

Gemeinsamer Abschlussbericht der Forschungsstellen

AiF
Mitgliedsvereinigung
Forschungsgemeinschaft Qualität e.V. (FQS)
August-Schanz-Straße 21a
60433 Frankfurt am Main

Thema: **Culture Based Change - Qualitätsorientierte Absicherung und Durchführung von Change Prozessen unter Berücksichtigung kritischer Unternehmenskulturmerkmale**

Kennwort: CuBa Change (Culture Based Change)

Forschungsstelle: 1. Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT)
Abteilung Produktionsqualität und Messtechnik
Prof. Dr.-Ing. R. Schmitt
Steinbachstraße 17
52074 Aachen

Projektleiterin
Dipl.-Ing. Alexandra Ottong
Tel.: 0241 8904 259
alexandra.ottong@ipt.fraunhofer.de

2. Institut für Unternehmenskybernetik e.V. (IfU)
Prof. Dr. rer. nat. S. Jeschke
Dennewartstr. 27
52068 Aachen

Projektleiter
Thilo Münstermann M.A.
Tel.: 0241 80911 79
thilo.muenstermann@ifu.rwth-aachen.de

Fälligkeit: 15. Juli 2010

Mitarbeiter des Abschlussberichts

an Haack, Alexander
Günther, Robin
Münstermann, Thilo
Ottong, Alexandra
Weg, Daniel
van Thiel, Jonas

Wir danken den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses für Ihre Unterstützung

Hahn, Manfred Dr.
Klein, Thomas Dr.
Lübben, Lars
Mänz, Michael (Obmann des Projektes)
Melcher, Paul Prof. Dr.
Mittler, Yvette
Pieper, Michael
Reeb, Gerdi
Schmalen, Bruno
Voigt, Thorsten Dr.

Kurzfassung

Ziel des Projektes „Culture Based Change – Qualitätsorientierte Absicherung und Durchführung von Change Prozessen unter Berücksichtigung kritischer Unternehmenskulturmerkmale“ (CuBa Change) war es, eine praxisnahe Handlungsunterstützung zu entwickeln, um Change-Projekte kulturgerecht gestalten zu können. Die Gelingenswahrscheinlichkeit von den – für die meisten Unternehmen überlebenswichtigen – Veränderungsprojekten soll damit erhöht werden. Dazu wurde die Relevanz einzelner Kulturmerkmale bezüglich verschiedener Typen von Change Prozessen identifiziert und eine Unterstützung zur kulturgerechten Methodenauswahl entwickelt.

Die Identifikation der relevanten Unternehmenskulturmerkmale erfolgt in zwei Phasen. Zunächst wurden im Rahmen von Workshops mit den beteiligten Unternehmen auf qualitativen Wege Unternehmenskulturmerkmale identifiziert, welche in vergangenen Projekten eine deutliche Auswirkung auf deren Verlauf hatten. Anschließend wurden 19 Kulturmerkmale in einer quantitativen Studie mit über 500 Führungskräften und Beratern dahingehend untersucht, ob sich wiederkehrende Zusammenhänge zu dem Gelingen von Change Projekten in Abhängigkeit von der Ausprägung eines Kulturmerkmals beobachten lassen. Gleichzeitig wurde der Erfolg vom Einsatz einzelner Methoden mit der Ausprägung der Kulturmerkmale untersucht.

Die Ergebnisse wurden als Vorgehensmodell aufbereitet und in einen Anwenderleitfaden überführt. Zur Unterstützung des Vorgehensmodells wurde ein Software-Tool entwickelt, welches – aufbauend auf den Studienergebnissen – bei der Kulturanalyse unterstützt und Hinweise auf eine mögliche fördernde oder hemmende Wirkung einzelner Merkmale aufzeigt.

Im Projekt konnten folgende Ergebnisse erzielt werden:

- Entwicklung eines Workshops zur Identifikation der Auswirkungen einzelner Kulturmerkmale in vergangenen Change Projekten.
- Empirische Daten zu mehr als 500 Change Projekten, welche Informationen zu Projekterfolg, der Ausprägung von 19 Kulturmerkmalen und dem Einsatz von Qualitätsmanagement-Methoden beinhalten.
- Entwicklung eines Leitfadens, durch den Anwender in drei Schritten bei der kulturgerechten Planung und Durchführung von Change Projekten unterstützt werden.
- Implementierung eines Software-Tools, mit dessen Hilfe die Studienergebnisse mit geringem Zeitaufwand individuell für die Kulturmerkmalsausprägungen einer Organisation visualisiert werden können. Ergänzt wird dies durch konkrete Hinweise für die Methodenauswahl.

Die Projektergebnisse stoßen auf ein hohes Interesse und konnten in der Praxis erfolgreich evaluiert werden. Die Ergebnisse liefern einen neuen Beitrag zum theoretischen Wissensstand über den Zusammenhang von Kulturmerkmalen und dem Erfolg von Change Projekten sowie praxisingerechte Hilfestellungen insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

Die Ziele des Projektes wurden erreicht.

Inhalt

1. Einleitung.....	5
Forschungsthema.....	5
Wissenschaftliche Problemstellung.....	5
Forschungsziel und Lösungsweg.....	5
2. Phase I Konzeptionierung.....	6
Schritt 1: Hypothesenbildung zum Zusammenhang von Change Typen und einzelnen Kulturmerkmalen	6
Schritt 2: Validierung der Hypothesen	8
3. Phase II Realisierung.....	13
Schritt 3: Entwicklung von Methodenempfehlungen	13
Schritt 4: Entwicklung der Module zu Analyse und Methodenauswahl.....	13
Schritt 5: Erstellung eines Anwenderleitfadens.....	17
4. Phase III Verifikation.....	18
Schritt 6: Projektbegleitende exemplarische Verifikation & Evaluation.....	18
5. Erzielte Ergebnisse und ihre wirtschaftliche Bedeutung für KMU	19
6. Veröffentlichungen im Projekt	20
7. Durchführende Forschungsstellen	21
8. Literatur	21
9. Anhang	23
9.1 Online Fragebogen	23
9.2 Interviewleitfaden „Tool Anforderungen“	33

Förderverweis

Das IGF-Vorhaben (15593 N/1) der Forschungsvereinigung Forschungsgemeinschaft Qualität e.V. (FQS), August-Schanz-Str. 21A, 60433 Frankfurt am Main wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und –entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert. Die durchführenden Forschungsstellen sind das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT) und das Institut für Unternehmenskybernetik an der RWTH Aachen (IfU).

1. Einleitung

Forschungsthema

Culture Based Change (CuBa Change) – Qualitätsorientierte Absicherung und Durchführung von Change Prozessen unter Berücksichtigung kritischer Unternehmenskulturmerkmale

Wissenschaftliche Problemstellung

In der heutigen Zeit, die durch Globalisierung, wirtschaftlichen und technologischen Wandel bestimmt ist, befinden sich die meisten Unternehmen kontinuierlich im Wandel. Diese Change Prozesse sind vielfältig und finden Verwendung und Bedarf in sämtlichen Bereichen der Organisation. Ihr erfolgreiches Durchführen ist mehr denn je ein Erfolgsfaktor, wenn es um Innovationen und das Bestehen auf dem Markt geht.

Häufig wird Change jedoch, gerade aufgrund von begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), unsystematisch vorangetrieben. Die bis heute entwickelten Methoden bieten Anhaltspunkte, welche Maßnahmen in den jeweiligen Phasen von Change Projekten eingesetzt werden können (vgl. Voigt 2007). Jedoch liefern sie keine Auswahlhilfe für verschiedene Unternehmen oder kulturelle Rahmenbedingungen. Aber gerade diese dürfen nicht außer Acht gelassen werden, da Unternehmen offene, sozio-technische Systeme sind, die auf Änderungen reagieren und deren Mitglieder vor dem Hintergrund ihrer Motivation sozial handeln.

Aufgrund der kulturellen Rahmenbedingungen laufen Veränderungsprojekte also nicht in jedem Unternehmen gleich ab. Eine kulturgerechte Gestaltung der gesamten Veränderung kann die Gelingenswahrscheinlichkeit steigern und Widerstände innerhalb der Organisation reduzieren. KMUs fehlt jedoch eine leicht einsetzbare Methode, ihre eigene Unternehmenskultur im Hinblick auf zukünftige Change Projekte einschätzen und anschließend passenden Methoden einsetzen zu können.

Forschungsziel und Lösungsweg

Im Rahmen des Projekts wurden die Zusammenhänge zwischen der Unternehmenskultur und dem Erfolg von Change Projekten analysiert. Die Wichtigkeit einzelner Kulturmerkmale bezüglich verschiedener Typen von Change Prozessen wurden ermittelt. Folgende Ergebnisse wurden dabei erzielt:

- Entwicklung eines leicht handhabbaren Tools zur Identifizierung kritischer Kulturmerkmale in Form einer Beurteilungsmatrix. So besteht die Möglichkeit fördernde und hemmende Merkmale der Kultur eines Unternehmens frühzeitig abzuschätzen.
- Erweiterung des bestehenden Methodenbaukastens für Change Prozesse aus dem Vorgängerprojekt „CHANGE“ (vgl. Voigt 2007) um den Zusammenhang mit Kulturmerkmalen.

Dazu wurden zunächst in qualitativen Einzelinterviews mit Führungskräften und Beratern vergangene Change Projekte evaluiert und erste Hypothesen für den Zusammenhang zwischen Projekterfolg und Unternehmenskultur formuliert. Die so ermittelten Hypothesen wurden anschließend in einer breit angelegten, quantitativen Online-Befragung überprüft.

Zur Sicherstellung einer leichten Anwendbarkeit für KMU wurden Methoden entwickelt, um geplante Change Vorhaben und Unternehmenskulturmerkmale leicht einschätzen zu können. Diese Methoden wurden gemeinsam mit den Studienergebnissen in ein Analyseinstrumentarium (in Form eines Software-Tools) integriert. Den Abschluss des Projektes bildete die Erstellung eines Anwenderleitfadens, welcher Erkenntnisse aus dem Projekt und die Verwendung des Software-Tools praxisgerecht beschreibt (vgl. Abbildung 1).

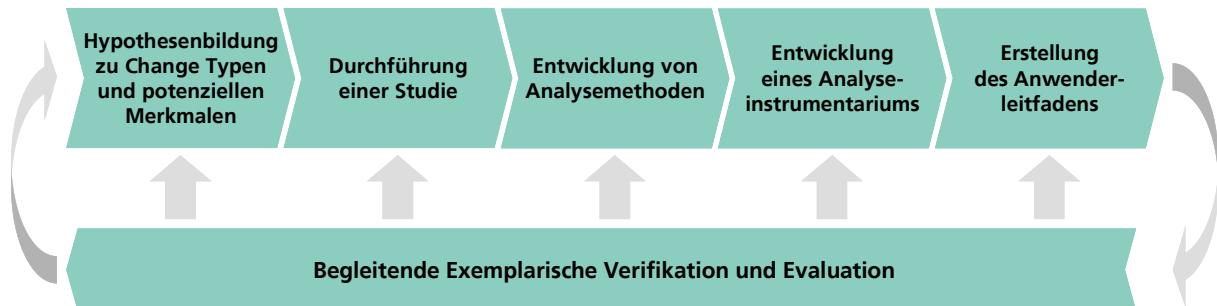


Abbildung 1: Vorgehen im Forschungsprojekt

In den folgenden Kapiteln werden die durchgeführten Aktivitäten und Teilziele des Forschungsprojektes beschrieben. Die Gliederung orientiert sich an den im Zeitplan des Projektantrages dargestellten Phasen „Konzeptionierung“, „Realisierung“ und „Verifikation“. Eine umfassende Beschreibung der Projektergebnisse wird im Rahmen des in der FQS Schriftenreihe erscheinenden Anwenderleitfadens zum Forschungsprojekt stattfinden.

Die Darstellung der Aktivitäten im Projekt orientiert sich an den im Projektantrag unter Kapitel 3.2 „Lösungsweg zur Erreichung des Forschungsziels“ beschriebenen sechs Schritten (vgl. auch Abbildung 1). Bezug zum Arbeitsdiagramm bildet die Zuordnung der Schritte zu den drei Phasen Konzeptionierung, Realisierung und Verifikation.

2. Phase I Konzeptionierung

Schritt 1: Hypothesenbildung zum Zusammenhang von Change Typen und einzelnen Kulturmerkmalen

Zu Beginn des Projektes mussten einzelne Kulturmerkmale identifiziert werden, die eine mögliche hemmende und fördernde Wirkung auf Change Projekte haben. Ziel war es, Hypothesen zum Zusammenhang vom Erfolg von Change Projekten und Unternehmenskultur in der Form „Kulturmerkmal K hat Einfluss E auf Change-Typ C , (ggf. unter Bedingung B)“ zu finden. Dazu fanden parallel eine Literaturrecherche sowie mehrere Firmenworkshops statt, um solche Kulturmerkmale zu identifizieren und entsprechende Hypothesen aufstellen zu können. Zur Durchführung der Workshops wurde ein spezielles Verfahren entwickelt, welches darauf abzielt, insbesondere die Auswirkungen einzelner Kulturmerkmale aufzuzeigen statt eine vollständige Kulturanalyse durchzuführen. Das entwickelte Verfahren basiert auf der OSTO System Diagnose (vgl. Isenhardt 1999, Henning R. 2006) und wird bei van Thiel (2009, vgl. Kap. 7) und Münstermann/Flachskampf (2010, vgl. Kap. 7) detailliert beschrieben. Zentrales Element des Workshops ist eine outputzentrierte Analyse von persönlichem und organisationalem Verhalten in einem konkreten Change Projekt. Sind bestimmte Verhaltensweisen identifiziert, die das Projekt gefördert oder gehemmt haben, werden die dahinterliegenden Gemeinsamkeiten, Muster, Werte und Überzeugungen gesucht, welche die entsprechenden fördernden und hemmenden Kulturmerkmale bilden.

Ergebnisse der Literaturrecherche

Die Literaturrecherche bemühte einerseits relevante und aktuelle Literatur zum Thema Change Management. Dabei wurde nach unterschiedlichen Arten von Veränderung und

Hinweisen auf Zusammenhänge mit Unternehmenskulturmerkmalen gesucht. Es wurden Modelle von Baumöl (2007), Fopp/Schiessl (1999), Reiß et al. (1997) und Berner (2008) untersucht. Die bestehenden Modelle lieferten keine konkreten Hinweise darauf, wie der Erfolg mit einzelnen Kulturmerkmalen zusammenhängt und ließen daher keine Formulierung expliziter Hypothesen zu.

Auf der anderen Seite wurde Literatur zum Thema Unternehmenskultur auf mögliche relevante Kulturmerkmale untersucht. Häufig genannte und zitierte Literatur in diesem Bereich (vgl. Schein 2004, Hofstede 1997) liefert keine genauen Erkenntnisse für die Wirkung auf Change Projekte. Schein betont lediglich die Wichtigkeit für Veränderung und dass auch sehr verschiedene Kulturen erfolgreich sein können (vgl. Schein 2004, S.13). Viele aktuelle Unternehmenskulturmodelle liefern möglichst allumfassende Dimensionsansätze für Unternehmenskultur (vgl. Wagner et al. 2001), aber keine einzelnen Kulturmerkmale oder Hinweise auf deren konkrete Auswirkungen. Fischl (2008) hat zahlreiche Kulturmerkmale im Hinblick auf ihren Zusammenhang mit „radikaler Innovation“ untersucht. Clifford/Cavanagh (1988) stellen auf Basis von Untersuchungen an amerikanischen Firmen fünf wesentliche Elemente einer veränderungsfreundlichen Kultur fest (zitiert aus Doppler/Lauterburg 2005): Kreative Unruhe, Konfliktfähigkeit, Zusammengehörigkeitsgefühl, Sinnvermittlung und Kommunikation. Im Hinblick auf das Ziel des Projektes, Firmen eine praxisnahe Hilfe und Einschätzung bieten zu können, erscheinen höchstens die Elemente „Konfliktfähigkeit“ und „Zusammengehörigkeitsgefühl“ konkret genug. Michulitz et al. (2008) sehen eine starke Entsprechung von Veränderungskulturen und Lernkulturen, welchen sie drei elementare Prinzipien (vgl. 2008, S. 54) und ein Set wichtiger Eigenschaften (vgl. 2008, S. 70) zuordnen.

Ergebnisse der Workshops

Es wurden im Rahmen von zehn Firmenworkshops anhand des oben vorgestellten Diagnoseverfahrens Hypothesen zum Zusammenhang von Kulturmerkmalen und dem Erfolg von Veränderungsprojekten generiert. Die ersten Hypothesen wurden in einem Expertenworkshop des projektbegleitenden Ausschusses evaluiert und ergänzt. Dabei wurden zwei Ziele verfolgt. Erstens wurde sichergestellt, dass von Seiten der Forscher nicht vorschnell aus Einzelfällen induktiv Hypothesen generiert werden, sondern diese noch einmal kritisch beleuchtet werden. Zweitens wurde die Verständlichkeit der Kulturmerkmale gesichert. Für die nachfolgende quantitative Online-Befragung war es entscheidend, solche Merkmale und insbesondere sprachliche Formulierungen für diese zu finden, die leicht verständlich und einzuschätzen sind. Weiterhin wurde im Expertenworkshop nach einer praxisnahen Change-Typologie gesucht.

Als praxisnahe und leicht verständliche Unterteilung von Change Projekten in einzelne Typen wurde im Expertenworkshop folgende Typologie verabschiedet, welche sich an der Unterteilung von Berner (2010) orientiert, aber die Anzahl der Typen deutlich reduziert:

- Personalabbau
- Kostensenkungsprogramme
- Produktivitätssteigerung
- Outsourcing
- Reorganisation/Restrukturierung
- Einführung neuer IT

Zusammenfassend aus der Literaturrecherche, den CuBa Change Diagnose Workshops in den Firmen und den Hypothesen aus dem Expertenworkshop wurden folgende Kulturmerkmale vorläufig als relevant eingestuft:

- Prozesse orientieren sich an starren Hierarchien
- Es gibt eine starke Leitfigur

- Mitarbeiter identifizieren sich stark mit dem Unternehmen
- Mitarbeiter identifizieren sich stark mit dem Produkt
- Der Lebenszyklus des Produktes ist kurz
- Großteil der Mitarbeiter mit ingenieurwissenschaftlichem Hintergrund.
- Mitarbeiter sind bereit über vertragliche Arbeitszeit zu arbeiten
- Fehler ziehen negative Konsequenzen nach sich
- Problemlösung finden im Team statt
- Verhältnis von männlichen und weiblichen Mitarbeiter ist ausgeglichen
- Prozesse sind hochgradig standardisiert
- Es stehen viele Räume zur informellen Kommunikation zur Verfügung
- Führungskräfte wechseln häufig
- Die Meinung der Führungskräfte ist beständig
- Mitarbeiter aus verschiedenen Disziplinen arbeiten zusammen
- Die meisten Mitarbeiter sind per du
- Es herrscht eine formelle Kleiderordnung
- Führungskräfte leben die Unternehmenswerte glaubwürdig vor
- Durchschnittsalter der Mitarbeiter ist niedrig

Die Kulturmerkmale sind bereits in einer Form formuliert, die eine konkrete Bewertung in der Form von „trifft vollkommen zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ ermöglicht. Mit Hilfe der im folgenden Kapitel beschriebenen quantitativen Online-Befragung wurde die Relevanz dieser Kulturmerkmale überprüft.

Schritt 2: Validierung der Hypothesen

Zielsetzung und Konzeption

Die qualitativ gewonnen Hypothesen wurden anschließend in einer quantitativen Online-Befragung validiert. Dazu wurden nicht die konkreten Hypothesen zur Wirkung der Kulturmerkmale den Teilnehmern zur Bewertung gegeben, sondern eine unabhängige Bewertung von Projekterfolg und Ausprägung der oben genannten Kulturmerkmale abgefragt. Daraus wurde eine Korrelation gebildet (im folgenden Bedeutungswert genannt). Die Teilnehmer wurden zu jeweils einem vergangenen Change Projekt in ihrem Unternehmen befragt.

Zunächst wurden Art des Projektes (Change Typ) festgelegt. Nachdem die Teilnehmer die Ausprägung der Kulturmerkmale bewertet hatten, wurden sie danach gefragt, wie sie die Wirkung der in ihrem Unternehmen ausgeprägten Kulturmerkmale auf den Erfolg des Change-Projektes einschätzen. Aus dieser Einschätzung wurde ein zweiter Wert gebildet, der im Folgenden als Zustimmungswert bezeichnet wird. Auf diese Weise fand in der Studie eine doppelte Überprüfung des Zusammenhangs statt, indem sowohl eine statistische Korrelation aus Projekterfolg und Kulturmerkmalsausprägung gebildet wurde als auch eine Einschätzung der befragten Personen stattfand.

Durchführung der Studie

Im April 2009 wurden ca. 3500 Unternehmen im deutschsprachigen Raum angeschrieben. Des Weiteren wurden Zeitschriften sowie Internetforen zur Werbung genutzt. Der

Fragebogen stand für einen Zeitraum von 2 Monaten online. Die Rücklaufquote betrug 14,1 % (523 auswertbare Fragebögen), was auf ein extrem hohes Interesse an der Thematik schließen lässt, vor allem, da an der Befragung hauptsächlich Führungskräfte und Berater teilgenommen haben (vgl. nächster Abschnitt: Ergebnisse). Die Studie wurde durch das Institut für Unternehmenskybernetik durchgeführt und ausgewertet. Konzeption der Fragen und Zusammenstellung der Adressdatenbank erfolgte in enger Zusammenarbeit beider Forschungsstellen.

Vor der eigentlichen Befragung wurde Konzept und Verständlichkeit des Fragebogens in zwei Pretests evaluiert. Die quantitative CuBa CHANGE Studie wurde als browsergestützter Online-Fragebogen mit dem Produkt EFS SURVEY des GLOBALPARK AG Ablegers UNIPARK erstellt. Die informationstechnologischen Fähigkeiten dieser Plattform eröffneten der Arbeit mit dem Fragebogen unter anderem folgende, im Projekt genutzte Möglichkeiten:

- Eine einfache Online-Fragebogenerstellung und -verwaltung
- Kommentarfunktion in den Pretest-Phasen
- Automatisch generierte Statusanzeigen und -berichte der Teilnahme
- Kontaktierung und Verwaltung der persönlich bekannten Teilnehmer, inklusive einer Abfrage über deren Teilnahmestatus
- Möglichkeit zu gezielten Erinnerungsnachrichten an die bekannten Teilnehmer
- viele verschiedene Ausgabeformate, inkl. der wichtigsten: SPSS (belabelter Datensatz im Binärformat von SPSS) und XLS (binäres Excel-Format)

Im Folgenden ist der zeitliche Verlauf der Studie stichpunktartig inklusive der wichtigsten Rahmendaten dargelegt.

Pretest I

Version: CuBa Fragebogen Pretest I

Zeitraum: 05.03. bis 13.03.2009

Teilnehmer: 37 (Projektmitglieder und Forschungskollegen)

Nettobeteiligung: 33

Beendet: 11

Pretest-Kommentare: 28

Pretest II

Version: CuBa Fragebogen Pretest II

Zeitraum: 18.03. bis 24.03.2009

Teilnehmer: 30 (Projektmitglieder und Forschungskollegen)

Nettobeteiligung: 19

Beendet: 15

Pretest-Kommentare: 0

Finale Studie

Zeitraum: 15.04.2009 bis 31.07.2009

15.04.2009 Online-Freigabe des finalen Fragebogens

Version: CuBa Fragebogen Final [a]

Werbung im Internet

Foren: verschiedene Unternehmenskultur & Change Management
nahestehende Foren der Plattform Xing (www.xing.com)

1. Anschreiben an 1. Kontaktgruppe

Version: CuBa Fragebogen Final [p]

Datum: 16.04.2009

angeschriebene Adressen: 2038

1. Anschreiben an 2. Kontaktgruppe IfU

Version: CuBa Fragebogen Final [p]

Datum: 22.04.2009

angeschriebene Adressen: 1211

Erinnerung an 1. und 2. Kontaktgruppe

Datum: 11.05.2009

Nettobeteiligung (Final [p]-Teilnehmer bis dahin): 476

Beendet (Final [p]-Teilnehmer bis dahin): 247

1. Anschreiben an 3. Kontaktgruppe

Datum: 26.05.2009

angeschriebene Adressen: 88

Stand am 31.07.2009

Teilnehmer: 3707 ([p]: 3378, [a]: 329)

Nettobeteiligung: 1057

Beendet: 523

Der vollständige Fragebogen ist in Anhang 9.1 zu finden. Der Fragebogen wurde in zwei Versionen erstellt. Zum einen in einer personalisierten Variante [p], die einen persönlichen Zugriffscode bzw. personalisierten Link erfordert und die Möglichkeit der Unterbrechung/Wiederaufnahme sowie gezielter Erinnerungsmails bietet. Zum anderen eine anonyme Variante, die offen aus dem Web aufgerufen werden kann und für die Aufrufe in Zeitschriften und Online-Foren benötigt wurde.

Ergebnisse

Die Fragebögen wurden zu knapp einem Drittel (31 %) auf Ebene Geschäftsführung und Vorstand beantwortet. Die Verteilung auf die übrigen Funktionen Direktor/Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter, Projektmanager/Projektleiter sowie externer Berater ist relativ gleichmäßig verteilt (vgl. Abbildung 2).

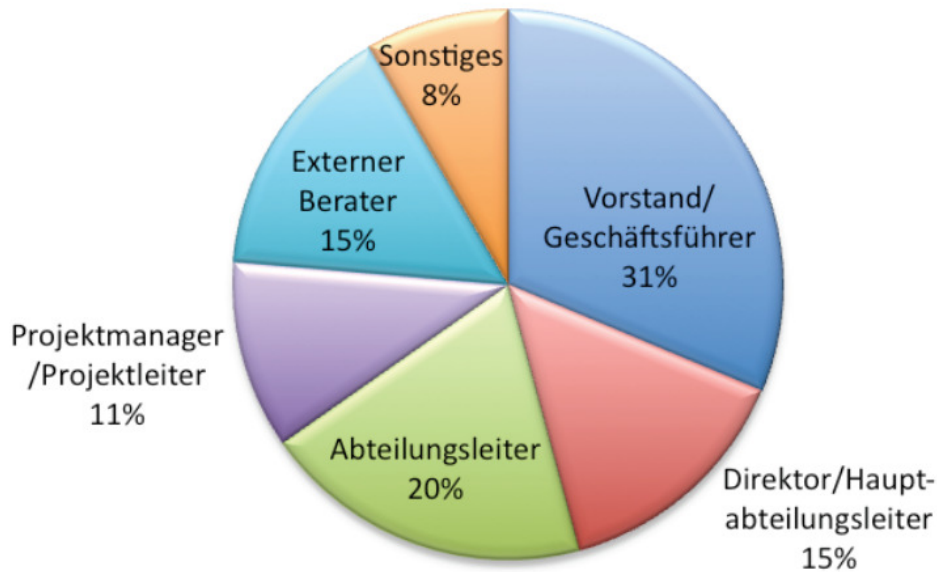


Abbildung 2: Position der Teilnehmer

Einen Großteil der befragten Unternehmen machen die mittleren bis großen Unternehmen aus (vgl. Abbildung 3), wobei 31 % aus inhabergeführten und 24 % aus börsennotierten Unternehmen stammen. 17% der Befragten stammen aus kleinen Unternehmen. Die Grenze zu kleinen Unternehmen wurde in der Studie bei 50 Mitarbeitern gezogen.

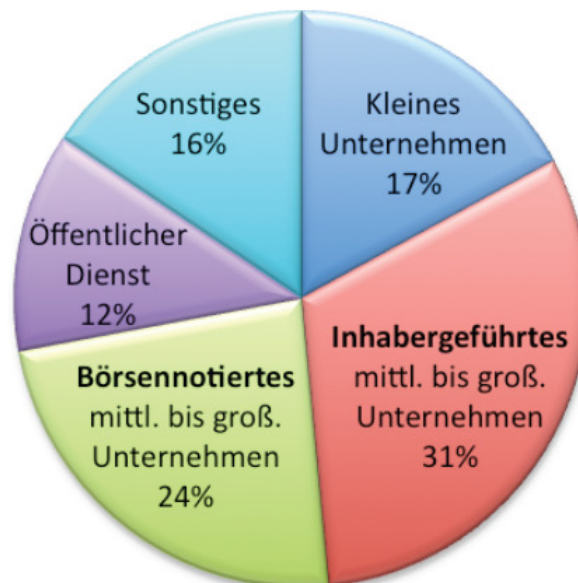


Abbildung 3: Größe der Unternehmen

Als zentrales Ergebnis der Studie wird im Folgenden die Auswertung der Bedeutungs- und Zustimmungswerte dargestellt. Beide Werte haben jeweils eine theoretische Skala von -100 bis +100. Um die Maximalwerte von ± 100 zu erreichen, muss ein Kulturmerkmal immer einseitig entweder mit einem extremen Projekterfolg (+100; positive Erfolgswirkung; grüner Balken) oder mit einem extremen Projektmisserfolg (-100; negative Erfolgswirkung; roter Balken) einhergehen, bzw. von den Teilnehmern immer als fördernd oder hemmend eingestuft werden. Die folgende Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse über alle Stichproben gemittelt. Eine differenzierte Aufteilung nach den oben genannten Change-Typen sowie

weitere Studienergebnisse können in der Broschüre zur Studie (vgl. Kapitel 6) und dem Anwenderleitfaden (vgl. Kapitel 6) nachgelesen werden.

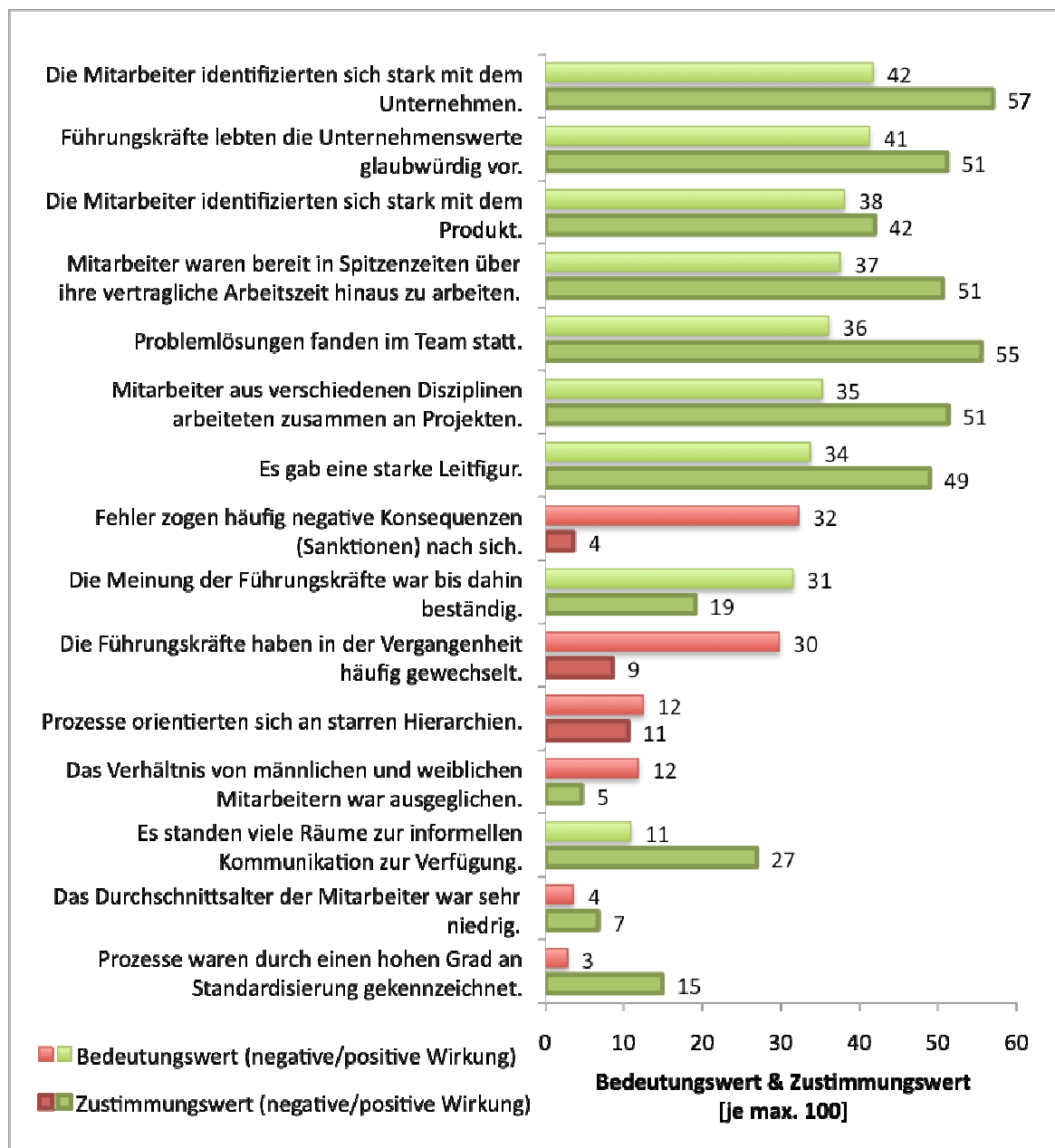


Abbildung 4: Bedeutungs- und Zustimmungswert

Eine Interpretation und Diskussion dieser Ergebnisse ist ebenfalls in den oben genannten Quellen zu finden. Generell muss bei der Interpretation solch quantitativer Studienergebnisse zu einem so weichen Themenbereich wie Unternehmenskultur und Change Management mit Vorsicht vorgegangen werden. Die vorliegenden Ergebnisse sind als statistischer Zusammenhang bzw. als vermutete Wirkung der Teilnehmer einzuschätzen. Ein direkter Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der Form „Dadurch, dass Mitarbeiter sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, werden Change Projekte erfolgreicher“ darf nicht angenommen werden. Diese Wirkung ist möglich, aber mit der Studie nicht bewiesen. Es ist ebenso gut anzunehmen, dass mit diesem Kulturmerkmal andere Faktoren häufig einhergehen, welche das Gelingen von Change Projekten positiv beeinflussen.

Weiterhin wurden die Teilnehmer der Studie zu Methoden des Veränderungsmanagements und dem Einsatz in ihrem Unternehmen befragt. Hierbei wurde unterschieden zwischen Methoden zur Vorbereitung, Gestaltung und Durchführung des Veränderungsprojekts. Zusätzlich wurde die Organisation und Mitarbeiterbeteiligung- bzw. Motivation befragt. Diese Fragen konnten mit „erfolgreich angewandt“, „ohne Erfolg angewandt“ und „gar nicht angewandt“ beantwortet werden, um so zum einen den generellen Methodeneinsatz und zum anderen den Erfolg bei der Anwendung von Methoden in Veränderungsprojekten zu überprüfen. Zusätzlich wurden die Teilnehmer zu vorhandenen Zielvereinbarungs- sowie Kommunikationskonzepten befragt. Eine detaillierte Auswertung des Fragebogens sowie die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse ist in den oben genannten Quellen zu finden. Allgemein kann jedoch gesagt werden, dass die erfolgreiche Anwendung von Methoden des Veränderungsmanagements gleichzeitig ein guter Indikator für einen positiven Projekterfolg zu sein scheint. Die Umfrage hat außerdem gezeigt, dass Führungskräfte Methoden zur Motivation der Mitarbeiter in der Phase der Umsetzung am häufigsten einsetzen, um Ihre Mitarbeiter während des Veränderungsprojekts zu unterstützen. Der Vorbereitung und Gestaltung von Veränderungsprojekten wird generell eine geringere Bedeutung beigemessen, als der Umsetzung. Eine angemessene Vorbereitung und Kommunikation des geplanten Veränderungsprojekts in diesen beiden Phasen scheint jedoch erfolgskritisch für das Engagement und die Verpflichtung der Mitarbeiter zur anstehenden Veränderung.

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Studie wurden in der anschließenden Projektphase Methodenempfehlungen und ein praxisgerechtes Tool zur schnellen Einschätzung für ein kulturgerechtes Change-Management entwickelt.

3. Phase II Realisierung

Schritt 3: Entwicklung von Methodenempfehlungen

Auf Basis der erhobenen Daten wurden Verbindungen hergestellt zwischen dem Erfolg der Veränderungsprojekte, der Ausprägung der Unternehmenskulturmerkmale und dem Methodeneinsatz innerhalb der Veränderungsprojekte. So konnte eine Korrelationsmatrix erstellt werden, die den Zusammenhang zwischen den Methoden und Merkmalen verdeutlicht. Je nach fördernden oder hemmenden Eigenschaften der einzelnen Unternehmenskulturmerkmale auf die Methoden des Veränderungsmanagements wurden dann spezifische Methodenempfehlungen ausgesprochen. Um zusätzlich generelle Handlungsempfehlungen für Veränderungsprojekte geben zu können, wurden die erhobenen Kulturmerkmale außerdem den drei Kategorien „Führungsstil“, „Mitarbeiterverhalten“ und „Organisationsstruktur“ zugeordnet. Je nach Ausprägung können so allgemeine Methoden- bzw. Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Sowohl die spezifischen als auch die generellen Empfehlungen werden im Anwenderleitfaden sowie auf der beigelegten CD detailliert erläutert.

Schritt 4: Entwicklung der Module zu Analyse und Methodenauswahl

Als Vorarbeit zum Anwenderleitfaden wurden Module zu Analyse und Methodenauswahl entwickelt. Zur Analyse gehört eine Einteilung in Change-Typen und die Beurteilung von Kulturmerkmalsausprägungen. Die Methodenauswahl basiert auf den Ergebnissen des im vorigen Abschnitt beschriebenen Schritt 3. Die Module wurden in einem Software-Tool vereint, welches Teil des Anwenderleitfadens ist und in den Anwenderleitfaden CHANGE aus dem Vorgängerprojekt integriert wurde.

Die Entwicklung der Module bzw. des Software-Tools erfolgte anhand der folgenden Schritte:

- Erhebung der Anforderungen an ein Tool zur Unterstützung kulturgerechten Change-Managements durch Experteninterviews
- Konzeptionierung des Tools anhand eines Paper Prototyps

- Evaluierung des Konzeptes durch Expertenarbeitskreis
- DV-Konzept einer Umsetzung mit Microsoft Excel 2003 und VBA
- Umsetzung in Microsoft Excel 2003 / VBA

Anforderungserhebung / Experteninterviews

Zur Erhebung der Anforderungen wurden 9 Experteninterviews durchgeführt. Die Interviewpartner erfüllen die von Bogner et al. (2005) geforderten Kriterien: Sie haben praxiserprobtes Handlungswissen und verfügen sowohl über Prozess- als auch Deutungswissen. Hier steht insbesondere die Praxisrelevanz des Expertenwissens, was beim CuBa Change Projekt einen wichtigen Bestandteil bildete, im Vordergrund. Für die Interviews wurden in etwa gleichen Teilen Berater und Führungskräfte befragt, um die potenzielle Zielgruppe des Tools und des Anwenderleitfadens abzudecken.

Die Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens (vgl. Anhang 9.2) durchgeführt, welcher in folgende Punkte gegliedert ist:

- (1) Anwendungsbereiche und Eigenschaften des Tools
 - a. Anwendungsbereiche
 - b. Eigenschaften
- (2) Umfang des Gesamttools
 - a. Unterstützung und Umfang bei der Changeanalyse
 - b. Unterstützung und Umfang bei der Kulturanalyse.
- (3) Ergebnispräsentation
 - a. Darstellung der Ergebnisse
 - b. Weitere Ergebnisauswertung

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden im Folgenden stichpunktartig zusammengefasst. Eine vollständige Auswertung der Ergebnisse sowie eine Transkription der Interviews kann in der Bachelorarbeit von Weg (2010, vgl. Kapitel 6) nachgelesen werden.

Anwendungsbereiche und Eigenschaften des Tools:

Anwendung:

- Anwendungsspektrum von Kleinstunternehmen bis hin zu Konzernen
- Anwendung v.a. zur Kulturanalyse

Eigenschaften:

- Leicht anwendbar
- Leicht verständlich
- Benötigte Ressourcen anpassbar an Projektgröße
- Konkrete Ergebnisse liefern
- Gewünschte Medien: CD, Webbasiert, Papierform
(Moderationshilfen)

- Gute Benutzerdokumentation des Tools (Möglichkeiten, Grenzen) und der Methodik (Visualisierung)
- Relevant, Mehrwert schaffend
- Attraktiv, sensibilisierend

Umfang des Gesamtools

- Benötigte Ressourcen je nach Projektgröße flexibel gestaltbar
- Spezielle Unterstützung bei der Bestimmung der Change-Kategorie:
 - Unterstützung bei Kategorisierung (v.a. wg. Trennschärfe) durch Fallbeispiele und Unterscheidungsmerkmale
 - Einbeziehung der zeitlichen/personellen Dimension in die Methodenauswahl (z.T. optional gewünscht)
 - Mehrdimensionalität bei der Kategoriewahl zulassen
- Spezielle Unterstützung bei der Kulturanalyse:
 - Unterstützung durch Indikatoren, genauere Beschreibung der Kulturmerkmale
 - Anzeigen der Ausprägung der Kulturmerkmale
 - Ranking der Methoden vorschlagen

Ergebnisdarstellung und -verwertung

Darstellung der Ergebnisse:

- Grafik
- Text
- Gliederung der Methoden nach den Phasen von Voigt (2007)

Verwertung:

- Arbeitskreis
- Webbasierter Austausch

Das entwickelte Tool soll eine Hilfe zur Selbsthilfe für KMU und kleine Beratungsunternehmen darstellen. Hierbei stehen vor allem die finanzielle Tragbarkeit und die methodische Unterstützung im Vordergrund, da KMU meist nicht über spezielle Inhouse Consulting Abteilungen bzw. Organisationsentwicklungsspezialisten verfügen. Gerade bei KMU, deren Existenz von einer hohen Innovationsrate abhängt, können bei existentiellen Change-Projekten Fehlschläge oftmals nicht kompensiert werden. Insofern wurde der Anwendungsbereich auf KMU reduziert. Alle anderen Anforderungen konnten übernommen werden.

Konzeptionierung des Tools

Anschließend wurde das Tool in Form eines Paper Prototyps konzipiert und dieser auf der 5. Sitzung des projektbegleitenden Ausschusses vorgestellt und weiterentwickelt. Das Konzept sieht ein fünfschrittiges Verfahren vor (vgl. Abbildung 5). In der Logik des Tools sind die Auswertungsdaten der Studie hinterlegt.

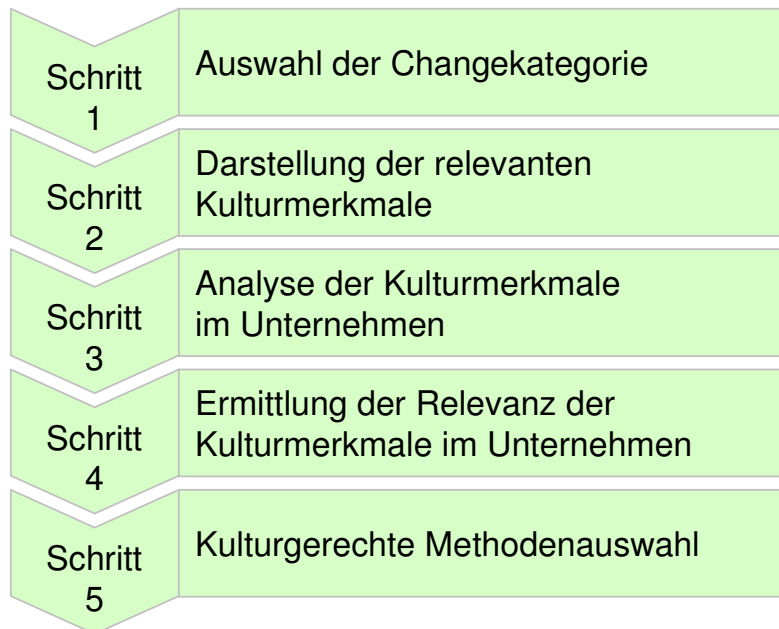


Abbildung 5: Schritte des Tools

Evaluierung der Konzeption durch Expertenarbeitskreis

Die Inhalte der einzelnen Schritte werden im zum Projekt erscheinenden Anwenderleitfaden detailliert beschrieben. An dieser Stelle soll lediglich das methodische Vorgehen im Forschungsprojekt erläutert werden. Einen zentralen Teil des Tools bildet Schritt 3, die Kulturanalyse. Die in den Anforderungen genannte Anpassungsfähigkeit des Zeitbedarfs zur Verwendung des Tools an Projektgröße und -budget wurde in diesem Schritt integriert. Dazu sieht das Konzept drei Intensitätsstufen vor:

- eine einfache Bewertung der Kulturmerkmale analog zum Fragebogen der Studie,
- eine tiefergehende Bewertung der Kulturmerkmale durch sogenannte Behaviour Anchored Rating Scales (BARS) und
- eine zeitaufwendige Detailanalyse in Form eines moderierten Workshops.

Die ersten beiden Intensitätsstufen werden durch das Tool abgebildet, für die dritte Intensitätsstufe bietet der Anwenderleitfaden unterstützende Materialien an. Die BARS wurden im Rahmen des Arbeitskreises intensiv diskutiert und auf ihre Verständlichkeit und Gültigkeit hin überprüft.

DV-Konzept des Tools

Der Anwenderleitfaden zum Vorgängerprojekt CHANGE besteht aus einer statischen Webseite und verlinkten Word- und Excel-Dokumenten, welche einige dynamische Filterfunktionen beinhalten. Der Anwenderleitfaden ist in Form einer CD erhältlich. Das Konzept des CuBa Change Tools lässt prinzipiell eine Umsetzung als dynamische Webseite, als eine um VBA Funktionen ergänzte Excel-Datei und als eigenständige programmierte Software zu, wobei letztere Variante im Rahmen des Projektbudgets nicht umsetzbar war.

Um eine Integrierbarkeit des CuBa Change Tools in den bisherigen Anwenderleitfaden zu gewährleisten und Beratern und Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, das Tool ohne Installation weiterer Software nutzen zu können, wurde das Tool in Microsoft Excel 2003 / VBA umgesetzt.

Umsetzung

Das Tool wurde im Januar 2010 entsprechend des DV-Konzepts umgesetzt. Es fanden mehrere Tests mit potenziellen Nutzern statt, sowie eine Anwendungsphase bei der Abschlussveranstaltung des Projektes. Das in Excel 2003 umgesetzte Tool ist voll funktionsfähig und kann von KMU und von Beratern unterstützend eingesetzt werden. Um eine höhere Marktdurchdringung zu gewährleisten empfehlen die Forschungsstellen eine Umsetzung als eigenständig programmierte Software (z. B. in JAVA oder C++), welche mehr Möglichkeiten an Design und zum Speichern und Vergleichen mehrerer Analysen bietet. Eine Umsetzung als dynamische, serverbasierte Webseite wird nicht empfohlen, da es von Seiten der Nutzer Sicherheitsbedenken geben könnte, Angaben über Projekte und Kulturfaktoren auf einem Internetserver preiszugeben. Zudem wäre eine Anwendung dann nur mit Internetverbindung möglich, was gerade bei Beratungsprozessen ohne Zugang zu den internen Firmennetzen nicht immer gesichert ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle im Projekt geplanten Module im Konzept und der entwickelten Software umgesetzt werden konnten. Die Software wurde von den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses durchweg als praxisrelevant und sehr hilfreich eingestuft. Die in der Studie entstandenen Ergebnisse konnten auf diese Weise praxisgerecht aufbereitet werden, um sie schnell und einfach in Beratungs- und Entscheidungsprozesse einfließen lassen zu können.

Schritt 5: Erstellung eines Anwenderleitfadens

Die im Forschungsprojekt erarbeiteten Ergebnisse werden neben dem Software Tool auch in Form eines Anwenderleitfadens aufbereitet. In dieser Form stellen sie eine praxisnahe und kulturgerechte Entscheidungshilfe für Change Projekte dar und werden KMU-tauglich und leicht verständlich zusammengefasst. Der Anwenderleitfaden unterstützt KMU somit, Veränderungsprojekte auch ohne große finanzielle Ressourcen systematisch und methodengestützt durchzuführen. Die theoretisch entwickelte Korrelationsmatrix wurde mit Hilfsmitteln und Ergänzungen versehen, so dass sie eine Hilfe zur Selbsthilfe in der praktischen Anwendung darstellt. Die Erarbeitung der Ergebnisse für den Anwenderleitfaden erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem projektbegleitenden Ausschuss.

Der Anwenderleitfaden verfolgt die Arbeitsschritte „Identifikation der geplanten Veränderung“, „Analyse der Unternehmenskultur“ und „Ableiten von Methodenempfehlungen“ (vgl. Abbildung 6), welche im Folgenden kurz vorgestellt werden. Er ermöglicht somit eine logische Abfolge von Arbeitsschritten und eine intuitive Vorgehensweise im Veränderungsprozess.

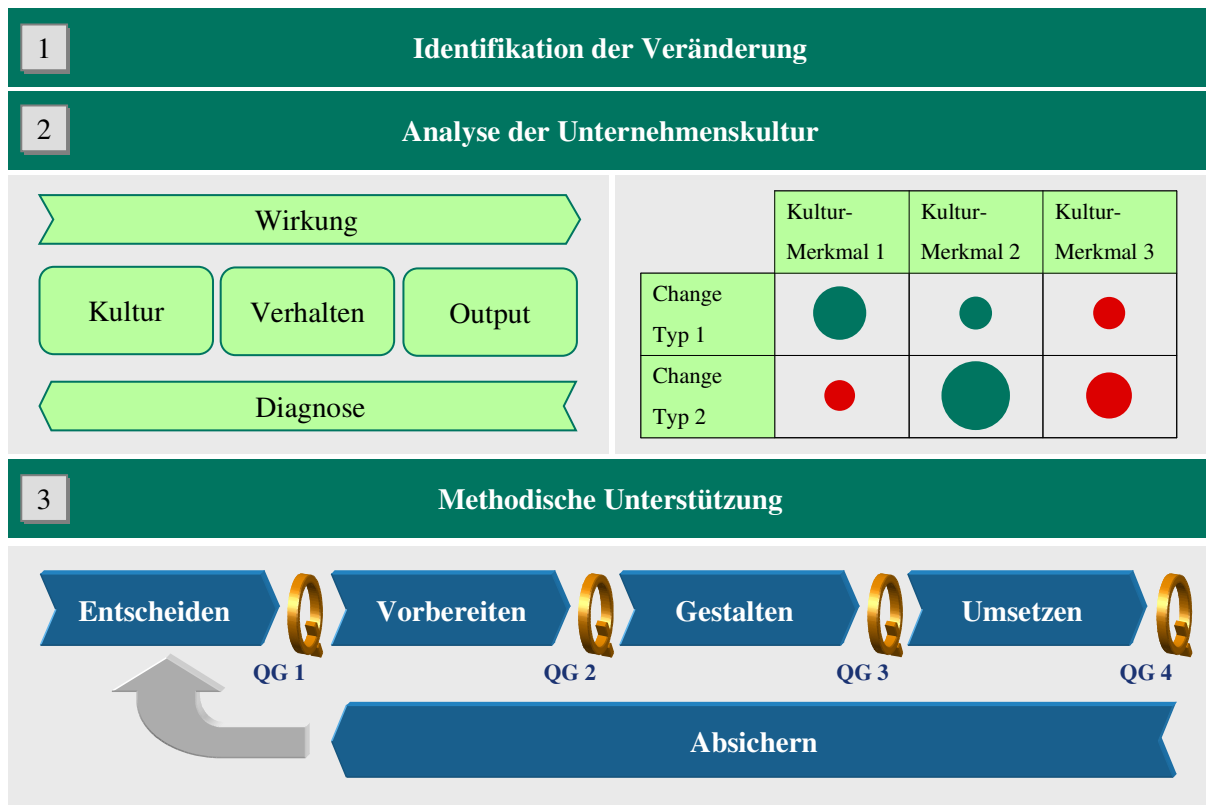


Abbildung 6: Schritte des Anwenderleitfadens

Der erste Schritt im Anwenderleitfaden, ist die Identifikation der Art der geplanten Veränderung. Durch die Auswahl des Veränderungstyps lassen sich die Reaktionen, die das Vorhaben auslösen wird, besser einschätzen. Die Einteilung der Veränderungsvorhaben erfolgt hier nach der sogenannten Typologie der Veränderung, wie sie schon im Rahmen der Studienergebnisse vorgestellt wurden. Aufbauend auf den ersten Schritt wird im zweiten Teil des Anwenderleitfadens die Einschätzung der Kulturmerkmalsausprägung für das eigene Unternehmen vorgenommen. Hier können die Unternehmen die Tiefe der Analyse je nach Bedarf wählen, wie bereits in der Vorstellung des Software Tools erläutert. Auf Basis der Ergebnisse der Kulturanalyse werden den Unternehmen im dritten Schritt des Anwenderleitfadens anschließend passende Methoden empfohlen. Für jede Methode bzw. jedes Werkzeug gibt es eine Aufstellung von „Ziel/Zweck“, „Ergebnis“ und „kulturellen Wechselwirkungen“. Durch die Verknüpfung der Methodenempfehlungen mit dem Anwenderleitfaden des Vorgängerprojekts CHANGE werden die 5 Change-Phasen beachtet.

4. Phase III Verifikation

Schritt 6: Projektbegleitende exemplarische Verifikation & Evaluation

Zur Validierung des Tools sowie dessen Anwendbarkeit wurden Pilotanwendungen mit 5 Vertretern des projektbegleitenden Arbeitskreises durchgeführt. Der Ablauf der Pilotanwendung teilte sich auf in eine kurze Präsentation des Software Tools durch die Forschungsstellen, einen Selbsttest durch die Vertreter des Arbeitskreises sowie eine Befragung zur Anwendbarkeit, ebenfalls durch die Forschungsstellen.

Zunächst wurde den Teilnehmern das Software Tool im Groben vorgestellt. Daraufhin hatten die Teilnehmer die Möglichkeit das Tool in Bezug auf dessen Anwendbarkeit anhand eines Beispielprojektes aus ihrem Unternehmen selbständig zu testen. Hier wurde darauf geachtet, keine zu große Hilfestellung zu geben, um zu testen, ob das Tool selbsterklärend und somit im Praxisgebrauch ohne Unterstützung einsetzbar ist. Während der gesamten

Anwendungsdauer bestand die Möglichkeit bei aufkommenden Problemen Fragen zu stellen. Abschließend wurde ein Feedbackgespräch durchgeführt, bei welchem aufgetretene Probleme diskutiert und so weitere Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet werden konnten. Diese wurden im Laufe der Pilotanwendungen eingearbeitet, so dass die nachfolgenden Anwender bereits mit der verbesserten Version des Tools arbeiten konnten. Zur finalen Validierung des Software Tools wurde es im Abschlusstreffen des Forschungsprojekts ein weiteres Mal zur Anwendung zur Verfügung gestellt.

Besonderes Augenmerk wurde auf die Anwendbarkeit der Methodenempfehlungen gelegt. Hier spielten die Relevanz und Qualität der Empfehlungen eine Rolle, aber auch, dass alle notwendigen Informationen in einem möglichst kurzen Zeitraum zu erfassen und die mögliche Umsetzung im eigenen Unternehmen zu verstehen ist.

Durch die weiterführende Betrachtung der Thematik durch die beiden Forschungsstellen, sowohl durch Folgeprojekte als auch durch angestrebte Dissertationsschriften, besteht die Möglichkeit den Leitfaden über die Projektlaufzeit weiterhin zu evaluieren und ergänzen.

5. Erzielte Ergebnisse und ihre wirtschaftliche Bedeutung für KMU

Kleine und mittlere Unternehmen stehen heutzutage vor großen organisatorischen Herausforderungen. Gerade KMU haben jedoch für die notwendige Weiterentwicklung ihrer methodischen Vorgehensweisen oftmals nicht die erforderlichen Ressourcen. Hier besteht ein hoher Bedarf an einer praxisnahen und KMU-spezifischen Orientierungshilfe, die in dem beschriebenen Projekt durch die zu entwickelnde Systematik gewährleistet werden soll.

Die geringere Mitarbeiterzahl von KMU eignet sich gut für die kulturbasierte Analyse, da die Wahrscheinlichkeit der richtigen Wahrnehmung und Einschätzung der Merkmale der Unternehmenskultur höher ist als in größeren Unternehmen. Unter Berücksichtigung dieser Schwierigkeiten sind die Ergebnisse des Forschungsvorhabens jedoch auch für den Einsatz in großen Unternehmen geeignet, insbesondere da dort entsprechend höhere Budgets für Change Projekte vorhanden sind.

Eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit für Change Prozesse bietet entscheidende Vorteile für die Wettbewerbsfähigkeit. Mitarbeiterzufriedenheit, Kostensenkungen und besseres Reaktionsvermögen sind nur einige der aus der erfolgreichen Durchführung resultierenden Vorteile. Gleichzeitig steigt der Mut zur Veränderung. Das Vertrauen der Mitarbeiter in die Entscheidungen der Führungskräfte wird gestärkt. Dies sind Einflussfaktoren auf die Motivation und damit auf die Produktivität. Gleichzeitig ist das Vertrauen in bzw. die Glaubwürdigkeit von Führungskräften einer der stärksten fördernden Kulturfaktoren, so dass hier eine positive Rückkopplung vorliegt, die aktiv genutzt werden kann, aber sich im umgekehrte negativen Fall ebenfalls selber verstärkt.

6. Veröffentlichungen im Projekt

Veröffentlichungen (bereits erschienen):

Isenhardt, Ingrid; Flachskampf, Paul; Münstermann, Thilo: Auf dem Weg zum kulturbasierten Change. In: managerSeminare Das Weiterbildungsmagazin. Heft 135/ 2009.

Schmitt, Robert; Ottong, Alexandra; Münstermann, Thilo: Erfolgreiche Change-Projekte durch Kulturkompetenz. In: QZ - Qualität und Zuverlässigkeit. Heft 10/ 2009: 20-23.

Schmitt, Robert; Ottong, Alexandra: Veränderungsprojekte vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur systematisch umsetzen. InterPM 2010

Schmitt, Robert; Ottong, Alexandra: A Systematic Approach to Change Considering Corporate Culture. POM 2010.

Ottong, Alexandra; Münstermann, Thilo; Schmitt, Robert; Henning, Klaus (2010): Kulturveränderung oder kulturbasierte Veränderung? Eine strategische Entscheidung. In: Meyer, J. (Hrsg.) (2010): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2010. Josef Eul Verlag GmbH

Weitere Veröffentlichungen (in Planung):

Münstermann, Thilo; Flachskampf, Paul: Kulturdiagnose – Eine Methode für systemisches Change Management. Buchprojekt Organisationsentwicklung der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Geplanter Erscheinungstermin: Herbst 2010.

Münstermann, Thilo; Flachskampf, Paul; Henning, Klaus: Culture Based Change - How Characteristics of Organisational Culture Can Influence the Success of Change Projects. Vortrag auf der „10th International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organisations„ und Veröffentlichung in „The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management“. Geplanter Erscheinungstermin: Oktober 2010.

Studien-, Diplom- und Bachelorarbeiten:

an Haack, Alexander: Einfluss unternehmenskultureller Merkmale auf den Erfolg von Changeprojekten. Betreuer: Münstermann, Thilo. 2009.

van Thiel, Jonas: Unternehmenskulturanalyse - Bewertung von quantitativen und qualitativen Messansätzen. Betreuer: Münstermann, Thilo. 2009.

Weg, Daniel: Culture Based Change – Anforderungen und Design eines anwenderfreundlichen Tools zur Unterstützung kulturbasierten Changemanagements in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Betreuer: Münstermann, Thilo. 2010.

Buddenbohm, Lars: Identifikation einer geeigneten Herangehensweise zur Klassifizierung von Merkmalen der Unternehmenskultur. Betreuerin: Ottong, Alexandra. 2010.

Dissertationen (in Planung):

Münstermann, Thilo: Kulturbasiertes Change-Management – Die Relevanz unternehmenskultureller Merkmale für die erfolgreiche Durchführung von komplexen betrieblichen Veränderungsvorhaben im IT-Bereich. Geplante Abgabe bei der Fakultät für Maschinenwesen der RWTH Aachen: Oktober 2010.

Ottong, Alexandra (geplant): Handlungsempfehlungen auf Basis von Erfolgsfaktoren des Veränderungsmanagements.

7. Durchführende Forschungsstellen

Forschungsstelle 1: Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT
Institutsleiter: Prof. Dr.-Ing. F. Klocke
Abteilung Produktionsqualität und Messtechnik
Abteilungsleiter: Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt
Steinbachstraße 17
52074 Aachen

Forschungsstelle 2: Institut für Unternehmenskybernetik e.V. (IfU) an der RWTH Aachen
Vorstandsvorsitzender: Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning
Institutsleiterin: Prof. Dr. rer. nat. Sabina Jeschke
Dennewartstr. 27
52068 Aachen

8. Literatur

Baumöl, U. (2007): Change Management in Organisationen. DUV.

Berner, W. (2010): Typologie des Change Management: Welche Art von Veränderung haben Sie vor sich? Abgerufen am 01.06.2010 von <http://www.umsetzungsberatung.de/diagnose/typologie.php>.

Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung (2. Aufl.). Vs Verlag.

Clifford, D. K.; Cavanagh, R. E. (1988): Winning Performance. Bantam Books.

Doppler, K.; Lauterburg, C. (2005): Change Management. Campus Verlag.

Fischl, N. (2008): Unternehmenskultur und radikale Innovation. Eul.

Fopp, L.; Schiessl, J. (1999): Business change als neue Management-Disziplin. Campus-Verlag.

Henning, R. (2006): Führen in Turbulenz lernen. Abgerufen am 01.06.2010 von <http://www.osto.de/index.php?id=47>.

Hofstede, G. (1997): Cultures and organizations. McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001): Culture's consequences. SAGE.

Isenhardt, I., (1999):. Komplexorientierte Gestaltungsprinzipien für Organisationen. Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 9. Mainz-Verlag, Aachen.

Ottong, Alexandra; Münstermann, Thilo; Schmitt, Robert; Henning, Klaus (2010): Kulturveränderung oder kulturbasierte Veränderung? Eine strategische Entscheidung. In: Meyer, J. (Hrsg.) (2010): Strategien von kleinen und mittleren

Unternehmen: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2010. Josef Eul Verlag GmbH.

Michulitz, C.; Trantow, S.; Meinhold, J. (2008): Change Management. In: Qualitätsmanagement - Qualität durch eine Kultur des Wandels. Hrsg. v. Euroforum Verlag GmbH: Düsseldorf: Euroforum Verlag.

Reiß, M.; Rosenstiel, L. V.; Lanz, A. (Hrsg.) (1997): Change management: Programme, Projekte und Prozesse. Schäffer-Poeschel.

Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. "The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide". Edition Humanistische Psychologie - Ehp.

Schein, E. H. (2004): Organizational Culture and Leadership (0003. Aufl.). Jossey Bass.

Voigt, T. (2007): Systematik zur qualitätsgerechten Umsetzung organisatorischer Veränderungsprozesse.

Wagner, D.; Seisreiner, A.; Surrey, H. (2001): Typologie von Lernkulturen in Unternehmen. Berlin: QUEM-Report. Band 73.

9. Anhang

9.1 Online Fragebogen

Einfluss von Unternehmenskulturmerkmalen auf den Erfolg von Veränderungsprojekten

Im Rahmen des Forschungsprojekts "Culture Based Change" beschäftigen wir uns mit dem Einfluss von Unternehmenskulturmerkmalen auf den Erfolg von betrieblichen Veränderungsprojekten. Von dem Projekt werden zwei Ergebnisse erwartet, die auch Ihnen bei zukünftigen Change-Projekten eine Hilfe sein können. Erstens wird ein **Analyseinstrument** entwickelt, um die **relevantesten Unternehmenskulturmerkmale** für einen bevorstehenden Typ von Veränderung zu ermitteln. Zweitens werden **Empfehlungen für den Einsatz konkreter Change-Methoden** abhängig von den kulturellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens entwickelt.

Mit dieser Studie möchten wir bisher erhobene Hypothesen mit dem Wissen und den Erfahrungen von Führungskräften und Beratern vergleichen, um praxisingerechte Ergebnisse zu erzielen. Wir danken Ihnen für die Mithilfe durch die Teilnahme an dieser Befragung und freuen uns, Ihnen bald interessante Ergebnisse mitteilen zu können.

Institut für Unternehmenskybernetik e. V. an der RWTH Aachen (IfU)
Ansprechpartner: Thilo Münstermann, thilo.muenstermann@ifu.rwth-aachen.de

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT)
Ansprechpartner: Alexandra Ottong, alexandra.ottong@ipt.fraunhofer.de

Datenschutz

Alle von Ihnen gemachten Angaben werden nur im Rahmen dieser Studie verwendet. Es werden keine Versuche unternommen, Rückschlüsse auf konkrete Personen oder Unternehmen zu ziehen. Die statistischen Ergebnisse der Befragung werden im Rahmen des Forschungsprojekts "Culture Based Change" veröffentlicht.

Weiter

Sie werden auf den folgenden 7 Seiten zu einem **vergangenen oder weitgehend abgeschlossenen Veränderungsprojekt** in einem Unternehmen befragt. Beantworten Sie bitte zunächst einige Fragen zu diesem Unternehmen. Wenn Sie als Berater Veränderungsprojekte begleitet haben, ist hier also nicht Ihr Beratungsunternehmen gemeint, sondern eines, in dem Sie als Berater tätig waren.

A) Was ist Ihre Funktion im betrachteten Unternehmen?

1) Vorstand/Geschäftsführer

2) Direktor/Hauptabteilungsleiter

3) Abteilungsleiter

4) Projektmanager/Projektleiter

5) Externer Berater

6) Sonstiges

B) Um welche Art von Unternehmen handelt es sich?

1) Kleines Unternehmen (<50 Mitarbeiter)

2) Inhabergeführtes mittleres bis großes Unternehmen

3) Börsennotiertes mittleres bis großes Unternehmen

4) Öffentlicher Dienst

5) Sonstiges

C) Welchen Verlauf haben frühere Veränderungsprojekte in diesem Unternehmen genommen?
(Mehrfachnennung möglich)

1) In den letzten Jahren wurden eine Reihe von wichtigen Veränderungen erfolgreich bewältigt.

2) In den letzten Jahren wurde eine Veränderung erfolgreich bewältigt.

3) In den letzten Jahren wurden keine Veränderungsprojekte durchgeführt.

4) In den letzten Jahren sind Veränderungsprojekte im Sand verlaufen.

5) In den letzten Jahren sind wichtige Veränderungsprojekte gescheitert und hatten negative Auswirkungen zur Folge.

[Zurück](#) [Weiter](#)

Denken Sie nun bitte über **ein Veränderungsprojekt** nach, in das sie in letzter Zeit guten Einblick hatten (als Führungskraft, als Berater oder als Mitarbeiter). Das Projekt sollte **weitgehend abgeschlossen** sein und sein **Verlauf und Erfolg beurteilbar**. Es spielt für die weitere Befragung keine Rolle, wie erfolgreich das Projekt war. Wichtig ist vielmehr, dass Sie das Projekt gut überblicken können.

D) Was war das Hauptziel der Veränderung in Ihrem Unternehmen?

(Fusionen sollen in dieser Befragung nicht betrachtet werden, da dies die Beurteilung zweier Unternehmenskulturen erfordert.)

- 1) Personalabbau
- 2) Kostensenkungsprogramme
- 3) Produktivitätssteigerung
- 4) Outsourcing
- 5) Reorganisation/Restrukturierung
- 6) Einführung neuer IT
- 7) Sonstiges

E) Wer war in die Veränderung involviert oder von ihr betroffen?

- 1) Das gesamte Unternehmen
- 2) Ein Bereich
- 3) Eine Abteilung
- 4) Ein Team oder Projekt
- 5) Einzelpersonen

F) Was waren der/die Auslöser für das Veränderungsprojekt?

(Mehrfachnennung möglich)

- 1) Gesetzliche Anforderungen
- 2) Handlungen der Konkurrenz
- 3) Veränderte Kundenanforderungen
- 4) Interner Veränderungsdruck
- 5) Neue Ziele/Strategien der Geschäftsführung/Stakeholder
- 6) Sonstiges

G) Erfolg des Change-Projekts

Bitte bewerten Sie die folgenden Erfolgskriterien für das betrachtete Veränderungsprojekt.

	trifft völlig zu	trifft weitgehend zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
1) Die definierten Veränderungsziele wurden erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Das Projekt wurde im Zeitplan abgeschlossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Die Kalkulation war exakt, es sind keine Mehrkosten entstanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Der Veränderungsprozess wurde von den Mitarbeitern akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Die Produktivität konnte gesteigert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Neu eingeführte Prozesse/Vorgehensweisen werden eingehalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Die Veränderung wird von Führungskräften als erfolgreich angesehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H) Wie bewerten Sie die Ausprägung der folgenden Kulturmerkmale im Rahmen des betrachteten Veränderungsprojekts?

Bitte schätzen Sie nun die Ausprägung der folgenden Kulturmerkmale ein. Stellen Sie sich dazu bitte vor, nach welchen **Werten und Mustern** Menschen in dem Veränderungsprojekt gehandelt haben, bewerten Sie also, wie die folgenden Faktoren **vor und während des Veränderungsprojektes** ausgeprägt waren. Es spielt keine Rolle, inwiefern diese Merkmale durch das Projekt beeinflusst worden sind.

		trifft völlig zu	trifft weitgehend zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
1)	Prozesse orientierten sich an starren Hierarchien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2)	Es gab eine starke Leitfigur (z. B. der Gründer, Geschäftsführer, Abteilungsleiter, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3)	Die Mitarbeiter identifizierten sich stark mit dem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4)	Die Mitarbeiter identifizierten sich stark mit dem Produkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5)	Der Lebenszyklus der Produkte war kurz. (zur Orientierung: trifft voll zu = unter 1 Jahr ... trifft gar nicht zu = über 10 Jahre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6)	Der Großteil der Mitarbeiter war durch einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund geprägt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7)	Mitarbeiter waren bereit in Spitzenzeiten über ihre vertragliche Arbeitszeit hinaus zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8)	Fehler zogen häufig negative Konsequenzen (Sanktionen) nach sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9)	Problemlösungen fanden im Team statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10)	Das Verhältnis von männlichen und weiblichen Mitarbeitern war ausgeglichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11)	Prozesse waren durch einen hohen Grad an Standardisierung gekennzeichnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12)	Es standen viele Räume zur informellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommunikation zur Verfügung.

- | | | | | | | |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 13) | Die Führungskräfte haben in der Vergangenheit häufig gewechselt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14) | Die Meinung der Führungskräfte war bis dahin beständig. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15) | Mitarbeiter aus verschiedenen Disziplinen arbeiteten zusammen an Projekten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16) | Die meisten Mitarbeiter waren per du. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17) | Es herrschte eine formelle Kleiderordnung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18) | Führungskräfte lebten die Unternehmenswerte glaubwürdig vor. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19) | Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter war sehr niedrig
<small>(zur Orientierung: trifft voll zu = unter 30 ... trifft gar nicht zu = über 50)</small> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20) | Weiteres auffälliges Kulturmerkmal (optional):
<input type="text"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21) | Weiteres auffälliges Kulturmerkmal (optional):
<input type="text"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Zurück](#) [Weiter](#)

I) Wie bewerten Sie die Wirkung der von Ihnen ausgewählten Kulturmerkmale auf das Veränderungsprojekt? 🌐

Bitte schätzen Sie nun ein, ob die Kulturmerkmale das Veränderungsprojekt fördernd, hemmend oder eher gar nicht beeinflusst haben. Es werden auf dieser Seite nur die Kulturmerkmale angezeigt, für die Sie auf der vorigen Seite eine Einschätzung vorgenommen haben.

Wichtig: Es muss kein Zusammenhang zwischen der Stärke eines Kulturmerkmals und seiner Wirkung bestehen.

J) Wie wurde die Organisation des Veränderungsprojekts aufgebaut?

	erfolgreich angewandt	ohne Erfolg angewandt	gar nicht angewandt
1) Es wurde eine Projektorganisation eingerichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Es wurde eine Führungskoalition gebildet. mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Es wurden Arbeitsgruppen für die Durchführung des Veränderungsprojekts eingerichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Die Umsetzung des Veränderungsprozesses wurde durch die Führungskräfte ohne Beteiligung weiterer Mitarbeiter ausgestaltet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Es wurden Qualifizierungsprogramme speziell für die Bearbeiter des Veränderungsprojekts eingeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Einzelne Mitarbeiter wurden zu Change Agenten gemacht. mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Es gab Informations-, Frage- und Diskussionsmöglichkeiten in Form von Meetings/Veranstaltungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

K) Welche Methoden wurden zur Vorbereitung genutzt?

	erfolgreich angewandt	ohne Erfolg angewandt	gar nicht angewandt
1) Ursache-Wirkungs-Analyse mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Trend- und Szenarioanalyse mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Strategiepyramide mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Portfolioanalyse mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Entwicklung eines Kommunikationskonzepts mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L) Welche Methoden wurden zur Gestaltung genutzt?

	erfolgreich angewandt	ohne Erfolg angewandt	gar nicht angewandt
1) Betroffenheitsanalyse mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Hindernis-Analyse mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Analyse der Teamzusammensetzung mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Zielvereinbarungen mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

M) Welche Methoden wurden zur Durchführung genutzt?

	erfolgreich angewandt	ohne Erfolg angewandt	gar nicht angewandt
1) Internes Coaching mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Feedbackgespräche mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Masterplan mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Meetingstruktur mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Controlling und Diagnose des Umsetzungsfortschritts mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Änderungsverfolgung mehr Info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

N) Wie verlief die Einbeziehung der Mitarbeiter in das Veränderungsprojekt?

		erfolgreich angewandt	ohne Erfolg angewandt	gar nicht angewandt
1)	Die Mitarbeiter erhalten offizielle Schulungen im Rahmen des Veränderungsprojekts (Qualifikationsnachweis).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2)	Die Mitarbeiter nahmen klare Rollen an. Die Zuständigkeiten im Projekt wurden geklärt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3)	Den betroffenen Mitarbeitern wurden Freiräume geschaffen (Entlastung einzelner Mitarbeiter, um die Mitarbeit im Veränderungsprojekt zu ermöglichen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4)	Das Veränderungsprojekt wurde in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter integriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5)	Die Betroffenen wurden über alle Hierarchieebenen beteiligt. Die Mitarbeiter gestalteten selbst die für sie wichtigen Themen aus und brachten sie zur Entscheidung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6)	Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O) Welche weiteren Möglichkeiten zur Motivation wurden genutzt?

		erfolgreich angewandt	ohne Erfolg angewandt	gar nicht angewandt
1)	Commitment der Unternehmens- und der Projektleitung (Vorleben der angestrebten Veränderung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2)	Schaffen anspruchsvoller Aufgaben mit klaren Zielsetzungen (Schaffung und Vereinbarung klarer Ziele), anhand derer die Mitarbeiter sich weiterentwickeln können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3)	Aufgabengerechte Zusammenstellung des Projektteams (Berücksichtigung der Betroffenen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4)	Sicherstellung eines guten Arbeitsklimas z.B. durch Coaching und Teambuilding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5)	Anerkennung der erbrachten Leistungen (Würdigung und Kommunikation von Erfolg und Leistungen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6)	Einplanen von kleinen Erfolgen für die Laufzeit des Projekts, um die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7)	Schaffen von monetären Anreizsystemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8)	In Aussicht stellen besserer Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9)	Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P) Wenn ein Zielvereinbarungskonzept vorhanden war, wie wurde es aufgebaut?

(Mehrfachnennung möglich)

- 1) Vorgabe und Delegation der Ziele durch das Top Management (Top-Down).
- 2) Einbeziehung und Aufnahme von Ideen der Mitarbeiter bzgl. der Zielvereinbarungen (Bottom-Up).
- 3) Festlegung der Ziele erfolgte Top-Down und Bottom-Up.
- 4) Unternehmensweite Kommunikation der Ziele.
- 5) Einbindung der Mitarbeiterziele in das Unternehmensziel.
- 6) Einführung eines Zielmanagementprozesses (Nachhalten der Wirksamkeit und ggf. Anpassung der Zielvereinbarungen).
- 7) Sonstiges:

Q) Wie wurde während des Veränderungsprojekts kommuniziert?

- 1) Alle Teile des Unternehmens wurden aktiv über den Wandel informiert (1-Weg-Kommunikation).
- 2) Es herrschte aktive Kommunikation (2-Wege-Kommunikation) zwischen allen Führungskräften und Mitarbeitern, mit Möglichkeit zur Reaktion.
- 3) Mit den Mitarbeitern wurde reaktiv über das Vorhaben kommuniziert (Initiative kam von den Mitarbeitern, da sie von dem Projekt gehört hatten).
- 4) Es herrschte ein kontinuierlicher informeller (ungeplanter) Erfahrungsaustausch.
- 5) Es gab keine Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern bzgl. des Veränderungsprojekts.

Sind sie an den Ergebnissen dieser Befragung interessiert?

Sie haben das Ende der Befragung erreicht. Wenn Sie über die Ergebnisse dieser Studie informiert werden möchten, können Sie Ihre E-Mail-Adresse im folgenden Feld eintragen. Die hier angegebene E-Mail-Adresse wird nicht mit den von Ihnen gemachten Angaben im Fragebogen in Verbindung gebracht.

E-Mail-Adresse:

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.cuba-change.com

Achtung: Wenn Sie nun auf "Weiter" klicken, wird der Fragebogen beendet. Wenn Sie Ihre Angaben evtl. noch korrigieren möchten oder Fragen noch offen gelassen haben, nutzen Sie bitte den Zurück-Button.

9.2 Interviewleitfaden „Tool Anforderungen“

Information für die Interviewten:

Die im Interview erhobenen Daten werden nur anonymisiert ausgewertet und veröffentlicht. Es wird kein Rückschluss auf Ihre Person möglich sein, so lange Sie dies nicht selbst wünschen.

Haben Sie Einwände, dass das Interview aufgezeichnet wird? Die Aufzeichnung wird lediglich zu Verbesserung der Auswertungsqualität benutzt und wird nicht an Dritte weitergegeben. Sämtliche audiovisuellen Aufzeichnungen werden nach Fertigstellung der Arbeit gelöscht.

Bei manchen Fragen steht Ihnen Informationsmaterial zur Verfügung um den Hintergrund und das Umfeld der Frage zu verdeutlichen. Falls dennoch Fragen oder Unklarheiten bestehen, fragen Sie bitte nach.

Hintergrund des Interviews:

Im Zuge des CuBa Projektes soll ein Tool erstellt werden, das es ermöglicht die Change Prozesse im Unternehmen zu kategorisieren und die Unternehmenskultur zu analysieren. Anschließend werden auf Basis der Ergebnissen der CuBa Studie die möglichen Förderungen und Hemmnisse, basierend auf dem Changetyp und der Unternehmenskultur, ermittelt und Methoden vorgeschlagen, um diese zu umgehen bzw. zu fördern.

Dieses Tool soll möglichst anwenderspezifisch und –freundlich entwickelt werden. Ihnen, als potentiellen Anwender, werden nun Fragen zu den einzelnen Komponenten des Tools gestellt, um eine möglichst hohe Anwenderakzeptanz und Praxisrelevanz zu gewährleisten

Im Prinzip basiert das Tool auf dem Changemethodentool nach Voigt, es wird jedoch eine Change Prozessanalyse und eine Kulturanalyse vorgeschaltet. Dies garantiert eine spezifischere Methodenauswahl.

Anmerkungen für Interviewer:

Die Teilbereiche beziehen sich inhaltlich auf das Tool bzw. den jeweiligen Vorgang im Tool.

***Die Leitfragen bilden die groben Kategorien des Fragebogens.
Die ausformulierten Unterfragen dienen der Gewährleistung der Vollständigkeit, können und sollen aber ergänzt werden.***

Kursiv = Ergänzungen, Teaser, falls dem Interviewpartner nichts einfällt

1. Anwendung und Eigenschaften des Tools

Leitfrage 1: Was soll das Tool können und wie soll es angewandt werden?

- 1.1 Wie groß ist Ihr Unternehmen bzw. die zu beratenden Unternehmen?
- 1.2 Wie würden Sie mit dem Tool arbeiten wollen?
- 1.3 Welche Einsatzmöglichkeiten können Sie sich konkret vorstellen? Wann würden Sie das Tool Nutzen?
- 1.4 Was muss das Tool dafür können?

Nur Berater:

- 1.4.1 Wie muss es gestaltet sein?
 - *live Nutzung beim und mit dem Kunden?*
 - *„remote“ Nutzung des Kunden ohne Betreuung?*
- 1.5 Ist die Anwendung des Tools abhängig von bestimmten Projekt-Parametern? Welche Parameter sind das?
 - *Größe des Projekts /Unternehmens*
 - *Wichtigkeit*
 - *Volumen*
 - *Dringlichkeit*
 - *Betroffene*
 - *...*
- 1.6 Wie soll Ihnen das Tool zur Verfügung gestellt werden?
 - *online*
 - *CD*
 - *...*

Leitfrage 2: Wie viel Zeit (Ressourcen) dürfen für das Tool verbraucht werden?

- 1.7 In welchem Umfang (Ressourcen)soll die Gesamtanalyse durchgeführt werden?
 - *Kosten*
 - *Zeit*
 - *Personal*

2. Changeanalyse:

Leitfrage 3: Wie viel Unterstützung soll bei der Bestimmung des Changetyps gegeben werden?

- 2.1 Möchten Sie den Changetyp eigenständig aus den vorgegebenen Optionen (siehe Infopaket) auswählen, oder wünschen Sie sich eine Unterstützung dabei?
- 2.2 Wie sollte die Unterstützung aussehen?
 - *Diagnose Tool?*
 - *Fallbeispiele*
 - *Kurzbeschreibungen*
 - ...
- 2.2.1 Wie ausführlich soll die Changeanalyse durchgeführt werden?
- 2.3 Sollte die zeitliche/personelle Begrenzung des Changevorgangs abgefragt und mit in die Methodenauswahl einbezogen werden?

3. Kulturanalyse:

Leitfrage 4: Wie viel Unterstützung soll bei der Analyse der Kulturmerkmale gegeben werden?

- 3.1 Wie gut verständlich waren die Kulturmerkmale im CuBa Change Fragebogen (Punkt 5 in Infopaket)?
 - 3.1.1 Wie soll die Erklärung der Kulturmerkmale im Tool erfolgen?
 - *Definition*
 - *Fallbeispiele*
 - ...
- 3.2 Welche Kulturmerkmale waren besonders gut bzw. besonders schlecht gewählt?
- 3.3 Ist eine Bewertung (Stärke der Ausprägung) der vorhandenen Kulturmerkmale gewünscht?
 - *Einfluss auf die Methodenauswahl direkt/indirekt?*

Nur für KMU:

- 3.3.1 Wünschen Sie sich externe Unterstützung bei der Kulturanalyse?
Wie soll die Unterstützung aussehen?
 - *Umfang*
 - *Art (z.B. Moderation)*
 - *Kosten*

3.4 Wünschen Sie sich ein Ranking der Methoden basierend auf der Ausprägung der Kulturmerkmale?

4. Ergebnispräsentation:

Leitfrage 5: Wie sollen die Ergebnisse präsentiert werden?

- 4.1 Könnten Sie sich eine langfristige, auf Austausch basierende, Ergebnisauswertung vorstellen?
- *In welcher Form sollte das stattfinden? (Forum, Wiki, Erfahrungsberichte.....)*
- 4.2 Wie sollen die Kulturmerkmale dargestellt werden
- *Grafik*
 - *ausformulierte Beschreibung*
 - *...*
- 4.3 Wie soll die Verknüpfung zu den Methoden stattfinden?
- *Darstellung*
 - *Nach Phasen (Voigt) gegliedert (Punkt 2 in Infopaket)?*
 - *Soll es in das bestehende Tool integriert werden?*
- 4.4 Wünschen Sie sich externe Unterstützung bei der Interpretation der Ergebnisse und beim weiteren Vorgehen?
- *Umfang*
 - *Art (z.B. Moderation)*
 - *Kosten*

5. Reflektive Fragen

- 5.1 Nennen Sie die 3 wichtigsten bzw. kritischsten Aspekte für ein in der Praxis erfolgreiches Tool.
- *Erfolgsfaktoren nennen*
 - *Misserfolgsfaktoren nennen*
- 5.2 Gibt es noch offene Punkte, die für Sie wichtig erscheinen?

Ende:

Nach der Auswertung der Interviews wird Ihnen zur Verifizierung Ihre analysierte Aussage zur Kontrolle vorgelegt.

Einen Überblick über den Stand der Konzeption erhalten Sie auf der nächsten Arbeitskreissitzung am 02.12.2009.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!