

Masterarbeit

Change-Management-Handlungsempfehlungen
für IT-Projekte bei der OFFIX Holding AG



Autorin: Gina Trevisan



Referentin: Katja Kurz



Koreferent: Christian Bosshard



Master: MAS Business Engineering

Ort & Einreichdatum: Winterthur, 21. Januar 2022

Management Summary

Die OFFIX Holding AG ist ein Schweizer KMU, welches sich in den vergangenen Jahren infolge von Zusammenschlüssen, Akquisitionen und Neugründungen stetig verändert hat. Aus diesem Grund wurden zahlreiche Projekte umgesetzt, wovon viele in der IT angesiedelt waren. Der Fokus bei der Realisierung wurde angesichts zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcenmängel primär auf die fachlichen Aspekte des IT-Projektes gelegt; den weichen Faktoren wurde zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dies ist gemäss Literaturrecherche ein typisches Problem, welches insbesondere im Kontext von IT-Projekten wie auch im Zusammenhang mit KMU auftritt. Dementsprechend verliefen in der Vergangenheit einige IT-Projekte suboptimal, denn einerseits kam es zu Projektverspätungen und andererseits zu einer Unzufriedenheit der Mitarbeitenden, welche bis zur Resignation führte.

Für die Lösung des Problems würde sich anbieten, dass die OFFIX Holding AG zukünftig verstärkt Change Management einsetzt. Die Fachliteratur stellt hierzu eine Vielzahl an Theorien, Modellen und Anwendungsempfehlungen bereit, jedoch wenig über Change Management im Kontext von IT-Projekten oder KMU. Aus diesem Grund verfolgte die vorliegende Untersuchung das Ziel, konkrete Change-Management-Handlungsempfehlungen für die OFFIX Holding AG bei IT-Projekten zu erarbeiten. Weiter wurde der Frage nachgegangen, wie das Unternehmen optimal mit Widerstand der Mitarbeitenden umgehen kann.

Für den ersten, theoretischen Teil der Arbeit erfolgte eine Literaturrecherche, wobei das Thema «Change Management» auf den Kontext «IT-Projekte und KMU» eingeschränkt wurde. Für den zweiten, empirischen Teil wurden qualitative, halbstandardisierte, halbstrukturierte Einzelinterviews mit Experten im Bereich von Change Management und/oder IT-Projekten durchgeführt.

Folgende Change-Management-Handlungsempfehlungen konnten entwickelt werden: Change-Management-Modelle adaptieren, Bewusstsein für das Thema «Change Management» schaffen, Change Monitoring einführen, Commitment und «One-Voice» der kompletten Führung sicherstellen, IT-Projektziel definieren, interne Verantwortung je nach IT-Projekt neu definieren, interne Ressourcen ausschöpfen, Stakeholder analysieren, Betroffene früh und regelmässig einbinden, gesunden Menschenverstand und Verhältnismässigkeit beachten, adressatengerechte Kommunikation gewährleisten,

Gemba betreiben sowie Veränderung bewusst festigen. Weiter wurden folgende Handlungsempfehlungen im Umgang mit Widerstand erarbeitet: nicht Kommunikation, sondern Dialog, Chancen von Change betonen, Opponenten als Chance nutzen und einbinden sowie Sounding Boards durchführen.

Im Bereich des Change Managements kann es keinen ‹One-size-fits-all›-Lösungsansatz geben, da jedes IT-Projekt einmalig und auch die Reaktion der Mitarbeitenden schwer vorhersehbar ist. Mit den in dieser Masterarbeit entwickelten konkreten Handlungsempfehlungen können die im Rahmen der Problemstellung aufgeführten Herausforderungen der OFFIX bei IT-Projekten jedoch situativ gemeistert werden. Allerdings lassen sich die Handlungsempfehlungen aufgrund der Limitationen der qualitativen Forschungsmethode nicht verallgemeinern und auf weitere KMU übertragen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage der OFFIX.....	1
1.2 Problemstellung.....	3
1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	7
1.4 Abgrenzung.....	8
1.5 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	9
2 Theoretische Grundlagen des Change Managements.....	13
2.1 Begriffsbestimmung.....	13
2.2 Ziel.....	14
2.3 Bedeutung.....	14
2.4 Gegenüberstellung gängiger Phasenmodelle des Change Managements.....	16
2.4.1 Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin.....	16
2.4.2 Sieben Phasen nach Richard Streich.....	19
2.4.3 Acht Schritte nach John Kotter.....	23
2.4.4 Fünf-Phasen-Modell nach Wilfred Krüger.....	28
2.4.5 Fazit Change-Management-Modelle.....	32
2.5 Widerstand als Hauptproblem von Change Management.....	34
2.5.1 Definition von Widerstand.....	35
2.5.2 Ursachen von Widerstand.....	35
2.5.3 Widerstandsarten.....	36
2.5.4 Lösungsansätze für die Überwindung von Widerstand.....	40
2.6 Change Management in IT-Projekten – Herausforderungen.....	42
2.6.1 Ursachen für Misserfolge.....	43
2.6.1.1 Herausforderung Beteiligung.....	44
2.6.1.2 Herausforderung Akzeptanz.....	44
2.6.1.3 Herausforderung menschlicher Faktor.....	45
2.6.1.4 Herausforderung Verantwortung.....	45
2.6.1.5 Herausforderung Vision.....	45
2.6.1.6 Herausforderung Kompetenz.....	45
2.6.1.7 Herausforderung heterogene Teams.....	46
2.6.2 Fazit.....	46
2.6.3 Inputs aus der Praxis.....	47
2.7 Change Management in KMU – Herausforderungen.....	49
2.7.1 Unterschiede.....	49
2.7.1.1 Ressourcen.....	50

2.7.1.2 Expertise	51
2.7.1.3 Kultur	51
2.7.1.4 Menschlicher Faktor.....	52
2.7.1.5 Externe Stakeholder	52
2.7.1.6 Umsetzungsrichtung	52
2.7.1.7 Kommunikations- und Informationsfluss.....	53
2.7.2 Fazit	53
2.7.3 Inputs aus der Praxis	53
3 Empirischer Teil: Handlungsempfehlungen aus der Praxis	56
3.1 Handlungsempfehlungen Change Management	56
3.1.1 Change-Management-Modelle adaptieren.....	56
3.1.2 Bewusstsein für das Thema «Change Management» schaffen.....	58
3.1.3 Change Monitoring einführen	59
3.1.4 Commitment und «One-Voice» der kompletten Führung sicherstellen	59
3.1.5 IT-Projektziel definieren	60
3.1.6 Interne Verantwortung je nach IT-Projekt neu definieren	61
3.1.7 Interne Ressourcen ausschöpfen: HR-Abteilung, mittleres Management, Lernende	63
3.1.8 Stakeholder analysieren	64
3.1.9 Betroffene früh und regelmässig einbinden.....	66
3.1.10 Gesunder Menschenverstand und Verhältnismässigkeit beachten.....	66
3.1.11 Adressatengerechte Kommunikation gewährleisten	67
3.1.12 Gemba betreiben	67
3.1.13 Veränderung bewusst festigen	68
3.2 Handlungsempfehlungen Umgang mit Widerstand	69
3.2.1 Nicht Kommunikation, sondern Dialog	69
3.2.2 Chancen von Change betonen.....	69
3.2.3 Opponenten als Chance nutzen und einbinden	70
3.2.4 Sounding Boards durchführen.....	71
4 Konklusion	72
4.1 Beantwortung der Forschungsfragen	72
4.2 Kritische Würdigung und Ausblick.....	81
Literaturverzeichnis	82
Anhang 1 – Interview-Leitfaden für die Mitarbeitenden der OFFIX	87
Anhang 2 – Interview-Leitfaden für den Leiter IT der OFFIX.....	89
Anhang 3 – Interview-Leitfaden für die Leiterin HR der OFFIX	91
Anhang 4 – Interview-Leitfaden für externe Experten	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der Unternehmen der OFFIX und ihrer Gründungsjahre (eigene Darstellung)	2
Abbildung 2: Trichter der Masterarbeit; Thema ‹Change Management› wird reduziert auf Kontext ‹IT-Projekte in KMU› (eigene Darstellung).....	9
Abbildung 3: Vorgehen bei Datenerhebung, Übersicht der Interview-Leitfäden (eigene Darstellung)	11
Abbildung 4: Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin (Staehe, 1999, S. 592).....	17
Abbildung 5: Sieben-Phasen-Modell von Richard Streich (Streich, 2016, S. 24).....	20
Abbildung 6: Fünf-Phasen-Modell nach Wilfred Krüger (Krüger, 2014b, S. 40).....	28
Abbildung 7: Übersicht der Modelle und Vergleich (eigene Darstellung)	33
Abbildung 8: Arten von Widerständen (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 357)	37
Abbildung 9: Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel (Vahs, 2019, S. 334).....	38
Abbildung 10: Kommunikationsmethoden im emotionalen Wellenverlauf (Deutinger, 2017, S. 56).....	42
Abbildung 11: Gründe, weshalb IT-Projekte scheitern (eigene Darstellung, basierend auf persönlicher Kommunikation mit einem Experten am 17. November 2021).....	48
Abbildung 12: Übersicht der erarbeiteten Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)	80

1 Einleitung

In der vorliegenden Masterarbeit sollen verschiedene Modelle des Change Managements untersucht werden, um auf dieser Basis ergänzt durch Experteninterviews konkrete Handlungsempfehlungen für IT-Projekte der OFFIX Holding AG zu entwickeln. Dieses einleitende Kapitel beinhaltet eine Beschreibung der Ausgangslage, Problemstellung, Zielsetzung sowie der thematischen Abgrenzung und methodischen Vorgehensweise der Untersuchung. Zur Erfassung der Ausgangslage und Problemstellung wurden insgesamt sechs unternehmensinterne Interviews geführt, deren Ergebnisse in die folgenden Darlegungen einfließen.

1.1 Ausgangslage der OFFIX

Die OFFIX Holding AG ist ein Schweizer KMU (kleines und mittleres Unternehmen), welches seit dem Jahr 2015 fünf Unternehmen in den Bereichen Bürobedarf, Papeterie, Druckerzubehör und Computerperipherie vereint. Die OFFIX Holding AG beschäftigt 230 Mitarbeitende an zwei Standorten in den Kantonen Zürich und Aargau und vertreibt schweizweit mehr als 60'000 Produkte an über 6'000 Kunden (OFFIX, o. J.).

Die Unternehmen der OFFIX Holding AG befanden sich in den vergangenen Jahren im stetigen Wandel und wuchsen aufgrund von Zusammenschlüssen, Akquisitionen und Neugründungen von zwei auf fünf Unternehmen und von 130 auf 230 Mitarbeitende an. Die Ecomedia AG fusionierte im Jahr 2004 mit der Oridis AG und übernahm in der Folge als Ecomedia Gruppe noch zwei weitere Unternehmen, welche jedoch nicht selbstständig weitergeführt, sondern integriert wurden. Im Juni 2015 schlossen sich unter der OFFIX Holding AG die operativen Gesellschaften Ecomedia AG, Oridis AG und Papedis AG zusammen und erweiterten ein Jahr später im 2016 ihr Unternehmensportfolio um die neugegründeten Unternehmen Docuserv AG und Office Leader AG (OFFIX, o. J.). Die Abbildung 1 zeigt eine Übersicht der Unternehmen der OFFIX Holding AG inklusive ihrer Gründungsjahre und Anzahl der Mitarbeitenden.

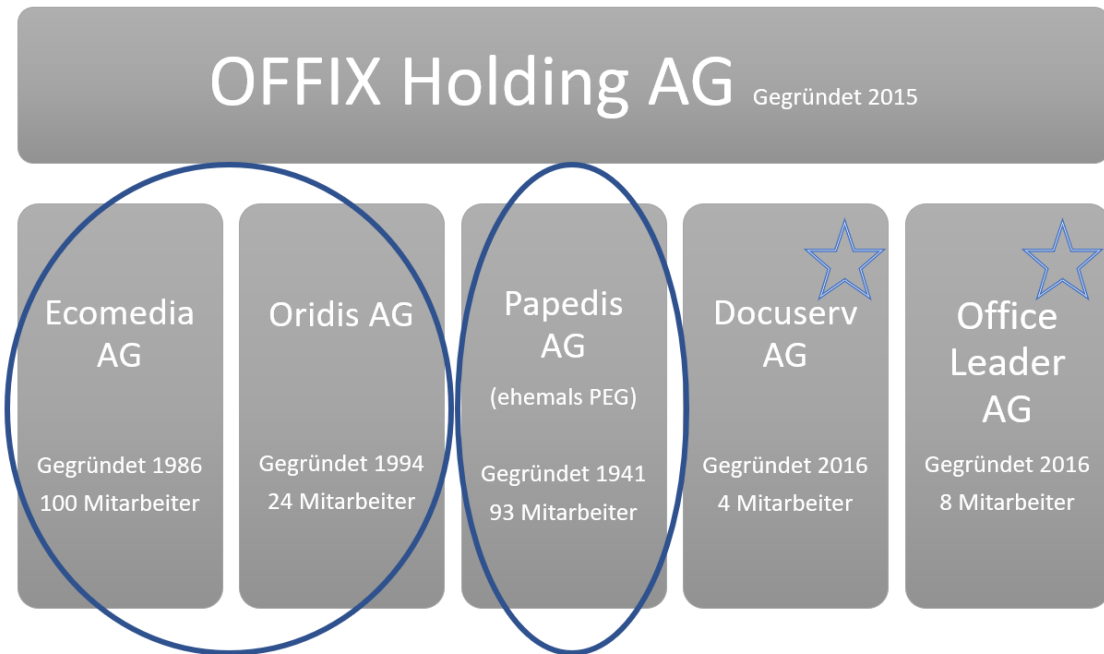


Abbildung 1: Übersicht der Unternehmen der OFFIX und ihrer Gründungsjahre (eigene Darstellung)

Wie sich der Abbildung 1 entnehmen lässt, bestehen die Unternehmen Ecomedia AG, Oridis AG und Papedis AG bereits seit mehreren Jahrzehnten. Dementsprechend verfügt die OFFIX Holding AG über viele langjährige Mitarbeitende. Nach Angaben der interviewten Human-Resource-(HR-)Leiterin arbeiten Beschäftigte im Durchschnitt 9,7 Jahre bei dem Unternehmen wobei 83 von 230 Mitarbeitenden bereits über zehn Jahre bei den jeweiligen Tochterfirmen der OFFIX Holding AG tätig sind.

Im Zusammenhang mit dem strategischen Wandel und dem damit einhergehenden Wachstum realisierte das Unternehmen zahlreiche Projekte, wovon viele in der IT angesiedelt waren oder zumindest ein Teilprojekt im Bereich der IT lag. Laut Interview mit dem IT-Leiter der OFFIX Holding AG wurden ERP-Systeme zusammengeführt und Logistik-Standorte miteinander verbunden sowie auf papierlose Arbeitsprozesse umgestellt. Ferner erfolgte die Einführung von einem neuen Webshop und neue Prozesse und Geschäftsfelder wurden systemgestützt abgebildet.

Parallel reagierte die OFFIX Holding AG auf die digitale Transformation, was weitere IT-Projekte nach sich zog; sei es die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, die Digitalisierung des Kreditoren-Rechnungsprozesses, die elektronische Anbindung verschiedener Kunden und Lieferanten oder die Implementierung eines modernen Business-Intelligence-Tools – eine Vielzahl von Prozessen wurde gemäss dem IT-Leiter mittels Informationstechnologie optimiert und digitalisiert.

Per Ende März 2021 wurden die Unternehmen der OFFIX Holding AG in eine weitere Unternehmensgruppe integriert (OFFIX, o. J.). Zwecks Synergieeffekten wird diese Integration in naher Zukunft zu weiteren IT-bezogenen Veränderungsprojekten führen, welche die eben erst etablierten Prozesse innerhalb der OFFIX Holding AG wieder ausser Kraft setzen können.

Mit der Integration in die neue Unternehmensgruppe ist die Benennung ‹OFFIX Holding AG› für die in der Abbildung 1 aufgeführten fünf Unternehmen rechtlich nicht mehr korrekt. Da die fünf Unternehmen jedoch auch nach der Integration vorerst so weiteroperieren wie bis anhin und auch unternehmensintern weiterhin mit dem Begriff ‹OFFIX› zusammengefasst werden, wird die Bezeichnung ‹OFFIX› fortan auch im Rahmen dieser Masterarbeit als Synonym für die fünf Unternehmen der ehemaligen OFFIX Holding AG verwendet.

1.2 Problemstellung

Als KMU stehen der OFFIX bei Projekten jeweils nur wenige Ressourcen zur Verfügung; eine zuständige Abteilung für Projekte gibt es nicht. In der Regel behilft sich das Unternehmen mit einer Matrix-Projektorganisation, bei welcher Angestellte aus der Linienorganisation neben dem Tagesgeschäft gleichzeitig Projekte umsetzen müssen. So verhält es sich auch bei den IT-Projekten beziehungsweise IT-Teilprojekten, welche unabhängig vom Tagesgeschäft unter meist grossem Zeitdruck realisiert werden müssen. Dabei wurden die Verantwortung und die Projektleitung in der Vergangenheit vielfach dem IT-Leiter übergeben.

Laut Chies (2016, S. 1) sind bei der Einführung von IT-Technologien massgeblich Techniker, Business-Engineers und Informatiker im Einsatz. Ihrem Fachbereich entsprechend neigen diese Personen dazu, lediglich die harten Fakten zu betrachten, psychologische Aspekte hingegen werden ausgeblendet.

Die Ergebnisse der internen Interviews mit vier betroffenen Mitarbeitenden zeigen, dass dies auch bei der OFFIX der Fall ist, wo aufgrund des zeitlichen und finanziellen Rahmens die fachlichen Aspekte eines IT-Projektes deutlich stärker gewichtet werden, wohingegen die Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse während der Projektphasen eher wenig Berücksichtigung finden. Bestenfalls wird bei der Implementierung von IT-Projekten die Kundensicht miteinbezogen, aber mit den Befindlichkeiten der Mitarbeitenden setzt sich – insbesondere aufgrund von Zeitmangel – in der Regel

niemand vom Projektteam oder sonst eine verantwortliche Person fundiert auseinander. Die unausgesprochene Erwartung an die Belegschaft ist, dass sie einfach mitmachen muss, ob sie will oder nicht. Ein Grossteil der Mitarbeitenden wird häufig erst bei der Umsetzung eines IT-Veränderungsprojektes beteiligt und nicht bereits bei der Initialisierung oder Konzeption. Lediglich wenn die Projektleitung auf das Know-how von Mitarbeitenden zurückgreifen möchte, werden diese bereits früher einbezogen – aber auch dann weniger um der Partizipation willen, sondern eher wegen des Wissenstransfers.

Dies hat in der Vergangenheit einerseits zu suboptimalen Projektverläufen oder Projektverspätungen geführt, andererseits auch zu einer Unzufriedenheit bis hin zur Resignation bei den Mitarbeitenden.

Beispielsweise führte mitunter das im Jahr 2016 umgesetzte IT-Projekt «Digitalisierung des Kreditoren-Rechnungsprozesses» dazu, dass innerhalb weniger Monate einzelne Mitarbeitende der Beschaffungsabteilung das Unternehmen verliessen, weil sie sich von den neuen Prozessen überfordert fühlten. Dies lag einerseits daran, dass einige der beteiligten Mitarbeitenden nicht einbezogen und letztlich vor vollendete Tatsachen gestellt wurden. Andererseits war es laut dem IT-Leiter auch darauf zurückzuführen, dass die Erwartungshaltung der Fachabteilungen an die Leistung des neuen Systems viel höher war, als dies eigentlich seit Beginn kommuniziert wurde. Obschon das IT-Projekt ursprünglich von der Business-Seite begrüsst wurde, da ein grosses Bedürfnis bestand, den Prozess zu optimieren, verloren die Betroffenen dadurch die Motivation, neben dem bereits ausfüllenden Tagesgeschäft noch Zeit und Aufwände für die finale Integration und Festigung des neuen Systems zu investieren. Gemäss Aussage eines Betroffenen war die Beschaffungsabteilung zu diesem Zeitpunkt durch die ganzen laufenden Veränderungen bereits mit mehreren Projekten belastet, da sich in zu kurzer Zeit zu viel verändern musste und es nie eine Ruhepause gab. Demzufolge waren die Mitarbeitenden mit der Zeit im Dauerzustand überlastet und wurden trotzdem immer wieder mit neuen Veränderungen konfrontiert, was dann schliesslich dazu führte, dass einige Beschäftigte das Unternehmen verliessen.

Ein anderes Beispiel ist das im Jahr 2018 verwirklichte IT-Projekt, in dessen Rahmen das ERP der Papedis AG abgelöst und durch das bestehende ERP der Ecomedia AG ersetzt wurde. Eine langjährige, von der Veränderung stark tangierte Mitarbeiterin berichtete im Interview, wie betroffen sie nach der Kommunikation über die Ablösung war, auch wenn sie zugab, dass sie das neue System nicht kannte und sich gar nicht vorstellen konnte, wie es mit dem neuen ERP sein würde. Gemäss dem IT-Leiter

versuchte man in dieser Zeit, betroffenen Mitarbeitenden aufzuzeigen, dass alle Arbeitsschritte auch im ERP der Ecomedia AG durchführbar waren, wodurch es gelang, gewisse Bedenken oder Ängste etwas zu mildern – jedoch nicht vollends auszuräumen. Generell wurde bei dem Projekt darauf geachtet, die Belegschaft so gut wie möglich auf die Umstellung vorzubereiten und sie darin zu unterstützen, jedoch haben die Massnahmen nicht bei allen Betroffenen den gewünschten Effekt erzielt.

Obschon die Projektleitung Bemühungen unternahm, alle Business-Anforderungen zu realisieren, war dies aufgrund des Zeitdruckes und der mangelnden Ressourcen nicht möglich. Dies löste gemäss Aussagen von zwei Betroffenen abermals eine gewisse Unzufriedenheit aus, weil somit das neue System unter bestimmten Aspekten nicht als Verbesserung, sondern eher als Verschlechterung wahrgenommen wurde, was wiederum die Akzeptanz der Mitarbeitenden in Bezug auf das neue ERP schwächte. Das IT-Projekt konnte letztlich zwar fristgerecht abgeschlossen werden, es dauerte jedoch noch mehrere Monate, bis die Mitarbeitenden sich mit dem neuen ERP abgefunden und das System akzeptiert hatten.

Mit diesem Problem steht die OFFIX nicht allein da; laut Kohnke (2015, S. 5) weisen 50 % aller Standardsoftware-Projekte solche Schwierigkeiten auf. Der kritische Punkt ist meist nicht, dass es technische Probleme gibt; diese befinden sich in der Regel frühzeitig im Fokus und werden ausreichend behandelt. Vielmehr wird von den Projektverantwortlichen die Tatsache unterschätzt, dass es auch bei IT-Projekten stark «menschelt». Wenn eine IT-technische Lösung, sei es ein System oder ein neuer Prozess, nicht oder nur widerwillig von den Mitarbeitenden genutzt wird, kann diese den angestrebten Nutzen jedoch nicht erzielen (Kohnke, 2015, S. 5). Auch Wallmüller (2014, S. 58) bestätigt, dass bei IT-Projekten häufig den «weichen» Faktoren nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird und es aufgrund des vernachlässigten Change Managements zu Projektversagen kommt.

Dieses Fazit ergaben auch die vier Interviews mit Betroffenen, denn alle befragten Personen äusserten sich dahingehend, dass sie sich bei zukünftigen IT-Veränderungsprojekten wünschen würden, mehr beteiligt zu werden – und zwar bereits zu Beginn des Projektes, nicht erst bei der Umsetzung. Ferner würden sie sich eine bessere und regelmässige Kommunikation erhoffen.

Was jedoch ebenfalls aus den Interviews hervorging, war die Tatsache, dass diejenigen befragten Mitarbeitenden, welche in der Vergangenheit weniger stark von Veränderungen betroffen waren, eher eine positive Einstellung zum Change zeigten als die stärker tangierten. Weiter kristallisierte sich bei den Gesprächen heraus, dass die

beiden interviewten Beschäftigten der Ecomedia AG aufgrund der Unternehmenshistorie eher an Veränderungen gewohnt waren als die befragten Mitarbeitenden der Papedis AG, welche bis zum Zusammenschluss im Jahr 2015 tendenziell eher wenig Wandel erlebt hatten und dementsprechend auch stärker darauf reagierten. Die Vermutung liegt nahe, dass die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden der Ecomedia AG aufgrund deren Historie stärker ausgeprägt ist als jene der Beschäftigten der Papedis AG.

Verstärkt werden die oben genannten Probleme durch die Tatsache, dass die OFFIX über viele langjährige Mitarbeitende verfügt, welche über ihren Kompetenzbereich hinweg und unabhängig von ihrer Stellung in der Organisation einen grossen Einfluss auf andere Beschäftigte ausüben können. Wenn diese mit dem Verlauf eines IT-Projektes nicht zufrieden sind und Widerstand leisten, haben sie als machtvolle Meinungsträger die Möglichkeit, dieses zu sabotieren oder zumindest stark zu gefährden. Dies bestätigen auch Meisterjahn, Krins und Koch (2019, S. 107), denn ihnen zufolge sind die grössten Förderer, aber eben auch die grössten Hindernisse der Digitalisierung in einem Unternehmen die Mitarbeitenden.

In diesem Kontext machten die Interviews deutlich, dass der Umgang mit Widerstand bei der OFFIX unterschiedlich ausfällt. Dies beruht auf der Tatsache, dass die Betroffenen sich in erster Linie an ihren direkten Vorgesetzten wenden und deshalb die Wahrnehmung des Umgangs mit Widerstand davon abhängt, wie dieser damit umgeht. Tendenziell war die Resonanz positiv, wobei allerdings bemängelt wurde, dass Beschwerden zwar seriös entgegengenommen werden, jedoch im Anschluss wenig passiere und selten oder erst viel zu spät eine Reaktion darauf resultiere.

Die HR-Leiterin, welche als zusätzliche Anlaufstelle bei Sorgen oder Beschwerden wahrgenommen wird, ergänzt, dass sie diese – sofern durch den Mitarbeitenden bewilligt – zunächst ebenfalls an den direkten Vorgesetzten weiterleite. Wenn sich die Sorgen oder Beschwerden jedoch häufen und von mehreren Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Abteilungen an die HR-Leiterin herangetragen werden, sei es auch schon vorgekommen, dass sie in einem zweiten Schritt direkt den CEO unterrichtet habe, damit er dementsprechend reagieren könne, da er theoretisch für das Thema «Change Management» im Unternehmen verantwortlich sei.

Eine weitere Herausforderung stellt die Diversität der Mitarbeitenden der OFFIX dar; einerseits unterscheiden sich die Unternehmensstandorte bereits deutlich in ihrer Mentalität und Unternehmenskultur, basierend auf den Gegebenheiten in der Zeit vor den Zusammenschlüssen. Es besteht keine einheitliche Unternehmenskultur; nach den Aussagen aus den sechs internen Interviews wird diese je nach befragter Person

unterschiedlich beschrieben, denn in schriftlicher Form existiert sie nicht. Ebenfalls nicht vorhanden sind fixierte Wertesysteme der OFFIX; auch diese werden personenabhängig in verschiedener Weise dargestellt, da sie nirgends niedergeschrieben sind.

Andererseits müssen je nach IT-Projekt Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Hierarchiestufen und Abteilungen adressiert werden (zum Beispiel Personal von der Logistik wie auch vom Büro), welche aufgrund ihrer disparaten Arbeitsbereiche grosse Maturitätsdifferenzen aufweisen. Demnach besteht eine gewisse Schwierigkeit darin, die Kommunikation in einem IT-Projekt so zu gestalten, dass diese alle betroffenen Personen aus den verschiedenen Unternehmen und Abteilungen gleichermassen «abholt».

Laut Meisterjahn et al. (2019, S. 106 f.) müssten KMU, welche sich bei IT-Projekten mehrheitlich auf die technische Lösung konzentrieren, ihre Aufmerksamkeit mehr auf das Change Management richten.

Wer jedoch aufgrund der oben genannten Probleme in der Fachliteratur nach Lösungsansätzen sucht, sieht sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass es für das Thema «Change Management» eine Vielzahl an Literaturbeiträgen, Theorien, Modellen und Anwendungsempfehlungen gibt. Sich in dieser Informationsmenge einen Überblick zu verschaffen und für das richtige, für das eigene Unternehmen relevante Vorgehen zu entscheiden, fällt schwer und benötigt viel Zeit. Erschwerend kommt hinzu, dass die Schnittstellen zwischen IT und Psychologie bisher nur in geringem Umfang erforscht wurden (Kohnke, 2015, S. 5). Aber genau diese Brücke zwischen IT und Mensch sollte eigentlich geschlagen werden. Weiter fehlen trotz der Fülle an Fachliteratur zum Change Management konkrete Handlungsempfehlungen für IT-Projekte in Schweizer KMU; vielfach bezieht sich die Literatur auf Grossunternehmen oder trifft Pauschalaussagen über Erfolgsfaktoren des Change Managements. Diese bestehende Forschungslücke soll mit der vorliegenden Masterarbeit geschlossen werden.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage

Jedes Projekt, und sei es noch so technischer Natur, beginnt und endet mit Menschen (Gubelmann, Scherler und Sommer, 2018, S. 13). Aufgrund der oben skizzierten Ausgangslage und Problemstellung ist es unabdingbar, bei zukünftigen IT-Projekten innerhalb der OFFIX den Faktor «Mensch» stärker zu berücksichtigen und die Mitarbeitenden besser einzubeziehen. Dies soll mittels Change Management erfolgen.

Die Forschungsfrage der Masterarbeit lautet somit:

Wie lauten konkrete Change-Management-Handlungsempfehlungen für die OFFIX bei IT-Projekten?

Weil das Thema «Widerstand» ein Kernproblem bei Veränderungsprojekten darstellt (Lauer, 2014, S. 47), wird neben der Hauptfrage auch auf die folgende Detailfrage eingegangen:

Wie soll mit dem Widerstand einzelner Mitarbeitender der OFFIX bei IT-Projekten umgegangen werden?

1.4 Abgrenzung

Der Fokus der Arbeit liegt auf der OFFIX; die Handlungsempfehlungen müssen also im Kontext eines Schweizer KMU ausgearbeitet werden. Handhabungen bei Grossunternehmen werden nicht oder nur zum Vergleich berücksichtigt.

Die aufgrund der im Jahr 2021 durchgeführten Integration neu dazugestossenen Unternehmen werden ebenfalls ausgeklammert; es werden lediglich Handlungsempfehlungen für die fünf Unternehmen der OFFIX erarbeitet.

Weiter beschränkt sich die Masterarbeit auf die Beleuchtung von IT-Projekten; andere Projektarten werden nicht untersucht.

Da die meisten IT-Projekte bei der OFFIX mit der Wasserfall-Methode durchgeführt werden, wird der agile Projektansatz ausser Betracht gelassen oder nur ergänzend behandelt.

In der Literatur wird im Zusammenhang mit Change Management auch vielfach der Veränderungsbedarf beleuchtet, also die Gründe oder Ursachen für Veränderungen. Darauf wird in der vorliegenden Masterarbeit nicht eingegangen, da die IT-Abteilung der OFFIX in der Regel einfach mit dem Projektauftrag konfrontiert wird. Weshalb es zu dem Projekt kommt, ob es interne oder externe Gründe sind, ist für die vorliegende Masterarbeit weniger relevant, da es mehr um die Frage geht, wie der Wandel gehandhabt werden soll, wenn die Entscheidung dafür gefallen ist. Die Masterarbeit

befasst sich also mehr mit der Betrachtung des Change Managements ab dem Zeitpunkt, an dem entschieden wurde, dass etwas verändert werden muss, und auch schon bestimmt wurde, was verändert werden muss.

1.5 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Im ersten, theoretischen Teil der vorliegenden Masterarbeit wird eine Übersicht über das Thema ‹Change Management› und die gängigsten Modelle gegeben. Weiter wird das allgemeine Forschungsthema – wie in Abbildung 2 dargestellt – heruntergebrochen auf den spezifischen Untersuchungsgegenstand der Herausforderungen bei IT-Projekten in Schweizer KMU.

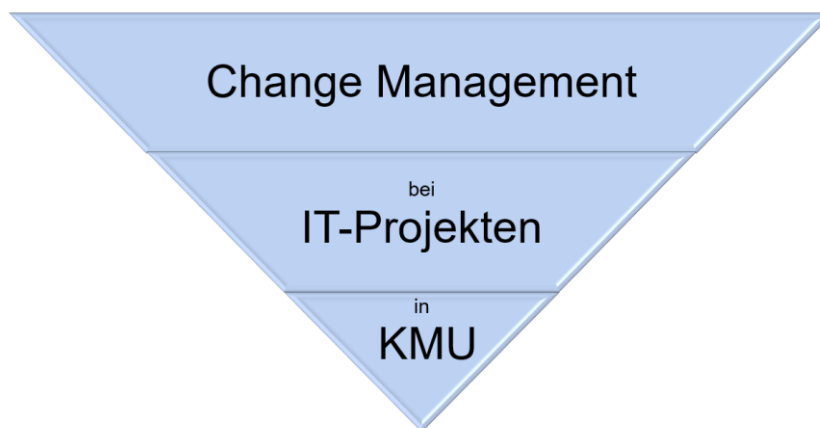


Abbildung 2: Trichter der Masterarbeit; Thema ‹Change Management› wird reduziert auf Kontext ‹IT-Projekte in KMU› (eigene Darstellung)

Darauf aufbauend werden im zweiten, praktischen Teil der Arbeit auf Grundlage von Expertenerfahrungen konkrete Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Change Management und den Umgang mit Widerstand bei IT-Projekten für die OFFIX ausgearbeitet.

Zur Erstellung des theoretischen Teils der Arbeit wurde eine klassische Literaturrecherche durchgeführt. Für die Anfertigung des empirischen Teils wurden aufbauend auf der Literaturrecherche relevante Aspekte und Fragestellungen identifiziert, welche in die unterschiedlichen Interviewleitfäden aufgenommen wurden (Hussy, Schreier und Echterhof, 2013, S. 225). Zwecks einer optimalen Strukturierung und Orientierung wurden die Fragen in Themenblöcke unterteilt.

Das qualitative Verfahren wurde gewählt, weil für die Beantwortung der Forschungsfrage wenig Fachliteratur vorhanden ist und detaillierte Erkenntnisse zur Gewinnung aussagekräftiger Resultate notwendig sind. Laut Hussy et al. (2013, S. 222) gibt es unterschiedliche qualitative Erhebungsmethoden wie Interviews oder Gruppendiskussionen. Dabei erschien der Einsatz halbstandardisierter Leitfadeninterviews am zielführendsten, da sie es erlauben, die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf anzupassen, und sich gut dazu eignen, die Sichtweisen verschiedener Personen zu vergleichen. Somit vereint diese Erhebungsmethode die gewünschte Flexibilität und erforderliche Systematik auf optimale Weise (Hussy et al., 2013, S. 225).

Um die aktuelle Ausgangslage und bestehende Problemstellung der OFFIX in der Einleitung zu beschreiben, wurden zwischen dem 10. und 15. November 2021 sechs qualitative, halbstandardisierte, halbstrukturierte Einzelinterviews mit langjährigen Mitarbeitenden der OFFIX durchgeführt, wobei vier Gespräche online und zwei face-to-face stattfanden (Hussy et al., 2013, S. 74 f.). Dafür wurden drei individuelle Interviewleitfäden ausgearbeitet, darunter jeweils einer für die beiden internen Experten (den Leiter der IT und die HR-Leiterin), für welche unterschiedliche Fragen notwendig waren. Weiter wurde ein Interviewleitfaden für vier betroffene Mitarbeitende erstellt, dessen Wortlaut an die Benutzergruppe angepasst wurde. Bei der Auswahl der betroffenen Beschäftigten wurde darauf geachtet, dass von den beiden grössten Unternehmen der OFFIX jeweils zwei Personen befragt wurden, wobei diese wiederum unterschiedlichen Abteilungen zugehören sollten, um eine möglichst breite Abdeckung zu erreichen. Im Rahmen der Befragung wurde bei allen sechs Mitarbeitenden individuell auf ihre Vorkenntnisse eingegangen und es wurden konkrete Beispiele genannt, bei welchen die Mitarbeitenden Beteiligte oder Betroffene waren. Um ein optimales Interviewergebnis zu erzielen, wurden die Interviewleitfäden im Vorfeld den Mitarbeitenden zugestellt, wobei im Bodytext der Mail der Begriff «Change Management» bereits erläutert wurde. So konnten sich die Mitarbeitenden schon auf die Fragen vorbereiten und mögliche Antworten überlegen.

Im Anschluss wurden im Zeitraum vom 17. November bis 10. Dezember 2021 qualitative, halbstandardisierte, halbstrukturierte Einzelinterviews mit sieben externen Experten online durchgeführt (Hussy et al., 2013, S. 74 f.). Alle Experten haben mindestens zehn Jahre Erfahrung im Bereich von Change Management und/oder IT-Projekten oder unterrichten Change Management an einer Fachhochschule. Zudem hat ein Grossteil der Experten mehrjährige Erfahrungen in den relevanten Themengebieten im Kontext

von Schweizer KMU gesammelt. Die Experten wurden durch LinkedIn- und Google-Recherchen, auf Empfehlungen und über Beziehungen eruiert.

Die Interviews mit den externen Experten wurden bewusst nachgelagert organisiert, um eine Interviewroutine zu erlangen und auf Basis der internen Befragungen allfällige Anpassungen bei den Fragestellungen vornehmen zu können. Der Interviewleitfaden für die Experten enthielt sowohl offene als auch konkrete Fragen, für den Fall, dass die interviewte Person bei einer offenen Frage keine Antwort wusste. Zudem wurde der Leitfaden im Verlauf der unterschiedlichen Interviews gelegentlich justiert und optimiert. Auch den Experten wurde der Interviewleitfaden bereits im Vorfeld zugestellt, damit sie sich auf das Interview vorbereiten und mögliche Antworten zurechtlegen konnten.

Zu Übersichtszwecken wird die Vorgehensweise der Datenerhebung mit den vier erstellten Leitfäden in der Abbildung 3 nochmals grafisch dargestellt.

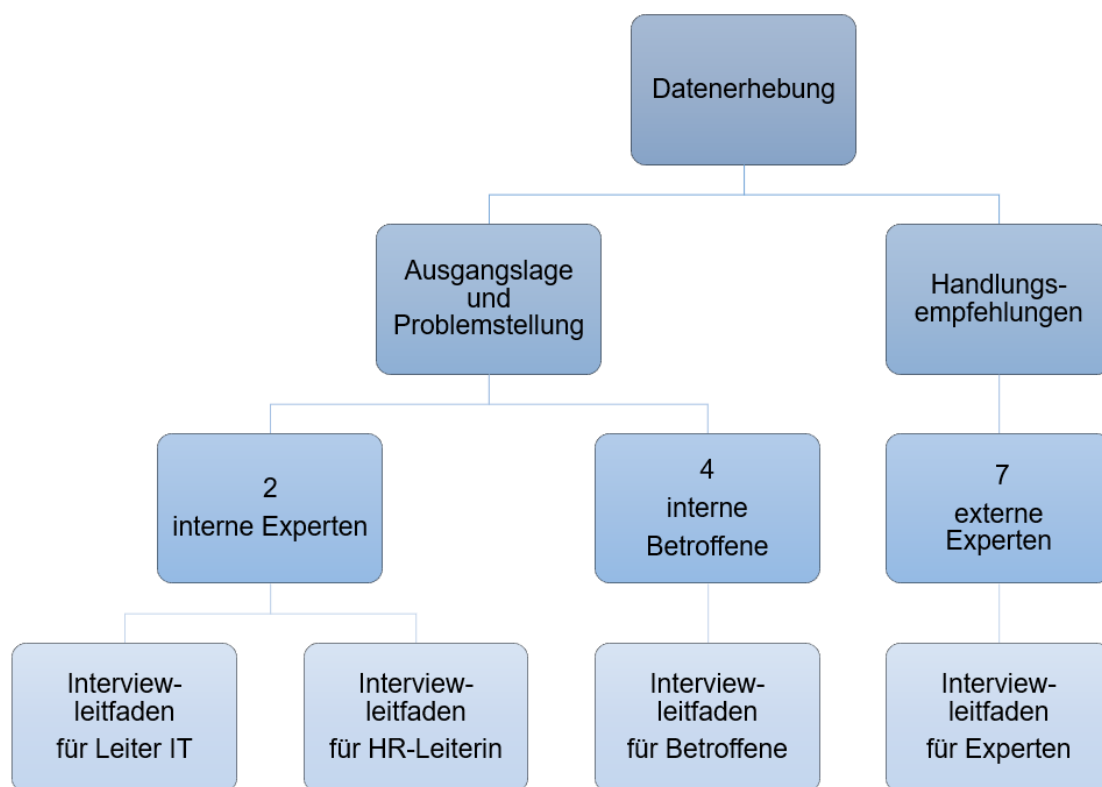


Abbildung 3: Vorgehen bei Datenerhebung, Übersicht der Interview-Leitfäden (eigene Darstellung)

Alle 13 Interviews wurden per Tonaufnahme aufgezeichnet, im Anschluss verschriftlicht und der interviewten Person nochmals zur Freigabe vorgelegt, um Missverständnisse auszuschliessen. Auf Schweizerdeutsch geführte Interviews wurden so wortgetreu wie möglich ins Hochdeutsche übersetzt, wobei auf eine Umschreibung von der Du-Form auf die Sie-Form verzichtet wurde. Weiter wurden die Interviews anonymisiert; die

Betroffenen wurden als B1 bis B4, die internen Experten als IE1 und IE2 und die externen Experten als E1 bis E7 gekennzeichnet. Im Anschluss wurden die Daten analysiert, codiert und im Praxisteil verdichtet. Dabei wurde vorab pro Interviewleitfaden ein Code-Baum erstellt. Diese vier Code-Bäume wurden zu einem Code-Baum konsolidiert und bei der effektiven Durchführung der Codierung laufend ergänzt. Bei der Codierung wurde eine inhaltliche Strukturierung des Datenmaterials vorgenommen (Mayring, 2015, S. 103).

Die vier Interviewleitfäden sind den Anhängen 1 bis 4 zu entnehmen. Die verschriftlichten Interviews inklusive des Code-Baums und der Codierungen finden sich in Anhang 5.

2 Theoretische Grundlagen des Change Managements

Dieses Kapitel beinhaltet den theoretischen Teil der vorliegenden Masterarbeit und soll eine Übersicht zum Thema «Change Management» sowie über gängige Modelle geben. Weiter wird das Thema «Umgang mit Widerstand» als Hauptproblem von Veränderungsprozessen untersucht. Zudem wird das allgemeine Thema des Change Managements passend zur Forschungsfrage eingegrenzt auf Herausforderungen bei IT-Projekten in Schweizer KMU.

2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff «Change Management» (zu Deutsch auch «Veränderungsmanagement») wird als Überbegriff für das professionelle Management von Veränderungen in Unternehmensstrukturen, Geschäftsprozessen und – falls möglich – in den Kulturen sozioökonomischer Systeme verwendet (Gubelmann et al., 2018, S. 186). Damit ist jedoch kein konkretes Methodenkonzept gemeint, sondern vielmehr mehrere einzelne Konzepte, welche sich summieren und ergänzen lassen (Kraus, Becker-Kolle und Fischer, 2010, S. 14 f.). Change Management fasst spezielle Managementtechniken zusammen, um den Wandel im Unternehmensalltag optimal zu steuern. Dabei steht der Faktor «Mensch» im Zentrum, denn die aktive Unterstützung der Mitarbeitenden ist bei der Umsetzung von Wandel unerlässlich (Lauer, 2014, S. 3). Aus diesem Grund beschäftigt sich Change Management insbesondere mit der Kommunikation und Information bei Veränderungen (Becker und Ulrich, 2015, S. 285).

Change Management sollte nicht ausschliesslich mit einem umfassenden Unternehmenswandel verbunden werden. In der Praxis wandeln sich auch einzelne Bestandteile von Unternehmen wie Prozesse, Abteilungen oder Standorte, ohne dass das komplette Unternehmen tangiert wird (Lauer, 2014, S. 6).

Nach Doppler und Lauterburg (2014, S. 100) ist Change Management in der Regel kurz- bis mittelfristig angelegt und wird schwerpunktmässig bei Fusionen von Gesellschaften, Sanierungen, Restrukturierungen, Geschäftsprozessoptimierungen oder Kostensenkungsprogrammen praktiziert.

Der Begriff «Change Management» ist auch in IT-Projekten geläufig und bezeichnet dort die Prüfung und Bearbeitung von Änderungsaufträgen, sogenannten Change Requests

(Chies, 2016, S. 10). In der vorliegenden Masterarbeit wird der Begriff jedoch als Steuerung eines Veränderungsprozesses verstanden.

2.2 Ziel

Das Ziel von Change Management besteht darin, den Weg von einem Ausgangszustand zum Zielzustand optimal zu gestalten beziehungsweise zu steuern (Lauer, 2014, S. 4). Dabei soll Change Management die Veränderungen von Strukturen, Prozessen, Strategien und Kulturen planen, steuern und kontrollieren (Becker und Ulrich, 2015, S. 285).

Somit unterscheidet sich Change Management gegenüber der strategischen Unternehmensführung, welche eine optimale Ausrichtung an der Umwelt erstrebt und sich somit nach aussen orientiert, darin, dass die Aufgaben nach innen gerichtet sind – auf die Mitarbeitenden des sich verändernden Unternehmens (Lauer, 2014, S. 4).

Im Unterschied zum Projektmanagement, wo ein Projektergebnis abgeliefert wird, ist das Ziel des Change Managements, Mitarbeitende und die Organisationen zu transformieren (Gubelmann et al., 2018, S. 186).

2.3 Bedeutung

Dass nichts so beständig ist wie der Wandel, schlussfolgte bereits der griechische Philosoph Heraklit (Rennebach, 2010, S. 1). Veränderungen gehören heute zum Unternehmensalltag und vollziehen sich in immer kürzeren und schnelleren Zyklen (Becker und Ulrich, 2015, S. 284). Stabilität ist nicht länger die Norm; die Wirtschaftswelt wird zukünftig volatiler werden (Kotter, 2015, S. 13). Unternehmen müssen sich an die stetig fluktuierenden sozialen, politischen und klimatischen Rahmenbedingungen anpassen, denn die Wandlungsfähigkeit stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar, um das Fortbestehen zu sichern (Rennebach, 2010, S. 1). Eine Studie von IBM, an welcher 1'700 CEOs aus 64 Ländern beteiligt waren, verdeutlicht, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen – sogenannte Outperformer – unter anderem besondere Fähigkeiten im Bereich des Change Managements aufweisen (IBM, 2012, S. 6). Dass somit das Thema «Change Management» in der Managementpraxis und in den akademischen Ausbildungen verstärkt in den Fokus gerät, scheint eine logische Konsequenz zu sein (Lauer, 2014, S. 3).

Laut Lauer (2014, S. 4) lag der Schwerpunkt der Managementlehre lange Zeit mehr auf der Vermittlung von Methoden der Strategiefindung, wobei die anschließende Umsetzung im Unternehmen nicht näher beleuchtet wurde – in der Annahme, dass sich der Wandel automatisch ergeben würde. Die Praxis hat jedoch aufgezeigt, dass die eigentlichen Herausforderungen eben gerade beim Wandel liegen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Realisierung eines Wandels kein rein mechanischer Prozess ist, sondern die aktive Unterstützung der Mitarbeitenden voraussetzt, welche über eigene Vorstellungen, Bedürfnisse, Charaktere und Emotionen verfügen. Dass es in einem solch komplexen Handlungsfeld keine einfache Anleitung für die erfolgreiche Steuerung des Wandels geben kann, liegt somit auf der Hand (Lauer, 2015, S. 5).

Aus diesem Grund wächst die Relevanz von Change Management und der Frage, wie der Wandel erfolgreich gesteuert werden kann, beständig an. Dies belegt auch eine empirische Untersuchung der Beratungsgruppe Capgemini, bei welcher 116 Führungskräfte aus deutschen, schweizerischen und österreichischen Unternehmen zur Bedeutung von Change Management befragt wurden (Capgemini Consulting, 2010, S. 6). Dabei gaben 95 % der Teilnehmenden an, dass Change Management zukünftig eine wesentliche Rolle in ihrem Unternehmen einnehmen wird (Capgemini Consulting, 2010, S. 11).

Die Anerkennung der Existenz von Mitarbeitenden als individuell handelnden Personen steht dabei jedoch nicht aus humanitären Gründen im Vordergrund, sondern um eine wirtschaftliche Effizienzsteigerung zu erzielen. Eine Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation – die sogenannte ILOI-Studie – mit 111 deutschsprachigen Unternehmen kam zu dem Ergebnis, dass der Einsatz von Change Management im Rahmen von Veränderungsprozessen den zeitlichen Aufwand um ca. 16 % und die Kosten um ca. 25 % reduzieren kann (Kostka und Mönch, 2002, S. 13 f.). Somit lässt sich die massgebliche Bedeutung von Change Management nicht von der Hand weisen (Lauer, 2014, S. 5).

Kraus et al. (2010, S. 14) bestätigen dies mit der Aussage, dass nur diejenigen Unternehmen den Anforderungen der Zukunft gerecht werden, welche den Stellenwert des Change Managements als eine der wichtigsten Managementaufgaben erfasst haben.

2.4 Gegenüberstellung gängiger Phasenmodelle des Change Managements

Das Change Management hat seine Ursprünge in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts (Kraus et al., 2010, S. 14). Dementsprechend haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Ansätze entwickelt, um einen Veränderungsprozess zu klassifizieren.

Auf der Suche nach dem richtigen Change-Management-Modell beziehungsweise der richtigen Change-Management-Vorgehensweise für die OFFIX wurden in der Fachliteratur mögliche Ansätze eruiert, welche in den nachfolgenden Abschnitten thematisiert, analysiert und verglichen werden.

Die Modellauswahl beruhte einerseits auf häufigen Nennungen in der Fachliteratur, woraus eine hohe Relevanz abzuleiten ist, als auch auf der Überlegung, dass die Modelle in einem KMU ohne eigene Change-Management-Stabsstelle – wie im Falle der OFFIX – anwendbar sein sollten.

Das Modell von Lewin wird in der Literatur vielfach angeführt und gerne als Erklärungsgrundlage herangezogen. Weiter wird in der Praxis in zahlreichen Konzepten das Modell von Streich aufgegriffen. Der Vollständigkeit halber darf auch Kotter nicht unberücksichtigt bleiben, welcher im Zusammenhang mit Change Management einen der wichtigsten Protagonisten darstellt (Werther und Jacobs, 2014, S. 51). Zuletzt wird noch das Modell von Krüger aufgeführt, da es in der Literatur ebenfalls regelmässig genannt wird und aufgrund seiner kompakten und konkreten Ausformulierung für ein KMU anwendbar erscheint.

Dabei muss beachtet werden, dass es für die Modelle keine aussagekräftigen empirischen Untersuchungen über eine längere Zeitspanne gibt (Werther und Jacobs, 2014, S. 51). Trotzdem liefern die Phasenmodelle einen guten Überblick über die Theorie, weshalb eine Auseinandersetzung für den weiteren Verlauf der Masterarbeit als wesentlich erachtet wird.

2.4.1 Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin

Kurt Lewins Drei-Phasen-Modell, das auf seiner Feldtheorie basiert, gilt als Urmodell aller Change-Management-Konzepte (Cummings, Bridgman und Brown, 2015, S. 34; Lauer, 2014, S. 65). Der Soziologe beschäftigte sich intensiv mit der Frage, wie

Veränderungsprozesse möglichst effektiv zu planen und durchzuführen sind (Becker und Ulrich, 2015, S. 286; Gubelmann et al., 2018, S. 194).

Nach Lewins Modell gibt es in jeder Organisation Kräfte, welche den Wandel entweder vorantreiben («driving forces») oder verhindern («restraining forces») und sich in der Regel im Gleichgewicht befinden. Um eine Veränderung durchführen zu können, müssen demzufolge die treibenden Kräfte für den Wandel («driving forces») verstärkt sowie die behindernden («restraining forces») geschwächt werden (Gubelmann et al., 2018, S. 194).

Das diesbezügliche Vorgehen wird in die drei Phasen «Unfreezing», «Changing» und «Refreezing» unterteilt (Becker und Ulrich, 2015, S. 286; Lewin, 1963, S. 262), wie dem Modell in Abbildung 4 entnommen werden kann.

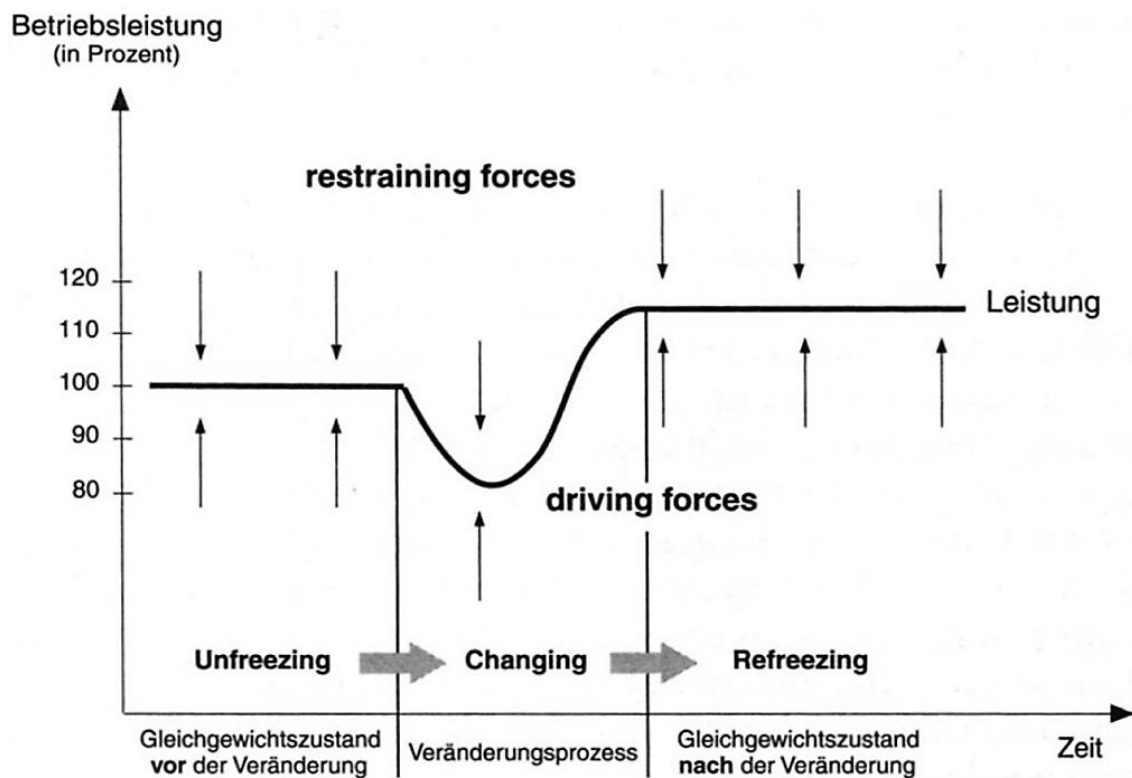


Abbildung 4: Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin (Staehe, 1999, S. 592)

1. Unfreezing (Auftauen)

In der ersten Phase müssen die Kräfte aus dem Gleichgewicht gebracht werden, indem die «driving forces» erhöht und die «restraining forces» verringert werden. Nach Lewin (1963, S. 259) ist es notwendig, die sozialen Gewohnheiten zu überwinden, da diese in der Regel das Hindernis für Veränderungen darstellen. Dies gelingt, indem die Mitarbeitenden von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt und allfällige

Widerstände gegen den Wandel eliminiert werden, um so eine Wandlungsbereitschaft zu erreichen (Gubelmann et al., 2018, S. 195). Durch die Kommunikation der geplanten Änderung und den Einbezug der Mitarbeitenden in die Diskussion sollen diese emotional «aufgetaut» werden. Die Phase dient dazu, die bestehenden Strukturen aufzulockern, damit sie weich und veränderbar werden (Becker und Ulrich, 2015, S. 286).

2. Changing (Verändern)

In der zweiten Phase werden die geplanten Änderungen durchgeführt sowie den Mitarbeitenden die neuen Verhaltensweisen beigebracht. An dieser Stelle sinkt in vielen Fällen die Leistungskurve zu Beginn ab, weil Unsicherheiten auftreten und der Wandel den Mitarbeitenden Energie abverlangt. Bei einem erfolgreichen Veränderungsprozess pendelt sich die Leistungskurve jedoch am Schluss auf einem höheren Niveau ein (Gubelmann et al., 2018, S. 195).

3. Refreezing (Stabilisieren)

Lewin (1963, S. 262) betont, dass die Veränderung eines Gruppenstandards auf ein höheres Niveau oft von kurzer Dauer ist und das Gruppenleben nach einem «Strohfeuer» bald wieder auf das alte Niveau zurückkehrt. Damit die Mitarbeitenden nach einer gewissen Zeit nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen, ist das Ziel der dritten Phase, die durchgeführten Veränderungen langfristig zu stabilisieren (Becker und Ulrich, 2015, S. 286).

Ursprünglich wurde Lewins Drei-Phasen-Modell für die Transformation von Gesellschaften konzipiert. Später wurde es auf Unternehmen übertragen und stellte eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung neuer Change-Konzepte dar (Becker und Ulrich, 2015, S. 286).

Obschon das Modell auch kritisiert wird – unter anderem im Hinblick auf die stark vereinfachte Darstellung des Veränderungsprozesses, sowie aufgrund der Tatsache, dass in der heutigen Zeit bei all den ständigen Veränderungen gar keine Stabilisierungsphase mehr stattfinden kann –, ist seine grundlegende Signifikanz unbestritten (Cummings et al., 2015, S. 33; Werther und Jacobs, 2014, S. 51).

2.4.2 Sieben Phasen nach Richard Streich

Das Sieben-Phasen-Modell von Richard Streich wird in zahlreichen Literaturbeiträgen zitiert und auch in der Praxis häufig angewendet (Werther und Jacobs, 2014, S. 52). Streichs Modell erklärt die Verhaltensweise von Betroffenen im Change-Verlauf und basiert auf der Forschung der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross, welche den Verlauf des emotionalen Erlebens von gut 200 Sterbepatienten auf Basis von Interviews untersuchte (Deekeling und Arndt, 2021, S. 547; Kohnke und Wieser, 2012, S. 54).

Es gilt als allgemeiner Fakt, dass Veränderungen – hauptsächlich negative – Emotionen auslösen (Deutinger, 2017, S. 50). Weiter ist bekannt, dass die Emotionen und insbesondere Ängste umso stärker sein werden, je einschneidender die Veränderungen sind (Gubelmann et al., 2018, S. 187; Streich, 2016, S. 25). Obschon es im Unternehmensumfeld häufig vorkommt, dass der Umgang mit Emotionen vermieden wird, sollten diese gerade bei einem Veränderungsprojekt berücksichtigt werden, um es erfolgreich zu beenden. Dabei kann das Modell unterstützen, da es Orientierung bietet, was für emotionale Phasen es gibt, in welcher Abfolge sie auftreten und wo sich die betroffenen Personen gerade befinden (Deutinger, 2017, S. 50; Krüger, 2014b, S. 35).

Wie der Abbildung 5 zu entnehmen ist, durchlaufen Betroffene nach Streich (2016, S. 24) bei einem Veränderungsprozess typischerweise die folgenden sieben emotionalen Phasen: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration. Während die x-Achse die Emotionen auf der Zeitgerade aufzeigt, gibt die y-Achse Aufschluss darüber, wie die Betroffenen ihre eigene Kompetenz hinsichtlich der Bewältigung des Wandels wahrnehmen (Streich, 2016, S. 24 f.).

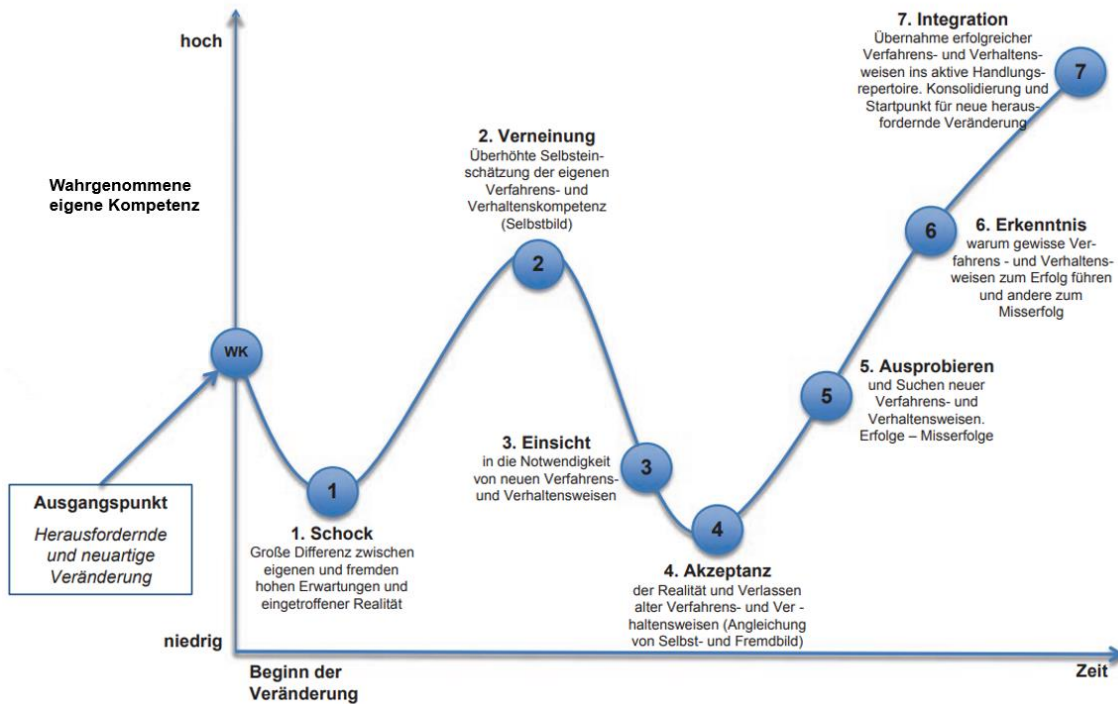


Abbildung 5: Sieben-Phasen-Modell von Richard Streich (Streich, 2016, S. 24)

1. Schock

Die Betroffenen erleben in der ersten Phase einen Schock oder zumindest eine Überraschung, weil sie unerwartet mit einem neuen Veränderungsprozess konfrontiert werden, wobei nach ihrer Wahrnehmung eine grosse Diskrepanz zwischen ihren bestehenden und den neuen geforderten Kompetenzen besteht (Streich, 2016, S. 25).

2. Verneinung

Die zweite Phase ist durch Verneinung beziehungsweise Ablehnung gekennzeichnet. Damit ist das beobachtete Verhalten gemeint, dass sich die Betroffenen einreden, eine Änderung der eigenen Verhaltensweisen sei für die Veränderung nicht notwendig. Die eigenen Kompetenzen werden überschätzt und zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild herrscht eine grosse Widersprüchlichkeit (Streich, 2016, S. 26).

3. Einsicht

In der dritten Phase folgt die rationale Einsicht dahingehend, dass der Veränderungsprozess notwendig ist und deshalb auch neue Verhaltens- und Vorgehensweisen erforderlich sind. Infolgedessen hinterfragen die Betroffenen auch ihre

eigenen Kompetenzen kritisch. Zu diesem Zeitpunkt ist jedoch der Wille zur Verhaltensänderung noch nicht ausgeprägt; es besteht noch eine Diskrepanz zwischen dem Erkennen der notwendigen Änderung und der effektiven Adaption der entsprechenden Verhaltensweise (Streich, 2016, S. 26).

4. Akzeptanz

Diese Diskrepanz wird in der vierten Phase der Akzeptanz im Idealfall überwunden; alte Verhaltens- und Vorgehensmuster werden stückweise abgelegt und es findet eine Angleichung zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild statt. Gelingt dies nicht, kann es zu einem Rückschritt im Veränderungsprozess kommen, wodurch dieser verlangsamt oder schlimmstenfalls gestoppt wird (Streich, 2016, S. 26). Die Abbildung 5 zeigt den idealen Verlauf der Veränderungskurve. Bei einem negativen Verlauf würde der Graph ab der vierten Phase nicht mehr oder nur viel langsamer wieder ansteigen (Deutinger, 2017, S. 59). Weil diese Phase stark mit Emotionen einhergeht – der Betroffene steht an einem Wendepunkt und sieht sowohl die Chancen als auch Risiken –, wird sie umgangssprachlich auch als das «Tal der Tränen» bezeichnet (Streich, 2016, S. 26).

5. Ausprobieren

In der fünften Phase haben die Betroffenen die Veränderung emotional akzeptiert und sind nun bereit, neue Verfahrens- und Vorgehensweisen auszuprobieren. Dabei erfahren sie sowohl Erfolge als auch Misserfolge, wobei sie sich auf die positiven Erfahrungen fokussieren und diese durch stetiges Einüben verfestigen. Dadurch erhöht sich die wahrgenommene eigene Kompetenz, der Graph hebt sich und die Betroffenen verlassen das «Tal der Tränen» (Streich, 2016, S. 26 f.).

6. Erkenntnis

Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt sodann in der sechsten Phase der Erkenntnis deutlich über das Niveau, welches am Ausgangspunkt vor der Veränderung bestand. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass durch das Ausprobieren und Verfestigen der neuen, positiven Verhaltensweisen immer mehr Erfahrungen gesammelt werden können, welche den Kompetenzbereich erweitern (Streich, 2016, S. 27).

7. Integration

«Die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen werden in dieser Phase vollständig in das eigene Handlungsrepertoire integriert, so dass sie als „Selbstverständlichkeit“ weitestgehend unbewusst vollzogen werden» (Streich, 2016, S. 27). Der Zustand bleibt in der Folge bestehen, bis es zu einem neuen Start eines Veränderungsprozesses kommt (Streich, 2016, S. 27).

Für die zuständigen Personen im Veränderungsprozess ist es wichtig zu wissen, dass gerade bei den Phasen 2 («Verneinung») und 5 («Ausprobieren») intensive Interventionsarbeiten nötig sind (Streich, 2016, S. 25).

Eine weitere zentrale Komponente des Modells ist die Einsicht der Change-Verantwortlichen, dass sich im Veränderungsprozess die beteiligten und betroffenen Stakeholder insbesondere zu Beginn in unterschiedlichen Phasen befinden können. Da sich der Auftraggeber bereits intensiv mit dem Wandel auseinandergesetzt hat, ist er gedanklich bereits in der Phase 5 («Ausprobieren») und demzufolge an einer schnellen Umsetzung interessiert. Die Change-Verantwortlichen beziehungsweise die Auftragnehmer selbst befinden sich zur selben Zeit erst in der Phase 3 («Einsicht»), da sie zwar die Dringlichkeit der Veränderung erkennen, jedoch noch nicht genügend Zeit hatten, ihre eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen zu reflektieren. Die betroffenen Stakeholder, die gerade erst über die notwendige Veränderung informiert wurden, stehen dagegen zum gleichen Zeitpunkt noch in der Phase 1 («Schock») und müssen demzufolge zuerst noch von der Dringlichkeit der Veränderung überzeugt werden (Streich, 2016, S. 25). Das Ziel der Change-Verantwortlichen muss im weiteren Veränderungsprozess darin liegen, die heterogene Phasen-Verteilung der unterschiedlichen Stakeholder zu harmonisieren, sodass alle Betroffenen und Beteiligten möglichst zeitgleich die unterschiedlichen Phasen überwinden können (Streich, 2016, S. 25).

Obschon die sogenannte Veränderungskurve zum Standardrepertoire des Change Managements gehört, gibt es auch kritische Stimmen (Deutinger, 2017, S. 51; Kohnke und Wieser, 2012, S. 54). So existieren in der Literatur zum Beispiel zahlreiche Varianten des Modells, bei denen sich die Benennungen der Phasen, die Kurvenverläufe wie auch die y-Achsenbeschriftung deutlich voneinander unterscheiden. Ausserdem verfügen die Modelle über keine empirische Fundierung (Kohnke und Wieser, 2012, S. 57). Deutinger (2017, S. 51) ergänzt: «Modelle sind und bleiben immer nur Modelle und ihr Übertragen

auf die Realität hinkt zuweilen». Weiter gibt Deutinger (2017, S. 51) zu bedenken, dass es beim Verlauf des emotionalen Erlebens einen Unterschied macht, ob sich die Betroffenen mit dem eigenen Sterben befassen müssen oder mit einer Veränderung innerhalb einer Organisation.

Trotz dieser Kritikpunkte ist das Modell einprägsam und verhilft zu einer Struktur und Ordnung innerhalb eines komplexen Veränderungsprozesses (Kohnke und Wieser, 2012, S. 54). Die Veränderungskurve gibt unter anderem Aufschluss darüber, dass Veränderungen emotionale Höhen und Tiefen auslösen und demzufolge auch eine gewisse Zeit benötigen, und lenkt zudem den Fokus auf einzelne Betroffene im Veränderungsprozess (Kohnke und Wieser, 2012, S. 60).

2.4.3 Acht Schritte nach John Kotter

Eine weitere etablierte Theorie im Bereich des Change Managements ist das Acht-Stufen-Modell von John Kotter (Werther und Jacobs, 2014, S. 53).

Kotter (2015, S. 17 f.) fasst folgende acht Schritte zusammen, welche für eine erfolgreiche Veränderung notwendig sind: Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls, Aufbau einer Führungskoalition, Entwicklung von Vision und Strategien, Kommunikation der Vision des Wandels, Übertragung von Verantwortung auf breiter Basis, Erzielung schneller Erfolge, Konsolidierung dieser Erfolge bei gleichzeitiger Einleitung neuer Veränderungen, sowie Verankerung der neuen Ansätze in der Kultur. Nachfolgend werden diese Schritte ausführlicher beschrieben.

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Um eine Kooperationsbereitschaft zu erreichen, ist laut Kotter (2015, S. 31) die Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls massgebend. Fehlt es bei einer Veränderung an Dringlichkeit, werden weder Führungskräfte die Zeit investieren wollen, den Wandel zu initialisieren und zu führen, noch die Mitarbeitenden den Wandel mittragen wollen, da sie diesen für nicht nötig erachten (Kotter, 2015, S. 31).

Kotter (2015, S. 38) sieht mehrere Möglichkeiten, um die Dringlichkeit zu erhöhen – beispielsweise eine hohe Zielvorgabe für Umsatz, Gewinn oder Produktivität festzulegen, Kundenzufriedenheits-Daten, welche Schwächen gegenüber Konkurrenten aufweisen, weitläufig im Unternehmen zu kommunizieren oder bestehende unternehmensinterne Probleme ehrlich zu adressieren. Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse sollte zur Identifizierung realer oder potenzieller Krisen wie auch

Chancen durchgeführt werden, sodass im Anschluss darüber diskutiert werden kann, wie das Unternehmen darauf reagieren soll (Kotter, 2015, S. 18; Werther und Jacobs, 2014, S. 53).

2. Eine Führungskoalition aufbauen

Um eine einschneidende Veränderung umzusetzen, muss bereits in einer frühen Phase eine schlagkräftige Führungskoalition mit ausreichenden Kompetenzen bestimmt werden, welche den Wandel führt (Kotter, 2015, S. 45). Denn Individuen verfügen einerseits nicht über alle notwendigen Informationen, um fundierte Entscheidungen zu treffen, und andererseits auch nicht über die Zeit, um im Alleingang einen Wandlungsprozess zu implementieren. Die Koalition hingegen kann schneller mehrere Informationen verarbeiten und die Implementierung vorantreiben, sofern sie als Team agiert (Kotter, 2015, S. 45). Deshalb ist bei der Auswahl der richtigen Teammitglieder darauf zu achten, dass ihnen eine hierarchische Bedeutung zukommt, sie über eine gewisse Expertise verfügen, unterschiedliche Ansichten vertreten, aufgrund einer guten Reputation eine Glaubwürdigkeit verkörpern und Führungskompetenzen besitzen (Kotter, 2015, S. 50). Die Grösse des Teams sollte dabei mit der Unternehmensgrösse korrespondieren; in der Regel beginnt die Veränderung mit zwei bis drei Personen, wonach der Kreis bei kleinen Unternehmen auf circa sechs Personen wächst und bei grösseren Unternehmen die Zahl auf 20 bis 50 steigen kann (Kotter, 2015, S. 51).

Weiter ist es nach Kotter (2015, S. 53 f.) unerlässlich, dass die zusammengestellte Koalition zur Teamarbeit motiviert wird, indem Vertrauensverhältnisse aufgebaut und gemeinsame Ziele definiert werden. Um das Vertrauen aufzubauen, sind laut Kotter (2015, S. 57) unter anderem ausserbetriebliche Veranstaltungen wie auch gemeinsame Aktivitäten besonders wirkungsvoll.

3. Vision und Strategie entwickeln

Laut Kotter (2015, S. 60) ist eine Vision essenziell für eine Veränderung: «Eine Vision entwirft ein Bild von der Zukunft und vermittelt auf implizite oder explizite Art und Weise, warum es für die Menschen erstrebenswert ist, diese Zukunft zu erschaffen». Dabei erfüllt die Vision wesentliche Ziele des Wandlungsprozesses; indem sie die Richtung des Wandels vorgibt, bietet sie Anhaltspunkte für Entscheidungsgrundlagen. Weiter motiviert die Vision Mitarbeitende dazu, sich auf ein Ziel hinzubewegen, auch wenn es kurzfristig betrachtet vielleicht nicht mit ihren Eigeninteressen übereinstimmt. Zudem kann mit einer Vision das Handeln vieler unterschiedlicher Beschäftigter schnell und effizient koordiniert

werden, was zum Beispiel bei einem Mikromanagement-Ansatz nicht möglich wäre (Kotter, 2015, S. 60).

Eine gute Vision zeigt auf, dass zwar Opfer erbracht werden müssen, diese sich jedoch langfristig um ein Mehrfaches auszahlen werden (Kotter, 2015, S. 61). Weiter ist bei der Entwicklung der Vision darauf zu achten, dass sie ein klares Bild darüber vermittelt, wie die Zukunft aussehen soll, sowie erstrebenswert erscheint und die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt. Sie soll realisierbar, spezifisch und trotzdem ausreichend flexibel sein, um auf sich ändernde Bedingungen eingehen zu können; ferner sollte sie einfach zu kommunizieren sein (Kotter, 2015, S. 63).

Um eine gute Version zu erarbeiten, bedarf es der Mitarbeit mehrerer Personen. In der Regel wird in der Führungskoalition ein Entwurf diskutiert und modifiziert, der vorgängig von einer einzelnen Person erstellt wurde. Der Prozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen und erfordert ein Zusammenspiel rationaler wie auch emotionaler Überlegungen (Kotter, 2015, S. 69).

Aufbauend auf der Vision wird eine Strategie entwickelt, welche die Umsetzung der Vision mit konkreten Schritten gewährleistet und bereits eine tiefere Detailebene vermittelt (Kotter, 2015, S. 66).

4. Die Vision des Wandels kommunizieren

Damit sich die Vision im Unternehmen entfalten kann, muss sie regelmässig über jedes verfügbare Medium kommuniziert werden (Kotter, 2015, S. 18). Dabei sind folgende Schlüsselemente zu beachten: Einerseits sollte die Kommunikation einfach und direkt gehalten werden; auf die Verwendung von Fachbegriffen, hochakademischer Sprache oder komplizierten Informationen sollte verzichtet werden (Kotter, 2015, S. 76). Bilder können dabei mit ihrer starken Aussagekraft unterstützen, um komplexe Ideen wirkungsvoll zu veranschaulichen (Kotter, 2015, S. 78). Für eine effektive Verbreitung der Vision ist es zudem ratsam, unterschiedliche Kommunikationskanäle wie grosse Infoveranstaltungen, Face-to-Face-Gespräche oder interne Unternehmenszeitschriften zu verwenden (Kotter, 2015, S. 79).

Ein weiteres Schlüsselement ist die regelmässige Wiederholung der Botschaft, damit sich diese im Bewusstsein der Empfänger verfestigt (Kotter, 2015, S. 79 f.), wie auch das Vorleben durch die Führungskoalition und das Topmanagement (Kotter, 2015, S. 81).

Die Kommunikation sollte generell nicht nur in eine Richtung gehen, sondern bidirektional stattfinden, damit durch die Zwei-Wege-Kommunikation Fragen der Mitarbeitenden beantwortet werden können (Kotter, 2015, S. 84).

5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen

Im fünften Schritt ist es das Ziel, die Mitarbeitenden für den Wandel zu befähigen und ihnen so viele Hindernisse wie möglich aus dem Weg zu räumen, die sie davon abhalten, den Wandel zu vollziehen (Kotter, 2015, S. 87 f.). Insbesondere bestehende Organisationsstrukturen und Informationssysteme, aber auch mangelnde Fähigkeiten der Mitarbeitenden oder Führungskräfte, die den Wandel blockieren, zählen dabei zu den grössten Hindernissen, die es zu beseitigen gibt (Kotter, 2015, S. 88). Deshalb empfiehlt Kotter (2015, S. 98), Strukturen und System an der Vision auszurichten, Mitarbeitende mittels Trainings für die neuen Anforderungen zu befähigen und den Dialog mit Vorgesetzten zu suchen, die den Wandel torpedieren.

6. Schnelle Erfolge erzielen

Ein tiefgreifender Wandel verlangt den betroffenen und beteiligten Menschen viel Zeit und Energie ab. Um die Motivation insbesondere derjenigen Personen hoch zu halten, die der Veränderung eher kritisch gegenüberstehen, müssen schnelle Erfolge erzielt werden, um darzulegen, dass sich die Bemühungen lohnen und die Veränderung die gewünschte Wirkung erzielt (Kotter, 2015, S. 100). Wichtig dabei ist, dass die Erfolge klar erkennbar sind, keine Kritikpunkte aufweisen, sich konkret auf die Veränderung beziehen und schnell erreicht werden – in einem KMU vorzugsweise bereits nach sechs Monaten (Kotter, 2015, S. 102).

Ferner sollten diejenigen Personen, die zum schnellen Erfolg beigetragen haben, belohnt und ausgezeichnet werden, damit sie ihre Motivation beibehalten (Kotter, 2015, S. 103).

7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Nachdem die ersten schnellen Erfolge erzielt wurden, ist es elementar, den Wandel weiter voranzutreiben und sich nicht auf den kurzfristigen Errungenschaften auszuruhen (Kotter, 2015, S. 112). Damit der Fortschritt nicht entgleitet, muss die Führungskoalition das Dringlichkeitsgefühl aufrechterhalten, die Anstellung von geeignetem beziehungsweise die Entlassung von ungeeignetem Personal ist in Betracht zu ziehen, bestehende Mitarbeitende müssen entwickelt und befähigt werden und überflüssige Abhängigkeiten zwischen Organisationseinheiten müssen vereinfacht oder sogar eliminiert werden, um die Veränderung zu erleichtern (Kotter, 2015, S. 121).

8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Als letzter Schritt des Wandels findet bestenfalls eine kulturelle Veränderung statt (Kotter, 2015, S. 132). Unternehmenskulturen üben einen starken Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden aus (Kotter, 2015, S. 125). Deshalb ist es wichtig, neue Arbeitsweisen kompatibel zur bestehenden Kultur zu gestalten, um sie darin verankern zu können (Kotter, 2015, S. 126). Werden neue Ansätze nicht in der Kultur gefestigt, besteht die Gefahr, dass sie sich zurückbilden (Kotter, 2015, S. 128).

Angelehnt an das im Abschnitt 2.4.1 erläuterte Drei-Phasen-Modell von Lewin sollen die ersten vier Schritte in Kotters Modell helfen, den Ist-Zustand aufzutauen. Die Schritte fünf bis sieben sind darauf ausgelegt, die neuen Verhaltensweisen einzuführen, und der achte Schritt soll die Verankerung in der Unternehmenskultur sicherstellen (Kotter, 2015, S. 19).

Nach Kotter (2015, S. 19) werden bei Veränderungen häufig nur die Phasen fünf bis sieben durchgeführt. Er betont jedoch, dass die Schritte eins bis vier unerlässlich sind, um eine adäquate Basis für einen erfolgreichen Wandel zu schaffen, ebenso wie die Durchführung des achten Schrittes, weil ansonsten die dauerhafte Verankerung des Wandels nicht gelingt (Kotter, 2015, S. 20). Zudem unterstreicht Kotter die grosse Bedeutung der Reihenfolge der Schritte und lehnt eine Änderung dieser ab (Kotter, 2015, S. 20).

Ebendiese Betonung der starren Abfolge gibt jedoch auch Anlass für Kritik. So gelten die einzelnen Schritte laut Becker und Ulrich (2015, S. 287) unbestritten als erfolgskritisch; die Autoren haben jedoch Zweifel bezüglich der chronologischen Reihenfolge. Diese beruhe nämlich auf der überholten Annahme, dass Change Management als eine einmalige Projektaufgabe gesehen wird, die zeitlich limitiert und isoliert ist und darin besteht, eine Veränderung zu bewirken, um im Anschluss wieder eine feste Organisationsstruktur zu erreichen, die längerfristig gilt. Dies sei jedoch aufgrund der heutigen Gegebenheiten nicht mehr realistisch, da der Wandel mittlerweile zum Unternehmensalltag dazugehört und nicht mehr nur eine Ausnahme darstellt (Becker und Ulrich, 2015, S. 287). Zudem wurde die Theorie nie wissenschaftlich belegt (Werther und Jacobs, 2014, S. 54). Bei der Durchsicht der Literatur fällt ausserdem auf, dass Kotter in den meisten Fallbeispielen auf Erfahrungen zurückgreift, welche er bei grossen Unternehmen sammelte. Es scheint eher unwahrscheinlich zu sein, dass sein

vorgeschlagenes Vorgehen im vollen Umfang auf ein Schweizer KMU adaptiert werden kann.

2.4.4 Fünf-Phasen-Modell nach Wilfred Krüger

Aufbauend auf den vorangehenden Kritikpunkten sowie auf eigenen Erfahrungen und Erhebungen erstellte Wilfried Krüger das Fünf-Phasen-Modell, welches den Veränderungsprozess anhand der fünf Phasen «Initialisierung», «Konzipierung», «Mobilisierung», «Umsetzung» und «Verstetigung» beschreibt (Krüger, 2014b, S. 39). Wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist, zeigt das Modell pro Phase des Wandels die beiden wichtigsten Aufgaben auf, welche wiederum in Teilaufgaben aufgegliedert werden, und bietet somit eine gute Orientierung. Dabei beziehen sich die Aufgabeninhalte sowohl auf rationale wie auch auf emotionale und politische Dimensionen (Krüger, 2014b, S. 39 f.).

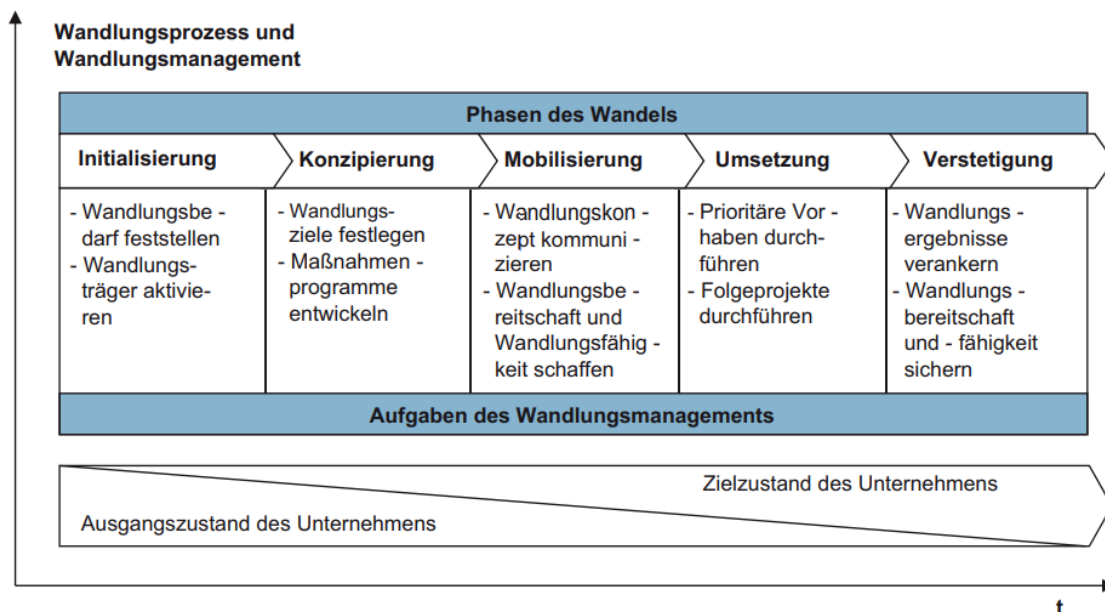


Abbildung 6: Fünf-Phasen-Modell nach Wilfred Krüger (Krüger, 2014b, S. 40)

Nachfolgend werden die Phasen und deren Hauptaufgaben genauer ausgeführt.

1. Initialisierung

Die erste Aufgabe besteht darin, die Notwendigkeit der Veränderung auf Grundlage einer Analyse der internen und externen Situation sachlich zu klären. Im Anschluss muss innerhalb des Management-Teams ein Bewusstsein für die Wandlungsnotwendigkeit

geschaffen werden (Krüger, 2014b, S. 40). Zudem soll innerhalb dieser Aufgabe als Unteraufgabe eine Vision erarbeitet werden, die aufzeigt, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll (Krüger, 2014b, S. 41).

Bei einer Veränderung gibt es immer Befürworter, Gegner und solche, die sich noch nicht sicher sind. Die zweite Aufgabe liegt darin, Promotoren zu identifizieren und als Wandlungsträger zu mobilisieren. Diese müssen dann in einem weiteren Schritt Konfliktpotenziale der Veränderung eruieren und passende Massnahmen ableiten, um diese abzufedern. Im Anschluss wird die Vorgehensweise für die Veränderung festgelegt und in Gang gesetzt (Krüger, 2014b, S. 41).

Die beiden Aufgaben decken sich mit den Schritten 1 («Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen»), 2 («Eine Führungskoalition aufbauen») und 3 («Vision und Strategie entwickeln») des im Abschnitt 2.4.3 beschriebenen Acht-Phasen-Modells nach Kotter.

2. Konzipierung

In der zweiten Phase wird der Veränderungsprozess konzipiert. Basierend auf der in der ersten Phase definierten Vision werden als erste Aufgabe Wandlungsziele festgelegt (Krüger, 2014b, S. 42 f.).

Die zweite Aufgabe sieht die Entwicklung eines Massnahmenprogramms vor, wobei einerseits das Vorgehen hinsichtlich seiner Abhängigkeiten sachlich und zeitlich abgestimmt und die Projektzuständigkeit wie auch die Aufgabenverteilung klar geregelt wird. Dabei ist insbesondere die Erstellung eindeutiger Projektaufträge mit realistischen Zielen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den späteren Verlauf (Krüger, 2014b, S. 43). Andererseits ist bei der Konzipierung darauf zu achten, dass neben dem Sachkonzept, welches die Sachfragen löst, auch ein Akzeptanzkonzept erstellt wird, welches auf die Lösung der emotionalen Fragen eingeht (Krüger, 2014b, S. 43).

Diese Phase beschreibt somit einen Teilbereich von Kotters Schritt 3 («Vision und Strategie entwickeln»), welcher im Abschnitt 2.4.3 erläutert wird.

3. Mobilisierung

Nachdem das Wandlungskonzept abgeschlossen wurde, geht es in der dritten Phase darum, dieses allen vom Wandel tangierten Personen – seien es Beteiligte oder

Betroffene – über alle möglichen Kommunikationskanäle und -plattformen zu kommunizieren und durch Überzeugungsarbeit eine Akzeptanz dafür zu schaffen. Wichtig in dieser Phase ist, dass sich das Management sicht- und spürbar einbringt, um die Sinnhaftigkeit sowie die Dringlichkeit der Veränderung zu betonen (Krüger, 2014b, S. 46).

Da symbolisches Handeln einprägsam ist, schlägt Krüger (2014b, S. 46 f.) je nach Veränderungsvorhaben unter anderem auch vor, die Führungsspitze auszutauschen, da neue Gesichter einen Neuanfang symbolisieren können und damit alte Verhaltensmuster zu durchbrechen sind.

Damit so viele Mitarbeitende wie möglich für die Veränderung gewonnen werden können, müssen Anreize entwickelt werden. Dazu empfiehlt Krüger (2014b, S. 47) Folgendes: «Veränderung ist immer unbequem, lästig oder gar schmerzhaft.

Mit Druckmitteln allein wird man nicht auskommen, um eine Kurskorrektur durchzusetzen und nachhaltig aufrecht zu erhalten. Damit lässt sich Opposition überwinden, aber keine positive Einbindung erreichen. Wo immer es möglich ist, muss daher sichtbar und spürbar gemacht werden, dass der Wandel nicht nur ein notwendiges Übel, sondern auch ein lohnendes Ziel darstellt.».

Um den Wandel vollziehen zu können, gilt es als zweite Aufgabe dieser Phase, die dafür notwendigen Bedingungen zu schaffen. Konkret geht es darum, entsprechende Prioritäten zu setzen, Projektleiter zu befähigen und benötigte Ressourcen – seien sie sachlicher, finanzieller oder personeller Natur – zur Verfügung zu stellen (Krüger, 2014b, S. 47).

Ein Vergleich dieser Phase mit Kotters Modell, welches in Abschnitt 2.4.3 erläutert wird, verdeutlicht die Parallelen zu Kotters Schritten 4 («Die Vision des Wandels kommunizieren») und 5 («Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen»).

4. Umsetzung

In dieser Phase wird die Umsetzung anvisiert, weshalb sie von grosser Bedeutung für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist. Im Gegensatz zur Konzipierungsphase, in der lediglich eine überschaubare Teilnehmermenge involviert ist, werden in der Umsetzungsphase je nach Veränderungsprojekt im Extremfall alle Mitarbeitenden eines Unternehmens tangiert (Krüger, 2014b, S. 48).

Um die vorhandenen Ressourcen optimal zu verteilen, müssen in einem ersten Schritt die Projekte nach ihren jeweiligen Prioritäten eingestuft werden, damit diese in der optimalen Reihenfolge angegangen werden können. Bei der Priorisierung sind unter anderem Dringlichkeiten, die Verfügbarkeit von Ressourcen, Abhängigkeiten und bestehende Risiken zu beachten (Krüger, 2014b, S. 48 f.).

Krüger (2014b, S. 49) hebt wie Kotter die Wichtigkeit schneller Erfolge hervor, weil diese das Vertrauen in den Wandel steigern und die Opponenten damit ebenfalls für die Veränderung gewonnen werden können. Wesentlich ist, dass die Umsetzung laufend kontrolliert wird und auch die Führungskräfte den Verlauf mitverfolgen (Krüger, 2014b, S. 49).

Wenn alle Basisprojekte mit hoher Priorisierung erledigt wurden, werden im nachfolgenden Schritt die Folgeprojekte durchgeführt, deren Priorität zu Beginn eine niedrigere Einstufung erhalten hatte. Auch hier gilt es, regelmässige Kontrollen zu etablieren und bei allfälligen Zielabweichungen korrigierend einzugreifen. Mit dem Abschluss der Folgeprojekte ist der Wandel vollzogen und die ursprünglich definierten Ziele sind erreicht (Krüger, 2014b, S. 49).

Diese Phase lässt sich mit Kotters Schritt 6 («Schnelle Erfolge erzielen») aus Abschnitt 2.4.3 vergleichen.

5. Verstetigung

Der letzte Prozessabschnitt verfolgt mit der ersten Aufgabe das Ziel, dass die neuen Prozesse etabliert werden und die Mitarbeitenden nicht in alte Gewohnheiten zurückfallen (Krüger, 2014b, S. 50). Mit der Verstetigung findet die Übergabe der Verantwortung an das Linienmanagement statt, welches für die Etablierung der neuen Abläufe zuständig ist. Dazu können Anpassungen bei den Mitarbeiter-Zielvereinbarungen unterstützend helfen, wie auch regelmässige Kontrollen (Krüger, 2014b, S. 51). Allerdings ist die Endphase des Veränderungsmodells nicht mit dem Ende der generellen Weiterentwicklung des Unternehmens zu verwechseln (Krüger, 2014b, S. 50). Krüger (2014b, S. 50) erläutert dies wie folgt: «Daher endet das hier zugrunde gelegte Prozessmodell des Wandels nicht wie noch in dem berühmten Modell von Lewin (1947) mit einem «Refreezing» des erzielten Wandlungsergebnisses, sondern mit der Verstetigung im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung».

Die letzte Aufgabe widmet sich der Sicherung der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit. Dafür müssen einerseits die Wandlungsziele in die bestehenden Managementprozesse

integriert werden, sodass der Unternehmensoptimierung neben dem Erhalt des Tagesgeschäfts genauso viel Aufmerksamkeit gewidmet wird. Andererseits müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Wandlungsfähigkeit erhalten bleibt.

Krügers letzte Phase korreliert mit Schritt 8 («Neue Ansätze in der Kultur verankern») im Modell nach Kotter, welches in Abschnitt 2.4.3 erläutert wird.

Die Parallelen von Krügers Modell zu den Ansätzen Lewins und Kotters sind deutlich zu erkennen. Jedoch beschreibt Krüger mit den zwei Aufgaben pro Phase noch konkreter, welche Anforderungen in einem Veränderungsprozess zu erfüllen sind, und bietet somit noch mehr Klarheit und Praxistauglichkeit (Gairing, 2017, S. 60).

2.4.5 Fazit Change-Management-Modelle

Zur Veranschaulichung werden die zuvor erläuterten Modelle in der Abbildung 7 nochmals im Überblick dargestellt. Um einen Phasen-Vergleich durchzuführen, wurde das Modell von Streich ans Ende gesetzt, da sich dieses Modell von den anderen unterscheidet und nicht auf Lewins Drei-Phasen-Theorie aufbaut. Die Phasen der Modelle mit übereinstimmendem Inhalt wurden zum Vergleich durch Striche verbunden. Interessant dabei ist, dass sowohl Kotter als auch Krüger mit ihren Schritten beziehungsweise Phasen den Fokus mehr auf Lewins erste Phase «Unfreezing» legen. Für Lewins dritte Phase «Refreezing» besteht sowohl in Kotters als auch Krügers Modell nur eine Phase.

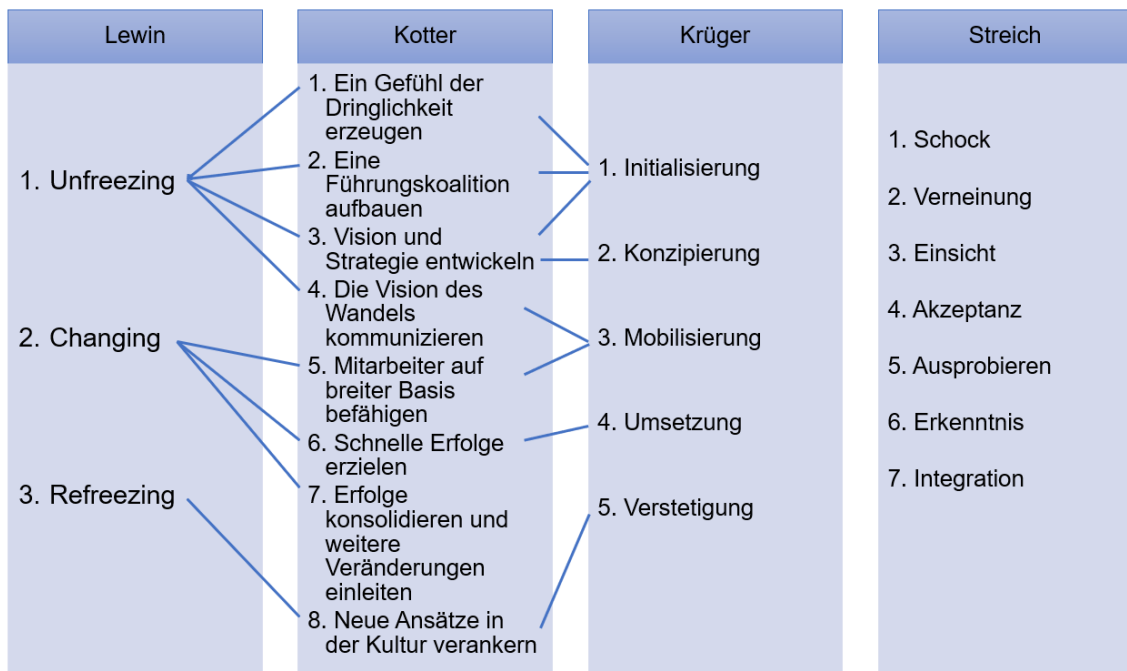


Abbildung 7: Übersicht der Modelle und Vergleich (eigene Darstellung)

Die in den Abschnitten 2.4.1 bis 2.4.4 vorgestellten Modelle weisen die Gemeinsamkeit auf, dass sie versuchen, den Veränderungsprozess zu abstrahieren und zu veranschaulichen, um eine Orientierung darüber zu geben, wie dieser in der Praxis umgesetzt werden soll. Weiter können sie durch die Berücksichtigung der Betroffenen und deren Emotionen zu einer hohen Veränderungsakzeptanz beitragen und dabei helfen, Widerstand vorzubeugen (Dupont, Braun, Siedler, Aurich und Zink, 2019, S. 308).

Nach Werther und Jacobs (2014, S. 54) geht es weniger um die Frage, welches Modell eine höhere Signifikanz aufweist, sondern vielmehr darum, welches Modell in der Praxis dabei unterstützt, einen systematischen Veränderungsprozess zu konzipieren, und Hinweise gibt, wo die Aufmerksamkeit der Change-Verantwortlichen liegen sollte und wo es mögliche Hindernisse geben könnte. Die in den Abschnitten 2.4.1 bis 2.4.4 erläuterten Modelle erfüllen diese Kriterien, wobei sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausprägungen teils mehr und teils weniger konkrete Handlungsempfehlungen aufweisen (Werther und Jacobs, 2014, S. 54).

Diese Aussage unterstützt auch die bereits erwähnte Umfrage von Capgemini, bei der im Jahre 2009 insgesamt 116 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden (Capgemini Consulting, 2010, S. 6). Auf die Frage nach dem präferierten Change-Management-Modell gaben 36 % der Teilnehmenden an, gar kein

Modell zu verwenden, und weitere 47 %, dass sie kein spezifisches Modell, sondern ein eigenes Konzept nutzen. Lediglich 9 % teilten mit, ein bestimmtes Modell zu präferieren, und weitere 9 %, dass sie ein oder mehrere bestehende Modelle adaptieren (Capgemini Consulting, 2010, S. 86).

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde im Interviewleitfaden für die externen Experten die Frage aufgenommen, welche Modelle sie in der Praxis verwenden. Die Antworten werden im Abschnitt 3.1.1 näher beleuchtet.

2.5 Widerstand als Hauptproblem von Change Management

Werden die Ursachen gescheiterter Veränderungen eruiert, ergibt sich nach Lauer (2014, S. 47) als Hauptproblem der Widerstand von Mitarbeitenden. Somit stellt die Überwindung von Widerständen eine zentrale Aufgabe des Change Managements dar (Lauer, 2014, S. 133). In der Einleitung dieser Arbeit wurde neben der hauptsächlichen Forschungsfrage auch die Detailfrage formuliert, wie die OFFIX mit Widerständen bei IT-Projekten umgehen soll, weshalb das Thema im vorliegenden Abschnitt näher untersucht wird.

In der Praxis gibt es keine Veränderung ohne Widerstand; es ist eine normale menschliche Reaktion auf einen Entwicklungsprozess. Widerstand führt dazu, dass die Verantwortlichen des Change Managements bestehende Sachverhalte überdenken, klärende Gespräche führen und allenfalls auch Anpassungen im Change-Vorhaben vornehmen müssen (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 354). Wenn jedoch ein grosser Zeitdruck besteht – was in der Praxis häufig der Fall ist –, erscheint Widerstand lästig oder sogar inakzeptabel und die Verantwortlichen sind geneigt, diesen zu ignorieren. Genau dies ist jedoch laut Doppler und Lauterburg (2014, S. 354) ein grosser Fehler, denn für den Verlauf eines erfolgreichen Veränderungsprojektes ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Widerstand rechtzeitig erkannt und entkräftet wird. Werden Widerstände ignoriert, kann dies zu Blockaden, teuren Fehlschlägen oder zu Verspätungen im Veränderungsprojekt führen. Aus diesem Grund ist ein zentraler Erfolgsfaktor von Change Management der konstruktive Umgang mit Widerstand (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 354).

2.5.1 Definition von Widerstand

Doppler und Lauterburg (2014, S. 354) definieren Widerstand im vorliegenden Kontext präzise in einem Satz: «Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, »logisch« oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden».

2.5.2 Ursachen von Widerstand

Deutinger (2017, S. 45) erklärt, dass die menschliche Skepsis gegenüber Veränderungen in der Neuropsychologie begründet liegt. Der Mensch verweilt gerne im Bereich der vertrauten Gewohnheiten, weil bestehende Routinen und Strukturen tief im Bewusstsein verankert sind, am selben Ort, wo auch die Instinkte und Ängste angesiedelt sind. Hirnforschungen haben ergeben, dass der Gewinn aus einer Veränderung für Betroffene mindestens doppelt so gross erscheinen muss wie das Ausgangsniveau, um eine Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Zudem bevorzugen mit 90 % die meisten Menschen das Vertraute, lediglich 10 % suchen aktiv das Neue (Deutinger, 2017, S. 46). Die Bedeutung hinter der bekannten Aussage «Das haben wir schon immer so gemacht» ist demnach laut Deutinger (2017, S. 46), dass es bewährte Vorgehensweisen und Routinen gibt, die eine weitgehend fehlerfreie Erledigung von Aufgaben unterstützen, worauf die Mitarbeitenden vertrauen können.

Gubelmann et al. (2018, S. 188) ergänzen, dass es in Bezug auf die Veränderungsbereitschaft einen grossen Unterschied macht, ob die jeweilige Person aktiv beteiligt oder passiv betroffen ist, da Menschen das Bedürfnis haben, ihr Schicksal selbst zu kontrollieren. Eine nicht selbst initialisierte, von aussen auftretende Veränderung resultiert für die Betroffenen in einem Kontrollverlust, worauf Menschen gemäss psychologischen Forschungen mit Angst und Widerstand reagieren. Weiter hängt die Reaktion auf Veränderungen auch vom eigenen Selbstvertrauen des Betroffenen ab, denn wer seit mehreren Jahren dieselbe Arbeit verrichtet und sich eine Umstellung nicht mehr zutraut, reagiert anders auf Veränderungen als eine Person, die an Neuerungen gewöhnt ist und weiss, dass sie ihnen gewachsen ist. Statischen Organisationen fällt aus diesem Grund ein Wandel besonders schwer (Gubelmann et

al., 2018, S. 188). Zuletzt hängt die Stärke des Widerstands auch davon ab, welche Erfahrungen die Mitarbeitenden in der Vergangenheit mit Veränderungen gemacht haben (Gubelmann et al., 2018, S. 188).

Nach Doppler und Lauterburg (2014, S. 355) gibt es drei Ursachen für Widerstand: (1) Den betroffenen Mitarbeitenden sind die Ziele oder Gründe für die Veränderung nicht klar. (2) Sie haben die Ziele verstanden, glauben jedoch nicht, was ihnen gesagt wird. (3) Sie haben zwar die Ziele verstanden und glauben auch, was ihnen gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mit dem Wandel mitgehen, weil sie keinen positiven Anreiz für sich selbst sehen. Die letzte Ursache tritt am häufigsten auf und ist am schwierigsten zu lösen, da negative Erwartungen nicht einfach durch weitere Erklärungen eliminiert werden können (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 355). Gubelmann et al. (2018, S. 190) bestätigen die genannten Ursachen, ergänzen jedoch noch die mangelnde Beteiligung der Mitarbeitenden sowie deren Befürchtungen hinsichtlich zusätzlicher Arbeit oder einer persönlichen Disqualifizierung.

2.5.3 Widerstandsarten

Die Fachliteratur differenziert zwischen unterschiedlichen Arten von Widerständen. Gubelmann et al. (2018, S. 190) gliedern diese in rationale, politische und emotionale Widerstände. Bei rationalen Widerständen haben Mitarbeitende logische Argumente in Bezug auf die Veränderung. Diese Widerstandsart ist die einfachste und kann durch das Unternehmen entkräftet werden, indem es nachvollziehbar aufzeigt, weshalb für seinen erfolgreichen Fortbestand der Wandel notwendig ist (Gubelmann et al., 2018, S. 190).

Der politische Widerstand hingegen ist schwieriger zu handhaben, weil er aufgrund von Befürchtungen der Mitarbeitenden entsteht, dass sie an Einfluss oder Macht einbüßen könnten, wenn zum Beispiel Hierarchieebenen abgebaut werden. Die Herausforderung ist hier, dass der politische Widerstand in der Regel nicht offen kommuniziert wird und der Machterhaltungswille durchaus auch zu irrationalen und für das Unternehmen schädlichen Handlungsweisen führen kann (Gubelmann et al., 2018, S. 190).

Emotionaler Widerstand entsteht durch effektive Befürchtungen und Ängste der Mitarbeitenden, mit der Veränderung nicht zurechtzukommen. Diese subjektiven und nicht zwingend rational erklärbaren Gefühle lassen sich ebenfalls nicht mit logischen Argumenten entkräften (Gubelmann et al., 2018, S. 190).

Doppler und Lauterburg (2014, S. 356) hingegen teilen Widerstand in aktiven und passiven sowie in verbalen und nonverbalen Widerstand auf und kombinieren diese

Gliederung in einer Matrix zu vier Widerstandsarten: aktiv-verbal, aktiv-nonverbal, passiv-verbal und passiv-nonverbal. Weiter ergänzen sie die jeweiligen Symptome dieser Widerstandsarten, welche der Abbildung 8 entnommen werden können.

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

Abbildung 8: Arten von Widerständen (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 357)

Eine noch feinere Unterteilung, welche die Widerstandsarten von Doppler und Lauterburg abdeckt, ist jene von Vahs. Da Vahs' Theorie auch von einigen Experten in den Interviews aufgegriffen wurde, wird sie hier ebenfalls kurz erläutert.

Vahs (2019, S. 334) unterteilt die Mitarbeitenden eines Unternehmens hinsichtlich ihrer Reaktion beziehungsweise Einstellung gegenüber organisatorischem Wandel in die sieben Archetypen «Visionäre und Missionare», «aktive Gläubige», «Opportunisten», «Abwartende und Gleichgültige», «Untergrundkämpfer», «offene Gegner» und «Emigranten», wie der Abbildung 9 zu entnehmen ist. Weiter ist in der Abbildung 9 erkennbar, dass die Typisierung einer Normalverteilung unterstellt ist, wobei der Pfeil von links nach rechts die sinkende Veränderungsbereitschaft repräsentiert.

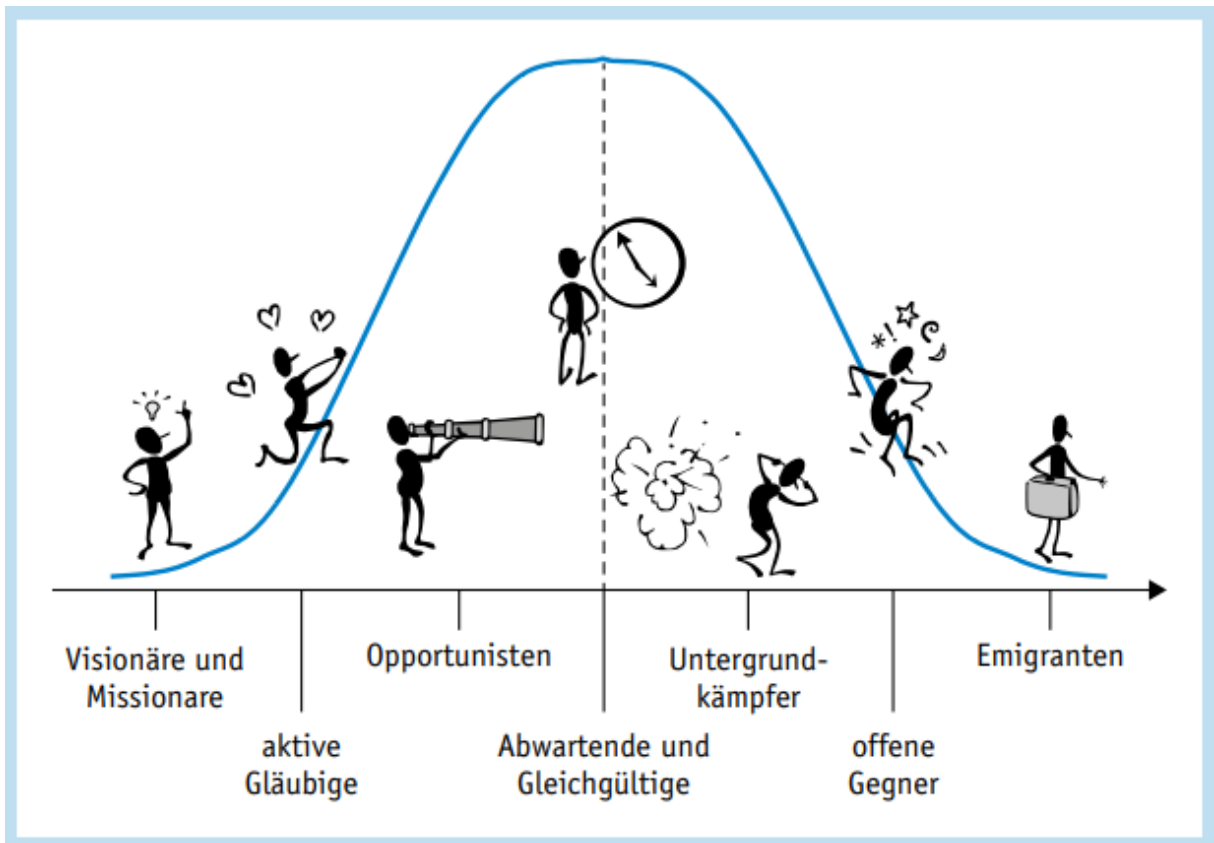


Abbildung 9: Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel (Vahs, 2019, S. 334)

Nachfolgend werden die unterschiedlichen Archetypen eingehender beschrieben.

- **Visionäre und Missionare**

Die sogenannten Promotoren des Wandels sind von den Zielen der geplanten Veränderung überzeugt, weil sie in der Regel dem Topmanagement angehören und den Wandel selbst initialisiert haben. Diese eher kleine Schlüsselgruppe strebt nun an, mithilfe visionärer Zukunftsbilder den restlichen Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Veränderung zu vermitteln (Vahs, 2019, S. 334).

- **Aktive Gläubige**

Aktive Gläubige sind einfach für die Veränderung zu gewinnen; sie sehen die Notwendigkeit schnell ein und bringen ihre volle Arbeitskraft dafür ein, dass die Ziele des Wandels erreicht werden können. Sie leisten selbst Überzeugungsarbeit, um die neuen Ideen in das Unternehmen zu transportieren, und werden so ebenfalls zu Missionaren (Vahs, 2019, S. 334 f.).

- **Opportunisten**

Opportunisten wägen die persönlichen Vor- und Nachteile ab, welche die Veränderung mit sich bringen könnte, und vermitteln ambivalente Botschaften, denn gegenüber ihren Vorgesetzten äussern sie sich positiv, gegenüber ihren Kollegen eher skeptisch (Vahs, 2019, S. 335). Damit fallen sie in die passiv-verbale Widerstandskategorie von Doppler und Lauterburg.

- **Abwartende und Gleichgültige**

Die Mehrheit der Mitarbeitenden eines Unternehmens kann dem Archetyp «Abwartende und Gleichgültige» zugeordnet werden. Die Veränderungsbereitschaft ist eher gering; um diese Personengruppe für den Wandel gewinnen zu können, müssen erkennbare Erfolge und eine deutliche Verbesserung der Arbeitssituation erzielt werden (Vahs, 2019, S. 335).

- **Untergrundkämpfer**

Die Untergrundkämpfer sind aktive Gegner der Veränderung. Sie führen den Widerstand jedoch verdeckt, verbreiten Gerüchte und spinnen Intrigen (Vahs, 2019, S. 335). Dieser Archetyp kann der Widerstandskategorie «aktiv-nonverbal» von Doppler und Lauterburg zugeordnet werden.

- **Offene Gegner**

Offene Gegner – häufig auch Opponenten genannt – sind ebenfalls aktive Antagonisten des Wandels, äussern jedoch ihren Widerstand im Gegensatz zu den Untergrundkämpfern direkt und offen. Ihnen geht es dabei um die Sache selbst; ihre Einwände und Ideen können durchaus zu einer Verbesserung des Veränderungsprojektes führen (Vahs, 2019, S. 335). In der Matrix von Doppler und Lauterburg fallen die Opponenten somit in die aktiv-verbale Widerstandskategorie.

- **Emigranten**

Emigranten sind diejenigen Mitarbeitenden, die den Wandel nicht mittragen möchten und infolgedessen entscheiden, das Unternehmen zu verlassen. In vielen Fällen handelt es sich dabei um Personen, die für die Zeit nach der Veränderung keine Perspektive mehr für sich im Unternehmen sehen. In der Regel ist die Anzahl der Emigranten bei einem erfolgreichen Veränderungsprozess niedriger als bei einem Wandel, der nicht gut läuft (Vahs, 2019, S. 335 f.). Dieser Archetyp kann der passiv-nonverbalen Widerstandsart von Doppler und Lauterburg zugeordnet werden.

Wenn die Change-Verantwortlichen sich der unterschiedlichen Widerstandsarten bewusst sind und deren Erscheinungsformen erkennen, können sie passende Massnahmen ergreifen.

2.5.4 Lösungsansätze für die Überwindung von Widerstand

Oftmals sind nicht die Widerstände an sich das Problem bei Veränderungsprojekten, sondern der falsche Umgang damit. Widerstand sollte als Warnsignal verstanden werden, analog dem Schmerz im menschlichen Organismus. Genauso wenig, wie es sinnvoll wäre, Schmerz einfach mit Betäubungsmitteln zu bekämpfen, anstatt nach der Ursache zu suchen, wäre es angemessen, Widerstand mit disziplinarischen Massnahmen zu bekämpfen (Staehe, 1999, S. 981).

Für die Überwindung von Widerstand empfiehlt Staehe (1999, S. 981), die Mitarbeitenden offen über die Ursachen und Ziele des Wandels zu informieren, hiervon negativ betroffene Personen durch einen Entlassungsschutz oder durch Umschulungen abzusichern beziehungsweise zu unterstützen und Promotoren des Wandels zu belohnen. Weiter ist es wichtig, die Betroffenen bereits vor der effektiven Umsetzung über die Veränderung zu unterrichten und sie ganz allgemein an der Planung und Implementation partizipieren zu lassen. Offene Aussprachen müssen ermöglicht werden, langjährige Arbeits- und Sozialbeziehungen sind zu berücksichtigen und generell sollte ein Klima des Vertrauens aufgebaut werden (Staehe, 1999, S. 981). Gubelmann et al. (2018, S. 190) erwähnen die gleichen Lösungsansätze und ergänzen, dass Widerständen durch materielle und immaterielle Anreizsysteme sowie eine anfänglich höhere Fehlertoleranz entgegengewirkt werden kann.

Nach Lauer (2014, S. 121) ist die Kommunikation einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um Widerstände zu vermeiden beziehungsweise zu überwinden. Denn häufig entsteht Widerstand aus fehlgeschlagenen Kommunikationsprozessen; folglich ist Kommunikation auch die Lösung, ihn erfolgreich auszuräumen (Lauer, 2014, S. 124).

Angelehnt an das im Abschnitt 2.4.2 vorgestellte Sieben-Phasen-Modell von Streich, welches den Verlauf des emotionalen Erlebens von Mitarbeitenden während eines Veränderungsprozesses darlegt, gibt Deutinger (2017, S. 56) Empfehlungen darüber ab, in welcher dieser Phasen welche Kommunikationsmethode einzusetzen ist.

Demnach soll in der ersten Phase offen und ehrlich top-down kommuniziert werden, wobei nicht nur die Ursache für den Wandel genannt werden sollte, sondern auch, was konkret geändert wird, wer davon betroffen ist, wie lange der Wandel dauern wird und

wie die Situation danach aussehen soll. Da sich die Mitarbeitenden in dieser Phase gegebenenfalls in einem Schockzustand befinden und nicht alle Informationen aufnehmen können, muss Gesagtes regelmässig wiederholt werden. Weiter ist bei der Kommunikation auf eine deutliche Sprache, kurze Sätze und logische Begründungen zu achten (Deutinger, 2017, S. 56).

In der nächsten Phase geht es darum, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, indem Diskussionen in unterschiedlichen Formen zugelassen werden, um den Mitarbeitenden ein Ventil für ihre negativen Emotionen oder Befürchtungen zu bieten. Dies kann in Form von direkten Einzelgesprächen, Teambesprechungen, Schulungen, Gruppengesprächen oder offenen Türen erfolgen (Deutinger, 2017, S. 57). Weniger geeignet in dieser Phase sind Online-Rückmeldungen oder -Foren, da Kommentare zu dieser Zeit zu etwa 90 % einen negativen Inhalt haben. Wenn Negativmeldungen dokumentiert und für alle Betroffenen ersichtlich sind, verstärken sich diese eher, als dass sie sich reduzieren (Deutinger, 2017, S. 58).

In der nachfolgenden Phase wird bei der Gestaltung der Kommunikation viel Wert auf die Partizipation der Betroffenen gelegt, welche mitsprechen und mitentscheiden dürfen sollten (Deutinger, 2017, S. 61).

In der letzten Phase empfiehlt es sich, die sichtbaren Ergebnisse und Erfolge des Wandels mit allen möglichen Kommunikationsmitteln zu verbreiten und positiv zu verstärken (Deutinger, 2017, S. 61). Hierfür ist es denkbar, gezielt erfolgreiche Teams im Intranet zu porträtieren, Videos über Mitarbeitende zu gestalten, die über Good Practices und Lösungen sprechen, oder ein Online-Gewinnspiel zu zentralen Fragen über den Change zu realisieren (Deutinger, 2017, S. 62).

Die genannten Kommunikationsmethoden im emotionalen Verlauf eines Veränderungsprozesses können der Abbildung 10 entnommen werden. Wichtig bei den aufgeführten Vorschlägen ist jedoch, diese nicht im Sinne kausaler Wenn-dann-Beziehungen zu interpretieren, denn jeder Change ist anders, da jede Belegschaft sowie deren Vorerfahrung und Erwartung unterschiedlich ist (Deutinger, 2017, S. 46).

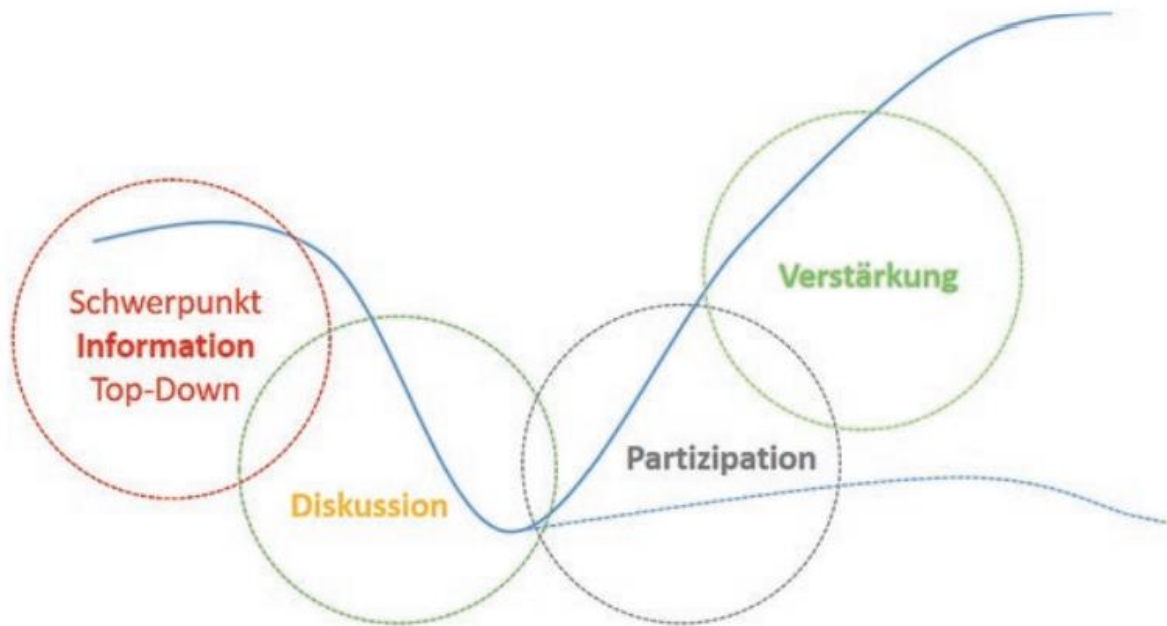


Abbildung 10: Kommunikationsmethoden im emotionalen Wellenverlauf (Deutinger, 2017, S. 56)

Die Problematik der Überwindung von Widerständen ist für die vorliegende Masterarbeit zentral. Obschon die Literatur bereits viele gute Lösungsansätze bietet, wurde die Frage nach konkreten Handlungsempfehlungen in den Interviewleitfaden für die Experten aufgenommen. Die Ergebnisse werden im empirischen Teil der Arbeit im Abschnitt 3.2 dargelegt.

2.6 Change Management in IT-Projekten – Herausforderungen

Nachfolgend wird das Thema «Change Management» im Sinne der Forschungsfrage im spezifischen Kontext von IT-Projekten näher untersucht.

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Arten von IT-Projekten: Infrastrukturprojekte, Softwareentwicklungs- beziehungsweise Softwareintegrationsprojekte, die Umstellung auf Cloud-Anwendungen (Software-as-a-Service-Lösungen), die Einführung und Optimierung digitaler Prozesse, Migrationsprojekte, die Einrichtung digitaler Workplaces und viele mehr (Tiemeyer, 2018, S. 1).

Die Einführung einer IT-Lösung innerhalb einer Organisation wird vielfach im Rahmen eines IT-Projektes geplant und umgesetzt, da diese Aktivitäten typischerweise relativ komplex sind (Schlicher, Paruzel, Steinmann und Maier, 2020, S. 359; Tiemeyer, 2018,

S. 1). Zahlreiche empirische Studien sowie Erfahrungen aus der Praxis zeigen auf, dass IT-Projekte in Bezug auf eine erfolgreiche Realisierung ein hohes Risikopotenzial aufweisen (Tiemeyer, 2018, S. 1; Wallmüller, 2004, S. 73). Die am häufigsten zitierte Studie zu Ursachen von Projektmisserfolgen im Bereich von IT-Projekten ist die Langzeitstudie «CHAOS» der Standish Group (Tiemeyer, 2018, S. 1). Das Marktforschungsinstitut befragt seit 1995 regelmässig IT-Manager aus unterschiedlichen Branchen und Ländern und untersucht dabei die Erfolgs- und Misserfolgskriterien in IT-Projekten (Wallmüller, 2004, S. 82). Die empirischen Erhebungen aus dem Jahre 2015 zeigen auf, dass lediglich 29 % aller IT-Projekte erfolgreich abgeschlossen wurden. Weitere 52 % der IT-Projekte wurden zwar mit funktionsfähigen Ergebnissen zu Ende gebracht, jedoch wurde die gewünschte Qualität nicht erreicht oder der Kosten- oder Zeitrahmen überschritten. Die restlichen 19 % der IT-Projekte scheiterten (The Standish Group, 2015, S. 2).

2.6.1 Ursachen für Misserfolge

Nach Tiemeyer (2018, S. 1) beruhen die Ursachen für das Scheitern von IT-Projekten hauptsächlich auf «weichen Faktoren», da in der Praxis fälschlicherweise der Hauptfokus auf die «harten Faktoren» gerichtet wird. Mit weichen Faktoren sind unter anderem die Mitarbeiterbeteiligung, die Schaffung einer User-Akzeptanz oder weitere Aspekte im menschlichen und sozialpsychologischen Bereich gemeint.

Dieses Problem bestätigt Chies (2016, S. 1). Bei der Einführung einer IT-Technologie sind in der Regel Informatiker, Business Engineers oder weitere Mitarbeitende mit technischem Hintergrund involviert. Solche Personengruppen neigen dazu, bei der Realisierung eines IT-Projektes psychologische Aspekte auszublenden und nur die harten Fakten zu betrachten. Auf der anderen Seite verfügen Menschen mit psychologischem Hintergrund oft nur über ein geringes Technikverständnis. Für die erfolgreiche Umsetzung eines IT-Projektes ist jedoch die Kombination dieser beiden Wissensgebiete notwendig (Chies, 2016, S. 1).

Change Management kann dabei unterstützen, diesen Ursachen für Misserfolge entgegenzuwirken. Beim Change Management im Kontext von IT-Projekten bestehen jedoch einige Herausforderungen, welche nachfolgend aufgeführt werden.

2.6.1.1 Herausforderung Beteiligung

Viele IT-Projektideen scheitern bereits in der Frühphase, weil betroffene Mitarbeitende zu spät oder zu wenig über das Projekt und die damit einhergehenden Veränderungen informiert wurden. In der Folge fühlen sie sich übergangen und unterstützen das IT-Projekt nicht, was dann vielfach in einem Abbruch des Vorhabens mündet (Tiemeyer, 2018, S. 28). Aus diesem Grund muss die Projektleitung schon zu Beginn der Planung das Projektumfeld analysieren und wichtige Personen einbinden, denn so werden IT-Projekte erfahrungsgemäss leichter zum Erfolg geführt (Tiemeyer, 2018, S. 28). Dieser Aussage stimmt Chies (2016, S. 35) zu. Betroffene Mitarbeitende sollten bei der Implementation neuer IT-Lösungen beteiligt werden, indem sie unter anderem ihre Bedürfnisse äussern dürfen. Hier liegt die Herausforderung jedoch darin, dass eine IT-Lösung umso teurer wird, je massgeschneiderter sie ist. So gibt es in der Praxis selten die Möglichkeit, individuelle Wünsche zu erfüllen. Wenn neue Prozesse definiert und umgesetzt werden, haben Betroffene in der Regel wenig Mitbestimmungsmöglichkeiten, was zur Reduktion der Akzeptanz und somit auch zu stärkeren Widerständen führen kann (Chies, 2016, S. 35).

Chies (2016, S. 35) empfiehlt, die wenigen Mitgestaltungsmöglichkeiten, welche innerhalb der gegebenen Standards kleine Spielräume zulassen, auszunutzen und dabei die betroffenen Mitarbeitenden zu beteiligen. Sollte für die Belegschaft keine Möglichkeit zur Mitbestimmung bestehen, darf unter keinen Umständen eine Scheinpartizipation vorgetäuscht werden (Chies, 2016, S. 35).

2.6.1.2 Herausforderung Akzeptanz

Ein weiterer «weicher Faktor» ist die Schaffung einer hohen User-Akzeptanz für die IT-Projektinhalte und -ergebnisse. Denn vielfach wird bei IT-Projekten der Fokus auf eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse gelegt; jedoch werden keine Massnahmen zur User-Akzeptanz geplant, obschon diese für den Projekterfolg essenziell ist (Tiemeyer, 2018, S. 29). Diese Wichtigkeit unterstreicht Melbinger (2018, S. 588) mit folgender Formel: «Erfolg = Qualität × Akzeptanz». Auch Kohnke und Bungrad (2009, S. 308) betonen die Resultate bisheriger Studien, aus denen deutlich hervorgeht, dass die User-Akzeptanz für eine erfolgreiche Integration einer IT-Lösung ein zentraler Faktor ist.

2.6.1.3 Herausforderung menschlicher Faktor

Ein anderer «weicher Faktor», welcher häufig als Ursache für scheiternde IT-Projekte genannt werden kann, betrifft Störungen auf der Beziehungsebene der Projektbeteiligten und andere Probleme, welche im menschlichen und sozialpsychologischen Bereich angesiedelt sind (Tiemeyer, 2018, S. 38). Auch Kohnke und Bungrad (2009, S. 305) haben hervor, dass soziale, kulturelle und unternehmenspolitische Faktoren einen massgeblichen Einfluss auf die erfolgreiche Implementierung und Nutzung einer IT-Lösung ausüben.

2.6.1.4 Herausforderung Verantwortung

Die Verantwortung für neue IT-Technologien wird in der Regel der IT-Abteilung übertragen. Dementsprechend werden diesbezügliche Vorhaben oft fälschlicherweise als IT-Projekte bezeichnet und verstanden. Da IT-Projekte jedoch in der Regel aus einem Wunsch der Business-Seite entstehen und dessen Realisierung neue oder zumindest veränderte Prozesse auf der Business-Seite verursacht, müssten IT-Projekte eigentlich als Business-Projekte oder Change-Projekte definiert und betrachtet werden (Chies, 2016, S. 9).

2.6.1.5 Herausforderung Vision

Eine weitere Herausforderung des Change Managements im Kontext von IT-Projekten ist, eine mitreissende Vision zu formulieren. Dies beruht auf der Tatsache, dass IT-Projekte in der Regel ein technisches Thema umfassen und der Grund der Realisierung aus einer Notsituation heraus entsteht, um den Stillstand eines alten Systems zu vermeiden. Einen solchen Sachverhalt mit einer emotional mitreissenden Vision zu verbinden, kann ein anspruchsvolles Unterfangen sein (Chies, 2016, S. 19).

2.6.1.6 Herausforderung Kompetenz

Für die Leitung eines IT-Veränderungsprojektes ist eine breite Palette von Fähigkeiten nötig, unter anderem ein technisches Verständnis, aber eben auch ein gewisses Mass an Sozialkompetenzen (Chies, 2016, S. 21). Personen, die alle relevanten Fähigkeiten abdecken, sind eher rar.

Die Zusammenhänge eines IT-Projektes können hochkomplex und schwer zu verstehen sein. Hier besteht zudem die Gefahr, dass alle Beteiligten – um sich keine Blösse zu

geben – so agieren, als hätten sie verstanden, worum es geht, ohne dass dies der Fall ist, was für den IT-Projektverlauf fatale Folgen nach sich ziehen kann (Chies, 2016, S. 23 f.).

2.6.1.7 Herausforderung heterogene Teams

Eine weitere besondere Herausforderung im Change Management bei IT-Projekten stellen die heterogenen Teams dar. Denn für die erfolgreiche Umsetzung eines IT-Projektes sind oftmals Mitarbeitende aus der IT-Abteilung und aus dem Business sowie auch externe Fachpersonen unentbehrlich. Somit treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander und die Definitionsmacht ist nicht klar geregelt, denn die internen Mitarbeitenden kennen die Organisationskultur und die bestehenden Prozesse besser, wohingegen die Externen mit der einzuführenden IT-Technologie vertrauter sind, was durchaus Konfliktpotenzial bergen kann (Chies, 2016, S. 48 f.).

2.6.2 Fazit

Chies (2016, S. 55) schlussfolgert, dass bei umfangreichen IT-Projekten das Risiko einer zu starken Gewichtung fachlicher Aspekte durch die Projektleitung besteht, und gibt die Empfehlung ab, sich zu Beginn eines IT-Projektes mit den zwischenmenschlichen Faktoren auseinanderzusetzen. Es gilt, technisches und psychologisches Wissen zu vereinen und mögliche Synergien daraus zu nutzen. Ein wichtiger Schritt dabei ist, dass das Unternehmen sich dazu entscheidet, Zeit und Geld in Change Management bei IT-Projekten zu investieren (Chies, 2016, S. 55).

Eine weitere Studie der bereits erwähnten Standish Group bekräftigt diese Aussage, da die Einbindung der Benutzer als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei IT-Projekten aufgezählt wird (The Standish Group, 2009, S. 3). Ein anderer zentraler Faktor ist nach der Befragung die Unterstützung durch das oberste Management (The Standish Group, 2009, S. 3). Somit decken sich die beiden wesentlichsten IT-Projekt-Erfolgsfaktoren mit denjenigen aus den bisher vorgestellten Change-Management-Empfehlungen von Lewin, Kotter, Streich und Krüger. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass insbesondere bei IT-Projekten der Fokus verstärkt auf Change Management gelegt werden sollte.

Schlicher et al. (2020, S. 350) untermauern diese Feststellung, denn auch sie fordern Unternehmen dazu auf, bei grossen IT-Veränderungsprojekten, welche die Beschäftigten stark tangieren, einen Change-Management-Prozess zu initialisieren.

Kohnke und Bungrad (2009, S. 305) bemerken dazu jedoch Folgendes: «Bisher gibt es allerdings kaum Forschungsergebnisse, die sich mit den psychologischen Aspekten der Anwenderakzeptanz im Kontext unternehmensweiter Standardsoftwaresysteme beschäftigen». Auch Schlicher et al. (2020, S. 379) konstatieren, dass der Forschungsbedarf zum Change Management im Kontext von Digitalisierungsprozessen noch gross ist.

Aufgrund der eher spärlichen Literatur zum Change Management im Zusammenhang mit IT-Projekten und der – in diesem Kapitel herausgearbeiteten – hohen Relevanz dieses Themas für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden die Experten auch hierzu befragt.

2.6.3 Inputs aus der Praxis

Basierend auf der geprüften Literatur wurden die Fragen in den Interviewleitfaden aufgenommen, welche Erfolgs- und Misserfolgskriterien die Experten in der Praxis bei IT-Projekten wahrgenommen haben und ob sie die häufige Nichtbeachtung der weichen Faktoren ebenfalls bestätigen können.

Die Antworten deckten sich grösstenteils mit den in der Literatur gefundenen Hinweisen und waren mehrheitlich homogen. Insbesondere die unzureichende Beteiligung der Mitarbeitenden und die Missachtung der weichen Faktoren wurden von allen Experten in der einen oder anderen Form erwähnt. Ein Experte erklärte dabei, dass beim klassischen IT-Projektmanagement, welches früher gelehrt wurde, die Faktoren «Zeit», «Kosten» und «Qualität» jeweils eine zentrale Rolle einnahmen. In der Zwischenzeit fand jedoch eine Verlagerung von technischen zu zwischenmenschlichen Herausforderungen statt, weil Probleme heutzutage grösser und komplexer sind und nicht mehr individuell, sondern teamübergreifend gelöst werden müssen. Nach seinen Erfahrungen scheitern heutige IT-Projekte demzufolge zum grössten Teil wegen der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Motivation.

Da diese Aussage sich direkt auf die vorliegende Forschungsfrage bezieht und die Wichtigkeit von Change Management in IT-Projekten betont, wird sie in der Abbildung 11 grafisch dargestellt.

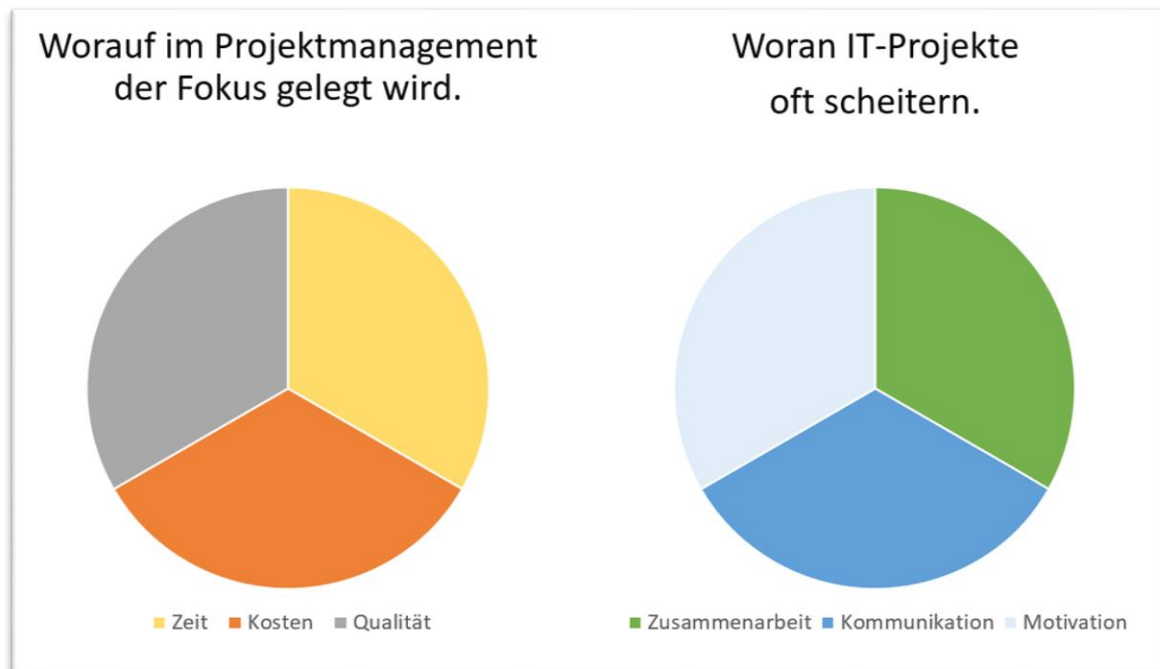


Abbildung 11: Gründe, weshalb IT-Projekte scheitern (eigene Darstellung, basierend auf persönlicher Kommunikation mit einem Experten am 17. November 2021)

Die im Abschnitt 2.6.1.6 angesprochene Herausforderung der Kompetenz wird von einem weiteren Experten aufgenommen und detaillierter ausgeführt. Ihm zufolge sind das Business und die IT zwei völlig unterschiedliche Disziplinen, die grundsätzlich oft disharmonieren. Seiner Meinung nach scheitern IT-Projekte vielfach, weil sich Menschen untereinander nicht verstehen; das Business kann nicht genau artikulieren, was es eigentlich will, und die IT will oder kann nicht genau hinhören, weil sie es nicht interessiert, oder die Ressourcen oder Kompetenzen fehlen.

Derselbe Experte ergänzt auch die Ausführungen zur im Abschnitt 2.6.1.4 genannten Herausforderung in Bezug auf Verantwortung bei IT-Projekten um folgende Praxiserfahrung. Demnach wird insbesondere in KMU häufig die Verantwortung eines IT-Projektes dem IT-Leiter übertragen und dieser wird nachfolgend als Projektleiter angesehen. Ein IT-Leiter ist jedoch nicht per Definition ein geeigneter Projektleiter. Hinzu kommt, dass ein IT-Leiter mit seinen Aufgaben bereits zu 100 % ausgelastet sein sollte und in der Regel über keine Ressourcen verfügt, um nebenbei ein grosses IT-Veränderungsprojekt zu führen. Andernfalls müsste die Frage gestellt werden, was der IT-Leiter tut, wenn er gerade kein Projekt leitet.

Der Experte bestätigt die Aussage von Chies, dass ein IT-Projekt in der Regel als Business-Projekt angesehen werden und somit auch jemand aus der Linie für das Change Management innerhalb des Projektes verantwortlich sein sollte.

Mögliche Handlungsempfehlungen zu den in diesem Abschnitt konkretisierten Herausforderungen des Change Managements im Kontext von IT-Projekten werden im empirischen Teil der Masterarbeit im Kapitel 3 aufgeführt.

2.7 Change Management in KMU – Herausforderungen

In diesem Abschnitt wird das Thema «Change Management» im spezifischen Kontext von kleinen und mittleren Unternehmen (kurz KMU) betrachtet. Dabei werden in der Literatur genannte Unterschiede des Change Managements in KMU im Vergleich zu Grossunternehmen untersucht, um auf Basis diesbezüglicher Erkenntnisse im praktischen Teil der Arbeit konkrete Handlungsempfehlungen für die OFFIX formulieren zu können. Gemäss dem Bundesamt für Statistik gelten in der Schweiz Unternehmen als KMU, welche weniger als 250 Mitarbeitende beschäftigen (Bundesamt für Statistik, 2021), womit die OFFIX mit ihren 230 Mitarbeitenden in diesen Definitionsbereich fällt.

2.7.1 Unterschiede

Veränderungsprozesse sind nicht nur für Grossunternehmen unausweichlich; auch KMU sind davon betroffen. 72 % der europäischen KMU durchlaufen alle zwei Jahre einen Veränderungsprozess (Streich, 2016, S. 18). Dies liegt unter anderem daran, dass KMU besonders innovativ und offen für neue Entwicklungen und Technologien sind, weshalb das Thema «Change Management» in KMU einen bedeutenden Stellenwert einnimmt (Krüger, 2014a, S. 3). Auch Ates und Bititci (2011, S. 5601) betonen, wie wichtig die Beherrschung von Change-Prozessen für die wirtschaftliche Stabilität eines KMU ist.

Eine grosse Anzahl von Forschungsarbeiten zum Change Management bezieht sich jedoch auf Grossunternehmen; nur wenige Publikationen fokussieren sich auf KMU. Es scheint eine implizite Annahme zu sein, dass Change-Management-Theorien, -Modelle und -Konzepte, die auf Forschungen und Untersuchungen zu Grossunternehmen basieren, auch für KMU relevant und anwendbar sind (Ates und Bititci, 2011, S. 5614). Grossunternehmen und KMU verfügen jedoch über unterschiedliche Rahmenbedingungen, zum Beispiel in Bezug auf die Anzahl der Hierarchieebenen, der Mitarbeitenden oder der Niederlassungen im In- und Ausland. Aus diesem Grund unterscheidet sich auch das Vorgehen bei der Planung und Umsetzung von

Veränderungsprozessen erheblich (Jasek, 2020). In den nachfolgenden Abschnitten wird näher auf diese Differenzen eingegangen.

2.7.1.1 Ressourcen

Als Hauptunterschied werden die Ressourcen genannt. Im Vergleich zu KMU verfügen Grossunternehmen über mehr Ressourcen im Hinblick auf Personal, Spezialisten, Räumlichkeiten oder technisches Equipment (Jasek, 2020). Sie haben in der Regel Stabs- oder Linienfunktionen, welche die Change-Prozesse kontinuierlich und professionell steuern können (Streich, 2016, S. 19). Diese Konstellation begünstigt eine optimale Planung, Organisation und Umsetzung eines Change-Projektes, denn das Tagesgeschäft kann nebenbei störungsfrei weiterlaufen (Jasek, 2020).

Im Gegensatz dazu müssen die zeit- und energieaufwendigen Change-Management-Aufgaben in KMU von den Beteiligten noch zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden. Somit stellt der Change für die Beteiligten im ersten Schritt oftmals eine Verschlechterung der persönlichen Situation dar, weil damit ein grösserer Arbeitsaufwand verbunden ist (Brand und Wittig, 2021). Kotter (2015, S. 31) bemerkt, dass in einem Unternehmen mit 100 Beschäftigten mindestens ein Viertel davon überdurchschnittlich viel arbeiten muss, um einen Wandel erzeugen zu können.

Auch die finanziellen Ressourcen sind bei kleinen und mittleren Unternehmen ein grösseres Thema als bei Grossunternehmen, da Letztere die Kosten für Change Management viel einfacher absorbieren können als KMU (Jasek, 2020).

Ates und Bititci (2011, S. 5602) bestätigen die personelle und finanzielle Ressourcenknappheit und fügen ergänzend den Zeitfaktor hinzu. Denn als Resultat ihrer Studie, in der sie 232 KMU in Europa zum Thema «Change Management» befragten, ergab sich, dass sich KMU stärker auf ihr Tagesgeschäft und dessen operative und technische Herausforderungen fokussieren; ihr Handeln ist somit eher kurzfristig auf das «Löschen von Bränden» bei täglichen Problemen ausgerichtet. Dementsprechend verfügen KMU in der Regel nicht über eine langfristige Change-Strategie, wodurch Veränderungen eher reaktiv aufgrund von externem Druck durchgeführt anstatt proaktiv angegangen werden (Ates und Bititci, 2011, S. 5603 f.).

Um die notwendigen Ressourcen freizusetzen, welche für das Change Management in KMU erforderlich sind, empfiehlt Jasek (2020) eine realistische und zielorientierte Planung des Veränderungsprozesses.

2.7.1.2 Expertise

Ein weiterer grosser Unterschied, der in der Literatur mehrfach erwähnt wird, ist die Expertise. Während Grossunternehmen über eigene Abteilungen oder zumindest über einzelne Change-Management-Experten verfügen, fehlt es in KMU an diesen Ressourcen und damit einhergehend auch an Expertise (Meisterjahn et al., 2019, S. 106).

Obschon viele KMU diesen Expertisen-Mangel mittlerweile realisiert haben und externe Experten für das Change Management engagieren, liegt die Problematik darin, dass diese nur temporär eingesetzt werden und nach einer gewissen Periode wieder austreten (Brand und Wittig, 2021). Change Management ist jedoch nach Brand und Wittig (2021) «keine Instant-Maßnahme von ewiger Haltbarkeit. Ein einmaliger Ruck durchs Unternehmen geht mittelfristig wieder verloren». Change Management sollte somit dauerhaft betrieben werden, damit die kleinen und mittleren Unternehmen dynamisch auf den Markt und das wirtschaftliche Umfeld reagieren und somit ihren wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen können (Brand und Wittig, 2021).

Als Handlungsempfehlung schlagen Brand und Wittig (2021) vor, im KMU einen eigenen Change-Management-Experten auszubilden, der die Verantwortung je nach den Gegebenheiten exklusiv trägt oder neben anderen Aufgaben übernimmt.

2.7.1.3 Kultur

Die bereits erwähnte empirische Untersuchung von Ates und Bititci (2011, S. 5610) hat weiter ergeben, dass KMU ihre Kultur und ihre Werte zu wenig berücksichtigen. Auch Brand und Wittig (2021) bestätigen, dass in KMU die Unternehmenskultur und die Werte regelmässig unterschätzt werden. Auch die Historie des Unternehmens wird oft vergessen oder ausgeblendet, obschon diese die Kultur des Unternehmens stark prägt. Dabei wäre es für eine erfolgreiche Change-Strategie wichtig, dass diese zur Kultur des Unternehmens passt, weil sie ansonsten schnell scheitern kann. Deshalb müssten zu Beginn eines Veränderungsprozesses die Fragen gestellt werden, woher die Organisation kommt, was sie auszeichnet, was sie erfolgreich beziehungsweise erfolglos hat werden lassen und welche Wertssysteme vorrangig sind oder allenfalls noch entwickelt werden müssen (Brand und Wittig, 2021).

2.7.1.4 Menschlicher Faktor

Anknüpfend an den Abschnitt zur Kultur fügen Ates und Bititci (2011, S. 5610) weiter an, dass KMU die Themengebiete «Kulturmanagement» und «Change Management» separat behandeln. Dabei richten sich die Aktivitäten des Kulturmanagements eher auf Mitarbeiterbelohnungen und interne Kommunikation, wohingegen Change-Management-Unterfangen eher als normale Projektmanagementaufgaben gehandhabt werden. So wird auch hier – analog zum Abschnitt 2.6 (Change Management im Kontext der IT) – der Fokus eher auf harte, operative Faktoren gelegt als auf weiche, organisatorische und menschliche. Dies drückt sich mitunter auch dadurch aus, dass sich KMU bei Change-Prozessen hauptsächlich auf die Implementation konzentrieren, während die Planung, Vorbereitung und Verankerung des Veränderungsprozesses vernachlässigt werden (Ates und Bititci, 2011, S. 5610).

2.7.1.5 Externe Stakeholder

Eine weitere Erkenntnis aus der empirischen Untersuchung von Ates und Bititci (2011, S. 5613) ist die Tatsache, dass KMU eher wenig mit externen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten kommunizieren und so Warnzeichen für einen Veränderungsbedarf nicht frühzeitig erkennen und dementsprechend reaktiv auf die externen Stimuli reagieren müssen, anstatt ihnen proaktiv begegnen zu können.

2.7.1.6 Umsetzungsrichtung

Nach Jasek (2020) unterscheidet sich je nach Unternehmensgrösse die Umsetzungsrichtung von Veränderungsprozessen, denn während diese in Grossunternehmen häufig bottom-up initiiert werden, geschieht dies in KMU eher umgekehrt top-down.

Mit dem Top-down-Ansatz ist gemeint, dass der Veränderungsprozess von der Geschäftsleitung geplant wird und diese die Vision in das Unternehmen trägt und als Vorbild für die untergeordneten Hierarchieebenen agiert. Der Nachteil dabei ist, dass die Mitarbeitenden nicht in die Planung miteinbezogen werden (Gubelmann et al., 2018, S. 191). Der Vorteil einer Top-down-Initialisierung ist hingegen eine einheitliche Botschaft der Führung bezüglich der Ziele und Gründe des Wandels (Jasek, 2020).

2.7.1.7 Kommunikations- und Informationsfluss

Einen Vorteil haben KMU aufgrund ihrer Unternehmensgrösse in der Kommunikation. Denn dank ihrer kompakten Grösse können Unklarheiten oder Fragen schneller geklärt werden, da ein Kommunikations- und Informationsfluss zügiger möglich ist als bei Grossunternehmen, wo eine Kommunikation über mehrere Niederlassungen im In- und Ausland getätigt werden muss (Jasek, 2020).

2.7.2 Fazit

Wie den vorangehenden Abschnitten entnommen werden kann, unterscheidet sich das Change Management in KMU merklich von dem in Grossunternehmen (Jasek, 2020). Es bestehen signifikante Abweichungen in Bezug darauf, wie die Unternehmen geleitet und wie Theorien und Modelle adaptiert werden (Ates und Bititci, 2011, S. 5604). KMU tendieren mit ihrem reaktiven Kurzzeitverhalten dazu, ihre Aufmerksamkeit mehr auf die internen, operativen und harten Fakten des Change Managements zu richten, während langfristige Strategien mit der Berücksichtigung weicher Faktoren bei Veränderungsprozessen vernachlässigt werden (Ates und Bititci, 2011, S. 5614).

Obschon viele der aufgeführten Unterschiede eher nachteilig für sie ausfallen, verfügen KMU jedoch auch über einige Vorzüge gegenüber Grossunternehmen, welche sie nutzen sollten. So sind sie in der Regel flexibler und agiler und können dies auch in Change-Prozessen zu ihrem Vorteil nutzen, um sich mit dieser Wendigkeit Wettbewerbsvorteile zu sichern (Jasek, 2020). Dank der Top-down-Umsetzungsrichtung kann eine einstimmige Change-Kommunikation sichergestellt werden, welche durch die kurzen Kommunikations- und Informationswege auch einfacher und schneller verbreitet werden kann.

Wie bereits im Kontext von IT-Projekten, bestand auch zum Change Management im Kontext von KMU wenig Literatur, weshalb die Experten auch zu diesem Thema befragt wurden.

2.7.3 Inputs aus der Praxis

Auf Grundlage der untersuchten Literatur wurde der Interviewleitfaden um die Fragen ergänzt, welche Unterschiede die Experten bei Change Management in KMU im Vergleich zu Grossunternehmen in der Praxis wahrnehmen, ob sie die

Ressourcenknappheit und das Expertisen-Manko ebenfalls bestätigen können und ob sie auch Vorteile des Change Managements bei KMU sehen.

Das Problem der mangelnden Expertise und der Ressourcenknappheit – sei es in Bezug auf personelle oder finanzielle Ressourcen – wurde von vielen Experten bekräftigt. Gerade hinsichtlich der Expertise gaben zwei Experten an, dass die Durchführung von Veränderungsprojekten in KMU oftmals ohne bewusstes Vorhaben gestartet und dadurch auch weniger systematisch oder professionell als bei Grossunternehmen angegangen werde.

Nur ein Experte vertrat aufgrund seiner Praxiserfahrung die Auffassung, dass das Problem der Ressourcen und der Expertise durchaus auch bei Grossunternehmen zu beobachten ist, weil auch dort vielerorts noch das Bewusstsein für das Thema «Change Management» fehlt und deshalb keine Ressourcen bereitgestellt werden und dementsprechend auch keine Expertise vorhanden ist.

Zwei Experten bestätigten, dass die im Abschnitt 2.7.1.6 genannte Top-down-Umsetzungsrichtung in der Praxis bei KMU häufig zu beobachten ist, was den Vorteil mit sich bringt, dass die Führungsebene ein hohes Commitment gegenüber dem Veränderungsprojekt aufweist und eine einheitliche Botschaft in das Unternehmen trägt.

Ein weiterer Vorteil, den vier weitere Experten implizit oder explizit ansprachen und welcher sich mit der Literatur deckt, ist der im Abschnitt 2.7.1.7 genannte schnellere Informations- und Kommunikationsfluss aufgrund der Unternehmensgrösse. Denn wegen der niedrigeren Mitarbeiteranzahl sind auch bei Veränderungsprozessen automatisch weniger Personen involviert, womit der Veränderungsprozess schneller gelenkt und beeinflusst werden kann. Die Entscheidungswege sind dank der flachen Hierarchieebenen kürzer und der Austausch ist einfacher zu gestalten, da die Geschäftsleitung in KMU in der Regel einen direkten Draht zu den Mitarbeitenden hat – dies alles begünstigt den positiven Verlauf eines Veränderungsprojektes.

Neben den bereits in der Literatur genannten Vorzügen ergänzen zwei Expertinnen den Vorteil, dass in KMU häufig Personen arbeiten, die gerne selbst mehr gestalten und Einfluss nehmen möchten. Diese Personen haben sich unter Umständen absichtlich für ihre Arbeitsstelle in einem KMU entschieden, weil es ihnen bei Grossunternehmen zu viele hierarchische Strukturen gibt. Ihnen ist bewusst, dass sie im KMU Einfluss nehmen und Dinge mitverändern können; dementsprechend agieren sie auch mit diesem Mindset, was für einen Veränderungsprozess von Vorteil ist. Im Gegensatz dazu hat eine

der Expertinnen bei Grossunternehmen eher den Effekt des Social Loafing, also des sozialen Faulenzens, und der Verantwortungsdiffusion erlebt. Dort ist die vorherrschende Meinung häufig, dass sich jemand aus dem zuständigen Stab um die Veränderung kümmern muss, weshalb sich die Mitarbeitenden weniger proaktiv miteinbringen.

Ein weiterer Experte fügt noch an, er habe in der Praxis häufig die Beobachtung gemacht, dass sich Mitarbeitende in einem Grossunternehmen mehr vor einem Change fürchten, da dieser die Unsicherheit mit sich bringt, ob eine Abteilung geschlossen wird, eine gewisse Tätigkeit im Anschluss nicht mehr gebraucht wird und somit auch mit einem Jobverlust gerechnet werden muss. In KMU hat der Experte vielfach erlebt, dass die Mitarbeitenden sich keine Sorgen über den Verlust ihrer Arbeitsstelle machen, da sie über die Gewissheit verfügen, in dem Unternehmen gebraucht zu werden, weil die Ressourcen für die Erledigung des Tagesgeschäftes oftmals bereits am Limit sind und die Veränderung maximal darin endet, dass der Mitarbeitende einfach an einem anderen Ort innerhalb des Unternehmens eingesetzt wird.

Im nachfolgenden Kapitel, dem zweiten Teil der Masterarbeit, werden mögliche Handlungsempfehlungen zu den in diesem und den vorangehenden Abschnitten konkretisierten Herausforderungen des Change Managements im Kontext von KMU dargelegt.

3 Empirischer Teil: Handlungsempfehlungen aus der Praxis

In diesem zweiten, empirischen Teil der Masterarbeit wird anhand der Experteninterviews der Frage nachgegangen, wie konkrete Change-Management-Handlungsempfehlungen für IT-Projekte bei der OFFIX lauten könnten. Des Weiteren wird eruiert, wie mit Widerstand umgegangen werden soll. Zwecks Überschaubarkeit werden alle Change-Management-Handlungsempfehlungen für IT-Projekte bei der OFFIX im Abschnitt 3.1 aufgegliedert und alle Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Widerstand im Abschnitt 3.2.

3.1 Handlungsempfehlungen Change Management

In diesem Abschnitt werden alle erhobenen Change-Management-Handlungsempfehlungen für IT-Projekte bei der OFFIX präsentiert. Auch wenn die jeweiligen Empfehlungen nicht genau einer Projektphase zuordenbar sind – da einige phasenübergreifend gültig sind, andere wiederum auf Projektarten bezogen –, werden die Nennungen zeitlich grob gegliedert. So beginnt die Zusammenstellung mit Handlungsempfehlungen, welche insbesondere beim Projektstart befolgt werden sollten, und endet mit solchen, welche eher zum Schluss eines Projektes zu beachten sind.

Bei der Codierung und Verdichtung der Daten wurde explizit der Fokus auf Change-Management-Handlungsempfehlungen gelegt, welche für die OFFIX relevant und realisierbar erscheinen. Aussagen, welche zwar interessant waren, jedoch mehr das Projektmanagement generell betrafen, oder bei denen kein Bezug zur OFFIX hergestellt werden konnte, wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

3.1.1 Change-Management-Modelle adaptieren

In Anbetracht der Untersuchung der Change-Management-Modelle in dem Abschnitt 2.4 und der daraus resultierenden Vermutung, dass es weniger darum geht, das beste Modell zu wählen, sondern vielmehr darum, sich ein Wissen über das Thema anzueignen und eine Orientierung über die unterschiedlichen Aufgaben zu erhalten, wurden die Experten gefragt, an welches Modell sie sich in der Praxis bei vergangenen IT-Projekten gehalten haben.

Die Antwort darauf war einstimmig und deckte sich mit der aufgestellten Vermutung: Die Modelle sind zwar wichtig für das Verständnis des Themas ‹Change Management›, bieten einen Überblick und unterstützen ein methodisches Vorgehen. Ein Experte hat zum Beispiel das Acht-Schritte-Modell von Kotter und die Veränderungskurve von Streich verwendet, welche in den Abschnitten 2.4.2 und 2.4.3 behandelt wurden, um bei einem internen Workshop seine Führungskollegen für das Thema zu sensibilisieren. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Modelle, wenn sie erfolgreich sein sollen, jeweils stark auf die jeweiligen Unternehmen oder IT-Projekte adaptiert werden müssen. Als konkrete Beispiele führt eine Expertin an, dass bei der Verwendung eines Modells die Benennung der Phasen an den Sprachgebrauch des Unternehmens angepasst werden sollte, oder bei einem IT-Projekt, welches mit agilen Methoden organisiert wird, auch im Change Management eine agile Vorgehensweise ratsam ist. Der Transfer von der Theorie in die Praxis ist somit ein zentrales Thema.

Zwei der Experten gaben an, Change Management bereits betrieben zu haben, bevor sie konkrete Kenntnisse über diesbezügliche Theorien und Modellen erlangten, wodurch die Handhabung mehr intuitiv war und dann über das Erlernen der Theorie strukturierter und bewusster wurde.

Analog der in Abschnitt 2.4.5 genannten Capgemini Umfrage benutzt ein Grossteil der Experten kein Modell, sondern hält sich an die gemachten Erfahrungen und an Best Practices, bedient sich also unterschiedlicher Teilbereiche der Modelle. Zwei Experten sind der Meinung, dass der Change-Management-Methodenkoffer umso grösser wird, je mehr Modelle und Verfahrensweisen erlernt werden; hieraus lassen sich dann für das jeweils spezifische IT-Projekt die richtigen Methoden auswählen. Ein weiterer Experte ergänzt, dass es bei einem guten Change Manager weniger darum geht, welche Methode er anwendet, sondern vielmehr darum, dass er die richtige Methode anwendet.

Vier von sieben Experten erwähnten in diesem Zusammenhang das Acht-Schritte-Modell von Kotter, welches in Abschnitt 2.4.3 beleuchtet wurde. Drei nannten das in Abschnitt 2.4.1 erläuterte Drei-Phasen-Modell von Lewin. Eine Expertin brachte das Fünf-Phasen-Modell von Krüger aus Abschnitt 2.4.4 zur Sprache und ein Experte die Veränderungskurve von Streich, welche im Abschnitt 2.4.2 thematisiert wurde. Dadurch wurde die Praxisrelevanz der ausgewählten und untersuchten Literatur durchaus bestätigt.

Darüber hinaus sprach ein Experte das ADKAR-Modell an, welches er seit einem Jahr nutzt und schon mehrmals erfolgreich in der Praxis bei KMU angewendet hat. ADKAR ist ein Akronym für Awareness, Desire, Knowledge, Ability und Reinforcement – zu Deutsch: Bewusstsein, Wunsch, Wissen, Fähigkeit und Verstärkung – und dient ebenfalls als Leitfaden für Veränderungen. Der Experte ist überzeugt, dass dieses Modell erfolgreich in ein Schweizer KMU integriert werden kann, und vertritt die Meinung, dass die ADKAR-Schritte bei jedem IT-Veränderungsprojekt durchgeführt werden müssten.

Ein weiteres durch einen Experten genanntes Modell ist die Empathy Map. Die Empathy Map wird verwendet, um die Bedürfnisse, Gedanken und Gefühle einer Zielgruppe – in diesem Fall der von einem IT-Veränderungsprojekt Betroffenen – zu erfassen, indem sich die anwendende Person in diese hineinversetzt und im Kontext des Change Managements darüber Gedanken macht, wie die Change-Kommunikation bei den Betroffenen ankommt, was sie hören, was sie sehen und was sie aufgrund der Kommunikation fühlen und denken. Diese Hinterfragung der Change-Kommunikation kann laut dem Experten äusserst hilfreich sein, benötigt wenig Zeit und ist somit auch für ein KMU mit tendenziell wenigen Ressourcen gut anwendbar.

3.1.2 Bewusstsein für das Thema «Change Management» schaffen

Trotz der im Abschnitt 2.3 belegten steigender Bedeutung, gaben mehrere Experten bei den Interviews an, dass in der Praxis nach wie vor in vielen Unternehmen das Bewusstsein fehle, wie wichtig das Thema «Change Management» ist. Ein Experte, der ein Beraterunternehmen für IT Business Alignment spezifisch für KMU führt, teilte mit, dass sich sein Unternehmen überlegt habe, einen Berater einzustellen, der sich ausschliesslich um das Change Management bei den KMU gekümmert hätte. Sein Unternehmen habe sich letztlich jedoch dagegen entschieden, weil die Vermutung bestand, dass die Bereitschaft der KMU eher niedrig gewesen wäre, zusätzliche Investitionen dafür zu tätigen. Dies liege daran, dass die Kosten bei KMU eine grössere Rolle spielen als bei einem Grossunternehmen, wie es auch im Abschnitt 2.7.1.1 thematisiert wurde. Ein anderer Experte hatte erst kürzlich die Erfahrung gemacht, dass ihn ein Auftraggeber ausdrücklich bat, auf Change Management zu verzichten, da die Mitarbeitenden dies nicht brauchten und sich vielmehr auf ihre Arbeit konzentrieren sollten.

Für diese Herausforderung gaben gleich zwei Experten die Handlungsempfehlung, bei einem IT-Projekt bewusst einen Budgetposten für Change Management einzuberechnen. Dadurch wird das Thema transparent und zeigt den Projektspensoren auf, dass es wichtig ist. Dabei muss es kein hoher Betrag sein, es geht vielmehr darum, dass Change Management im Unternehmen mehr Sichtbarkeit erhält und dadurch ein Bewusstsein für das Thema geschaffen wird.

3.1.3 Change Monitoring einführen

Eine weitere Handlungsempfehlung, welche von einer Expertin genannt wurde, ist das Monitoring des Change Managements. Interessant dabei ist, dass dieser Punkt von nur einer Expertin erwähnt wurde und auch die untersuchte Literatur sich nur spärlich mit dem Thema befasst. Zwar wird dort das Monitoring angesprochen, jedoch eher im Zusammenhang mit der Sachebene des Projektmanagements und weniger in Bezug auf Change Management.

Beim Change Monitoring geht es darum, zu Beginn eines Veränderungsprojektes Sensoren zu installieren, die im weiteren Verlauf als Gradmesser dienen sollen. Allerdings gibt es bei Veränderungsprojekten keine klassischen Leistungskennzahlen (KPI), weil jeder Wandel unterschiedlich ist und die Kennzahlen im Zusammenhang mit dem spezifischen Veränderungsprojekt stehen müssen. Insbesondere bei IT-Projekten könnten es jedoch die Nutzerraten eines neuen Systems oder die Fehlerquoten bei einem neuen Prozess sein.

Klassische Instrumente, um die Change-Management-Leistungskennzahlen zu messen, sind Mitarbeiterumfragen, Interviews, Beobachtungen, Sounding Boards oder direkte Interaktionen. Im Idealfall werden Methoden sowohl auf quantitativer als auch qualitativer Ebene angewendet.

Zudem empfiehlt die Expertin, die Messung der Zielerreichung des IT-Veränderungsprojektes nicht nur am Schluss durchzuführen, sondern auch im Verlaufe des Projektes, um den Fortschritt der Veränderung zu prüfen.

3.1.4 Commitment und «One-Voice» der kompletten Führung sicherstellen

Ein weiterer zentraler Punkt, in dem sich vier Experten einig sind, ist die Tatsache, dass der Change von der Führung getragen werden muss. Denn wenn der Wandel vom Management nicht unterstützt und vorgelebt wird, ist die Wahrscheinlichkeit für die

erfolgreiche Durchführung eines IT-Projektes eher gering. Diese Empfehlung deckt sich mit der dritten Phase «Mobilisierung» aus Krügers Modell aus dem Abschnitt 2.4.4.

Aus diesem Grund muss bereits zu Beginn eines IT-Veränderungsprojektes das Commitment vom Management eingefordert werden. Ein Experte greift auf die Kennzahlen des ADKAR-Modells zurück, welche besagen, dass die Chancen einer schnellen und erfolgreichen Umsetzung der Veränderung um 46 % steigen, wenn der CEO oder ein anderes Mitglied des obersten Managements vom Change überzeugt ist und dies in das Unternehmen transportiert.

Ferner ist es gemäss diesem Experten sinnvoll, wenn bei einer Informationsveranstaltung über den Change der CEO, CIO oder ein sonstiges Geschäftsführungsmitglied anwesend ist, um das Commitment gegenüber der Belegschaft zu demonstrieren.

Zwei Experten gehen sogar noch weiter und betonen, es sei gerade in einem KMU wichtig, dass die komplette Geschäftsleitung hinter dem Change steht, den Grund und das Ziel dahinter versteht und eine einheitliche Botschaft in das Unternehmen trägt. Dabei kann die OFFIX als KMU von dem im Abschnitt 2.7.2 genannten Vorteil der Top-down-Umsetzungsrichtung profitieren, wodurch eine einstimmige Change-Kommunikation einfacher sichergestellt werden kann. Ein Experte nennt dieses Vorgehen «One-Voice», worauf er auch in seinem eigenen Unternehmen grossen Wert legt. Das Gegenteil wäre, wenn die Führungskräfte innerhalb ihres Fachbereiches unterschiedliche Botschaften vermitteln würden, weil sie das Veränderungsvorhaben entweder falsch verstanden haben – oder weil sie in der Management-Runde dem Change zwar zugestimmt haben, aber eigentlich nicht damit einverstanden sind. Dem pflichtet die zweite Expertin bei, weil auch sie schon des Öfteren damit konfrontiert wurde, dass nicht die komplette Geschäftsleitung hinter einer IT-Lösung stand. Wenn dann eine Führungsperson sich in einer Abteilung die Äusserung erlaubt, dass sie den Sinn des IT-Veränderungsprojektes nicht sieht, hat dies eine starke Wirkung auf das ganze System und somit auch auf den weiteren – negativen – Change-Verlauf.

3.1.5 IT-Projektziel definieren

Nach Lauer (2014, S. 58) sind Widerstände zwar die bedeutendste, jedoch nicht die einzige Ursache für das Scheitern von Veränderungen. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist eine klare Zieldefinition und Vision in Bezug auf den Wandel. Ohne diese ist das Risiko gross, dass das Veränderungsprojekt misslingt (Lauer, 2014, S. 59). Auch Krüger

betont in der zweiten Phase seines Modells im Abschnitt 2.4.4, wie wichtig ein eindeutiger Projektauftrag mit einem realistischen Ziel für den Verlauf eines Veränderungsprojektes ist.

Im Einklang mit der Fachliteratur erwähnen vier Experten, wie essenziell die Zieldefinition in einem IT-Veränderungsprojekt ist. Das ‹Why› – also weshalb der Change überhaupt initialisiert wird und was das Ziel dahinter ist – muss vor dem Projektstart sorgfältig geklärt werden. Dem Unternehmen muss bewusst sein, was es mit dem IT-Projekt erreichen will: Geht es um eine Neupositionierung des Unternehmens, um Effizienzsteigerung oder darum, den Grundstein für ein neues Business zu legen? Gerade bei IT-Projekten wird der Fokus häufig zu stark auf den Inhalt gelegt und zu wenig beachtet, was durch das IT-Projekt noch mitverändert werden sollte beziehungsweise könnte. Auch wenn diese Handlungsempfehlung banal klingt, wird die Zieldefinition laut Aussagen der Experten in der Praxis häufig nicht durchgeführt.

Ein Experte geht sogar so weit, die Zieldefinition als einen der wichtigsten Grundsteine für das Change Management zu bezeichnen. Nach seiner Erfahrung ist es der früheste Moment, an dem der Verlauf des Projektes positiv beeinflusst werden kann. Konkret soll das IT-Projektziel am Kick-off nochmals nachgeschärft, durch den Projektleiter verschriftlicht und im Anschluss durch den Auftraggeber bestätigt werden. Dadurch verfügen alle IT-Projektbeteiligten über eine saubere Ausgangslage.

Ein weiterer Experte spricht in diesem Kontext auch das Erwartungsmanagement an. Denn gewisse Projektsponsoren sind der Meinung, dass komplexe IT-Projekte günstig, schnell und effizient umgesetzt werden können – das ist jedoch nicht der Fall. Genau deshalb ist es massgeblich, klar zu definieren, was der Auftraggeber erwarten darf und was nicht.

3.1.6 Interne Verantwortung je nach IT-Projekt neu definieren

Bei der Frage, wer innerhalb eines KMU bei einem IT-Projekt für das Change Management verantwortlich sein sollte, gingen die Meinungen der sieben Experten auseinander – beziehungsweise waren sie sich bei der Antwort nicht immer ganz sicher oder gaben unterschiedliche Statements ab. Somit widerspiegeln die Antworten die bereits in den Abschnitten 2.6.1.4 und 2.6.3 nachgewiesene Herausforderung der Verantwortung bei IT-Projekten.

Ein Experte ist der Auffassung, dass jemand aus dem Business bei IT-Projekten in KMU für das Change Management verantwortlich sein sollte. Dies beruht auf der Überlegung, dass es kaum ein IT-Projekt gibt, in dem das Business nicht involviert ist. Jedes IT-Projekt sollte mit dem Ziel verfolgt werden, etwas im Business zu bewirken; aus diesem Grund sollten IT-Projekte als Business-Projekte betrachtet werden und sich auch das Business für die IT-Projekte – inklusive Change Management – verantwortlich fühlen.

Drei Experten meinen, dass der IT-Projektleiter die Verantwortung haben sollte, da er sich primär mit dem Veränderungsprojekt auseinandersetzt. Dazu bemerken zwei Experten, der Projektleiter müsse das Change Management nicht selbst ausführen, aber zumindest erkennen, wenn etwas nicht stimmt, und entsprechende Massnahmen initialisieren oder jemanden delegieren.

Dieser Aussage widersprechen gleich zwei Experten, welche die Meinung vertreten, dass der IT-Projektleiter eben gerade nicht für das Change Management verantwortlich sein sollte. Der hauptsächliche Grund dafür ist, dass der IT-Projektleiter, wenn er noch den Hut als Change Manager aufsetzen soll, in einen Rollenkonflikt gerät. Denn der IT-Projektleiter hat die Projektziele auf der Sachebene im Fokus, wie Kosten, Zeit und Qualität, der Change Manager jedoch eher die sozialen Ziele wie die Sicherstellung, dass die Mitarbeitenden adäquat «abgeholt» werden, so schnell wie möglich mit den neuen Systemen und Prozessen zurechtkommen und eine ausreichende Schulung erhalten.

Weiter sehen vier Experten das Management und speziell für IT-Projekte den CIO in der Verantwortung. Dabei ist weniger gemeint, dass diese Führungskräfte selbst Change Management betreiben sollen; aber sie sollten das Bewusstsein schaffen, dass das Thema elementar ist, und Mitarbeitende bestimmen, die dies dann auch umsetzen. Zudem müssen sie unter dem Aspekt der Vorreiterrolle gewisse Pflichten erfüllen und können das ganze Thema nicht einfach auf einen Change Manager abschieben.

Je nach KMU schlagen drei Experten ferner als Option vor, dass eine Person aus der HR-Abteilung die Verantwortung für das Change Management übernehmen könnte, da Mitglieder dieser Abteilung eine Nähe zu den Mitarbeitenden aufweisen und Inputs geben können, wie es den Betroffenen während einer Veränderung geht und wo allenfalls Handlungsbedarf besteht.

Ein Experte ist der Meinung, dass einfach irgendeine projektnahe, gut vernetzte und empathische Person die Verantwortung übernehmen kann. Dies könnte zur Aussage

einer Expertin passen, die eine Führungsperson aus dem mittleren Management, also zum Beispiel eine teamleitende Person vorschlägt.

Vier Experten sind sich einig bezüglich der Tatsache, dass die Verantwortung für das Change Management jeweils innerhalb der Organisation liegen muss und nicht durch einen externen Berater übernommen werden sollte. Denn der externe Berater tritt nach dem Ablauf des IT-Veränderungsprojektes wieder aus und wenn es dann im Arbeitsalltag Probleme gibt, fühlen sich die Mitarbeitenden alleingelassen. Wenn ein KMU für ein IT-Projekt einen externen Change-Management-Berater einschalten möchte, sollte dieser deshalb eher als Koordinator oder Begleiter angesehen werden, der das theoretische Wissen und ein strukturiertes Vorgehen beisteuert und die Koordination übernimmt. Aber letztlich muss die Verantwortung für das Change Management innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden.

Es scheint somit keine einheitliche Aussage möglich zu sein, welche Person innerhalb eines KMU bei IT-Projekten für das Change Management verantwortlich sein soll. Zusammenfassend kann wohl festgehalten werden, dass das Management je nach IT-Projekt eine passende interne Person definieren sollte; alternativ sollte dem IT-Projektleiter die Befugnis erteilt werden, im Verlauf des Projektes eine interne Person damit zu beauftragen, wenn er selbst keine Kapazitäten oder Erfahrungen in dem Themengebiet hat.

3.1.7 Interne Ressourcen ausschöpfen: HR-Abteilung, mittleres Management, Lernende

Wie im Abschnitt 2.7.1.1 erwähnt, ist die Ressourcenknappheit bei den KMU ein grosses Problem, auch in Bezug auf Change Management. Für die Durchführung von IT-Projekten erfolgt vielfach keine Freistellung aus dem Tagesgeschäft; dieses muss nebenbei erledigt werden. Aufgrund des operativen Sogs fehlt es den Change-Verantwortlichen oft an der Zeit, betroffene Mitarbeitende «mitzunehmen» oder ausreichend zu schulen.

Eine Expertin würde diesbezüglich empfehlen, bei einem IT-Projekt frühzeitig die HR-Abteilung miteinzubeziehen. Denn ihr zufolge befinden sich auch in KMU häufig Personen in der Personalabteilung, welche über eine Coaching-Ausbildung oder eine sonstige Aus- oder Weiterbildung im Zusammenhang mit Change Management verfügen, was vielleicht weder dem Management noch dem Projektleiter bewusst ist.

Dieselbe Expertin rät weiterhin, die Führungskräfte des mittleren Managements beim Change Management stärker in den Fokus zu nehmen. Diese können ihrer Meinung nach im Change viel bewegen, weil sie in der Regel gute Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden haben und deren Meinung über ein IT-Veränderungsprojekt positiv beeinflussen könnten. Häufig sieht die Expertin in der Praxis jedoch, dass die Führungskräfte im mittleren Management übersehen, zu spät miteinbezogen und dann mit einer Umsetzung beauftragt werden, hinter der sie selbst – noch – nicht stehen.

In eine ähnliche Richtung geht die Aussage einer weiteren Expertin, welche das Peer-to-Peer Learning anspricht. Damit ist gemeint, dass Menschen grundsätzlich eher geneigt sind, etwas von einer Person zu lernen, die sich in einer gleichen oder ähnlichen Position befindet oder von der zumindest angenommen wird, dass sie zur gleichen Gruppe gehört.

Dies deckt sich wiederum mit einer positiven Erfahrung, die ein dritter Experte in der Praxis gesammelt hat. Bei einem IT-Projekt, in dem die Telefonie auf den PC umgestellt wurde, wurden Lernende aus dem Unternehmen eingesetzt, welche den Mitarbeitenden bei diesem Schritt unterstützend zur Seite standen. Die Lernenden vollzogen dabei regelmässige Runden durch die Büros und boten Hilfe an.

Zusammenfassend kann also diese Herausforderung der Ressourcenknappheit gemeistert werden, wenn interne, bestehende Ressourcen – seien es HR-Mitarbeitende, Führungskräfte des mittleren Managements oder Lernende – optimal ausgeschöpft und integriert werden.

3.1.8 Stakeholder analysieren

Ein Thema, welches von sechs der sieben Experten angesprochen wurde, ist das Stakeholder Management.

Aus den getroffenen Aussagen geht kumuliert hervor, dass zu Beginn jedes IT-Projektes eine strukturierte Stakeholder-Analyse durchgeführt werden sollte. Dabei sollte die Analyse nicht, wie es fälschlicherweise in der Praxis regelmässig vorkommt, nur kurz im Kopf «nach Gefühl» erstellt, sondern zu Papier gebracht werden. Dieses Vorgehen verhindert, dass wichtige Stakeholder wie die Mitarbeitenden vergessen werden. Die Aufgabe dauert in der Regel nicht länger als 30 Minuten bis zwei Stunden, was somit

auch bei einem KMU mit begrenzten Ressourcen machbar sein sollte. Der positive Output übersteigt die investierte Zeit in der Regel bei Weitem, denn es kann den Verlauf eines IT-Veränderungsprojektes deutlich negativ beeinflussen, wenn Stakeholder – insbesondere die internen – unbekannt bleiben. Da Schweizer KMU heutzutage aufgrund der Digitalisierung viel stärker vernetzt sind als früher – zum Beispiel befinden sie sich auf Plattformen, wo gleichzeitig auch Kunden oder Lieferanten angebunden sind –, ist weiter darauf zu achten, dass die Stakeholder-Analyse auf das externe Umfeld ausgedehnt wird, was gemäss der im Abschnitt 2.7.1.5 genannten Untersuchung von Ates und Bititci in der Praxis häufig vernachlässigt wird.

Besonders wichtig ist die Berücksichtigung der Mitarbeitenden, denn diese werden bei der Stakeholder-Analyse oft vernachlässigt, weil die hierfür verantwortliche Person zu Beginn des Projektes mehr mit den Auftraggebern, Managern oder Abteilungsleitern zu tun hat. Deshalb geraten die Betroffenen, welche bei IT-Projekten häufig die Mitarbeitenden sind, aus dem Fokus, wenn die Stakeholder-Analyse nicht strukturiert durchgeführt wird. Ein Experte geht mit seiner Aussage sogar so weit, dass die Betroffenen im Stakeholder Management an erster Stelle stehen sollten. Zudem fügt er eine weitere wesentliche Empfehlung basierend auf seiner Praxiserfahrung hinzu: Früher wurden die betroffenen Mitarbeitenden als eine Stakeholdergruppe zusammengefasst; mittlerweile würde er jedoch empfehlen, diese weiter zu verfeinern und spezifische Gruppen zu bilden, denn ein KMU mit 250 Beschäftigten verfügt nicht nur über «den einen» Mitarbeiter. Wenn beispielsweise der CEO, welcher ebenfalls Mitarbeiter eines Unternehmen ist, mit der Veränderung ein Problem hat, verfügt dieser über ganz andere Möglichkeiten als ein Beschäftigter auf Sachbearbeitungsebene. Unter diesem Aspekt würde der Experte eine Gliederung vornehmen, welche den Aspekt berücksichtigt, welche Person wie stark mit der Veränderung konfrontiert wird, und gegebenenfalls auch, was ihre Haltung gegenüber der Veränderung ist. Eine weitere Gruppierungsmöglichkeit wäre, «IT-nähere» und «IT-fernere» Mitarbeitende zu definieren, wobei die IT-näheren eher müheloser mit dem IT-Veränderungsprojekt umgehen werden als die IT-ferneren. Ein weiterer Experte stimmt dem zu und ergänzt, dass sich dadurch Opponenten schnell erkennen lassen, bei welchen mit Widerstand zu rechnen sei.

Die Stakeholder-Analyse ist aus unterschiedlichen Gründen für das Change Management wichtig. Unter anderem ist gemäss Kotters Modell im dritten Schritt darauf zu achten, dass bei der Formulierung der Vision vom Change die Interessen der Stakeholder mitberücksichtigt werden (siehe Abschnitt 2.4.3). Weiter ist gemäss dem

Modell von Streich im Abschnitt 2.4.2 ein Ziel der Verantwortlichen vom Change, alle Stakeholder auf eine einheitliche Phasen-Verteilung zu harmonisieren, damit diese möglichst zeitgleich die verschiedenen emotionalen Phasen durchlaufen können.

3.1.9 Betroffene früh und regelmässig einbinden

Wie in den Abschnitten 2.6.1.1 und 2.6.3 erläutert, besteht besonders im Kontext von IT-Projekten die Herausforderung, dass Mitarbeitende nicht oder zu wenig beteiligt werden. Ebenso wie es in der Fachliteratur vielfach betont wird, sind auch die Experten dementsprechend grösstenteils der Meinung, dass die Betroffenen bei IT-Veränderungsprojekten stärker einbezogen werden sollten.

Nur ein Experte gibt zu bedenken, dass es durchaus Situationen geben kann, in denen aufgrund der gegebenen Marktumstände ein schneller und harter Change durchgeführt werden muss, um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern. In einem solchen Fall ist das Miteinbeziehen der Mitarbeitenden nicht immer möglich.

Der Einbezug der Beschäftigten sollte bereits in den ersten Phasen stattfinden und nicht erst gegen Ende des IT-Veränderungsprojektes. Gleich zwei Experten empfehlen dabei ein iteratives, agiles Vorgehen. Damit ist nicht die komplette Einhaltung des agilen Regelwerks gemeint, sondern eine Anwendung bestimmter Methoden, und zwar dahingehend, dass ab einem frühen Zeitpunkt regelmässige Zusammenkünfte abgehalten und wenn möglich – je nach IT-Projekt – bereits Prototypen oder Basisversionen präsentiert werden. Auf diese Weise ist der Fachbereich früh involviert, die Veränderung wird erfahr- und erlebbar und auch Feedback kann abgegeben werden. Durch den regelmässigen Einbezug verstehen die Betroffenen, was in den vergangenen Wochen geschehen ist, was in den nächsten Wochen weiter passieren wird, und sehen laufend die Zwischenergebnisse.

3.1.10 Gesunder Menschenverstand und Verhältnismässigkeit beachten

Auf die Frage, wie das Problem des in der Literatur genannten und im Abschnitt 2.7.1.2 dargelegten Expertisen-Mankos von KMU in Bezug auf das Change Management gelöst werden könnte, fragte ein Experte provozierend zurück, welche Art von Expertise im Change Management denn genau erforderlich sei. Nach seiner Meinung braucht es insbesondere in einem KMU gar nicht so viel Expertise; der gesunde Menschenverstand und eine Portion Empathie können schon ausreichend sein. Diese Aussage darf dem Experten zufolge nicht verurteilend aufgefasst werden, das Thema «Change Management» sei sehr wohl wichtig – aber wenn Menschen mitdenken und mitfühlen,

ergeben sich viele der in der Literatur beschriebenen Handlungsempfehlungen automatisch. Dieser Aussage pflichten drei weitere Experten bei, welche ebenfalls an den gesunden Menschenverstand in der Thematik appellieren.

In eine ähnliche Richtung gehen die Aussagen zwei weiterer Experten, die Change Management in IT-Projekten gerade bei KMU als Balanceakt verstehen. Es gelte, einen guten Mittelweg zu finden und das Thema nicht zu übertreiben, sodass die Aufwände im Verhältnis zur Unternehmens- und IT-Projektgrösse stehen und auch mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden können.

3.1.11 Adressatengerechte Kommunikation gewährleisten

Wie in der Schilderung der Problemstellung im Abschnitt 1.2 ausgeführt, verfügt die OFFIX über eine hohe Diversität der Mitarbeitenden, da einerseits heterogene, nicht harmonisierte Unternehmenskulturen existieren und andererseits Maturitätsunterschiede zwischen den Beschäftigten in den Büros und in der Logistik bestehen. Für diese Herausforderung geben gleich vier der Experten die Handlungsempfehlung einer adressatengerechten Kommunikation ab. Dabei kann die im Abschnitt 2.5.4 vorgestellte Abbildung 10 zur Hilfe genommen werden, wo aufgezeigt wird, in welcher Change-Phase welche Kommunikationsform eingesetzt werden sollte.

Dabei gibt ein Experte zu bedenken, dass die OFFIX gegebenenfalls auch an einer gemeinsamen Kultur arbeiten und Wertesysteme etablieren sollte, welche für alle Mitarbeitenden einsehbar sind, damit diese wissen, wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte. Denn mit einer einheitlichen Unternehmenskultur wird auch die Kommunikation bei Veränderungen einfacher. Damit würde die OFFIX auch der im Abschnitt 2.7.1.3 genannten Herausforderung entgegenwirken, wo aufgezeigt wird, dass KMU bei Change-Vorhaben ihre Kultur und Werte zu wenig beachten, was auch bei der OFFIX in der Vergangenheit der Fall war.

3.1.12 Gemba betreiben

Ein Vorteil eines KMU im Hinblick auf Change Management im Vergleich zu Grossunternehmen sind wie im Abschnitt 2.7.1.7 implizit aufgeführt die kurzen Distanzen zwischen Büroräumlichkeiten und gegebenenfalls noch weiteren unternehmensspezifischen Abteilungen wie Produktionsanlagen, Maschinenräumen oder Logistikzentren.

Darauf aufbauend empfiehlt ein Experte Gemba, eine Methode aus dem Bereich des Lean Managements. Mit Gemba ist gemeint, dass sich eine Person an den Ort des Geschehens begibt. Im Kontext von Change Management bedeutet dies, den Ort der Veränderung aufzusuchen, sich mit den Betroffenen auszutauschen und anzustreben, den Change auch wirklich an der Basis mitzubegleiten. Denn laut dem Experten hat dieser schon viele Projekte scheitern sehen, weil die verantwortlichen Personen sich nicht darüber im Klaren waren, was die Auswirkungen des Change sein würden und wo die wirklichen Probleme lagen.

3.1.13 Veränderung bewusst festigen

Die Frage, wie bei einem IT-Veränderungsprojekt sichergestellt werden kann, dass die Mitarbeitenden nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen, ist gemäss den Experten essenziell, weil das Problem in der Praxis häufig zu beobachten ist – jedoch ist die Frage nicht einfach zu beantworten. Auch die in dem Abschnitt 2.4 vorgestellten Phasenmodelle betonen zwar alle die Wichtigkeit der Verankerung der Veränderung, geben jedoch nur wenige konkrete Hinweise, wie dies zu bewältigen ist. Lediglich Krüger gibt in der fünften Phase im Abschnitt 2.4.4 den Hinweis, dass eine Festigung durch eine Anpassung der Mitarbeiter-Zielvereinbarung oder durch regelmässige Kontrollen erreicht werden kann.

Gerade im Hinblick auf IT-Veränderungsprozesse ist es deshalb bereits bei der Evaluationsphase wichtig, dass die bestehenden Prozesse untersucht werden und die Konformität der neuen Systeme oder Prozesse gegeben ist. Denn wenn neue Systeme oder Prozesse eingeführt werden, welche für die Mitarbeitenden keinen Sinn oder Mehrwert stiften, ist die Gefahr gross, dass Wege und Workarounds gefunden werden, um diese zu umgehen.

In Bezug auf IT-Veränderungsprojekte bedeutet dies, dass das Projekt auf der Sachebene früher abgeschlossen ist, der Change-Management-Teil jedoch noch weitergeführt werden muss. Bei der Einführung einer neuen Software beispielsweise ist aus der IT-Sicht das Projekt abgeschlossen, sobald diese in Betrieb genommen wurde und allfällige Bugfixes installiert sind. Das Change Management muss jedoch über diesen Zeitpunkt hinweg weitergeführt werden und sicherstellen, dass nach der Übergabe in den Betrieb dieser weiterhin unterstützt wird. Es müssen also auch nach dem Go-Live eines IT-Veränderungsprojektes kontinuierlich Energie und Zeit für die Kontrolle investiert werden, damit die Veränderung, die initiiert und umgesetzt werden

sollte, auch tatsächlich erhalten bleibt. Das Change Monitoring läuft somit weiter, auch wenn das eigentliche IT-Projekt abgeschlossen wurde.

Für die Umsetzung schlagen die Experten vor, regelmässige Inspektionen vor Ort durchzuführen, den Dialog mit den Mitarbeitenden zu suchen und allenfalls nochmals Schulungen oder Workshops abzuhalten. Je nach Projektart könnten Beschäftigte, welche die Veränderung erfolgreich gemeistert haben, erklären, was ihnen genutzt hat oder wo sie viel Zeit gespart haben.

3.2 Handlungsempfehlungen Umgang mit Widerstand

In diesem Abschnitt werden alle Handlungsempfehlungen der Experten aufgeführt, welche den Umgang mit Widerstand unterstützen können.

3.2.1 Nicht Kommunikation, sondern Dialog

Eine Handlungsempfehlung, welche von drei Experten im Zusammenhang mit dem Umgang mit Widerstand genannt wurde, betrifft die Tatsache, dass nur Kommunikation allein nicht ausreicht – vielmehr geht es um einen Dialog. Wichtig dabei ist, dass dieser auf Augenhöhe stattfindet, das Gesagte ernst genommen und darauf eingegangen wird. Dies wird auch im Abschnitt 2.5.4 in der Abbildung 10 verdeutlicht, welche aufzeigt, dass insbesondere in der Schock-Phase Mitarbeitende ein Ventil benötigen, um ihre auf Befürchtungen oder Ängsten basierenden Emotionen äussern zu können. Gerade wenn es gilt, schwierige Situationen zu bewältigen, genügt es laut den Experten nicht, einfach nur eine E-Mail zu schreiben. Kommunikationsmittel wie Newsletters, Intranets oder Informationsaushänge erfüllen in gewissen Situationen keine hinreichende Funktion, denn die Botschaften werden nur gesendet. Speziell im Umgang mit Widerstand geht es jedoch um Emotionen wie Befürchtungen und Ängste, wofür es ein Ventil braucht. Beim Dialog wird der Empfänger beteiligt, er kann auf Gesagtes reagieren, Fragen stellen oder Bedenken äussern, womit eine beidseitige Interaktion ermöglicht wird.

3.2.2 Chancen von Change betonen

Laut fünf Experten lässt sich der Widerstand im Vorhinein reduzieren, indem bei der Ankündigung der Veränderungsmassnahme klar die Chancen und Vorteile betont werden, die die Betroffenen erwarten dürfen. Damit wird Opponenten einerseits der Wind

aus den Segeln genommen; andererseits kann es gut sein, dass das IT-Projekt Bedürfnisse von Mitarbeitenden deckt, welche schon lange Zeit mit einem Prozess oder einem System gehadert haben. Weiter wird damit das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeitenden angesprochen, welches im Abschnitt 2.5.2 thematisiert wurde.

Ein Experte hat zudem gute Erfahrungen damit gemacht, bei der Ankündigung einer Veränderung zuerst aufzuzählen, was unverändert bleibt, bevor aufgezeigt wird, was sich ändert. Dadurch kann der Schock über die Veränderung bei weniger Change-affinen Betroffenen etwas abgemildert werden.

3.2.3 Opponenten als Chance nutzen und einbinden

Eine gewichtige Handlungsempfehlung für den Umgang mit Widerstand, die von sechs der sieben Experten genannt wurde, ist die Einbindung der Opponenten.

Einer der grössten Fehler, der gemäss den Experten begangen werden kann und auch im Abschnitt 2.5.4 genannt wurde, ist, Mitarbeitende auszugrenzen, die Widerstand leisten. Widerstand ist nicht negativ, sondern neutral zu betrachten und in vielen Fällen auch berechtigt. Es ist notwendig, auf Personen, die Widerstand leisten, zuzugehen, sie zu konfrontieren und herauszufinden, weshalb genau sie sich der Veränderung widersetzen. Insbesondere der von Vahs beschriebene und im Abschnitt 2.5.3 skizzierte Archetyp «offener Gegner» oder «Opponent» sollte für den Change genutzt und eingebunden werden. Denn genau diese Mitarbeitenden bringen einen differenzierten Blickwinkel ein und hinterfragen Sachlagen gegebenenfalls anders, was für den weiteren IT-Projektverlauf wertvoll sein kann. Denn wenn Opponenten konstruktiv ins Gespräch eingebunden werden, können sie die möglichst frühe Erkennung erfolgsrelevanter und erfolgskritischer Faktoren unterstützen oder sonstige gute Ideen beisteuern.

Die Auseinandersetzung mit Opponenten kann auch unangenehm sein, was der Grund ist, weshalb dieses Vorgehen in der Praxis nicht häufig durchgeführt wird. Gerade in KMU gibt es laut den Experten immer wieder sogenannte Könige oder graue Eminenzen, die im Umgang anstrengend oder schwierig sein können. Aber gerade diese müssen bewusst eingebunden werden, indem zum Beispiel ein Workshop abgehalten wird, um die Ursache zu finden, weshalb sie so denken oder sich so verhalten und welche Lösung das Problem abmildern könnte. Durch die Beteiligung der Opponenten und den konstruktiven Umgang mit deren Widerstand können aus ihnen bestenfalls Promotoren gemacht werden. Da diese in der Regel Meinungsmacher sind und die Fähigkeit haben,

andere Mitarbeitende zu beeinflussen, hat es eine wertvolle Wirkung im Unternehmen, wenn sie sich plötzlich positiv über ein IT-Veränderungsprojekt äussern und sich dafür engagieren. Opponenten sollten somit als Chance genutzt und eingebunden werden.

3.2.4 Sounding Boards durchführen

Zum Umgang mit Widerstand gaben zwei Experten an, dass sie in der Praxis positive Erfahrungen mit Resonanzgruppen beziehungsweise Sounding Boards gemacht haben. Bei einem Sounding Board wird regelmässig eine Gruppe von repräsentativen, gut vernetzten Mitarbeitenden vereint, welche ein Feedback zur Umsetzung des IT-Veränderungsprojektes geben. Im Idealfall werden für das Sounding Board Mitarbeitende aus unterschiedlichen Hierarchiestufen und Abteilungen ausgewählt, die Meinungsträger im Unternehmen und bereits langjährig angestellt sind, oder auch solche, welche im Unternehmen Gerüchte verbreiten.

Nach der Aussage einer Expertin ist es dabei wichtig, das Sounding Board so zu installieren, dass es wirklich nur die Funktion hat, Resonanz zu geben. Das Ziel ist nicht, dass die Beteiligten Lösungsansätze entwickeln oder im Anschluss Arbeitspakete bewältigen müssen. Weiter sollten die am Sounding Board beteiligten Personen eine Rückmeldung erhalten, was aufgrund der gegebenen Resonanz unternommen und gegebenenfalls auch angepasst wurde.

Der zweite Experte fügt an, dass in seinem Unternehmen den Mitwirkenden des Sounding Boards vertrauliche Informationen anvertraut wurden, welche zu dem Zeitpunkt eigentlich noch nicht spruchreif gewesen wären.

Beide Vorgehen haben dazu geführt, dass das Vertrauen der am Sounding Board beteiligten Personen gestiegen ist und sie die positive Erfahrung in das Unternehmen getragen haben, wodurch der Widerstand – zumindest teilweise – entkräftet werden konnte.

Die im empirischen Teil herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen sollen im folgenden Schlusskapitel zusammengefasst und diskutiert werden.

4 Konklusion

Das Ziel der Masterarbeit war die Erarbeitung von konkreten Change-Management-Handlungsempfehlungen für die OFFIX bei IT-Projekten sowie Handlungsempfehlungen im Umgang mit Widerstand. Denn um den eingangs im Abschnitt 1.2 dargestellten Problemen der OFFIX bei IT-Projekten entgegenzuwirken, empfiehlt sich der Einsatz von Change Management.

Der Abschnitt 4.1 enthält eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen und diskutiert deren praktischen Wert, wobei die in der Einleitung genannten Forschungsfragen beantwortet werden.

Im Abschnitt 4.2 werden die Ergebnisse der Untersuchung kritisch reflektiert, noch ungeklärte Probleme aufgewiesen und aufgezeigt, welche weiterführende Forschungen durchgeführt werden sollten.

4.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Die Herausforderungen, mit denen die OFFIX als KMU dabei konfrontiert ist, können hauptsächlich zwei Ursachen zugeordnet werden.

Einerseits bestehen beim Change Management im Kontext von IT-Projekten gemäss Abschnitt 2.6 diverse Herausforderungen wie die stärkere Fokussierung der fachlichen Aspekte, die dadurch mangelnde Partizipation der Betroffenen und weitere Probleme in menschlichen und sozialpsychologischen Bereichen. Zudem wird die Verantwortung für die Projektleitung meist der IT-Abteilung oder sogar dem IT-Leiter übertragen, obschon diese durch das Business getragen werden könnte; die Formulierung einer emotional mitreissenden Vision ist bei einem technischen Kontext eher schwer; es finden sich selten Personen, welche sowohl die komplexen Zusammenhänge von IT-Projekten verstehen als auch gleichermassen über ein Verständnis von Sozialkompetenzen verfügen; und es müssen meist heterogene Teams miteinander arbeiten, was ebenfalls ein Konfliktpotenzial darstellen kann, da das Business und die IT unterschiedliche Sprachen sprechen und deshalb oft uneinig sind. Erschwerend kommt dazu, dass die Fachliteratur wenige Anhaltspunkte zum Thema «Change Management im Kontext von IT-Projekten» liefert.

Andererseits gibt es im Kontext von KMU diverse Unterschiede hinsichtlich des Change Managements, wie im Abschnitt 2.7 geschildert wurde. Die grössten sind sicher die Ressourcenknappheit und der Experten-Mangel; relevant sind aber auch die Nichtbeachtung der bestehenden Kultur und Werte und der fehlende Austausch mit externen Stakeholdern, um Veränderungsbedarf frühzeitig zu erkennen. Zudem wird bei KMU aufgrund ihres tendenziell eher reaktiven Kurzzeitverhaltens der Fokus mehr auf die harten, operativen Faktoren gelegt anstatt auf weiche, menschliche Faktoren, was umso mehr verdeutlicht, dass Change Management bei IT-Projekten der OFFIX zukünftig unbedingt mehr Aufmerksamkeit zugeteilt werden sollte.

Um die genannten Herausforderungen meistern zu können und die Forschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten, sollen im Folgenden die Change-Management-Handlungsempfehlungen der Experten mit den theoretischen Erkenntnissen kombiniert und im Hinblick auf die OFFIX konkretisiert werden.

Wenn die OFFIX ein Change-Management-Modell verwenden möchte, um beispielsweise Orientierung im Prozess zu erlangen oder um Beteiligte für das Thema zu sensibilisieren oder zu schulen, muss dieses passend zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens modifiziert und gegebenenfalls auch noch weiter auf das jeweilige IT-Projekt adaptiert werden. Von den in dem Abschnitt 2.4 vorgestellten Modellen würde sich das Fünf-Phasen-Modell von Krüger gut für die Konzipierung eines IT-Veränderungsprozesses bei der OFFIX eignen, da das Drei-Phasen-Modell von Lewin zu wenig detailliert ist und das Acht-Schritte-Modell von Kotter eher passender für Grossunternehmen zu sein scheint. Durch die konkreten Aufgaben pro Phase bietet das Fünf-Phasen-Modell eine gute Übersicht über die zu unternehmenden Schritte. Um das Modell zu adaptieren, könnte bei IT-Projekten in der OFFIX die erste Aufgabe «Wandlungsbedarf feststellen» eliminiert werden, da dies bereits vorgelagert durch das Unternehmen entschieden wurde; dafür könnte das Modell um andere Aufgaben ergänzt werden.

Zudem eignet sich das einprägsame Sieben-Phasen-Modell von Streich optimal dazu, Beteiligte in einem IT-Projekt in der OFFIX für das Thema «Change Management» zu sensibilisieren und zu erläutern, weshalb sich zu Beginn eines IT-Projektes einige Mitarbeitende gegebenenfalls in einer Abwehrhaltung befinden.

Auch die Empathy Map, welche von einem Experten empfohlen wurde, scheint ein praktikables Modell für die OFFIX zu sein, da es schnell und einfach anzuwenden ist und Unterstützung bietet, wenn es darum geht, sich in die Betroffenen hineinzuversetzen.

Da das Bewusstsein für das Thema «Change Management» innerhalb der OFFIX nicht besonders hoch ist, muss dieses gesteigert werden. Dies ist bei zukünftigen IT-Projekten dadurch erreichbar, dass beim internen IT-Projektantrag, wo auch die Budgetposten grob aufgelistet werden, ein Eintrag für Change Management mit einer kleinen Summe aufgeführt wird. Da der IT-Projektantrag jeweils durch die Geschäftsleitung freigegeben werden muss, wird sich damit die Awareness über die Zeit erhöhen.

Mit dem zu Beginn der Veränderung installierten Change Monitoring kann der Fortschritt während des IT-Veränderungsprojektes und am Schluss gemessen werden. Insbesondere die Messung im Laufe des IT-Veränderungsprojektes scheint für die OFFIX besonders hilfreich, weil somit frühzeitig zu erkennen ist, wenn etwas nicht wie gewünscht läuft. Die Leistungskennzahlen hängen vom jeweiligen IT-Projekt ab und müssen demzufolge bei jedem Projekt neu definiert werden. In der OFFIX könnte dies beispielsweise die Anzahl der Tickets sein, die beim IT-Servicedesk zu dem IT-Projekt eingereicht werden. Um die Leistungskennzahlen zu messen, hat die OFFIX zwar kein Tool, um Mitarbeiterumfragen einfach und schnell zu erstellen, jedoch ist es aufgrund der kompakten Unternehmensgrösse möglich, ein schnelles Feedback von diversen beteiligten Personen einzuholen, indem ein kurzer Rundgang durch das Bürogebäude erfolgt.

Wie bei vielen KMU wird auch bei der OFFIX ein Grossteil der IT-Projekte top-down initialisiert. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass die Geschäftsleitung in der Regel geschlossen hinter der Entscheidung steht. Diesen Vorzug kann die OFFIX nutzen, um in der Change-Kommunikation ein «One-Voice»-Vorgehen sicherzustellen, also eine einheitliche Botschaft in Bezug auf die Gründe und Ziele für die Entscheidung zum Wandel. Ein weiterer Vorteil der OFFIX in diesem Kontext ist, dass der CIO einen direkten Sitz in der Geschäftsleitung hat und diese dementsprechend eingehend über die Gründe und die Notwendigkeit eines IT-Projektes aufklären kann.

Bei den initialen Informationsveranstaltungen im Hinblick auf IT-Veränderungsprojekte sollte ein Mitglied der Geschäftsführung anwesend sein, um das Commitment des Managements zu demonstrieren, was bei lediglich zwei Standorten durchaus realisierbar ist. Um dabei den maximalen Effekt zu erreichen, sollte bei der OFFIX im Idealfall jeweils diejenige Person aus der Geschäftsleitung anwesend sein, deren Fachbereich durch das IT-Projekt am stärksten betroffen ist.

In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls wesentlich, das IT-Projektziel klar zu definieren. Obschon diese Handlungsempfehlung offensichtlich erscheint, wird sie in der

Praxis – auch bei der OFFIX – nicht immer umgesetzt. Wie bereits vorgängig im Abschnitt 2.6.1. 5 erwähnt, kann es im technischen Kontext eine Herausforderung sein, ein Ziel oder auch eine Vision zu formulieren, die emotional mitreissend ist und die Betroffenen motiviert, sich auf ein Ziel hinzubewegen, welches zu Beginn möglicherweise nicht im Einklang mit ihren Eigeninteressen steht. IT-Projekte werden in der Regel jedoch nicht für die IT realisiert, sondern für das Business. Somit könnte die OFFIX bei der Zielformulierung darauf achten, nicht das Ziel der IT, sondern das Ziel des Change selbst – welcher für das Business vollzogen wird – zu definieren. Im Beispiel der Problemstellung der im Abschnitt 1.2 genannten Digitalisierung des Kreditoren-Rechnungsprozesses wäre das Ziel der IT-Abteilung in diesem Projekt wohl eine erfolgreiche technische Integration des neuen Systems. Aber das eigentliche Ziel des IT-Projektes wäre beispielsweise eine einfachere und schnellere Handhabung der Kreditoren-Rechnungen für alle Betroffenen und somit eine Entlastung der Fachabteilungen. In Zukunft müsste die OFFIX diese operativen Ziele bei IT-Projekten jeweils klar definieren und stärker betonen.

Durch die Definition eines operativen Ziels kann gleichzeitig auch Erwartungsmanagement betrieben werden. Denn indem klar ausgewiesen wird, was das operative Ziel – und somit auch Nicht-Ziel – des IT-Projektes ist, kann das Business seine Erwartungen dementsprechend korrekt justieren.

Eine grosse Herausforderung des Change Managements in KMU im Kontext von IT-Projekten ist die Frage nach der Verantwortung, wie in den Abschnitten 2.6.1.4 und 2.6.3 nachgewiesen wurde. Weder die Literaturrecherche noch die Befragung der Experten hat dazu eine einstimmige konkrete Handlungsempfehlung ergeben. Diese bestehende Verantwortungsdiffusion könnte unter anderem auch die Ursache sein, weshalb Change Management in der Vergangenheit bei der OFFIX nicht oder nur im kleinen Rahmen angewendet wurde. Aus den Interviews ging jedoch hervor, dass die Verantwortung für das Thema «Change Management» innerhalb des Unternehmens liegen und nicht an einen externen Berater abgegeben werden sollte. Basierend auf den gesammelten Überlegungen der Experten würde für die OFFIX das Vorgehen passen, dass das Management, welches über die Initialisierung eines IT-Projektes entscheidet, jeweils definiert, welche interne Person für das Change Management verantwortlich sein soll. Alternativ sollte der IT-Projektleiter die Berechtigung erhalten, die Aufgabe im Verlauf des Projektes einer anderen Person zu übertragen, wenn er selbst keine Kapazitäten oder Erfahrungen in dem Themengebiet hat.

Passend dazu lautet eine weitere Handlungsempfehlung, dass alle möglichen internen Ressourcen – wie die HR-Abteilung, das mittlere Management oder je nach Projekt auch Lernende – ausgeschöpft werden sollten, um der bestehenden Ressourcenknappheit, welche im Abschnitt 2.7.1.1 thematisiert wurde, entgegenzuwirken. Da die HR-Abteilung mit zwei Mitarbeitenden bei der OFFIX eher klein ausfällt, wird diese kaum Ressourcen freisetzen können, um viele Change-Management-Aufgaben zu übernehmen – sie kann jedoch als Anlaufstelle vieler Betroffener die jeweiligen Feedbacks an die zuständigen Stellen weiterleiten.

Gute Möglichkeiten bietet bei der OFFIX jedoch das mittlere Management, welches bei den flachen Hierarchiestufen in der Regel die Teamleiter sind. Diese sind bei der OFFIX häufig langjährige Mitarbeitende, welche aufgrund ihrer Position eine gewisse Weitsicht mitbringen, über nötige Sozialkompetenzen verfügen und einen guten Draht zu ihren Mitarbeitenden haben. Wenn es der OFFIX gelingt, Schlüsselpersonen des mittleren Managements als Promotoren für den Wandel zu gewinnen, könnten diese die Rolle von Change-Agents einnehmen und mithelfen, den Veränderungsprozess positiv voranzutreiben.

Auch die Lernenden der OFFIX könnten sich je nach IT-Projekt gut einbinden lassen, da diese aufgrund ihrer Ausbildung in den Unternehmen zirkulieren, die Mitarbeitenden gut kennen und zudem zeitlich nicht immer voll ausgelastet sind.

Bei jedem IT-Projekt sollte sich die verantwortliche Person der OFFIX die Zeit nehmen, um eine kurze Stakeholder-Analyse durchzuführen. Die Aufgabe kann innert kurzer Zeit erledigt werden und sollte daher auch mit den begrenzten Ressourcen der OFFIX realisierbar sein. Dabei ist zu beachten, dass die Analyse schriftlich und nicht nur gedanklich aufgestellt wird. Weiter ist zu gewährleisten, dass die Mitarbeitenden nicht vergessen und nicht nur als eine einzelne Stakeholdergruppe aufnotiert, sondern differenziert dargestellt werden. Beispielsweise könnte eine Gliederung dahingehend vorgenommen werden, welches Belegschaftsmitglied wie stark von der Veränderung betroffen ist oder wie seine Haltung gegenüber dieser ist. Unter Berücksichtigung des Abschnitts 2.5.3 liessen sich demzufolge die Mitarbeitenden in die sieben Archetypen von Vahs unterteilen, also in «Visionäre und Missionare», «aktive Gläubige», «Opportunisten», «Abwartende und Gleichgültige», «Untergrundkämpfer», «offene Gegner» und «Emigranten». Eine weitere Gliederung, welche gut bei der OFFIX anwendbar wäre und etwas schneller ginge, wäre die Einteilung in «IT-nähere» und «IT-fernere» Mitarbeitende.

Dem Wunsch nach mehr Partizipation der betroffenen Mitarbeitenden, welcher in der Problemstellung im Abschnitt 1.2 basierend auf den internen Interviews herausgearbeitet wurde, muss unbedingt gefolgt werden. Wichtig dabei ist, dass die OFFIX die Betroffenen nicht wie bis anhin erst bei der Umsetzung involviert, sondern diese früh und regelmässig eingebunden werden, damit sie ein Verständnis für das IT-Projekt erlangen, getätigte Entscheidungen nachvollziehen und bei gewissen Sachverhalten mitsprechen und ihre Meinung kundtun können.

Dabei sollte die OFFIX trotzdem auf eine Verhältnismässigkeit achten. Allzu grosse Change-Management-Aktionen oder übertriebene Massnahmen würden die Mitarbeitenden der OFFIX eher verwirren, da sie solche bis anhin nicht gewohnt sind. Viele der Handlungsempfehlungen ergeben sich automatisch, wenn der gesunde Menschenverstand zum Einsatz kommt. Es muss somit ein Mittelweg gefunden werden, damit die Aufwände im Verhältnis zur Unternehmens- und IT-Projektgrösse stehen und auch mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden können.

Um die im Abschnitt 1.2 genannte Herausforderung der OFFIX in Bezug auf ihre heterogenen Unternehmenskulturen und Maturitätslevel der Mitarbeitenden zu meistern, muss eine adressatengerechte Kommunikation angewendet werden. Zudem sollte diese, wie es in den Interviews zur Problemstellung von den Betroffenen gewünscht wurde, regelmässig stattfinden. Dazu kann sich die OFFIX auf die im Abschnitt 2.5.4 präsentierte Abbildung 10 stützen, der die geeigneten Kommunikationsformen je nach Change-Phase zu entnehmen sind.

Zudem wäre es ratsam, wenn die OFFIX eine einheitliche und homogene Unternehmenskultur schaffen würde, um darauf eine passende Change-Kommunikation aufbauen zu können. Denn wie es gemäss Abschnitt 2.7.1.3 viele Unternehmen tun, hat auch die OFFIX ihre Unternehmenskulturen in der Vergangenheit bei IT-Projekten zu wenig berücksichtigt.

Während der Umsetzung von IT-Veränderungsprojekten kann die OFFIX auf den im Abschnitt 2.7.1.7 genannten Vorteil zurückgreifen, dass sie an beiden Standorten über kurze Distanzen zwischen den Büroräumlichkeiten und den Logistikzentren verfügt. Auch die Standorte an sich sind nicht weit voneinander entfernt, da sich einer im Kanton Zürich und der andere im Kanton Aargau befindet. Somit können sich die Verantwortlichen im Sinne von Gemba (siehe Abschnitt 3.1.12) an den Ort der Veränderung begeben, sich direkt mit den Betroffenen austauschen und den Change an der Basis mitbegleiten und beobachten.

Eine letzte konkrete Change-Management-Handlungsempfehlung, welche sowohl in allen im Theorieteil vorgestellten Modellen als auch von den Experten eindringlich angeraten wird, ist, die durch das IT-Projekt entstandene Veränderung bewusst zu festigen. Wichtig dabei ist, dass das Change Management über den Abschluss des IT-Projektes hinaus und nach der sauberen Übergabe an die Linie weiter fortgeführt wird. Dementsprechend muss das oben beschriebene Change Monitoring auch nach dem technischen Abschluss des IT-Projektes noch weitergeführt werden.

Sollte bei zukünftigen IT-Projekten in der OFFIX trotz der Befolgung der oben genannten Change-Management-Handlungsempfehlungen Widerstand aufkommen, kann dieser mit folgenden konkreten Massnahmen überwunden werden.

Im Umgang mit Widerstand reicht einseitige Kommunikation nicht aus, vielmehr ist ein Dialog nötig. Wie im Abschnitt 2.5.4 in der Abbildung 10 aufgezeigt wird, brauchen Mitarbeitende ein Ventil, um ihre auf Befürchtungen oder Ängsten basierenden Emotionen äussern zu können, wofür Kommunikationsmittel wie E-Mails, Newsletters, Intranets oder Informationsaushänge nicht genügen, da mit diesen nur eine Botschaft gesendet wird. Wie in der Schilderung der Problemstellung aufgeführt, sind innerhalb der OFFIX häufig die direkten Vorgesetzten die ersten Anlaufstellen für Betroffene, die unzufrieden sind. Somit wäre es ratsam, sie in diesem Bereich durch einen externen Berater schulen zu lassen, damit sie sich im Falle einer Beschwerde optimal verhalten können.

Weiter kann der Entstehung von Widerstand entgegengewirkt werden, indem die OFFIX bei der Ankündigung eines neuen IT-Projektes die Chancen und Vorteile hervorhebt, welche die Betroffenen erwarten dürfen. Zudem ist zu empfehlen, dass zuerst diejenigen Punkte aufgezählt werden, welche unverändert bleiben, bevor aufgezeigt wird, was sich tatsächlich ändert. Das spricht das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeitenden an, welches im Abschnitt 2.5.2 thematisiert wurde.

Einer der grössten Fehler, den Change-Verantwortliche sowohl gemäss der Literatur als auch den Experten machen können, ist, Mitarbeitende auszugrenzen, welche Widerstand leisten. Widerstand ist eine normale menschliche Reaktion und sollte nicht als etwas Negatives aufgefasst werden. Insbesondere der von Vahs beschriebene und im Abschnitt 2.5.3 skizzierte Archetyp «offener Gegner» oder «Opponent» sollte für den

Change genutzt und eingebunden werden, da er einen differenzierten Blickwinkel einbringen kann.

Gerade in dieser Handlungsempfehlung liegt ein grosser Praxiswert für die OFFIX, welche mit den vielen langjährigen Mitarbeitenden über einige starke Meinungsträger verfügt. Sollten diese zukünftig in einem IT-Projekt unzufrieden sein, können sie mit diesem Ansatz angegangen werden.

Eine weitere konkrete Handlungsempfehlung im Umgang mit Widerstand ist die Durchführung von Sounding Boards, wo eine repräsentative Gruppe von gut vernetzten Mitarbeitenden ein Feedback zur Umsetzung des IT-Veränderungsprojekts geben kann. Dafür sollten im Idealfall Mitarbeitende aus verschiedenen Hierarchiestufen und Abteilungen ausgewählt werden, die bereits mehrere Jahre bei der OFFIX tätig sind und als Meinungsträger im Unternehmen gelten. Bei einem starken Widerstand könnten den Beteiligten des Sounding Boards zudem Informationen anvertraut werden, welche zu diesem Zeitpunkt noch nicht für alle Betroffenen kommunikationsreif wären, um das Vertrauensverhältnis zu steigern.

Zur Übersicht werden die Handlungsempfehlungen in der Abbildung 12 zusammengefasst.

Change-Management-Handlungsempfehlungen	Handlungsempfehlungen im Umgang mit Widerstand
<ol style="list-style-type: none"> 1. Change-Management-Modelle adaptieren 2. Bewusstsein für das Thema «Change Management» schaffen 3. Change Monitoring einführen 4. Commitment und «One-Voice» der kompletten Führung sicherstellen 5. IT-Projektziel definieren 6. Interne Verantwortung je nach IT-Projekt neu definieren 7. Interne Ressourcen ausschöpfen: HR-Abteilung, mittleres Management, Lernende 8. Stakeholder analysieren 9. Betroffene früh und regelmässig einbinden 10. Gesunder Menschenverstand und Verhältnismässigkeit beachten 11. Adressatengerechte Kommunikation gewährleisten 12. Gemba betreiben 13. Veränderung bewusst festigen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nicht Kommunikation, sondern Dialog 2. Chancen von Change betonen 3. Opponenten als Chance nutzen und einbinden 4. Sounding Boards durchführen

Abbildung 12: Übersicht der erarbeiteten Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

Die Literaturrecherche sowie auch die Datenerhebung durch Interviews hat deutlich ergeben, dass es im Bereich des Change Managements keinen «One-size-fits-all»-Lösungsansatz gibt. Denn jeder Wandel und jedes IT-Projekt ist einzigartig und auch die Menschen und deren Reaktionen darauf sind jeweils unterschiedlich und nicht vorhersehbar. Mit den in dieser Masterarbeit entwickelten konkreten Handlungsempfehlungen für das Change Management und den Umgang mit Widerstand können die in der Beschreibung der Problemstellung aufgeführten Herausforderungen der OFFIX bei IT-Projekten in der Praxis jedoch situativ gemeistert werden. Sie alle benötigen wenig Zeit, sind effektiv und können dem Unternehmen somit zu einem positiven Resultat eines IT-Projektes verhelfen. Die Fragestellung der Masterarbeit konnte somit ausreichend beantwortet werden.

4.2 Kritische Würdigung und Ausblick

Ungeklärt bleibt die Frage nach der Change-Management-Verantwortung bei IT-Projekten innerhalb von KMU. Für die OFFIX konnte zwar aus den kumulierten Expertenantworten eine Handlungsempfehlung abgeleitet werden; dennoch bestand keine einheitliche Aussage zur genannten Fragestellung. Um sie zu klären, müssten weitere Interviews mit Experten geführt werden, welche positive Change-Management-Erfahrungen in KMU sammeln konnten.

Ferner ist fraglich, ob die erarbeiteten Handlungsempfehlungen auf andere KMU adaptiert werden können. Einerseits ist aufgrund der qualitativen Datenerhebung keine Generalisierung der Erkenntnisse möglich. Generell liegt die Schwäche der qualitativen Datenerhebung darin, dass Einzelfälle überbewertet oder Aussagen auf verschiedene Weise interpretiert werden (Hussy et al., 2013, S. 277 f.). Andererseits hat jedes KMU unterschiedliche Ausgangslagen und Problemstellungen. Obschon einige der Handlungsempfehlungen (wie ‹Change-Management-Modelle adaptieren›, ‹IT-Projekt definieren› oder ‹Stakeholder analysieren›) generisch sind, wurden andere (wie ‹Interne Verantwortung je nach IT-Projekt neu definieren› oder ‹Interne Ressourcen ausschöpfen: HR-Abteilung, mittleres Management, Lernende›) speziell für die bestehenden Herausforderungen der OFFIX formuliert. Andere KMU haben jedoch nicht die gleichen Probleme oder es gibt andere Ursachen, weshalb sie Change Management nicht oder nicht erfolgreich anwenden.

Die eingangs aufgezeigte bestehende Forschungslücke konnte somit im Rahmen dieser Masterarbeit explizit nur in Bezug auf die OFFIX geschlossen werden. Um generalisierte Aussagen treffen zu können und die Forschungslücke gänzlich zu schliessen, sind weitere, insbesondere quantitative Untersuchungen zum Thema ‹Change Management› im Kontext von IT-Projekten und KMU notwendig.

Literaturverzeichnis

- Ates, A., & Bitici, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International journal of production research*, 49(18), S. 5601-5618. DOI: 10.1080/00207543.2011.563825
- Becker, W., & Ulrich, P. (2015). *BWL im Mittelstand: Grundlagen, Besonderheiten, Entwicklungen*. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Brand, M., & Wittig, S. (2021). *Change Management: 6 Grundregeln für KMU im Veränderungsprozess*. Abgerufen von <https://unternehmer.de/management-people-skills/279717-change-management-6-grundregeln-fuer-kmu-im-veraenderungsprozess>.
- Bundesamt für Statistik (2021). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>.
- Capgemini Consulting (2010). *Change Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Abgerufen von https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010_0.pdf?language=de.
- Chies, S. (2016). *Change Management bei der Einführung neuer IT-Technologien: Mitarbeiter ins Boot holen – mit angewandter Psychologie*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-11635-4
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *human relations*, 69(1), S. 33-60. DOI: 10.1177/0018726715577707
- Deekeling, E. & Arndt, S. (2021). Change-Kommunikation in Unternehmen. In: S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfrass (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. S. 545-563.

Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. DOI: 10.1007/978-3-658-23152-1

Deutinger, G. (2017). *Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*. 13. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Dupont, S., Braun, S., Siedler, C., Aurich, J. C. & Zink, K. J. (2019). Einführung eines intelligenten Logistikkonzepts zur Unterstützung der Mitarbeiter in Fertigung und Montage. In: C. K. Bosse & K. J. Zink (Hrsg.): *Arbeit 4.0 im Mittelstand: Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU*. S. 303-320. Berlin: Springer-Verlag GmbH. DOI: 10.1007/978-3-662-59474-2

Gairing, F. (2017). *Organisationsentwicklung: Geschichte - Konzepte - Praxis*. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Gubelmann, J., Scherler, H., Sommer, C., & Pifko, C. (2018). *Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA(ICB4)-Ebenen D und C*. 5. Auflage. Zürich: Compendio.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhof, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer. DOI 10.1007/978-3-642-34362-9

IBM (2012). *Leading Through Connections*. Abgerufen von <https://www.ibm.com/downloads/cas/3O8OG8RL>.

Jasek, H. (2020). *Change Management in Unternehmen: Unterschiede zwischen grossen Unternehmen und KMU*. Abgerufen von <https://www.ostjob.ch/ratgeber/artikel/255/change-management>.

Kohnke, O., & Bungard, W. (2009). Change Management und unternehmensweite Standardsoftwaresysteme. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 78(6), S. 304-310.

Kohnke, O. & Wieser, D. (2012). Die Veränderungskurve – Ein Berater-Mythos? *OrganisationsEntwicklung*, 2012 (1), S. 54-62.

- Kohnke, O. (2015). *Anwenderakzeptanz unternehmensweiter Standardsoftware: Theorie, Einflussfaktoren und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-08206-2
- Kostka, C. & Mönch, A. (2002). *Change Management; 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. 2. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Kotter, J. P. (2015). *Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Franz Vahlen. DOI: <https://doi.org/10.15358/9783800646159-1>
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., & Fischer, T. (2010). *Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden*. 3. Auflage. Berlin: Cornelsen.
- Krüger, W. (2014a) Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In: W. Krüger & N. Bach (Hrsg.): *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*. 5. Auflage. S. 1-32. Wiesbaden: Gabler Verlag. DOI: 10.1007/978-3-8349-4717-8
- Krüger, W. (2014b) Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In: W. Krüger & N. Bach (Hrsg.): *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*. 5. Auflage. S. 33-62. Wiesbaden: Gabler Verlag. DOI: 10.1007/978-3-8349-4717-8
- Lauer, T. (2014). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-662-43737-7
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Hans Huber.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12 Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Meisterjahn, C., Krins, C. & Koch, J. M. (2019). Befähigung und Begleitung unternehmensinterner Change Enabler als Wegbereiter und Triebfedern der Digitalisierung. In: C. K. Bosse & K. J. Zink (Hrsg.): *Arbeit 4.0 im Mittelstand*:

Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU. S. 105-120.
Berlin: Springer-Verlag GmbH. DOI: 10.1007/978-3-662-59474-2

Melbinger, W. (2018). IT-Projektmarketing. In: E. Tiemeyer (Hrsg.): *Handbuch IT-Projektmanagement*. S. 583-607. München: Hanser.

OFFIX (o.J.). *Das macht uns stark*. <https://www.offix.ch/de/>.

Rennebach, S. (2010). *Unternehmen im Wandel: Komplexe Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Schlicher, K. D., Paruzel, A., Steinmann, B., & Maier, G. W. (2020). Change Management für die Einführung digitaler Arbeitswelten. In: G. W. Maier, G. Engels & E. Steffen (Hrsg.): *Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten*. S. 347-382. Berlin, Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-662-52979-9_16

Staehele, W. H. (1999). *Management*. 8. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Streich, R. (2016). *Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-12181-5

The Standish Group International, Inc. (2009). *CHAOS Summary 2009*. Abgerufen von <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-1/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf>.

The Standish Group International, Inc. (2015). *CHAOS Report 2015*. Abgerufen von https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf.

Tiemeyer, E. (2018). IT-Projekte erfolgreich managen – Handlungsbereiche und Prozesse. In: E. Tiemeyer (Hrsg.): *Handbuch IT-Projektmanagement*. S. 1-42. München: Hanser.

Vahs, D. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wallmüller, E. (2004). *Risikomanagement für IT- und Software-Projekte: Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis*. 2. Auflage. München: Hanser.

Wallmüller, E. (2014). *Risiko- und Chancen-Management für IT- und Software-Projekte: Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis*. 2. Auflage. München: Hanser.

Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. Berlin, Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-642-55442-1

Anhang 1 – Interview-Leitfaden für die Mitarbeitenden der OFFIX

Betroffene, 40min

Gliederung	Inhalt / Fragen
Einleitung (4min)	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung und Vorstellung • Erläuterung in die Thematik und Vorstellung der Forschungsfrage • Vorgehen Interview und Zeitrahmen erläutern • Vertraulichkeit klären (Interview wird anonymisiert) • Einverständnis für Tonaufnahmen
Information über berufliche Laufbahn und aktuelle Position (5min)	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern? • Wie lange sind Sie bereits für die OFFIX tätig? • Was sind Ihre Hauptaufgaben?
Fragen zu Unternehmenskultur (5min)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie die Unternehmenskultur der OFFIX beschreiben (Wieso arbeiten Sie gerne bei der OFFIX)? • Was für Wertesysteme gibt es (Auf was wird bei der Zusammenarbeit geachtet)? • Wieso denken Sie, dass die OFFIX erfolgreich ist (Wieso ist die OFFIX besser als die Konkurrenz)?
IST-Situation: Change Management (10min)	<ul style="list-style-type: none"> • Hat sich die OFFIX seit Ihrer Tätigkeit häufig verändert? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, wie? • Wie wurden in der Vergangenheit Veränderungen mitgeteilt? • Wie wurden Sie in der Vergangenheit bei Veränderungen mit eingebunden? • Sind Sie generell zufrieden, wie in der Vergangenheit Veränderungsprojekte gehandhabt wurden? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Was wurde gut gemacht? ○ FF: Was wurde schlecht gemacht? • Wie hätte es Ihrer Meinung nach ablaufen sollen?
IST-Situation: Umgang mit Widerstand (10min)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie äussern Sie sich, wenn sie unzufrieden sind? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: An wen wenden Sie sich, wenn Sie unzufrieden sind (Teamkollegen, Vorgesetzten, HR, etc.)? • Falls Sie Ihre Unzufriedenheit geäussert haben, wie wurde damit umgegangen? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Sind Sie zufrieden mit der Reaktion? • Haben Ihrer Meinung nach Arbeitskollegen die OFFIX verlassen, weil sie unzufrieden waren mit vergangenen Veränderungen?
Ergänzungen (5min)	Wir sind am Ende des Interviews angekommen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Ergänzungen Ihrerseits? • Möchten Sie gerne noch etwas zum Thema sagen, was für Sie wichtig ist?
Abschluss (1min)	<ul style="list-style-type: none"> • Stoppen der Aufnahme • Beendigung des Gesprächs und Danksagung • Angebot über Zustellung vom ausgeschriebenen Interview • Angebot zur Kontaktaufnahme für Ergänzungen oder Rückfragen

FF = Folgefrage

Anhang 2 – Interview-Leitfaden für den Leiter IT der OFFIX

Beteiligter, interner Experte, 45min

Gliederung	Inhalt / Fragen
Einleitung (4min)	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung und Vorstellung • Erläuterung in die Thematik und Vorstellung der Forschungsfrage • Vorgehen Interview und Zeitrahmen erläutern • Vertraulichkeit klären (Interview wird anonymisiert) • Einverständnis für Tonaufnahmen
Information über berufliche Laufbahn und aktuelle Position (5min)	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern? • Wie lange sind Sie bereits für die OFFIX tätig? • Was sind Ihre Hauptaufgaben?
Fragen zu Unternehmenskultur (5min)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie die Unternehmenskultur der OFFIX beschreiben? • Was für Wertesysteme gibt es? • Wieso denken Sie, dass die OFFIX erfolgreich ist?
IST-Situation: Change Management bei IT-Projekten (15min)	<ul style="list-style-type: none"> • Was für IT-Projekte wurden in den vergangenen Jahren durchgeführt? • Wurden dabei Change Management betrieben? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Wenn ja, wer war dafür verantwortlich? • Verliefen die IT-Projekte reibungslos? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls nicht, was war das Problem? ○ FF: Wie hätte man diese retrospektiv umgehen können? • Wurde für ein IT-Projekt schon mal ein externer Experte im Bereich Change Management engagiert?
IST-Situation: Umgang mit Widerstand (10min)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie reagiert die Belegschaft generell auf IT-Veränderungsprojekte? • Kam es in der Vergangenheit zu Widerständen bei der Belegschaft? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls nicht, gab es Unternehmungen, stillen Widerstand zu eruieren? • Wurden Massnahmen unternommen, um den Widerstand zu entkräften? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, welche Massnahmen wurden unternommen? ○ FF: Welche Massnahmen waren besonders wirkungsvoll und weshalb?
Ergänzungen (5min)	<p>Wir sind am Ende des Interviews angekommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Ergänzungen Ihrerseits? • Möchten Sie gerne noch etwas zum Thema sagen, was für Sie wichtig ist?

Abschluss (1min)	<ul style="list-style-type: none">• Stoppen der Aufnahme• Beendigung des Gesprächs und Danksagung• Angebot über Zustellung vom ausgeschriebenen Interview• Angebot zur Kontaktaufnahme für Ergänzungen oder Rückfragen
---------------------	---

FF = Folgefrage

Anhang 3 – Interview-Leitfaden für die Leiterin HR der OFFIX

Beteiligte, interne Expertin, 50min

Gliederung	Inhalt / Fragen
Einleitung (4min)	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung und Vorstellung • Erläuterung in die Thematik und Vorstellung der Forschungsfrage • Vorgehen Interview und Zeitrahmen erläutern • Vertraulichkeit klären (Interview wird anonymisiert) • Einverständnis für Tonaufnahmen
Information über berufliche Laufbahn und aktuelle Position (5min)	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern? • Wie lange sind Sie bereits für die OFFIX tätig? • Was sind Ihre Hauptaufgaben?
Unternehmenskultur (10min)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie die Unternehmenskultur der OFFIX beschreiben? • Was für Wertesysteme gibt es? • Wieso denken Sie, dass die OFFIX erfolgreich ist? • Wie lange arbeiten Mitarbeiter*innen im Durchschnitt bei der OFFIX?
IST-Situation: Change Management (15min)	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der OFFIX ist die Aufgabe vom Change Management beim HR angegliedert - ist das Ihrer Ansicht nach korrekt? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls nicht, wer sollte Ihrer Meinung nach dafür verantwortlich sein? • Wurde jemand im HR oder sonst in einer Abteilung im Change Management ausgebildet? • Wurde für ein (IT-)Projekt schon mal ein externer Experte im Bereich Change Management engagiert? • Wie wurden in der Vergangenheit Veränderungen mitgeteilt? • Was für Change Management Aktivitäten wurden seitens HR unternommen? • Sind Sie generell zufrieden, wie in der Vergangenheit Veränderungsprojekte gehandhabt wurden? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Was wurde gut gemacht? ○ FF: Was wurde schlecht gemacht? • Wie hätte es Ihrer Meinung nach ablaufen sollen?
IST-Situation: Umgang mit Widerstand (10min)	<ul style="list-style-type: none"> • Als HR seid ihr eine der Anlaufstellen für Mitarbeiter, welche unzufrieden sind oder Ängste haben – wie gehen Sie damit um? • Leiten Sie die Bedenken der Mitarbeiter weiter? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, an wen und wie ist die Reaktion darauf? • Wie reagiert die Belegschaft generell auf Veränderungsprojekte?

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Mitarbeiter reagieren in der Regel mit Widerstand? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Immer die gleichen? • Wie reagiert die OFFIX auf Widerstand? • Haben Ihrer Meinung nach Arbeitskollegen die OFFIX verlassen, weil sie unzufrieden waren mit vergangenen Veränderungen?
Ergänzungen (5min)	<p>Wir sind am Ende des Interviews angekommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Ergänzungen Ihrerseits? • Möchten Sie gerne noch etwas zum Thema sagen, was für Sie wichtig ist?
Abschluss (1min)	<ul style="list-style-type: none"> • Stoppen der Aufnahme • Beendigung des Gesprächs und Danksagung • Angebot über Zustellung vom ausgeschriebenem Interview • Angebot zur Kontaktaufnahme für Ergänzungen oder Rückfragen

FF = Folgefrage

Anhang 4 – Interview-Leitfaden für externe Experten

Externe Experten, 60min

Gliederung	Inhalt / Fragen
Einleitung (4min)	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung und Vorstellung • Erläuterung in die Thematik und Vorstellung der Forschungsfrage • Vorgehen Interview und Zeitrahmen erläutern • Vertraulichkeit klären (Interview wird anonymisiert) • Einverständnis für Tonaufnahme
Information über berufliche Laufbahn und aktuelle Position (5min)	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie sich kurz vorstellen und Ihre aktuelle Tätigkeit beschreiben? • Was für Erfahrungen haben Sie im Hinblick auf IT-Projekte in KMU und/oder Change Management?
Thema: Change Management bei IT-Projekten (10min)	<ul style="list-style-type: none"> • Waren Sie in der Vergangenheit bei IT-Projekten involviert und falls ja, aus welchen Gründen liefen diese gut bzw. schlecht? (offen) • Gemäss Literaturrecherche scheitern IT-Projekte häufig, weil «weichen Faktoren» (Nichteinbindung der User, Berücksichtigung kultureller Aspekte, Umgang mit Konflikten) zu wenig im Fokus stehen - haben Sie diese Erfahrung ebenfalls gemacht? (konkret) <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, wie wurde das Problem gelöst? ○ FF: Falls nicht, wie könnte man das Problem lösen?
Thema: Change Management in KMU (10min)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie unterscheidet sich Change Management in KMU zu Grossunternehmen? (offen) • Gemäss Literaturrecherche fehlt es in KMU häufig an Ressourcen oder Expertise für Change Management – haben Sie diese Erfahrung ebenfalls gemacht? (konkret) <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, wie wurde das Problem der Ressourcenknappheit / des Expertisen-Mankos gelöst? ○ FF: Falls nicht, wie könnte man das Problem der Ressourcenknappheit / des Expertisen-Mankos lösen? • Würden Sie die Aussage bestätigen oder verneinen, dass Mitarbeiter-Meinungen in KMU mehr Gewicht haben (da sie schwerer zu ersetzen und damit «wichtiger» sind)? • Sehen Sie auch Vorteile bei Veränderungsprojekten in KMU?
Thema: Umgang mit Widerstand (5min)	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden Sie bei vergangenen IT-Projekten mit Widerstand konfrontiert? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls nicht, gab es Unternehmungen, stillen Widerstand zu eruieren? • Wurden Massnahmen unternommen, um den Widerstand zu entkräften? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, welche Massnahmen wurden unternommen? ○ FF: Welche Massnahmen waren besonders wirkungsvoll und weshalb?

<p>Thema: Konkrete Change Management Handlungsempfehlungen für OFFIX bei IT-Projekten (20min)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie sich bei vergangenen IT-Projekten an bestimmte Change Management Modelle gehalten? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, an welche? • Wie haben Sie Change Management in vergangenen IT-Projekten betrieben? Was waren konkreten Schritte? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Erfüllte das Ergebnis dieser Schritte Ihre Erwartungen? ○ FF: Wenn nicht, was würden Sie heute anders machen? • Wer sollte Ihrer Meinung nach innerhalb eines KMU bei einem IT-Projekt verantwortlich sein für das Thema Change Management? (Führungskräfte, Projektleiter, externe Person) • Würden Sie den Einsatz von Change Agents empfehlen? <ul style="list-style-type: none"> ○ FF: Falls ja, interne oder externe? ○ FF: Falls intern, wie würden Sie diese auswählen? • Die OFFIX verfügt über unterschiedliche Unternehmenskulturen und Mitarbeiter mit grossen Maturitätsunterschieden (z.B. Logistikmitarbeiter). Wie würden Sie diese Herausforderung bei der Kommunikation im Change meistern (auch im Bezug auf Widerstand)? • Wie haben Sie bei vergangenen IT-Projekten sichergestellt, dass die Mitarbeiter nicht in alte Verhaltensmuster zurückgefallen sind?
<p>Ergänzungen (5min)</p>	<p>Wir sind am Ende des Interviews angekommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Ergänzungen Ihrerseits? • Gibt es weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach in der Masterarbeit berücksichtigt werden sollten?
<p>Abschluss (1min)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stoppen der Aufnahme • Beendigung des Gesprächs und Danksagung • Angebot über Zustellung vom ausgeschriebenen Interview • Angebot zur Kontaktaufnahme für Ergänzungen oder Rückfragen

FF = Folgefrage