

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Fachbereich II – Marketing und Personalmanagement

Berufsintegrierendes Studium (BIS) Betriebswirtschaft

**Bachelorthesis zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts**

Titel der Abschlussarbeit:

Kommunikation in Change-Prozessen als zentraler Erfolgsfaktor

Verfasserin:

Jasmin Appenheimer

Freiheitsstraße 17

67149 Meckenheim

Matrikelnummer: 633669

Betreuer:

Prof. Dr. Jörg B. Kühnapfel

Abgabedatum: 11. Dezember 2023

Gender-Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit das generische Maskulinum angewandt. Es wird darauf hingewiesen, dass die Verwendung der ausschließlich männlichen Form, sofern nicht anders gekennzeichnet, geschlechtsunabhängig zu verstehen ist.

Zusammenfassung

Veränderungen sind ein stetiger Begleiter von Unternehmen, weshalb dem Change Management eine große Bedeutung zugeschrieben wird. Diese Arbeit untersucht die Relevanz zielgruppengerechter Kommunikation und deren Auswirkung auf den Erfolg von Veränderungsprozessen. Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von Betroffenen eines strukturellen Veränderungsprozesses in der Chemieindustrie sowie relevanter Literatur. Als zielgruppenorientierte Kommunikation definiert sich die Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen auf die individuelle Persönlichkeit, gemessen an den Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren der Mitarbeiter.

Zunächst zeigen die Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale nicht durchgängig eine signifikante Korrelation mit der Wirkung verschiedener Kommunikationsmaßnahmen oder dem Umgang mit Veränderungsprozessen. Es kann jedoch die Wichtigkeit des Führungsverhaltens im Change-Prozess herausgestellt werden. Führungskräfte, die die emotionalen Reaktionen ihrer Mitarbeiter berücksichtigen und diese aktiv einbeziehen, können das Vertrauen stärken und die Mitarbeitermotivation steigern. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung einer kombinierten Kommunikationsstrategie, die sowohl informative als auch emotionsorientierte Maßnahmen umfasst und an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst ist.

Die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen umfassen eine Vielzahl von Kommunikationsansätzen wie Town-Hall Meetings, regelmäßigen Austausch, Workshops und Mitarbeiterbefragungen. Die Einbindung persönlicher Geschichten und Erfahrungen der Beteiligten zur Stärkung des Vertrauens und der emotionalen Ansprache betont die Notwendigkeit, nicht nur auf informative oder emotionsfokussierte Strategien zu setzen. Vielmehr ist die Anpassung und Abstimmung dieser Maßnahmen auf das jeweilige Veränderungsprojekt von entscheidender Bedeutung für den Erfolg.

Diese Arbeit hebt ebenfalls Forschungslücken hervor. Die Auswirkung der Persönlichkeit auf Veränderungsprozesse wurde bisher in empirischen Studien wenig berücksichtigt, was auf einen Bereich für zukünftige Forschung und Vertiefung hinweist.

Abstract

Change is a constant companion of companies, which is why change management is considered to be of great importance. This study examines the relevance of target group-oriented communication and its impact on the success of change processes. The results are based on a survey of those affected by a structural change process in the chemical industry and relevant literature. Target group-oriented communication is defined as the alignment of communication measures to the individual personality, measured by the Big Five personality traits of the employees.

Initially, the Big Five personality traits do not consistently show a significant correlation with the effect of various communication measures or the handling of change processes. However, the importance of leadership behavior in the change process can be highlighted. Managers who take into account the emotional reactions of their employees and actively involve them can strengthen trust and increase employee motivation. This finding underlines the importance of a combined communication strategy that includes both informative and emotion-oriented measures and is adapted to the individual needs of employees.

The proposed recommendations for action include a variety of communication approaches such as town hall meetings, regular exchanges, workshops and employee surveys. The inclusion of personal stories and experiences of those involved to strengthen trust and emotional appeal emphasizes the need not to rely solely on informative or emotion-focused strategies. Rather, adapting and tailoring these measures to the particular change project is crucial for success.

This work also highlights gaps in research. The impact of personality on change processes has received little attention in empirical studies to date, indicating an area for future research and exploration.

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1 Einleitung & Zielsetzung	1
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 <i>Definition Change Management</i>	3
2.2 <i>Auslöser für einen Wandel</i>	4
2.3 <i>Phasen eines Change-Prozesses</i>	5
2.3.1 <i>3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin</i>	6
2.3.2 <i>8-Stufen-Modell nach John P. Kotter</i>	7
2.3.3 <i>Emotionale Reaktionen im Veränderungsprozess</i>	8
2.4 <i>Erfolgsfaktoren im Change Management</i>	10
2.5 <i>Kommunikation & Führung im Change-Prozess</i>	11
2.5.1 <i>Definition und Ziele der Change Kommunikation</i>	11
2.5.2 <i>Führungsstile im Überblick</i>	12
2.6 <i>Darstellung des Forschungsstandes</i>	13
2.6.1 <i>Die Rolle der Persönlichkeit und Emotionen im Change Management</i>	14
2.6.2 <i>Führung im Change Management</i>	18
2.6.3 <i>Kommunikation im Change Management</i>	19
3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung	25
3.1 <i>Beschreibung der Datenerhebung</i>	26
3.1.1 <i>Messung der Persönlichkeitsausprägung</i>	27
3.1.2 <i>Bewertung der Maßnahmen eines strukturellen Veränderungsprozesses</i>	28

3.1.3	<i>Pretest</i>	29
3.2	<i>Durchführung der Befragung</i>	30
3.3	<i>Beschreibung der Stichprobe</i>	30
4	Empirische Ergebnisse	32
4.1	<i>Ermittlung der Persönlichkeitsausprägung</i>	32
4.2	<i>Aufdeckung von Verzerrungen durch positive Selbstdarstellung</i>	33
4.3	<i>Berechnung der Lageparameter der verwendeten Skalen</i>	34
4.4	<i>Interskalenkorrelation der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale</i>	36
4.5	<i>Überprüfung der Hypothesen</i>	37
4.5.1	<i>Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungsprozessen</i>	37
4.5.2	<i>Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungsprozessen</i>	39
4.5.3	<i>Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten, Vertrauen in die Führungskraft und Motivation</i>	42
4.5.4	<i>Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und der Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen</i>	43
4.6	<i>Diskussion der Ergebnisse</i>	47
4.7	<i>Handlungsempfehlungen</i>	49
4.8	<i>Limitationen der Studie</i>	52
4.9	<i>Ausblick</i>	53
5	Fazit	54
	Literaturverzeichnis	55
	Anhang 1: Auszüge des verwendeten Fragebogens	62
	<i>Anhang 1.1: Einleitung</i>	62

<i>Anhang 1.2: Selbsteinschätzung der Persönlichkeit mit Hilfe des Big-Five-Persönlichkeitstests</i>	63
<i>Anhang 1.3: Selbsteinschätzung der Motivation und Zuversicht im Veränderungsprozess</i>	64
<i>Anhang 1.4: Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen</i>	65
Anhang 2: Fragencuster	66
<i>Anhang 2.1: Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale</i>	66
<i>Anhang 2.2: Kommunikationsmaßnahmen</i>	68
Anhang 3: Häufigkeitstabelle – Ausprägung der Big Five	69
Anhang 4: Häufigkeitstabelle – Umgang mit Veränderungsprozessen und Führungsverhalten	70
Anhang 5: Hypothesenprüfung – Zuversichtlicher Umgang mit Veränderungsprozessen	71
Anhang 6: Hypothesenprüfung – Verständnis für Veränderungsprozesse	72
Anhang 7: Hypothesenprüfung – Führungsverhalten	73
Anhang 8: Hypothesenprüfung – Wahrnehmung von Kommunikationsmaßnahmen	74
Eigenständigkeitserklärung	75

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
HR	Human Resources
Stanine	Standard-Nine-Werte
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder des Change Managements nach Vahs (vgl.: Vahs (2019), S. 324).....	4
Abbildung 2: PESTEL-Analyse (eigene Darstellung)	5
Abbildung 3: 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (eigene Darstellung nach Burnes (2020) S. 48)	6
Abbildung 4: 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter (eigene Darstellung nach Kotter (1995), S. 61)	7
Abbildung 5: Emotionale Reaktionen auf anstehende Veränderungen (vgl.: Landes & Steiner (2014), S. 14).....	8
Abbildung 6: Phasen der Mitarbeiteraktivierung nach Reichwald & Hensel (2005) in Mast (2008b),S. 410	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Häufigkeitstabelle der Kontrollskala.....	33
Tabelle 2: Lageparameter Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale und Sicherheitsmotiv	34
Tabelle 3: Lageparameter Verhalten im Veränderungsprozess und Führungsverhalten	35
Tabelle 4: Lageparameter Kommunikationsmaßnahmen.....	36
Tabelle 5: Interskalenkorrelation der Big Five	37
Tabelle 6: Frageitems der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale	66
Tabelle 7: Frageitems der Kommunikationsmaßnahmen	68
Tabelle 8: Häufigkeitstabelle der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale	69
Tabelle 9: Häufigkeitstabelle der Frageitems zum Umgang mit Veränderungs- prozessen und Führungsverhalten.....	70
Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten - zuversichtlicher Umgang mit Veränderungs- prozessen	71
Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten - Verständnis für Veränderungsprozesse	72
Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten - Einbindung in den Veränderungsprozess und Führungsverhalten	73
Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten - Zeitlicher Invest in die Mitarbeiter und Vertrauen in die Führungskraft	73
Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten - Wahrnehmung von Kommunikations- maßnahmen.....	74

1 Zielsetzung & Forschungsfrage

1 Einleitung & Zielsetzung

„Nichts [...] ist beständiger als der Wandel.“ (Charles Darwin, 1809)

Durch unternehmensinterne sowie -externe Einflussfaktoren gehören Veränderungsprozesse mittlerweile zum Alltag in Unternehmen und damit steigt die Notwendigkeit diese gut zu managen, um gesetzte Unternehmensziele zu erreichen.

Insbesondere Führungskräfte sind gefordert, die Veränderungen zu begleiten und diese entsprechend an die (betroffenen) Mitarbeiter zu kommunizieren, um die geplanten Change-Vorhaben erfolgreich umzusetzen.

Diverse Studien der vergangenen Jahre – auf die im weiteren Verlauf dieser Bachelorarbeit näher eingegangen wird – haben gezeigt, dass Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen eine große Rolle spielt und maßgeblich zum Erfolg bzw. Misserfolg beitragen kann.

Die Verfasserin dieser Arbeit ist im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit im HR-Bereich eines deutschen Chemiekonzerns seit Beginn des Jahres 2023 an der Umsetzung eines strukturellen Veränderungsprozesses beteiligt. Es wurden und werden noch immer verschiedene Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt, um den betroffenen Mitarbeitern zum einen die Notwendigkeit für die Veränderung näher zu bringen, aber auch um diese zu motivieren die, betroffene Einheit zu unterstützen und Ängste zu verringern. Die Kommunikationsmaßnahmen wurden von der Kommunikationsabteilung gemeinsam mit dem Management und HR-Vertretern geplant und durchgeführt. Bei der Planung stellte sich immer wieder die Frage, wie die Maßnahmen auf die Mitarbeiter wirken könnten, welche Gefühle oder Reaktionen ausgelöst werden.

Durch diesen Prozess entstand die Idee, dieses Thema im Rahmen dieser Bachelorarbeit weiterzuverfolgen und empirisch aufzuarbeiten.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, welche Rolle Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen einnimmt und insbesondere, ob sie eine Auswirkung auf erfolgreiche die Umsetzung hat. Daraus wurde folgende Forschungsfrage formuliert: **Wie muss Kommunikation im Rahmen von Change-Prozessen gestaltet werden, damit das Veränderungsvorhaben erfolgreich umgesetzt wird?**

1 Zielsetzung & Forschungsfrage

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird nicht nur die Art der Kommunikation, sondern auch die Rolle der Führungskraft sowie der Persönlichkeit im Change-Prozess bei der berücksichtigt. Es wird untersucht, ob die Wahrnehmung von Kommunikationsmaßnahmen und die Motivation zur Unterstützung eines Veränderungsprojekts durch unterschiedliche Persönlichkeitsausprägungen beeinflusst werden.

Es gilt zu beachten, dass der Erfolg einer Veränderungsmaßnahme in dieser Arbeit nicht im klassischen betriebswirtschaftlichen Sinne definiert ist. Eine erfolgreiche Umsetzung bedeutet nicht, dass das Vorhaben ohne Fehler oder Umwege umgesetzt werden muss, sondern die menschliche Ebene im Fokus steht. Die betroffenen Mitarbeiter sollen mit auf die Reise genommen werden, das Veränderungsvorhaben verstehen, motiviert unterstützen und mit Zuversicht in die Zukunft blicken.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird das Thema in die Teilbereiche Kommunikation und Führung gegliedert. Im ersten Schritt wird durch die Erläuterung bzw. Definition zentraler Begrifflichkeiten ein gemeinsames Verständnis für das Thema erarbeitet. Anschließend wird eine quantitative Untersuchung durchgeführt, um herauszufinden, ob es einen Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und dem Umgang mit Veränderungsprozessen bzw. der Auswirkung verschiedener Kommunikationsmaßnahmen gibt. Hierzu werden Hypothesen zu den verschiedenen Untersuchungsgebieten formuliert, die mittels der erhobenen Daten überprüft werden.

Die quantitative Befragung wird mit Hilfe einer Online-Befragung durchgeführt und an die Mitarbeiter eines deutschen Chemiekonzerns versendet, die derzeit von strukturellen Veränderungen betroffen sind. Zuerst werden die Probanden gebeten, eine Selbsteinschätzung ihrer Persönlichkeit vorzunehmen, danach erfolgt eine weitere Selbsteinschätzung hinsichtlich Motivation und Verständnis für die strukturellen Anpassungen, außerdem werden die Mitarbeiter zum Verhalten ihrer Führungskräfte und den konkret durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen befragt. Zur Überprüfung der Hypothesen werden die gewonnenen Daten in die Statistiksoftware IBM Statistics SPSS eingelesen und analysiert. Es folgt die Interpretation der gewonnenen Ergebnisse unter Einbeziehung des aktuellen Forschungsstandes.

Die gewonnenen Ergebnisse spielen eine wichtige Rolle für Kommunikationsabteilung und Management bei der Planung und Umsetzung von Change-Vorhaben spielen, weshalb entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

2 Theoretische Grundlagen

Unternehmen müssen sich stetig verändern, um sich den Anforderungen der Umwelt anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Obwohl der Wandel für Unternehmen wünschenswert ist, wird häufig festgestellt, dass sich die Mitarbeiter dem Wandel widersetzen. Der Begriff des Widerstands der Mitarbeiter gegen Veränderungen weckt schon lange das Interesse der Forscher (z. B. Coch & French, 1948). Ein beachtlicher Teil der Forschung widmet sich der Frage, warum und in welcher Form Widerstand gegen Veränderungen auftritt und – was noch wichtiger ist – wie die Bereitschaft für Veränderungen gefördert werden kann.¹ In einer Zeit der Ungewissheit tragen insbesondere Informationen über organisatorische Veränderungen dazu bei, die Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiter zu verringern und ihre Effizienz im Umgang mit dem Veränderungsprozess zu steigern.²

Die folgenden Kapitel umfassen einen Überblick über die theoretischen Grundlagen des Change Managements, der Change Kommunikation sowie relevanten Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Arbeiten und Studien zu erfolgreichem Change Management sowie der Relevanz der Berücksichtigung von Emotionen in Veränderungsprozessen.

2.1 Definition Change Management

Change Management ist inzwischen Gegenstand zahlreicher Forschungsansätze, weshalb verschiedene Definitionen existieren.³ Change Management verfolgt, nach Weiland und Vahs, die kontinuierliche Weiterentwicklung oder radikale Neugestaltungen der

- Unternehmensstrategie
- Strukturen und Prozesse
- Unternehmenskultur und
- eingesetzten Methoden und Verfahren

Diese vier Handlungsfelder sind bestmöglich aufeinander abzustimmen sowie Ziel- und Wirkungszusammenhänge bei der Planung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen zu berücksichtigen.⁴

¹ Liu & Perrewé (2005), S. 264

² Miller & Monge (1985), S. 365; Terry & Jimmieson (2003), S. 91

³ Cummings & Worley (2008), S. 2 f.

⁴ Vahs & Weiland (2020), S. 18

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

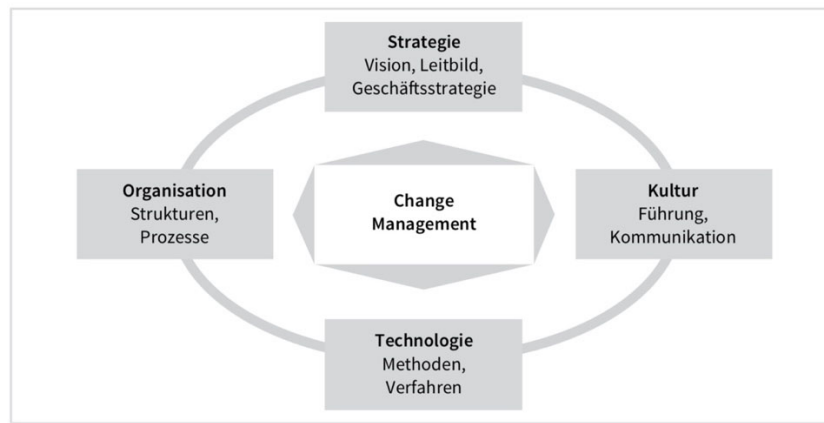


Abbildung 1: Handlungsfelder des Change Managements nach Vahs (vgl.: Vahs (2019), S. 324)

Dabei können Veränderungsvorhaben in Wandel 1. Ordnung und Wandel 2. Ordnung unterteilt werden.⁵ Wandel 1. Ordnung, auch adaptiver Wandel, beschreibt eine inkrementelle Anpassung der Arbeitsweise eines Unternehmens, ohne dabei den derzeitigen Bezugsrahmen zu verändern.⁶ Es findet demnach keine grundlegende Veränderung der Unternehmenswerte oder der strategischen Ausrichtung statt. Hingegen umfasst der Wandel 2. Ordnung (transformativer Wandel) die gesamte Organisation auf allen Ebenen und erfolgt gewissermaßen „von heute auf morgen“. Die ergriffenen Maßnahmen erscheinen aus Sicht der Betroffenen irrational, weshalb dies bei Ihnen zu entsprechenden Ängsten führt.⁷

Die große Reichweite von Change Vorhaben führt oftmals zu Konsequenzen, die im Voraus nicht ausreichend bedacht werden (können). Die Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter den Veränderungsprozess kennen und ausreichend Kenntnis über das angestrebte Ziel haben. Welche Voraussetzungen Führungskräfte mitbringen müssen und welche Rolle Kommunikation spielt, wird in Kapitel 2.6.1 näher erläutert.⁸

2.2 Auslöser für einen Wandel

Unternehmen agieren in einer dynamischen Umwelt, in einem sogenannten VUCA-Umfeld. VUCA ist ein Akronym für „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“. Beschrieben werden damit vermeintliche Merkmale einer modernen Welt, in der sich Unternehmen bewegen.⁹

⁵ Vahs & Weiland (2020), S. 13

⁶ Staehle (1999), S. 900

⁷ Vahs & Weiland (2020), S. 14

⁸ Bittner-Fessler, Krutzke, & Hermann (2023), S. 13

⁹ Gabler Wirtschaftslexikon (2021)

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Wenn Unternehmen dort langfristig erfolgreich bestehen wollen, sind stetige Veränderungen und Anpassungen der eigenen Strukturen unumgänglich. Dabei kann der notwendige Wandel sowohl unternehmensintern als auch -extern ausgelöst werden.¹⁰ Einen Überblick, welche Einflüsse von extern auf ein Unternehmen wirken, geben die Faktoren der PESTEL-Analyse (vgl. *Abbildung 2*):

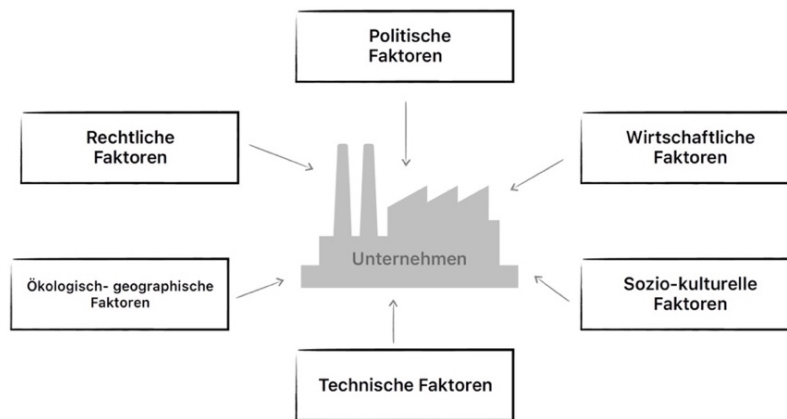


Abbildung 2: PESTEL-Analyse (eigene Darstellung)

Unternehmensinterne Ursachen für einen Wandel beruhen hingegen auf Wachstumssituationen, die hierdurch krisenhafte Symptome nach sich ziehen und einen Wandel erforderlich machen. Die meistgenannten Treiber sind Veränderungen in der Unternehmensführung oder fehlende Strukturen in Geschäftsabläufen sowie die Notwendigkeit zur betrieblichen Effizienz.¹¹

2.3 Phasen eines Change-Prozesses

In der Unternehmenspraxis ist es von entscheidender Bedeutung, relevante theoretische Ansätze und Methoden zu kennen, um Veränderungsvorhaben besser planen und abstimmen zu können.¹² Doch wie genau laufen Veränderungsprozesse ab, wenn sie eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit haben sollen?

In der Literatur existieren eine Vielzahl von Phasenmodellen. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Bachelorarbeit, wird dieses Thema nicht vollumfänglich behandelt – es handelt sich lediglich um einen Überblick. Die Basis bildet das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin,

¹⁰ Lauer (2019), S. 13

¹¹ Oakland & Tanner (2007), S. 5; Lauer (2019), S. 24 f.

¹² Geiger (2006), S. 216

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

gefolgt von dem 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter und einem Phasenmodell zu den emotionalen Reaktionen im Veränderungsprozess.

Was diese Modelle gemein haben? Sie zeigen, wie wichtig es ist, dass Unternehmen sich ausreichend Zeit für die Planung des Veränderungsvorhabens nehmen. Ziel ist es, alle mittelbar oder unmittelbar von dem Change-Prozess Betroffenen oder an dem Prozess Beteiligten zu integrieren und auf dem Weg mitzunehmen.

2.3.1 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin

Kurt Lewin wird als Pionier in der wissenschaftlichen Untersuchung von Veränderungsprozessen gesehen. Lewin beschreibt in den 1940er Jahren Veränderungsprozesse in drei Phasen: „unfreezing, moving, refreezing“ (deutsch: auftauen, verändern, einfrieren).¹³ Seither wird dieses 3-Phasen-Modell als eines der bedeutendsten im Change Management angesehen.¹⁴

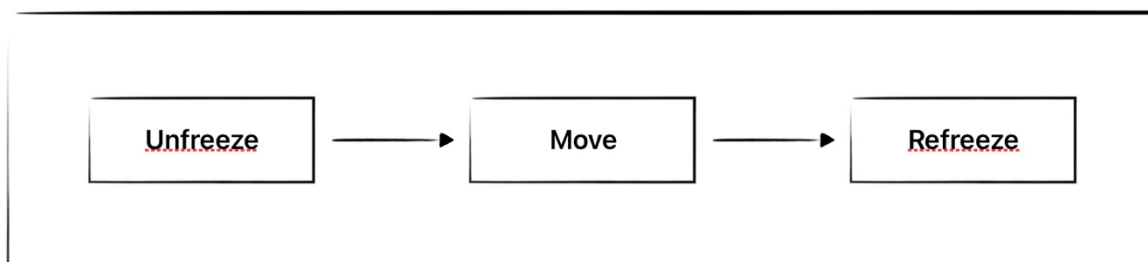


Abbildung 3: 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (eigene Darstellung nach (Burnes (2020) S. 48)

In jedem Veränderungsprozess wirken Kräfte, die den Wandel unterstützen („Treibende Kräfte“) und diese, die den Wandel verzögern („Bremsende Kräfte“). Der Erfolg von Veränderungsprozessen hängt davon ab, ob Unternehmen es schaffen, das Gleichgewicht der Kräfte zugunsten der Veränderung zu verschieben.¹⁵ Um die positive Verschiebung der Kräfte zu erreichen, ist die Phase des Auftauens ausschlaggebend. Die „Unfreeze“-Phase dient der Destabilisierung bestehender Verhaltensweisen sowie der zugrundeliegenden Einstellung, um eine Bereitschaft für den Wandel bei den Mitarbeitern zu aktivieren. Durch die Bereitstellung von Informationen, welche die Diskrepanzen zwischen aktuellem und gewünschtem Zustand aufzeigen, soll die Motivation zur Veränderung gefördert werden. In der

¹³ Bittner-Fessler, Krutzke, & Hermann (2023), S. 17

¹⁴ Bartunek & Woodman (2015), S. 157 f.; Cummings & Worley (2008), S. 23; Elrod II & Tippett (2002), S. 274; Hendry (1996), S. 624; Schein (1996), S. 27

¹⁵ Lewin (1943) in Landes & Steiner (2014), S. 5; Lewin (1951) in Cummings & Worley (2008), S. 24

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

zweiten Phase („move“) steht die Umsetzung des Wandels an. Wenn die „Unfreeze“-Phase erfolgreich war, werden erste Schritte in Richtung des Zielzustandes vorgenommen und neue Verhaltensweisen, Werte und Einstellungen herbeigeführt. Zuletzt wird das neue Gleichgewicht (Zielzustand) stabilisiert und eingefroren. Der neue Organisationszustand wird durch angepasste Organisationsstrukturen und -prozesse gefestigt. Sobald der Wandel sich in Routinen niederschlägt, manifestiert sich letztlich dieser Zustand.¹⁶

2.3.2 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter

Das Stufenmodell von John P. Kotter setzt auf dem zuvor beschriebenen Phasenmodell von Lewin an. Im Gegensatz zu Lewin setzt Kotter auf der Beziehungsebene zwischen dem Unternehmen und seinem dynamischen Umfeld an.¹⁷ Veränderungsvorhaben werden nur dann Erfolg verzeichnen, wenn den acht Stufen sequenziell gefolgt wird und diese konsequent durchlaufen werden. Zudem müssen die Steuerung und Implementierung der Veränderungsvorhaben von erfahrenen Führungskräften begleitet werden.¹⁸

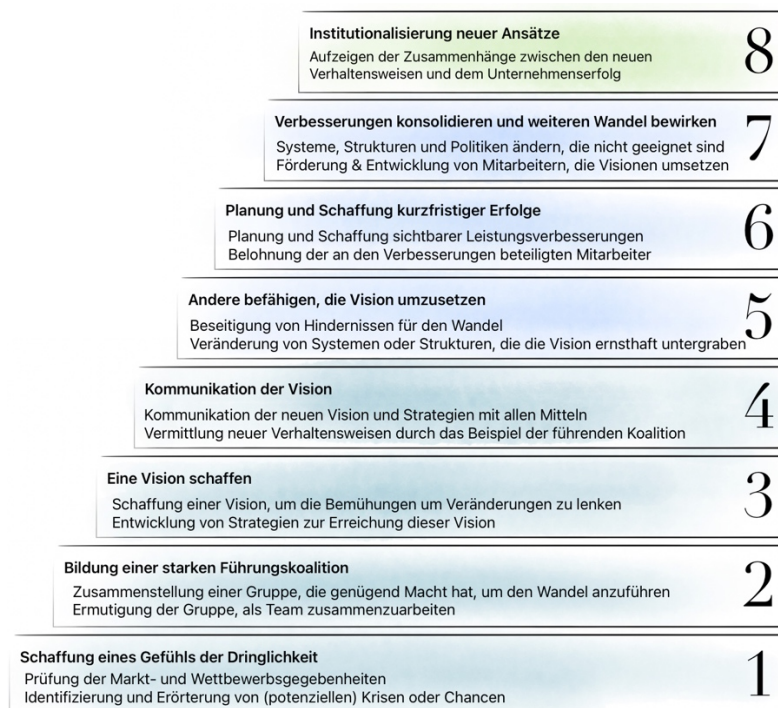


Abbildung 4: 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter (eigene Darstellung nach Kotter (1995), S. 61

¹⁶ Lewin (1936, 1943, 1946) in Burnes (2020), S. 49-51; Kling (2003), S. 107-109; Lewin (1951) in Elrod II & Tippett (2002), S. 273 f.

¹⁷ Bittner-Fesseler, Krutzke, & Hermann (2023), S. 22

¹⁸ Kotter (1995), S. 60 f.

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Das Modell lässt sich, wie farblich gekennzeichnet, in drei Ebenen unterteilen. Die Stufen 1 bis 4 sind angelehnt an den Lewin'schen Zustand des Auftauens, um eine Atmosphäre für Veränderung zu schaffen. Die Stufen 5 bis 7 werden durch die Einbindung der Führungskräfte in den Veränderungsprozess determiniert. In der letzten Stufe steht die nachhaltige Implementierung des Veränderungsvorhabens im Unternehmen sowie der Unternehmenskultur im Fokus. Kotter weist ausdrücklich darauf hin, dass es nicht ausreicht, rein rational an Veränderungsprozesse heranzugehen, da tief verwurzelte Verhaltensweisen verändert werden müssen. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Beweggründe der Veränderung den Mitarbeitern zu verdeutlichen, sie emotional abzuholen und für den Wandel zu motivieren.¹⁹

2.3.3 Emotionale Reaktionen im Veränderungsprozess

Modelle zu emotionalen Reaktionen im Veränderungsprozess dienen Führungskräften als Orientierungshilfe und Unterstützung bei der situationsadäquaten Führung von Mitarbeitern entlang der einzelnen Phasen im Change-Prozess. Diese Phasenmodelle sind u.a. als Trauerkurve oder Veränderungskurve bekannt und basieren auf dem Modell der Psychiaterin und Trauerforscherin Elisabeth Kübler-Ross.²⁰

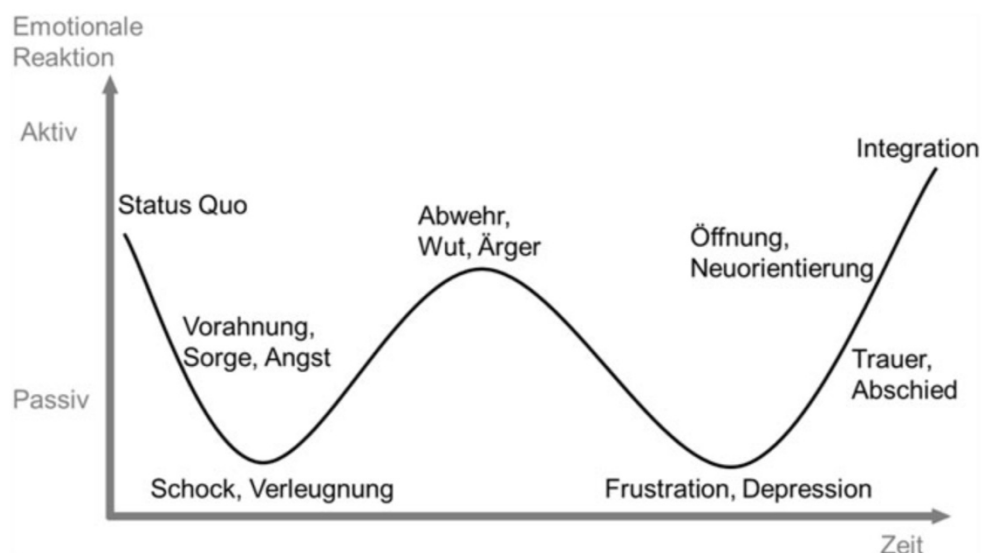


Abbildung 5: Emotionale Reaktionen auf anstehende Veränderungen (vgl.: Landes & Steiner (2014), S. 14)

¹⁹ Kotter & Cohen (2000)

²⁰ Bittner-Fesseler, Krutzke, & Hermann (2023), S. 28

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Abbildung 5 beschäftigt sich mit der psychologischen Seite des Wandels und hilft dadurch, die emotionalen Herausforderungen, mit denen Führungskräfte und Mitarbeiter im Veränderungsprozess zu kämpfen haben, besser zu verstehen.²¹

Zu Beginn von Veränderungsprozessen empfinden viele Mitarbeiter die Unausweichlichkeit von Veränderungen als Schock und klammern sich emotional an den Status quo. Sie stehen im Schatten von Ängsten und Sorgen, da ihr gewohntes Umfeld bedroht scheint.²² Dieser Unsicherheit sollten Führungskräfte frühzeitig mit der Bereitstellung von Informationen und Kommunikation begegnen. Die Notwendigkeit des Vorhabens ist dabei zu betonen und nachvollziehbar zu machen.²³

In der Abwehr- und Ärgerphase reagieren die Mitarbeiter aktiv auf die Veränderung, indem sie Allianzen bilden und Gegenargumente suchen, um die Veränderung zu verhindern. Obwohl Abwehrmaßnahmen vorübergehend die Produktivität steigern können, sollten sie vermieden werden. Stattdessen sollten Führungskräfte die bisherigen Leistungen würdigen und Verständnis zeigen, während sie die zukünftige Vision betonen.²⁴ Tritt die Erkenntnis ein, dass Widerstand zwecklos ist, treten Depression und Frustration auf, was die rationale Akzeptanz der Veränderung markiert. In dieser Phase sollten Führungskräfte die Schwierigkeiten der Veränderung offen gegenüber Mitarbeitern ansprechen.

Die Trauer- und Abschiedsphase leitet die emotionale Akzeptanz der neuen Realität ein. Trauer spielt eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess, da sie den Übergang von der Vergangenheit zur Neuorientierung markiert. Führungskräfte können die Mitarbeiter aktiv bei diesem Prozess unterstützen und eine positive Aufbruchsstimmung fördern, in der Neues ausprobiert und Fehler nicht sanktioniert werden. Abschließend erfolgt die Integration der neuen Prozesse und Verhaltensweisen in den Alltag, was zu einer Steigerung der Systemleistung führt. Flexibles Feedback und Anpassungen sollten weiterhin erfolgen.²⁵

²¹ Kraus (2020), S. 704

²² Hoffmann & Lang (2008), S. 133

²³ Landes & Steiner (2014), S. 14

²⁴ Roth (2000), S. 13

²⁵ Roth (2000), S. 16 ff.

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

2.4 Erfolgsfaktoren im Change Management

Ein grundlegendes Problem in Veränderungsprozessen stellt der Widerstand, in unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen, dar. Veränderung ist häufig negativ konnotiert und löst bei den Betroffenen Angst und Stress aus. Ziel des Widerstands ist es, Veränderungen gänzlich zu stoppen oder mindestens zu verlangsamen.²⁶ Nach dem transaktionalen Stressmodell von Lazarus, sind Stresssituationen meist komplexe Wechselwirkungen zwischen der Situationsanforderung und der betroffenen Person. Nicht die objektive Beschaffenheit der Situation ist Auslöser der Stresssituation, sondern deren subjektive Bewertung.²⁷ Befeuert werden Stress und Widerstand u.a. durch eine unklare Informationslage über Ziele, Strategie und Prozess der Veränderung, aber auch langwierige Entscheidungsprozesse und Negativ-Kommunikation tragen hierzu bei.²⁸

Unter Berücksichtigung der zuvor beschriebenen Hürden, werden Erfolgsfaktoren in neun Schritten zusammengefasst. Diese sollen als Leitfaden für die erfolgreiche Umsetzung und Gestaltung von Veränderungsvorhaben dienen.²⁹ In dieser Arbeit werden nur die Erfolgsfaktoren aufgeführt, die in Zusammenhang mit dem Forschungsthema stehen.

1. Durchführung einer umfassenden **Analyse des Status quo**: Bereitstellung aller Informationen zum Veränderungsvorhaben hinsichtlich der Notwendigkeit und Auswirkungen
2. Formulierung einer **Vision**, die ein klares Bild über die Zukunft schafft und möglichst positiv belegt ist, um Motivation und Interesse bei den Betroffenen auszulösen.
3. Schaffung eines gemeinsamen Bewusstseins des Änderungsbedarfs sowie Auseinandersetzung mit Ängsten, Risiken und Sorgen
4. Führungskräfte agieren als **Vorbild**, schaffen **Vertrauen** und gewinnen Schlüsselpersonen für sich
5. **Kommunikation**: klare und verständliche Kommunikation ist in Veränderungsprozessen unumgänglich. Neben Schaffung von Vertrauen wird auch die Offenheit für Veränderung hierdurch gefördert
6. **Einbindung** der betroffenen Personen in den Prozess, um ein Gefühl der Kontrolle und Identifikation zu vermitteln

²⁶ Frey, Gerkhardt, & Fischer (2008), S. 281

²⁷ Lazarus R. S. (1966) & Lazarus & Folkman (1984) in Landes & Steiner (2014), S. 13

²⁸ Frey, Gerkhardt, & Fischer (2008), S. 285 f.

²⁹ ebenda, S. 289-296

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

2.5 Kommunikation & Führung im Change-Prozess

Was die beschriebenen Modelle in Kapitel 2.3 verbindet ist eine zentrale Anforderung, die von John P. Kotter 1995 erstmalig explizit formuliert wurde: Gezielte Kommunikation.³⁰ Die interne Kommunikation hat in der Praxis eine hohe Relevanz und eine gestaltende Rolle in Veränderungsprozessen. So entstand die Change-Kommunikation als eigene Disziplin innerhalb der Unternehmenskommunikation.³¹

Die Organisationskommunikation selbst befindet sich seit Mitte des vorherigen Jahrhunderts im Wandel. Was die heutige Change-Kommunikation vor allem geprägt hat, begann ca. in den 1980er Jahren mit der Risikokommunikation. Schon in der damaligen Zeit wurde erkannt, dass Kommunikation mehr umfasst als einen reinen Informationsaustausch zwischen Stakeholdern.³² Doch was ist Change-Kommunikation nun genau und welche Ziele verfolgt sie?

Im Fokus dieser Forschungsarbeit steht die (zielgruppengerechte) Kommunikation im Change Management. Als zielgruppengerechte Kommunikation ist in dieser Arbeit die auf Emotionen und Persönlichkeit ausgerichtete Change Kommunikation zu verstehen. Um in das Thema einzusteigen, wird die Hypothese H_0 formuliert, die es im weiteren Verlauf der Arbeit mittels wissenschaftlicher Studien und eigener empirischer Datenerhebung zu falsifizieren gilt:

H_0 : Zielgruppengerechte Kommunikation hat keinen Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen.

2.5.1 Definition und Ziele der Change Kommunikation

Eine eindeutig anerkannte Definition von Change Kommunikation existiert nicht. Viele Autoren betonen die Bedeutung der Kommunikation in Veränderungsprozessen und deren Ziel, die Einstellungen und Verhaltensweisen der verschiedenen Stakeholder zu beeinflussen, um Hindernisse für den Wandel zu vermeiden und Chancen zu ergreifen.³³

Kommunikation in Change Prozessen kann mehr oder weniger vorhersehbar und geregelt ablaufen. Generell zeichnet der Formalisierungsgrad das Ausmaß an Festlegungen, Regeln

³⁰ Kotter (1995), S. 61

³¹ Deekeling & Barghop (2009), S. 15

³² Deutinger (2017), S. 5 f.

³³ Gradwell (2004), S. 49; Kling (2003), S. 40

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

sowie Verhaltensweisen aus. Formalisierte Kommunikation läuft in hohem Maße geplant und spezialisiert ab. Sie hat zum Ziel, den Eindruck von Beständigkeit, Verlässlichkeit und Seriosität zu erwecken.³⁴ Diese Art von Kommunikation wird im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit als „Top-down-Kommunikation“ bezeichnet. Die informellen Kommunikationswege – im weiteren Verlauf der Arbeit als inklusive Kommunikation bezeichnet – wiederum zeigt sich weitaus flexibler und umfasst alle Kommunikationsprozesse, die nicht über die vorhandenen Hierarchieebenen und Organisationsstrukturen ablaufen und weder im Voraus festgelegt wurden noch festgelegte Inhalte ausgetauscht werden. Oftmals ergänzen die informellen die formellen Kommunikationswege, unter der Berücksichtigung, dass sich die ausgetauschten Informationen nicht widersprechen, um zusätzliche Unsicherheiten zu vermeiden. Instrumente für die informelle Kommunikation sind bspw. Betriebsbesuche, informelle Gesprächsrunden oder Sprechstunden.³⁵

Unabhängig vom Grad der Formalisierung verfolgt eine effektive Change Kommunikation in Veränderungsprozessen gleichzeitig zwei Ziele. Einerseits müssen schnellstmöglich klare Aussagen über das Ausmaß der angestrebten Änderungen, den Kreis der Betroffenen und die Maßnahmen zum Schutz dieser vorgestellt werden. Dadurch wird Klarheit über die Fakten geschaffen, sodass die betroffenen Personen wissen, womit sie rechnen müssen. Andererseits müssen die aufkommenden negativen Emotionen in die richtigen Bahnen gelenkt und zu möglichst gedämpften oder auch positiven Emotionen gewandelt werden.³⁶ Die Kommunikation ist dabei widerspruchsfrei zu gestalten. Auf Worte müssen Taten folgen, die den vermittelten Inhalten entsprechen und keine Einbahnstraße darstellen. Austausch und Feedback spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Welche Faktoren Change Kommunikation erfolgreich machen und was dabei beachtet werden muss, wird anhand ausgewählter Studien in Kapitel 2.6 näher erläutert.

2.5.2 Führungsstile im Überblick

Das Konzept des Führungsstils besagt, dass Führungskräfte konsistente Verhaltensweisen gegenüber ihren Mitarbeitern aufzeigen, um damit eine gewisse Wirkung auszustrahlen und eine Aktion bei den Mitarbeitern auszulösen.³⁷

³⁴ Hahne (1998), S. 217

³⁵ Brehm (2002), S. 269

³⁶ Mast (2008b) S. 418 f.

³⁷ von Rosenstiel & Nerdinger (2020), S. 29

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Traditionell werden drei verschiedene Führungsstile unterschieden: autokratisch, demokratisch/partizipativ und laissez-faire/delegativ.³⁸ Darüber hinaus gibt es Führungskräfte, die, nach Bass et al (2003), einen eher transaktionalen und solche, die einen eher transformationalen Ansatz verfolgen.³⁹ Besonders der transformationale Führungsstil hat sich als Erfolgsfaktor herauskristallisiert, wie die Forschungsergebnisse in Kapitel 2.6.2 zeigen.

Was ist das Besondere an der transformationalen Führung?

Die transformationale Führung hat zum Ziel die Geführten zu transformieren. Mitarbeiter, die unter dem Einfluss dieses Führungsstils stehen, sind nicht ausschließlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht, sondern sind bereit, auch zum Wohle des Unternehmens zu handeln. Der Fokus des transformationalen Führungsstils ist auf die Ansprache der Emotionen der Mitarbeiter ausgerichtet. Der idealisierte Einfluss weckt den ausgelösten Stolz und dadurch den vom Mitarbeiter erlebten Respekt. Inspirierende Motivation ruft Enthusiasmus und Optimismus hervor. Die individuelle Behandlung eines jeden Einzelnen durch die Führungskraft bestärkt diesen und weckt positive Emotionen.⁴⁰

2.6 Darstellung des Forschungsstandes

Studien haben gezeigt, dass ca. 60-70 % der Veränderungsinitiativen scheitern.⁴¹ Diese hohe Misserfolgsquote weckt das Interesse an den Faktoren, die in der Lage sind, den Erfolg im organisatorischen Wandel zu erhöhen.

Bis heute ist wenig über die Realität von Veränderungsprozessen und insbesondere Change Kommunikation bekannt. Dies liegt vorwiegend daran, dass Unternehmen nur selten Interna zur tatsächlichen Umsetzung von Change Vorhaben veröffentlichen. Ein wesentlicher Grund ist die Vertraulichkeit dieser Projekte.⁴²

In den nachfolgenden Kapiteln wird ein Überblick über die Ergebnisse ausgewählter Studien und wissenschaftlichen Arbeiten zu den Themen Kommunikation, Führung sowie Persönlichkeit und Emotionen in Veränderungsvorhaben gegeben. Im Fokus hierbei steht

³⁸ nach Lewin, Lippitt, & White (1939)

³⁹ nach Bass, Avolio, Jung, & Berson (2003)

⁴⁰ von Rosenstiel & Nerdinger (2020), S. 45

⁴¹ Jorgensen, Bruehl & Franke (2008), S. 1 f.; Burnes (2011), S. 445; Ashkenas (2013)

⁴² Mast (2008a), S. 2

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

vornehmlich, wie die genannten Elemente zum Erfolg bei der Umsetzung von strukturellen Veränderungsvorhaben in der Praxis beitragen bzw. was es zwingend zu beachten gilt.

Wo gekennzeichnet werden Forschungsergebnisse zu Veränderungen aufgrund digitaler Transformation ausgeklammert, da in diesem Bereich andere Anforderungen an Change Management und Kommunikation gestellt werden als in strukturellen Veränderungsprozessen.⁴³

2.6.1 Die Rolle der Persönlichkeit und Emotionen im Change Management

Menschen sind von Natur aus „Gewohnheitstiere“, sie fühlen sich in gewohnten Umgebungen sicher. Im Change ist es allerdings erforderlich, das Gewohnte loszulassen und sich in die Unsicherheit des Neuen zu begeben. Nicht alle Menschen reagieren gleich auf diese Veränderungen; es gibt Personen, die mit der Unsicherheit von Veränderungssituationen leichter umgehen als andere.⁴⁴ Insbesondere in den frühen Phasen des organisatorischen Wandels tritt oft Unsicherheit bei allen Beteiligten auf. Zurückzuführen ist dies hauptsächlich auf den Mangel an vertrauenswürdigen Informationen über die Änderung und die Schwierigkeit, die Folgen jeder änderungsbezogenen Entscheidung vorherzusagen. Daher fühlen sich die beteiligten Mitarbeiter oft verletztlich und unsicher.⁴⁵ Um ein Verständnis für diese Herausforderungen im unternehmerischen Kontext zu generieren, existieren zahlreiche Forschungen im Bereich der Emotionen im Veränderungsprozess, die allgemein davon ausgehen, dass das unzureichende Steuern von Emotionen ein Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsprozessen darstellt.⁴⁶

Die unterschiedliche Auffassung von Veränderungsvorhaben wird dadurch ausgelöst, dass Emotionen eine zentrale Rolle im menschlichen Dasein spielen. Sie beeinflussen unser Denken und Handeln maßgeblich, sodass es kaum verwundert, dass sie auch im unternehmerischen Kontext Entscheidungen und Handlungen von Führungskräften sowie Mitarbeitern beeinflussen.⁴⁷ Verschiedene Forscher definieren Emotionen als körperliche Reaktionen, die sich evolutionär im Kampf des Überlebens entwickelt haben, andere wiederum als mentale Zustände, die einsetzen, wenn das Gehirn körperliche Reaktionen repräsentiert. Andere Forscher wiederum halten körperliche Reaktionen für irrelevant und sind der

⁴³ Deekeling & Dirk (2017), S. 2

⁴⁴ Seidl (2023) S. 64

⁴⁵ Allen et al. (2007), S. 187 f.

⁴⁶ Liu & Perrewé (2005), S. 263

⁴⁷ Landes, Spörrle, & Steiner (2013), S. 71

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Auffassung, dass Emotionen ausschließlich im Gehirn stattfinden, andere sehen Emotionen als Form des Handelns oder Redens.⁴⁸ Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden Emotionen als überwiegend etwas, das uns zustößt und von äußeren und inneren Reizen bedingt wird, ohne dass wir darauf einen direkten willentlichen Einfluss haben, beschrieben. Menschen erkennen ihre unterbewussten Emotionen als Gefühle, die eine körperliche Reaktion auslösen.

Lazarus argumentiert, dass jede Emotion Auswirkungen auf das Verhalten hat. Angst sagt Vermeidungsverhalten voraus und Traurigkeit Untätigkeit oder Rückzug.⁴⁹ Auch positive Emotionen beeinflussen das Verhalten erheblich – und zwar in einer Weise, die die menschliche Stärke fördert. Das Interesse an einer neuen Situation begünstigt beispielsweise die Erkundung und erhöht dadurch die Wahrscheinlichkeit, neue Informationen und neues Wissen zu erlangen.⁵⁰ Persönlichkeiten, die eine hohe innere Überzeugung aufweisen, Herausforderungen mittels eigener Fähigkeiten gut meistern zu können, kommen mit Veränderungsprozessen besser zurecht, da sie daran glauben, den Übergang von alt auf neu bewältigen zu können. Aber auch Optimismus und Risikofreude sind hilfreiche Merkmale bei der Bewältigung von Veränderungen.⁵¹ Zudem sind Forscher sich einig, dass neben den Emotionen, auch die Sinnhaftigkeit der bzw. das Verständnis für die Veränderungsprozesse eine wichtige Rolle spielen: Rafferty und Minbashian (2019) beschreiben, dass positive Emotionen für Veränderungen bzw. Veränderungsbereitschaft unter anderem dadurch hervorgerufen werden können, wenn die Veränderungsvorhaben auf legitimen Gründen beruhen und eine angemessene Reaktion auf organisatorische Probleme darstellen.⁵²

Organisationen mit einem starken Engagement für organisatorische Veränderungen, die nicht auf die Emotionen ihrer Mitarbeiter achten, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit bei ihren Veränderungsbemühungen scheitern.⁵³ Wenn die Führungskräfte, die Emotionen der Mitarbeiter ignorieren, die von organisatorischen Veränderungen betroffen sind, kann dies zu einem geringen Engagement, Zynismus und anderen Formen des offensichtlichen oder verborgenen Widerstands gegen die Veränderung führen.⁵⁴

⁴⁸ Vaas (o. D.)

⁴⁹ Lazarus R. (1991), S. 3 f.

⁵⁰ Friedrickson (1998), S. 17

⁵¹ Vakola, Armenakis, & Oreg (2009), S. 110

⁵² Rafferty & Minbashian (2019), S. 1625

⁵³ Huy (2002), S. 32

⁵⁴ Vakola & Nikolaou (2005), S. 170

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, werden die Big Five der Persönlichkeit sowie die Grundmotive und deren Auswirkung auf das Verhalten in Change Prozessen untersucht.⁵⁵ Die zuvor aufgeführten Forschungsergebnisse lassen vermuten, dass eine hohe Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals Offenheit für neue Erfahrung positive Einflüsse auf die Akzeptanz von Veränderungen hat, da Personen mit einer hohen Ausprägung dieses Merkmals gerne Neues ausprobieren, neugierig sind und sich proaktiv mit dem Erlernen neuer Dinge beschäftigen. Persönlichkeiten mit hoher Ausprägung in Neurotizismus und einer hohen Ausprägung des Sicherheitsmotivs scheinen Veränderungsvorhaben eher negativ aufzufassen, da sie oft ängstlich sind, sich unsicher fühlen und viel über ihre Zukunft nachdenken. Da in der bisherigen Forschung jedoch kaum Studien zu den Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung mit dem Verhalten in Change-Prozessen gibt, wird bewusst der Fokus nicht nur auf die zuvor genannten Merkmale gelegt und die Hypothesen offen formuliert.

Folgende Hypothesen dienen der Überprüfung, ob die Persönlichkeit einen Einfluss auf den positiven Umgang mit Veränderungsprozessen hat:

H_{1a}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{1b}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{1c}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{1d}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{1e}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{1f}: Zwischen dem Sicherheitsmotiv und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

⁵⁵ Detaillierte Informationen zu den Persönlichkeitsmerkmalen und Grundmotiven können in Satow (2020) nachgelesen werden

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

H_{1g}: Zwischen der Motivation Veränderungsprozesse umzusetzen und dem zuverlässigen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Aufgrund der Erkenntnisse von Rafferty und Minbashian, wird mittels der nachfolgenden Hypothesen überprüft, ob eine Korrelation zwischen wahrgenommener Sinnhaftigkeit von Veränderungsprozessen und der Persönlichkeitsausprägung sowie der Motivation im Veränderungsprozess besteht.

H_{2a}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{2b}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{2c}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{2d}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{2e}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{2f}: Zwischen dem Sicherheitsmotiv und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

H_{2g}: Zwischen der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen und der Motivation zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen besteht ein Zusammenhang.

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

2.6.2 Führung im Change Management

Unternehmungen sind Systeme, die zielgerichtet und informationsverarbeitend agieren, dies geschieht unter dem Dach einer spezifischen Kultur. Dabei besitzen Unternehmen die Fähigkeit der produktiven Prozessgestaltung, sich an Veränderungen anzupassen und diese Elemente zielgerichtet zu koordinieren und zu integrieren.⁵⁶ In jeder Organisation ist der Schlüssel zum Erfolg eine starke Führung, die einen direkten Einfluss auf die Organisation selbst und damit auf das Überleben dieser hat.⁵⁷ Laut dem Chartered Institute of Personnel and Development (2017), schafft Führung Herausforderungen und Ziele auf strategischer und kultureller Ebene einer Organisation und setzt diese wirtschaftlich um. Dies beinhaltet u.a. Einflussnahme auf und Verantwortung für Einzelpersonen, weshalb die Fähigkeit einer Führungskraft, menschliches Verhalten zu verstehen und zu fördern, von zentraler Bedeutung ist.⁵⁸

Nach Bawany ist ein Mangel an effektiver Führung einer der Hauptfaktoren für das Versäumnis, sich an interne und externe Veränderungen anzupassen. Die reine Verwaltung von Veränderungen reicht nicht aus, vielmehr ist aktive Führung erforderlich. Entscheidend ist, dass Führungskräfte sich den positiven sowie negativen Aspekten eines Wandels und derer Auswirkungen bewusst sind; effektive Führungskräfte sehen Veränderungen als Chance zur Stärkung des Unternehmens und nicht als Zerstörung.⁵⁹ Führungskräfte müssen insbesondere in solchen Situationen ihre Emotionen kontrollieren können und z.B. Zuvorsicht verbreiten, auch wenn die Lage wenig aussichtsreich erscheint.⁶⁰ Die Arbeit von Hersey und Blanchard (1977) zur situativen Führungstheorie wird als besonders relevant für die Führung von Veränderungsprozessen angesehen, da sie sich auf die Anpassungsfähigkeit, Bereitschaft und den Willen der Geführten und die Fähigkeit der Führungskraft bezieht, Veränderungen in unterschiedlichen und vielfältigen Situationen zu leiten. Turnidge und Cote (2017) sehen darin die motivierenden und befähigenden Elemente der transformationalen Führung. Bass und Riggio (2006) argumentieren, dass transformationale Führungskräfte eine Vision vorgeben, verfolgen und den Wandel vorantreiben.⁶¹

⁵⁶ Heinen (1991), S. 62

⁵⁷ Daft & Lane (2023), S. 453

⁵⁸ Centered Institute of Personell and Development (2023)

⁵⁹ Bawany (2016), S. 31 f.

⁶⁰ Landes, Spörrle, & Steiner (2013), S. 93

⁶¹ Jones et al. (2018), S. 159

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Zur Feststellung, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Führungskräfte und dem entgegengebrachten Vertrauen in die Führungskraft gibt und der daraus resultierenden Motivation ergibt, wird folgende Hypothese formuliert.

H_{3a}: Führungskräften, die ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbeziehen, wird mehr Vertrauen entgegengebracht.

H_{3b}: Mitarbeiter, die in Veränderungsprozess eingebunden werden, sind motivierter bei der Umsetzung.

H_{3c}: Je mehr Zeit sich die Führungskraft für ihre Mitarbeiter nimmt, desto mehr Vertrauen wird ihr entgegen gebracht.

Es gilt die zuvor genannten Aspekte der Führung, wie Vorantreiben von Wandel/Visionen und Motivation der Mitarbeiter mittels glaubwürdiger und aussagekräftiger Kommunikation an die Mitarbeiter zu bringen. Wie dies erfolgsversprechend zu erfolgen hat, wird im folgenden Kapitel näher beleuchtet.

2.6.3 Kommunikation im Change Management

Management und Führungskräfte haben im Change Management die zentrale Aufgabe, die geplanten Veränderungsprozesse den betroffenen Mitarbeitern mitzuteilen. Effektive und geradlinige Kommunikation ist ein zentraler Faktor für den Erfolg des Wandels und spielt eine bedeutende Rolle bei der Schaffung von Veränderungsbereitschaft und der Verringerung des Widerstands gegen Veränderungen.⁶² Gergs & Trincez betonen, dass jeder Veränderungsprozess nur so gut ist, wie das Konzept zu seiner Kommunikation.⁶³ Die meisten Konzepte der Change Kommunikation weisen auf den großen Einfluss von Kommunikationsmaßnahmen in Bezug auf das Ergebnis von Veränderungsvorhaben hin, allerdings liegen nur wenige empirische Studien über die tatsächlich eingesetzten Kommunikationswege vor.

Der Ausgang der Veränderungsvorhaben hängt u.a. davon ab, wie erfolgreich Unternehmen es schaffen, die Emotionen ihrer Mitarbeiter abzufangen und Widerstände zu vermeiden.

⁶² Appelbaum et al. (2017), S. 213

⁶³ Gergs & Trinczek (2005), S. 51

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Hieran knüpft die Change Kommunikation an, um eine kommunikative Bewältigung des Wandels zu beschreiben und damit die Emotionen zu berücksichtigen und zu integrieren.⁶⁴

Eine zielgerichtete Kommunikation beginnt mit der Bewertung von Kommunikationsbedürfnissen aller Interessengruppen und setzt sich mit der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie in Form eines detaillierten Plans fort.⁶⁵ Die Informationskaskade beginnt bei der klaren Kommunikation der Ziele bzw. Visionen. Von Bedeutung ist, zeitnah, offen und lebendig auf breiter Ebene zu kommunizieren. Zeitnah bedeutet, dass die Kommunikation so früh wie möglich im Prozess gestartet werden sollte, um hierdurch mögliche Gerüchte und Unsicherheiten vorzubeugen. Offen bedeutet, dass zur Kommunikation in Veränderungsprozessen auch die wahrheitsgemäße Mitteilung negativer Nachrichten zählt. Diese Nachrichten sind klar, d. h. in der Sprache der Betroffenen zu übermitteln, um auf Augenhöhe miteinander zu sprechen und Vertrauen aufzubauen. Dabei zeigt sich, dass neben der Schaffung von Vertrauen auch die Offenheit gegenüber der Veränderung positiv beeinflusst werden kann. Insbesondere der persönliche, direkte Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hat oftmals den größten Erfolg.⁶⁶ Für die Umsetzung bedeutet dies, dass eine Top-Down-Information durch das Management über die Veränderungsvorhaben nicht ausreicht, sondern partizipative Kommunikationsprozesse geschaffen werden sollten. Auch die Betroffenen sollten hierbei die Möglichkeit erhalten, sich zu den anstehenden Veränderungen zu äußern.⁶⁷

Um eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter zu verwirklichen, verfolgt die Kommunikation verschiedene Zwischenziele, die auch als aufeinanderfolgende Phasen beschrieben werden können (vgl. *Abbildung 6*).

⁶⁴ Mast (2008b), S. 407; ebd. S. 418

⁶⁵ Errida & Lotfi (2021), S. 6

⁶⁶ Gerhardt & Frey (2006), S. 53

⁶⁷ Mast (2008b); S. 419; Kotter (2011), S. 8

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

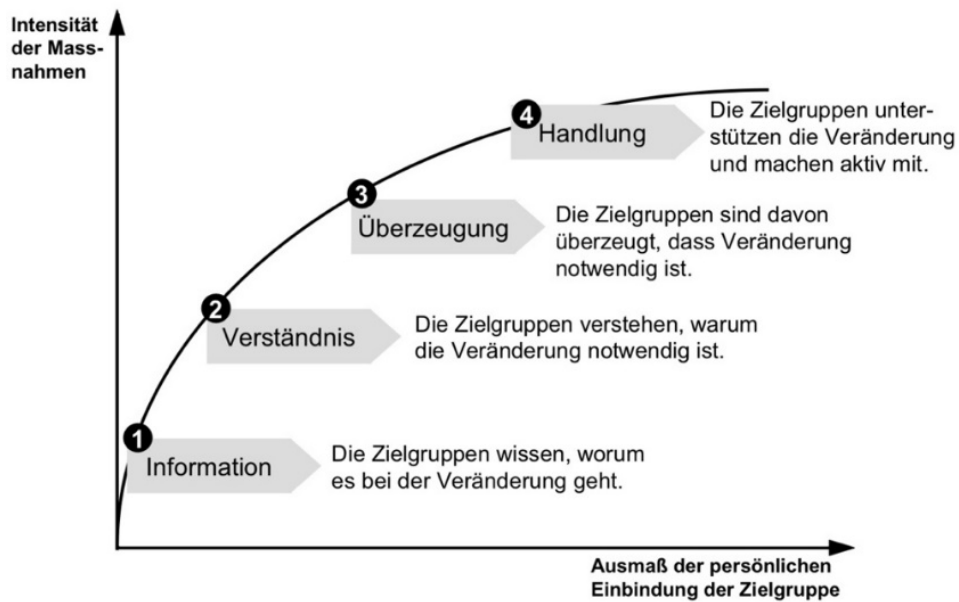


Abbildung 6: Phasen der Mitarbeiteraktivierung nach Reichwald & Hensel (2005) in Mast (2008b), S. 410

Je stärker die gewünschte Veränderung, desto wichtiger ist die Einbindung der Mitarbeiter in Form von aktiver Beteiligung. Um eine solche Aktivierung zu erreichen, empfiehlt es sich, die Intensität der Kommunikationsmaßnahmen über die vier Phasen hinweg zu intensivieren.⁶⁸ Investieren Unternehmen bzw. das Management in Change-Prozessen nicht genügend in eine effektive Change Kommunikation, hat dies negative Folgen für den Verlauf des Veränderungsvorhabens.

Welche Auswirkungen fehlerhafte oder unzureichende Kommunikation haben kann, formulierte Kling im Rahmen seiner Dissertation. Kognitive Barrieren entstehen, wenn Mitarbeiter nicht ausreichend Informationen über das Veränderungsvorhaben erhalten, die durch Defizite in der Quantität und Qualität der Information herbeigeführt werden. Die Knappheit der Informationsmenge entsteht zumeist in der „Unfreeze“-Phase und dem anschließend resultierenden Zeitdruck bei der Mitarbeiter-kommunikation. Infolge dessen erlangen Mitarbeiter nicht ausreichend Kenntnis über die Hintergründe des Wandels und die Konsequenzen die ihre Person betreffen. Als konative Barrieren bezeichnet Kling fehlende Kompetenzen und Möglichkeiten, als Ursache von Qualifikationsdefiziten, die das Umstellen auf neue Verhaltensweisen erschweren. Affektive Barrieren führen zu Ablehnung der Veränderungen. In der Regel treten diese in Form von kognitiven Dissonanzen auf, da jegliche Form von Abweichung zum Status quo zunächst abgelehnt wird. Begründet wird

⁶⁸ Mast (2008b), S. 410

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

dies mit dem natürlichen Streben nach Harmonie und Beständigkeit und dem Glauben, sich einem Wandel beugen zu müssen, ohne die eigene innere Haltung verändern zu können.⁶⁹

Nun sind die theoretischen (Miss-)Erfolgsfaktoren bekannt. Doch wie sieht die Praxis aus? Einen Einblick darüber geben ausgewählte Studien aus den vergangenen Jahren.

Verschiedene Studien zeigen auf, dass bekannt ist, wie optimale Change Kommunikation stattfinden sollte, dies aber praktisch kaum umgesetzt wird. Nach wie vor steht lediglich die Top-Down-Kommunikation im Mittelpunkt, jedoch nicht der Dialog mit den Mitarbeitern. Die betroffenen Mitarbeiter wünschen sich zwar partizipative Ansätze, doch sind Zusammenarbeit und Dialog sowie Offenheit und Klarheit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften lediglich theoretische Ansätze. Zusätzlich zu dem Mangel an offener, nachvollziehbarer Kommunikation kommen schlechtes Management, fehlende Einbindung der Führungskräfte, mangelhafte Glaubwürdigkeit und veraltete Strukturen hinzu, die Change Vorhaben scheitern lassen.⁷⁰ Anders stellen sich die Ergebnisse der Studie von SCM und FischerApelt (2021) dar: Knapp 53 Prozent der Befragten geben an, dass sie auf Widerstände gezielt reagieren, sich den Sorgen ihrer Mitarbeiter annehmen und ihnen aktiv zuhören. 37 Prozent legen ihren Fokus auf die Mitarbeiter, die offen für Veränderungen sind. Weitere 10 Prozent setzen Veränderungsvorhaben einfach um, ohne Berücksichtigung der soften Faktoren. Die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beteiligen, setzen dabei gezielt auf konsequente Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses (bspw. mit Workshops oder persönlichen Gesprächen) und frühzeitige, intensive Information.⁷¹

Mit diesen Ergebnissen lässt sich kein eindeutiges Fazit ziehen, ob Unternehmen ausreichend gerüstet und gewillt sind, Kommunikation in ihre Veränderungsvorhaben aktiv einzubinden, um Veränderungsprozesse erfolgreicher zu gestalten.

Zur weiteren Bearbeitung der Forschungsfrage werden die folgenden Hypothesen formuliert. Ziel ist es festzustellen, ob eine Korrelation zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen bzw. dem Sicherheitsmotiv und der Auswirkung von Top-Down-Kommunikation sowie inklusiver Kommunikation vorliegen. Zusätzlich wird überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen der Art der Kommunikation mit der Motivation zur Umsetzung und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungsprozessen existiert.

⁶⁹ Kling (2003), S. 31-39

⁷⁰ IFOK GmbH (2010), S. 2; Zacherl et al. (2020), S. 14; MUTAREE GmbH (2021)

⁷¹ Bahrt (2021)

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

Top-Down-Kommunikation:

H_{4a}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

H_{4b}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

H_{4c}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

H_{4d}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

H_{4e}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

H_{4f}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Sicherheitsmotiv und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

H_{4g}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen inklusiver Kommunikation, der Motivation im und dem Verständnis von Mitarbeitern für den Veränderungsprozess.

H_{4h}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Zuversicht in Veränderungsprozessen und inklusiver Kommunikation.

Inklusive Kommunikation:

H_{5a}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

H_{5b}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

H_{5c}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

2 Definitionen, theoretische Grundlagen & Forschungsstand

H_{5d}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

H_{5e}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

H_{5f}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Sicherheitsmotiv und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

H_{5g}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen inklusiver Kommunikation, der Motivation im und dem Verständnis von Mitarbeitern für den Veränderungsprozess.

H_{5h}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Zuversicht in Veränderungsprozessen und inklusiver Kommunikation.

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

In Kapitel 2 wurden die relevanten Begrifflichkeiten sowie Studienergebnisse erläutert, wohingegen sich dieses Kapitel der Methode der Datenerhebung, den Messinstrumenten und der Beschreibung der durchgeführten Befragung widmet.

Den Einstieg in das Forschungsthema bildete die folgende Nullhypothese:

H₀: Zielgruppengerechte Kommunikation hat keinen Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen.

In dieser Bachelorarbeit ist als zielgruppengerecht die Ausrichtung der Kommunikation auf die Ausprägung der Persönlichkeit der Mitarbeiter zu verstehen. Erfolgreich bedeutet, dass die betroffenen Mitarbeiter mittels gezielter Kommunikation dazu bewegt werden, die Maßnahme zu verstehen und motiviert umzusetzen.

Kling erforschte 2003 im Rahmen seiner Dissertation, dass Veränderungsvorhaben dann scheitern, wenn⁷²

- Mitarbeiter keine ausreichenden Informationen, sei es quantitativ oder qualitativ, zu den Veränderungsvorhaben erhalten
- Mitarbeiter das Gefühl haben, sie seien nicht in der Lage die Vorhaben umzusetzen
- Die Ablehnung gegen das Veränderungsvorhaben nicht beseitigt werden kann

Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass ein Zusammenhang zwischen zielgruppengerechter Kommunikation und der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen besteht. Die Nullhypothese gilt damit als falsifiziert.

Wie in Kapitel 2.6 bereits beschrieben, sind in der Forschung zwar einige Studien zu finden, die sich mit Emotionen im Veränderungsprozess auseinandersetzen, die Persönlichkeitsausprägung findet bisher aber nur sehr selten Beachtung. Die Persönlichkeit wird in dieser Arbeit anhand der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale nach Satow in fünf Kategorien unterteilt. Untersucht wird die Auswirkung der Persönlichkeit in Veränderungsprozessen auf

⁷² Kling (2003), S. 31-39

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

- die Wahrnehmung der Maßnahmen im Allgemeinen
- das Verhältnis zur Führungskraft
- die Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen

Mittels der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale lassen sich Menschen hinsichtlich fünf grundlegender Persönlichkeitsstrukturen abbilden. Zudem umfasst das Modell von Satow auch die drei Grundbedürfnisse nach Anerkennung und Leistung (Leistungsmotiv), Einfluss und Macht (Machtmotiv) sowie Sicherheit und Ordnung (Sicherheitsmotiv), die sich nicht aus den Persönlichkeitsmerkmalen ableiten lassen.⁷³ Es gilt die Vermutung, dass auch ein hoch ausgeprägtes Sicherheitsmotiv Auswirkungen auf die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben hat. Die übrigen Motive bleiben in dieser Arbeit aufgrund des beschränkten Umfangs unberücksichtigt..

3.1 Beschreibung der Datenerhebung

Zur Überprüfung der formulierten Hypothesen, wird eine empirische Datenerhebung mittels eines standardisierten, webbasierten Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen gliedert sich in drei Abschnitte. Zum Einstieg werden die Probanden gebeten, eine Selbsteinschätzung ihrer Persönlichkeit vorzunehmen, gefolgt von einer Selbsteinschätzung zu Motivation, Zuversicht sowie dem Verhältnis zur Führungskraft. Zuletzt erfolgt die Beurteilung konkreter Maßnahmen eines strukturellen Veränderungsprozesses innerhalb eines deutschen Chemiekonzerns, von dem die Probanden persönlich betroffen sind. Sowohl die Fragen zur Persönlichkeit, als auch die Selbsteinschätzung erfolgt anhand einer vierstufigen Likert-Skala. Die Fragen zu den konkreten Auswirkungen von durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen wurden mittels Multiple Choice beantwortet, um zu messen, wie sich die Kommunikationsmaßnahmen auf die Motivation und Zuversicht der Probanden auswirkt. Auszüge des verwendeten Fragebogens können in Anhang 1 (S. 62 ff.) eingesehen werden. Um Rückschlüsse auf das Unternehmen und konkrete Personen zu vermeiden, werden Teile der Befragung im Anhang geschwärzt dargestellt.

Standardmäßig würde am Ende einer Befragung die Abfrage demographischer Daten erfolgen, worauf in dieser Befragung bewusst verzichtet wurde, um Rückschlüsse auf einzelne Probanden auszuschließen.

⁷³ Satow (2020), S. 6-8

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

Der Fragebogen wurde mit Hilfe der Umfragesoftware Qualtrics erstellt und via E-Mail verteilt. Die Vorteile dieser Art von Datenerhebung liegen darin, dass sie im Vergleich zu anderen Methoden kostengünstiger ist und sich für die Untersuchung großer, homogener Datenmengen eignet. Dabei ist eine hohe Strukturiertheit des Befragungsinhalts erforderlich, da Eingriffe durch den Befragenden nicht möglich sind. Als Nachteil ist die schwer zu kontrollierende Befragungsumgebung anzusehen, da sie sich der Kontrolle des Untersuchungsleiters entzieht.⁷⁴

3.1.1 Messung der Persönlichkeitsausprägung

Zu Beginn der Befragung wird die Persönlichkeitsausprägung der Probanden ermittelt. Zur Erfassung dieser Daten wurde der Big-Five-Test von Satow gewählt, der mit dem Ziel entwickelt wurde, die fünf grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale zu erfassen. Gleichzeitig sollte der Test keine Items enthalten, die als unangenehm und unangemessen empfunden werden, um einen Einsatz im beruflichen Kontext zu ermöglichen. Der Test umfasst insgesamt 72 Frageitems zu den fünf Persönlichkeitsdimensionen, den drei Grundmotiven und zur Bestimmung der Ehrlichkeit bei der Beantwortung. Es werden je zehn Frage pro Persönlichkeitsdimension gestellt, jeweils sechs Fragen zu den Grundmotiven und vier Fragen zur Messung der Ehrlichkeit.⁷⁵ Zur Messung der Zustimmung zu den jeweiligen Frageitems wird eine vierstufige Likert-Skala eingesetzt:

Bei positiv gepolten Items:

- 1) trifft gar nicht zu (1 Punkt)
- 2) trifft eher nicht zu (2 Punkte)
- 3) trifft eher zu (3 Punkte)
- 4) trifft genau zu (4 Punkte)

Bei negativ gepolten Items:

- 1) trifft gar nicht zu (4 Punkte)
- 2) trifft eher nicht zu (3 Punkte)
- 3) trifft eher zu (2 Punkte)
- 4) trifft genau zu (1 Punkt)

Die Persönlichkeitsausprägungen umfassen **Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit**. Die Grundmotive beziehen sich auf Leistung, Macht und Sicherheit. Diese dienen als Treiber der Persönlichkeit, lassen sich aber aus den Persönlichkeitsmerkmalen nicht ableiten.⁷⁶ In dieser Arbeit wird insbesondere das Motiv

⁷⁴ Steiner & Benesch (2021), S. 45

⁷⁵ Satow (2020), S. 9

⁷⁶ ebenda, S. 16

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

Sicherheit neben den Persönlichkeitsausprägungen als relevant erachtet. Je höher die Punktzahl innerhalb der Fragegruppen zu den jeweiligen Persönlichkeitsausprägungen, desto höher ist das Merkmal ausgeprägt.

Zudem umfasst der Test Techniken zur Vorbeugung von Testverfälschung:

- Zur Absicherung gegen eine positive Selbstdarstellung („faking good“) wurden vier Fragen eingebaut, die der Messung der Ehrlichkeit bei der Beantwortung der Fragen dienen
- Negativ gepolte Items, die zur Absicherung gegen die Zustimmungstendenz dienen
- Absicherung gegen nicht plausible oder zufällige Antworten mittels Plausibilitätscheck

Als Antwortskala ist allen Frageitems eine vierstufige Likert-Skala zugeordnet. Das vierstufige Format bietet den Vorteil, dass die Testteilnehmer nicht die Möglichkeit haben, neutrale Antworten auszuwählen und damit die Tendenz zur Mitte vermieden wird.⁷⁷

Der Big-Five-Persönlichkeitstest nach zählt mit mehr als 50.000 Testdurchführungen pro Jahr zu einem der am häufigsten durchgeführten Persönlichkeitstests, wodurch er die wissenschaftlichen Gütekriterien erfüllt. Außerdem wurde der Test unter anderem für den Einsatz im beruflichen Kontext konzipiert, weshalb davon auszugehen ist, dass die Frageitems für diesen Bereich angemessen und verständlich sind. Hinzu kommt der Vorteil, dass der Test für die Nutzung im Rahmen der Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten kostenfrei zur Verfügung gestellt wird und Auswertungshilfen vorhanden sind. Die Nutzung ist jedoch auch an gewisse Kriterien geknüpft: Es muss eine Kennzeichnung erfolgen, dass der Test urheberrechtlich geschützt ist, die Frageitems dürfen nur in der vorgegebenen Reihenfolge sowie im vorgegebenen Wortlaut übernommen werden.⁷⁸

3.1.2 Bewertung der Maßnahmen eines strukturellen Veränderungsprozesses

Im zweiten Teil der Befragung werden die Probanden gebeten, ein konkretes Veränderungsvorhaben zu bewerten, von dem sie selbst betroffen sind. Es gilt daher zu beachten, dass die Beantwortung der Items subjektiv erfolgt und somit Verzerrungen unterliegen kann, beispielsweise Verzerrungen durch den sogenannten „hindsight bias“ aber auch durch Priming-Effekte, aufgrund vorgegebener Antwortmöglichkeiten zu den Auswirkungen verschiedener Maßnahmen. Die Fragen wurden eigenständig auf Basis der durchgeführten Maßnahmen

⁷⁷ Satow (2020), S. 10

⁷⁸ ebenda, S. 5

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

im Rahmen des Veränderungsvorhabens konzipiert. Dabei wurde darauf geachtet, dass sich die Frageitems zur Überprüfung der Hypothesen eignen.

Die Fragen beziehen sich einerseits auf die eigene Motivation und Zuversicht der Befragten und das Verständnis für das Veränderungsvorhaben. Zudem sollen die Probanden das Führungsverhalten bewerten und welche Wirkung die durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen auf sie haben.

Zur Beantwortung der Befragung wurde ebenfalls eine vierstufige Likert-Skala gewählt, um auch in diesem Kontext die Tendenz zur zu vermeiden. Eine Ausnahme bilden die Frageitems aus Block 3 (durchgeführte Kommunikationsmaßnahmen), hier hatten die Probanden die Möglichkeit die Fragen per Multiple Choice zu beantworten.

3.1.3 Pretest

Bevor der Fragebogen an die Probanden verteilt wurde, erfolgte ein Pretest mit fünf Personen. Die Tester wurden gebeten, den Fragebogen eigenständig auszufüllen. Es wurde darauf geachtet, dass die Tester sich nicht kennen, sodass die Befragung unabhängig voneinander durchgeführt wird. Ziel dieses Vorgehens war, eine möglichst objektive Rückmeldung zu erhalten. Die Tester gaben eine Rückmeldung zur Bearbeitungszeit und der Verständlichkeit der Fragen. Zudem erfolgte eine Abstimmung mit den zuständigen Betriebsräten des betroffenen Unternehmensbereichs.

Die Frageitems aus Block zwei, die nicht eindeutig formuliert waren, wurden entsprechend angepasst. Ein Ergebnis des Pretests war die einstimmige Einschätzung, dass der Test zu lang sei. Diese Einschätzung bezieht sich insbesondere auf den Persönlichkeitstest. Da dieser in seiner Form allerdings nicht verändert werden darf, wurden keine weiteren Anpassungen vorgenommen. Frageitems, die Rückschlüsse auf Einzelpersonen zugelassen hätten, wurde ebenfalls entfernt. Nach Abschluss des Pretests wurden die Antworten zurückgesetzt und der Fragebogen an die Probanden verteilt.

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

3.2 Durchführung der Befragung

Die Befragung richtet sich an die Mitarbeiter eines deutschen Chemiekonzerns, die seit Anfang des Jahres 2023 von der (Teil-)Schließung von Produktionsanlagen betroffen sind und dadurch ihren Arbeitsplatz verlieren. Durchgeführt wurde diese im Zeitraum vom 27.10.2023 bis einschließlich 07.11.2023.

Geplant war die Befragung aller betroffenen Mitarbeiter dieser Schließung, unabhängig davon ob sie die Veränderungsmaßnahmen noch unterstützen oder bereits in neuer Funktion beschäftigt sind. Nach Abstimmung mit dem Betriebsrat durfte die Befragung nur an die Mitarbeiter versendet werden, die noch im betroffenen Unternehmensbereich beschäftigt sind, eine Befragung bereichsübergreifend wäre nur mit Zustimmung aller Betriebsräte der jeweiligen Unternehmensbereiche zulässig, in denen die Mitarbeiter nun tätig sind. Darauf wurde aufgrund des hohen Abstimmungs- und darauf basierend hohen Zeitaufwands verzichtet.

Die Befragung wurde als Link via E-Mail an die Probanden verteilt. Um Priming-Effekten entgegenzuwirken, wurde den Probanden die konkrete Forschungsfrage nicht mitgeteilt. In der Einleitung haben die Befragten lediglich eine Information darüber erhalten, dass die Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen untersucht wird. Bevor in die eigentliche Befragung gestartet wird, müssen die Probanden der Datenschutzerklärung zustimmen und eine Kontrollfrage beantworten. Die Kontrollfrage dient der Sicherstellung, dass an der Befragung nur die Personen teilnehmen, die von den strukturellen Veränderungen tatsächlich betroffen sind. Wird eine der beiden Fragen negativ beantwortet, endet die Befragung.

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt wurde der Fragebogen an 235 Personen versendet. Im Zeitraum der Befragung wurde der Fragebogen insgesamt 61-mal aufgerufen und davon 35-mal vollständig ausgefüllt. Da nicht ermittelt werden kann, ob der Fragebogen außerhalb des gewählten Teilnehmerkreises von Probanden weitergeleitet wurde, wird die Teilnahmequote auf Basis der 235 Personen gebildet und beträgt somit 14,9 Prozent. Die Abbruchquote beträgt 42,6 Prozent; die meisten der unvollständigen Fragebögen wurden bereits vor Beginn der tatsächlichen Befragung abgebrochen. Die geringe Rücklaufquote lässt vermuten, dass die Probanden kein Interesse an der Teilnahme einer solchen Befragung haben oder auch die angegebene Bearbeitungsdauer könnte abschreckend gewirkt haben. Zusätzliche negative

3 Konzeption und Durchführung der empirischen Datenerhebung

Auswirkungen auf die Teilnahmequote könnte die regelmäßige Teilnahme an unternehmensinternen Befragungen sein, die zu einer Art „Befragungsmüdigkeit“ führt.

Eine Analyse der demographischen Merkmale der Stichprobe lässt sich aufgrund der Verzichts der Abfrage nicht vornehmen. Geht man von den Probanden aus, die von der Verfasserin dieser Bachelorarbeit aktiv angeschrieben wurden, besteht der befragte Personenkreis zu 98 Prozent aus Männern, lediglich 2 Prozent der Befragten sind weiblich.

Das Durchschnittsalter des befragten Personenkreises beträgt 49 Jahre. Ob diese Verteilung auch der Stichprobe entspricht, kann nicht festgestellt werden, im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit wird dies allerdings angenommen.

4 Empirische Ergebnisse

4 Empirische Ergebnisse

In diesem Kapitel erfolgt die Veranschaulichung der statistischen Datenerhebung sowie Interpretation der erlangten Ergebnisse.

4.1 Ermittlung der Persönlichkeitsausprägung

Zur Ermittlung der Persönlichkeitsausprägung der Probanden wurde das Testmanual von Satow verwendet. Jedem der fünf Persönlichkeitsmerkmale sind im Big-Five-Persönlichkeitstest zehn Frageitems zugeordnet. Zur Ermittlung der Persönlichkeitsausprägung wird ein sogenannter Rohwert ermittelt (Σ der Antworten der jeweiligen Frageitems). Anschließend werden die Rohwerte in neun Cluster, sogenannte Standard-Nine-Werte, zugeordnet aus denen letztlich die Persönlichkeitsausprägung hervorgeht.

Die genannten Cluster werden drei Ausprägungen zugewiesen:

- 1) Unterdurchschnittliche Ausprägung
- 2) Durchschnittliche Ausprägung
- 3) Überdurchschnittliche Ausprägung

Beispielhafte Darstellung:

Rohwert	Offenheit	Stanine	Ausprägung
24		3	1

Interpretation der Darstellung: Der Proband weist eine unterdurchschnittliche Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals Offenheit auf. Dies bedeutet, die Person ist wenig tolerant und offen. Am liebsten ist es ihr, wenn alles so bleibt, wie es ist.

Die Items, die zur Ermittlung der Persönlichkeitsausprägung verwendet wurden, können aus *Tabelle 6* im Anhang entnommen werden.

Die Auswertung der Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale sowie des Sicherheitsmotivs hat ergeben, dass die Probanden größtenteils ($n = 17$) eine hohe Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals „Gewissenhaftigkeit“ vorweisen. Die Probanden sind äußerst gewissenhaft, ordentlich und gehen fast immer planvoll bei der Erledigung von Aufgaben vor. Die geringste Ausprägung über alle Probanden hinweg, weist das Merkmal Verträglichkeit auf ($n = 16$). Personen mit geringer Ausprägung dieses Merkmals sind wenig höflich und

4 Empirische Ergebnisse

zuvorkommend, außerdem geraten sie leicht in Streit mit anderen. Die verbleibenden Merkmale sind überwiegend neutral ausgeprägt (vgl. *Tabelle 8*).

4.2 Aufdeckung von Verzerrungen durch positive Selbstdarstellung

Bevor mit der Überprüfung der Hypothesen gestartet wird, wird eine Analyse auf möglicherweise positive Selbstdarstellung („faking good“) mit Hilfe der Kontrollskala „Ehrlichkeit“ des Big-Five-Persönlichkeitstests durchgeführt. Die Ermittlung der Ausprägung wird mit Hilfe des Testmanuals von Satow vorgenommen.

Zur Ermittlung des Faktors „Ehrlichkeit“ werden die Antworten der Frageitems aufsummiert (Rohwert). Die Zuordnung der Rohwerte zu vorgegebenen Standard-Nine-Werten, erfolgt unter Anwendung des Testmanuals von Satow. Die genannten Cluster werden drei Ausprägungen zugewiesen:

- 1) Unterdurchschnittliche Ausprägung
- 2) Durchschnittliche Ausprägung
- 3) Überdurchschnittliche Ausprägung

Beispielhafte Darstellung:

Rohwert	Stanine	Ausprägung Ehrlichkeit
12	6	2

Interpretation der Darstellung: Der Proband weist eine durchschnittliche Ausprägung „Ehrlichkeit“ auf und gilt daher als unauffällig.

Unter Anwendung dieser Kontrollskala wurden 15 Datensätze identifiziert, die eine unterdurchschnittliche Ausprägung aufweisen (vgl.: *Tabelle 1*). Personen die eine niedrige Ausprägung bei Ehrlichkeit aufweisen, versuchen sich besser darzustellen und werden vermutlich ihre Schwächen verschweigen.

Tabelle 1: Häufigkeitstabelle der Kontrollskala

Ehrlichkeit	Häufigkeit	Prozent
Unterdurchschnittliche Ausprägung	15	42,9
Durchschnittliche Ausprägung	17	48,6
Überdurchschnittliche Ausprägung	3	8,6

4 Empirische Ergebnisse

Es ist davon auszugehen, dass auch die restlichen Frageitems durch diese 15 Personen nicht wahrheitsgemäß beantwortet wurden, was dazu führen sollte, die Ergebnisse dieser Probanden, bei der Hypothesenprüfung auszuschließen. Aufgrund der geringen Rücklaufquote würde durch Ausschluss dieser Testergebnisse die kritische Menge von 30 Rückmeldungen jedoch nicht mehr erreicht werden. Die Ergebnisse werden daher auch für die Überprüfung der Hypothesen verwendet, die mögliche Verzerrung durch positive Selbstdarstellung muss bei der Interpretation berücksichtigt werden.

4.3 Berechnung der Lageparameter der verwendeten Skalen

Zuerst werden die Lageparameter der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale und des Sicherheitsmotivs berechnet. Anschließend die der Skalen, die zur Messung des Umgangs mit Veränderungsmaßnahmen und des Verhältnisses zur Führungskraft sowie der Auswirkung von Kommunikationsmaßnahmen zugrunde gelegt werden. Berechnet werden Mittelwert sowie die Standardabweichung.

Wie in *Tabelle 2* dargestellt, bewegen sich die Mittelwerte der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale inklusive Sicherheitsmotiv in einem Korridor zwischen 1,57 bis 2,37 von 3 möglichen Punkten. Das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit weist den höchsten Mittelwert ($M = 2,37$; $SD = 0,690$) auf, gefolgt von dem Sicherheitsmotiv mit einem Mittelwert von 2,06 ($SD = 0,591$). Den geringsten Mittelwert weist das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus ($M = 1,69$; $SD = 0,583$) auf.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich die Probanden als eher gewissenhaft und ordentlich einschätzen und weniger emotional labil. Auch schätzen sich die Probanden weniger offen und neugierig ein.

Tabelle 2: Lageparameter Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale und Sicherheitsmotiv

	N	Min	Max	M	SD
Extraversion	35	1	3	2,00	,420
Offenheit	35	1	3	1,69	,530
Neurotizismus	35	1	3	1,69	,583
Gewissenhaftigkeit	35	1	3	2,37	,690
Verträglichkeit	35	1	3	1,57	,558
Sicherheitsmotiv	35	1	3	2,06	,591

4 Empirische Ergebnisse

Tabelle 3 umfasst die Lageparameter der aus Frageblock 2 verwendeten Items, die zur Messung des Umgangs mit Veränderungsprozessen und Wirkung des Führungsverhaltens auf die Motivation der Mitarbeiter verwendet werden. Das Vertrauen in die Führungskraft und die Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess weisen eher niedrige Mittelwerte, mit hoher Standardabweichung auf. Die Probanden schätzen sich selbst als eher verständnisvoll in Bezug auf anstehenden Veränderungen und motiviert ($M = 3,17$; $SD = 0,568$) ein sind aber weniger zuversichtlich ($M = 2,80$; $S = 0,901$) was ihre Zukunft betrifft.

Tabelle 3: Lageparameter Verhalten im Veränderungsprozess und Führungsverhalten

	N	Min	Max	M	SD
Verständnis für die Sinnhaftigkeit der Veränderungsmaßnahme	35	1	4	3,09	,818
Ich blicke mit Zuversicht in die Zukunft	35	1	4	2,80	,901
Ich bin motiviert das Veränderungsvorhaben zu unterstützen	35	1	4	3,17	,568
Meine Meinung zählt und wird berücksichtigt	35	1	4	2,57	,815
Ich habe Vertrauen in meine Führungskraft	35	1	4	2,69	,932
Meine Führungskraft nimmt sich Zeit für meine Sorgen und Bedenken	35	1	4	2,80	,964

Abschließend werden die Lageparameter des Frageblock 3 gemessen. *Tabelle 4* zeigt die Werte der Frageitems „Wirkung von Top-Down-Kommunikation“ und „Wirkung inklusiver Kommunikation“. Inklusive Kommunikation weist einen Mittelwert von 2,40 ($SD = 0,914$) auf, Top-Down-Kommunikation liegt deutlich darunter ($M = 1,80$; $SD = 0,933$). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass inklusive Kommunikation von den Probanden positiver aufgefasst wird als Top-Down-Kommunikation.

An dieser Stelle gilt zur ergänzen, dass zur besseren Messbarkeit der Lageparameter der Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen und zur Überprüfung der Hypothesen die Ergebnisse aus mehreren Fragen konsolidiert und in einer dreistufigen Skala zusammengefasst wurden. Die Fragencluster können aus dem Anhang (vgl. *Tabelle 7*) entnommen werden. Der Wert 1 deutet darauf hin, dass die Maßnahmen demotivierend wirken, der Wert 2 deutet

4 Empirische Ergebnisse

auf eine neutrale Wirkung und der Wert 3 zeigt, dass die Maßnahmen sich motivierend auf die Probanden ausgewirkt haben.

Tabelle 4: Lageparameter Kommunikationsmaßnahmen

	N	Min	Max	M	SD
Wirkung Top-Down-Kommunikation	35	1	3	1,80	,933
Wirkung inklusive Kommunikation	35	1	3	2,40	,914

4.4 Interskalenkorrelation der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale

Unter Anwendung der Rangkorrelation nach Spearman wird überprüft, ob ein Zusammenhang unter den Persönlichkeitsmerkmalen und des Grundmotivs Sicherheit vorliegt. Die Überprüfung erfolgt anhand eines zweiseitigen Tests auf Signifikanz (p). Der Korrelationskoeffizient (r) wird wie folgt interpretiert.⁷⁹ Die gewählten Korrelationskoeffizienten nach Cohen finden speziell in der Verhaltensforschung ihre Anwendung.

$r < 0,1$	keine Korrelation
$0,1 < r < 0,3$	schwache Korrelation
$0,3 < r < 0,5$	moderate Korrelation
$0,5 < r \leq 1$	starke Korrelation

Positive r -Werte zeigen eine positive Korrelation, bei der die Werte beider Variablen gemeinsam ansteigen. Ein negativer r -Werte weist auf eine gegenläufige Korrelation hin, bei der die Werte einer Variablen tendenziell ansteigen, wenn die Werte der anderen Variablen fallen. Das Signifikanzniveau wird bei 0,05 festgelegt. Ergebnisse mit einem p -Wert unter 0,05 werden damit als signifikant erachtet.⁸⁰

Tabelle 5 zeigt den Zusammenhang der Persönlichkeitsmerkmale und des Sicherheitsmotivs miteinander. Das Sicherheitsmotiv zeigt einen stark gegenläufigen Zusammenhang mit dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion bei einem p -Wert von $\leq 0,01$. Zudem besteht

⁷⁹ Cohen (1988), S. 79-81

⁸⁰ Steiner & Benesch (2021), S. 112

4 Empirische Ergebnisse

zwischen Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus eine moderat gegenläufige Korrelation ($p \leq 0,01$). Darüber hinaus konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden.

Tabelle 5: Interskalenkorrelation der Big Five

	E	O	N	G	V
Extraversion					
Offenheit	,093				
Neurotizismus	-,129	,131			
Gewissenhaftigkeit	-,253	-,103	-,445**		
Verträglichkeit	-,058	,145	-,243	,258	
Sicherheitsmotiv	-,594**	-,290	,124	,145	-,054

**die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau (2-seitig) signifikant

4.5 Überprüfung der Hypothesen

Die Überprüfung der Hypothesen wird mit Hilfe des Spearman-Korrelationskoeffizienten durchgeführt.

4.5.1 Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungsprozessen

Kommunikationsmaßnahmen im Change-Prozess haben zum Ziel, einen Eindruck von Beständigkeit, Verlässlichkeit und Seriosität zu erwecken. Dies kann mittels Top-Down-Kommunikation oder inklusiver Kommunikation erreicht werden (vgl. Kapitel 2.5.1). Haben Mitarbeiter das Gefühl, sich in einem beständigen, zuverlässigen Umfeld zu bewegen – trotz anstehender Veränderungen – so werden die Unsicherheiten in ihnen reduziert und sie werden zuversichtlicher mit der Veränderung umgehen bzw. sie motivierter begleiten (vgl. Kapitel 2.6.1). Eine Übersicht der ermittelten Korrelationskoeffizienten der folgenden Hypothesen kann aus Tabelle 10 im Anhang entnommen werden.

4 Empirische Ergebnisse

H_{1a}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Es konnte keine Korrelation zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungsprozessen nachgewiesen werden ($r = -0,004$). Dieses Ergebnis zeigt sich allerdings als nicht signifikant ($p = 0,983$). Die Hypothese wird vorläufig verworfen.

H_{1b}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Auch zwischen Offenheit und Zuversicht kann kein Zusammenhang festgestellt werden. Auch dieser Ergebnis erweist sich als nicht signifikant ($r = -0,006$; $p = 0,973$). Die Hypothese wird vorläufig verworfen.

H_{1c}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Die Messung des Zusammenhangs zwischen Neurotizismus und Zuversicht ergibt einen Korrelationskoeffizienten von $-0,589$ ($p = 0,000$). Es handelt sich um einen signifikant stark gegenläufige Korrelation. Die Hypothese wird vorläufig bestätigt. Je stärker die Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals Neurotizismus, desto weniger zuversichtlich gehen Betroffene mit Veränderungsmaßnahmen um.

H_{1d}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Das Merkmal Verträglichkeit weist einen leicht moderaten, aber nicht signifikanten Zusammenhang mit dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen auf ($r = 0,129$; $p = 0,462$) auf. Die Hypothese wird vorläufig nicht bestätigt.

4 Empirische Ergebnisse

H_{1e}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Die Messung des Zusammenhangs ergibt einen Korrelationskoeffizienten von $r = 0,050$ bei einem p-Wert von 0,775. Das Ergebnis zeigt auf, dass kein Zusammenhang besteht, jedoch ist dieses nicht signifikant, weshalb die Hypothese vorläufig verworfen wird.

H_{1f}: Zwischen dem Sicherheitsmotiv und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Die Messung weist keine Korrelation der geprüften Merkmale auf ($r = -0,061$; $p = 0,726$). Es kann keine Signifikanz festgestellt werden. Hypothese H_{1f} wird vorläufig nicht bestätigt.

H_{1g}: Zwischen der Motivation Veränderungsprozesse umzusetzen und dem zuversichtlichen Umgang mit Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Die Motivation weist eine starke Korrelation mit der Zuversicht in Veränderungsprozessen auf ($r = 0,568$; $p = 0,000$). Dieses Ergebnis zeigt, dass hoch motivierte Mitarbeiter auch sehr zuversichtlich in Veränderungsprozessen agieren. Die Hypothese wird vorläufig bestätigt.

4.5.2 Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungsprozessen

Neben den Emotionen spielt auch die Sinnhaftigkeit der für die Veränderungsprozesse bzw. die Wahrnehmung der Veränderungsprozesse als sinnhaft durch die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Verstehen Betroffene, warum die Veränderungen notwendig sind, werden sie die Maßnahmen eher unterstützen. Die Hypothesen dienen einerseits der Überprüfung ob und welchen Zusammenhang es zwischen dem Verständnis für die Sinnhaftigkeit mit der Persönlichkeitsausprägung gibt. Andererseits wird unabhängig von der Persönlichkeitsausprägung überprüft, ob es tatsächlich einen Zusammenhang mit der Motivation im

4 Empirische Ergebnisse

Veränderungsprozess gibt. Eine Übersicht der ermittelten Korrelationskoeffizienten der folgenden Hypothesen kann aus *Tabelle 11* im Anhang entnommen werden.

H_{2a}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Zwischen Extraversion und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungsmaßnahmen besteht keine Korrelation ($r = -0,029$). Es liegt keine Signifikanz vor ($p = 0,868$), weshalb die Hypothese vorläufig verworfen wird.

H_{2b}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Die Messung hat eine schwache, gegenläufige Korrelation zwischen den beiden Variablen ergeben. Der Korrelationskoeffizient beträgt $-0,118$ bei einem p-Wert von $0,501$. Die Hypothese wird vorläufig bestätigt.

H_{2c}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Zwischen Neurotizismus und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit konnte eine gegenläufige, schwache Korrelation ($r = -0,255$; $p = 0,140$) festgestellt werden, jedoch ist diese nicht signifikant. Die Hypothese wird vorläufig verworfen.

4 Empirische Ergebnisse

H_{2d}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Die Messung hat eine negative, schwache Korrelation ($r = -0,029$) zwischen Verträglichkeit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit ergeben. Der p-Wert liegt bei 0,868, weshalb die Korrelation nicht signifikant ist.

H_{2e}: Zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit steht in keiner ($r = -0,026$) mit der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungsmaßnahmen, dieses Ergebnis ist jedoch nicht signifikant ($p = 0,884$). H_{2e}: wird vorläufig verworfen.

H_{2f}: Zwischen dem Sicherheitsmotiv und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen besteht ein Zusammenhang.

Das Sicherheitsmotiv weist keinen Zusammenhang mit der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen vor, allerdings ist das Ergebnis nicht signifikant ($r = 0,073$; $p = 0,677$). Die Hypothese wird vorläufig verworfen.

H_{2g}: Zwischen der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Veränderungen und der Motivation zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen besteht ein Zusammenhang.

Die Untersuchung ergibt eine Korrelation von $r = 0,211$ bei einem p-Wert von 0,224. Dies zeigt, dass eine schwache Korrelation zwischen den beiden Variablen besteht. Aufgrund fehlender Signifikanz dieses Ergebnisses wird die Hypothese vorläufig verworfen.

4 Empirische Ergebnisse

4.5.3 Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten, Vertrauen in die Führungskraft und Motivation

Die Führung spielt im Change Management eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft Vertrauen bei den betroffenen Mitarbeitern aufbaut und Motivation bei dem Betroffenen generiert. Mit den formulierten Hypothesen zum Führungsverhalten soll untersucht werden, ob Führungskräfte bei der Umsetzung von Change Vorhaben, bereits diese Rolle einnehmen und die gewünschten Ergebnisse erzielen können. Eine Übersicht der ermittelten Korrelationskoeffizienten der folgenden Hypothesen kann aus *Tabelle 12* und *Tabelle 13* im Anhang entnommen werden.

H_{3a}: Führungskräften, die ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbeziehen, wird mehr Vertrauen entgegengebracht.

Die Untersuchung zeigt eine signifikante, starke Korrelation zwischen der Einbindung der Mitarbeiter in der Veränderungsprozess und das Vertrauen in die Führungskraft ($r = 0,657$; $p = 0,000$). Die Hypothese gilt vorläufig als bestätigt.

H_{3b}: Mitarbeiter, die in Veränderungsprozess eingebunden werden, sind motivierter bei der Umsetzung.

Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,343 bei einem p-Wert von 0,044; die Ergebnisse sind signifikant. Es liegt eine moderate Korrelation zwischen der Einbindung in den Veränderungsprozess und der Motivation bei der Umsetzung dieser vor. Die Hypothese wird vorläufig bestätigt.

4 Empirische Ergebnisse

H_{3c}: Je mehr Zeit sich die Führungskraft für ihre Mitarbeiter nimmt, desto mehr Vertrauen wird ihr entgegengebracht.

Zwischen dem zeitlichen Invest der Führungskraft in ihre Mitarbeiter und dem entgegengebrachten Vertrauen wurde eine starke Korrelation ermittelt ($r = 0,813$; $p = 0,000$). Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass ein hoher zeitlicher Invest positive Auswirkungen auf das Vertrauen der Mitarbeiter hat. Die Hypothese wird vorläufig bestätigt.

4.5.4 Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und der Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen

Ziel dieser Untersuchung ist es herauszufinden, welchen Effekt verschiedene Kommunikationsmaßnahmen auf unterschiedliche Persönlichkeiten haben, um eine Empfehlung für das Management aussprechen zu können, welche Art der Kommunikation in Veränderungsprozessen priorisiert angewendet werden soll, um die Ziele – hier Motivation zur Umsetzung des Vorhabens – zu erreichen. Zusätzlich zu der Wirkung auf unterschiedliche Persönlichkeiten wird getestet, ob es einen Zusammenhang zwischen Motivation bzw. Zuversicht und der eingesetzten Kommunikationsmaßnahme gibt. Eine Übersicht der ermittelten Korrelationskoeffizienten der folgenden Hypothesen kann aus *Tabelle 14* im Anhang entnommen werden.

H_{4a}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

Zwischen Extraversion und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation wurde ein Korrelationskoeffizient von $r = 0,061$ bei einem p-Wert von $0,727$ ermittelt. Es liegt weder ein Zusammenhang noch eine Signifikanz vor. Die Hypothese wird vorläufig verworfen.

4 Empirische Ergebnisse

H_{4b}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

Offenheit und Top-Down-Kommunikation stehen in schwach gegenläufiger Korrelation zueinander ($r = -0,116$); das Ergebnis ist nicht signifikant ($p = 0,506$). Die Hypothese kann vorläufig nicht bestätigt werden.

H_{4c}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

Die Untersuchung ergibt einen Korrelationskoeffizienten von $-0,507$ bei einem p-Wert von $0,002$. Es liegt eine starke, gegenläufige Korrelation bei hoher Signifikanz vor. Die Hypothese wird vorläufig bestätigt.

H_{4d}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

Es liegt ein nicht signifikanter schwacher Zusammenhang ($r = 0,129$; $p = 0,460$) zwischen Verträglichkeit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation vor. H_{4d} wird vorläufig nicht bestätigt.

H_{4e}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

Die Untersuchung ergibt eine moderate Korrelation zwischen Gewissenhaftigkeit und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation ($r = 0,370$); das Ergebnis ist signifikant ($p = 0,029$). H_{4e} wird vorläufig bestätigt.

4 Empirische Ergebnisse

H_{4f}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Sicherheitsmotiv und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

Es wurde ein Korrelationskoeffizient von -0,018 bei einem p-Wert von 0,970 ermittelt. Dies weist auf eine nicht vorhandene Korrelation zwischen dem Sicherheitsmotiv und Top-Down-Kommunikation hin, allerdings sind die Ergebnisse nicht signifikant. Die Hypothese wird vorläufig verworfen.

H_{4g}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Motivation zur Umsetzung von Veränderungsvorhaben und Top-Down-Kommunikation.

Zwischen der Ausprägung der Motivation zur Umsetzung von Veränderungsvorhaben und Top-Down-Kommunikation besteht eine moderate Korrelation ($r = 0,339$; $p = 0,46$). Jedoch ist das Ergebnis nicht signifikant, weshalb die Hypothese vorläufig verworfen wird.

H_{4h}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Zuversicht in Veränderungsprozessen und Top-Down-Kommunikation.

Die Untersuchung hat einen signifikanten, moderaten Zusammenhang zwischen Zuversicht und Top-Down-Kommunikation ergeben ($r = 0,446$; $p = 0,004$). Mitarbeiter, die Top-Down-Kommunikation positiv auffassen, blicken zuversichtlicher in die Zukunft. Die Hypothese wird vorläufig bestätigt.

H_{5a}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

Zwischen Extraversion und der Wirkung von inklusiver Kommunikation liegt eine moderate Korrelation ($r = 0,307$) bei einem p-Wert von 0,076. Die Ergebnisse sind nicht signifikant, weshalb die Hypothese vorläufig verworfen wird.

4 Empirische Ergebnisse

H_{5b}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

Offenheit und Top-Down-Kommunikation stehen in negativer, moderater Korrelation zueinander ($r = -0,183$); das Ergebnis ist nicht signifikant ($p = 0,292$). Die Hypothese kann vorläufig nicht bestätigt werden.

H_{5c}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

Die Untersuchung ergibt einen Korrelationskoeffizienten von $r = -0,181$ bei einem p-Wert von 0,298. Es liegt eine schwach gegenläufige Korrelation vor; das Ergebnis ist nicht signifikant. Die Hypothese wird vorläufig verworfen.

H_{5d}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

Es liegt ein nicht signifikanter schwacher Zusammenhang ($r = 0,118$; $p = 0,500$) zwischen Verträglichkeit und der Wirkung von inklusiver Kommunikation vor. Die Hypothese kann vorläufig nicht bestätigt werden.

H_{5e}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

Es kann kein Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und der Wirkung inklusiver Kommunikation ermittelt werden ($r = -0,022$); das Ergebnis ist nicht signifikant ($p = 0,899$), weshalb H_{5e} vorläufig verworfen wird.

4 Empirische Ergebnisse

H_{5f}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Sicherheitsmotiv und der Wirkung von inklusiver Kommunikation.

Es wurde ein Korrelationskoeffizient von $r = -0,143$ bei einem p-Wert von 0,412 ermittelt. Dies weist auf eine gegenläufige, moderte Korrelation zwischen den geprüften Variablen hin, allerdings sind die Ergebnisse nicht signifikant. Die Hypothese kann vorläufig nicht bestätigt werden.

H_{5g}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Motivation zur Umsetzung von Veränderungsvorhaben inklusiver Kommunikation.

H_{5h}: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Zuversicht in Veränderungsprozessen und inklusiver Kommunikation.

Die Untersuchung hat ergeben, dass es zwischen Motivation und inklusiver Kommunikation keinen Zusammenhang gibt ($r = -0,082$; $p = 0,639$). Zwischen Zuversicht und inklusiver Kommunikation liegt ebenfalls kein Zusammenhang vor ($r = 0,081$; $p = 0,644$); die Ergebnisse sind nicht signifikant. Beide Hypothesen werden vorläufig verworfen.

4.6 Diskussion der Ergebnisse

Dieses Kapitel dient der Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung. Die Persönlichkeitsmerkmale werden systematisch nacheinander bearbeitet um ihre Auswirkung auf die unterschiedlichen Faktoren im Veränderungsprozess zu verdeutlichen.

Die Untersuchung ergab, dass zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion, Offenheit und Verträglichkeit sowie dem Sicherheitsmotiv kein signifikanter Zusammenhang mit den untersuchten Faktoren Zuversicht und Verständnis für Veränderungsprozesse festgestellt werden kann. Ebenfalls konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen Merkmalen und der Wirkung von Top-Down- oder inklusiver Kommunikation ermittelt werden. Bei Extraversion und Verträglichkeit war bereits die Vermutung naheliegend, dass kein Zusammenhang festzustellen ist, da gemäß ihrer Definition diese Persönlichkeiten nur wenige Merkmale aufweisen, die in Veränderungsprozessen relevant sein könnten. Anders zeigt es sich bei dem Merkmal Offenheit: Personen mit einer niedrigen Ausprägung dieses

4 Empirische Ergebnisse

Merkmals neigen generell dazu, nicht offen für Neues zu sein und bevorzugen es, wenn alles so bleibt, wie es ist. Das Sicherheitsmotiv wiederum bringt laut Definition Eigenschaften mit sich, die für Veränderungen relevant sind. Personen mit einem stark ausgeprägten Sicherheitsmotiv empfinden ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit und Ruhe, während Überraschungen und Risiken als unangenehm empfunden werden.

Das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus steht in gegenläufiger Korrelation mit dem züversichtlichen Umgang mit Veränderungsprozessen. Dieses Ergebnis entspricht den Erwartungen, da Personen mit hoher neurotizistischer Ausprägung oft ängstlich sind, sie weisen Selbstzweifel auf und sind anfälliger für depressive Störungen. Auch konnte ein gegenläufiger Zusammenhang mit der Wirkung von Top-Down-Kommunikation festgestellt werden. Je höher die neurotizistische Ausprägung des Probanden, desto negativer (demotivierend, löst Zukunftsangst aus) wirkt sich diese Art von Kommunikation aus. Ein signifikanter Zusammenhang mit inklusiver Kommunikation oder dem Verständnis für Veränderungsprozesse konnte nicht ermittelt werden.

Zwischen der Wirkung von Top-Down-Kommunikation und der Persönlichkeitsausprägung Gewissenhaftigkeit konnte eine signifikante Korrelation festgestellt werden. Die Probanden mit hoher Ausprägung dieses Merkmals nehmen Top-Down-Maßnahmen eher positiv wahr. Eine hohe Ausprägung von Gewissenhaftigkeit hat zur Folge, dass Personen äußerst planvoll und ordentlich vorgehen. Diese Merkmale bringt im abstrahierten Sinne auch die Top-Down-Kommunikation mit. Sie ist gut geplant und übermittelt Informationen strukturiert. Ein signifikanter Zusammenhang mit inklusiver Kommunikation und dem Umgang mit bzw. Verständnis für Veränderungsprozesse lässt sich nicht feststellen.

Ergänzend zu den Persönlichkeitsmerkmalen wurde geprüft, ob der Faktor Motivation in Zusammenhang mit Zuversicht steht. Es konnte eine signifikante Korrelation festgestellt werden. Ob diese Motivation durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen erzielt werden kann, ist unklar. Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Faktor Motivation zur Unterstützung von Veränderungsprozessen und Top-Down- bzw. inklusiver Kommunikation ermittelt werden. Zuversicht lässt sich bei den Mitarbeitern am ehesten durch Top-Down-Kommunikation generieren, da ein signifikanter Zusammenhang dieser Variablen ermittelt wurde. Zwischen Motivation und dem Verständnis für Veränderungen konnte kein signifikanter Zusammenhang gemessen werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf die Wirkung von Top-Down- bzw. inklusiver Kommunikation weichen von den Ergebnissen anderer empirischen Forschungen ab.

4 Empirische Ergebnisse

Repräsentative Untersuchungen haben gezeigt, dass Top-Down-Kommunikation eine rein informative, aufklärende Funktion hat und insbesondere der direkte Austausch mit den Mitarbeitern einen positiven Umgang mit den Veränderungen erzeugt (vgl. *Kapitel 2.6.3*). Dass im Rahmen der Untersuchung dieser Arbeit kein Ergebnis erzielt werden konnte wirft die Frage auf, ob insbesondere die inklusiven Kommunikationsmaßnahmen in diesem konkreten Veränderungsprozess nicht ausreichend stattgefunden haben.

Auch unabhängig von der Persönlichkeitsausprägung wurde das Vertrauen in die Führungskraft und die Wirkung des Verhaltens der Führungskraft untersucht. Führungskräfte, die sich Zeit für die Bedenken und Sorgen ihrer Mitarbeiter nehmen und sie in den Veränderungsprozess einbinden, bekommen ein höheres Vertrauen entgegengebracht als die Führungskräfte, die dies nicht tun. Es wurde eine starke Korrelation zwischen diesen Variablen gemessen. Ein weiterer positiver Effekt der Einbindung von Mitarbeitern in den Veränderungsprozess ist die dadurch steigende Motivation der Mitarbeiter. Diese Ergebnisse decken sich mit den aufgeführten Forschungsergebnissen aus den Kapiteln 2.6.2 und 2.6.3. Führungskräfte, die in Veränderungsprozessen die Kontrolle über ihre eigenen Emotionen und die ihrer Mitarbeiter erlangen, werden es mit gezielter Kommunikation schaffen, die Mitarbeiter für die Veränderung zu motivieren und Zuversicht verbreiten. Dies beinhaltet auch, sich auf die Einzelpersonen einzulassen und ihr Verhalten zu verstehen.

Alleine durch die erlangten Erkenntnisse der Befragung lässt sich die eingangs formulierte Forschungsfrage nicht eindeutig beantworten. Zieht man die Forschungsergebnisse zu Kommunikation, Führung und Emotionen jedoch hinzu, kommt man zu dem Schluss, dass die Art der Kommunikation, angepasst auf die Bedürfnisse und Emotionen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt und dadurch zum Erfolg von Veränderungsprozessen beiträgt. Zur Ergänzung der Forschungsergebnisse werden im folgenden Kapitel Handlungsempfehlungen für das Change Management formuliert.

4.7 Handlungsempfehlungen

Jegliche Art von Change-Vorhaben führt dazu, dass die Betroffenen ihren gewohnten Zustand verlassen und sich auf neue Rahmenbedingungen einlassen müssen. Nicht nur die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens verändern sich, es wird auch eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter erfordert. Dies löst komplexe, emotionale Reaktionen bei den Mitarbeitern auf, die sich im Laufe des Veränderungsprozesses stetig verändern und die es durch die Führungskräfte zu verstehen und zu begleiten gilt. Lassen die Führungskräfte die

4 Empirische Ergebnisse

Emotionen ihrer Mitarbeiter unberücksichtigt, werden die Vorhaben weniger erfolgreich umgesetzt.

Im Change Management gibt es derzeit diverse, renommierte Modelle die als Hilfestellung für Führungskräfte bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben dienen. Die Modelle verdeutlichen einerseits was bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zu beachten ist, andererseits geben sie Aufschluss über die emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter im Veränderungsprozess (vgl. *Kapitel 2.3*).

Die Planung geeigneter Maßnahmen (in dieser Arbeit speziell Kommunikationsmaßnahmen) sollte unter Berücksichtigung der Persönlichkeit und der auftretenden Emotionen ansetzen. In der Praxis ist Führungskräften die Persönlichkeitsausprägung ihrer Mitarbeiter eher nicht bekannt und es kann nicht vor jeder anstehenden Veränderungsmaßnahme zuerst ein Persönlichkeitstest durchgeführt werden. Es empfiehlt sich daher, vom „worst case“ auszugehen. Der worst case in diesem Fall wäre, dass alle Mitarbeiter ein stark ausgeprägtes Sicherheitsmotiv und/oder eine starke Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals Neurotizismus aufweisen. Beide Merkmale verhalten sich veränderungsavers, was dazu führt, dass größere Bemühungen aufgewendet werden müssen, um die Mitarbeiter zu einem möglichst positiven Mindset im Veränderungsprozess zu bewegen.

Es empfiehlt sich, sich nicht auf eine Kommunikationsform zu beschränken. Die Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Teilthemen aus dem vorangegangenen Kapitel 2 verdeutlichen, dass es nicht ausreicht die Mitarbeiter durch das Management zu informieren und sie anschließend mit dieser Information alleine zu lassen. Die Mitarbeiter müssen aktiv eingebunden werden und die Chance erhalten, sich in den Prozess einzubringen.

Die folgenden Maßnahmen dienen als beispielhafte Darstellung, wie ein Unternehmen seine Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses planen könnte, um die Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern auch emotional abzuholen und einzubinden:

1. Top-Down-Kommunikationsmaßnahmen zur Erstinformation der betroffenen Mitarbeiter

a) **Town-Hall Meeting:** Erstkommunikation der geplanten strukturellen Veränderungen durch das Management an die Mitarbeiter der betroffenen Einheiten

4 Empirische Ergebnisse

b) **Information per E-Mail:** Versand einer Rundmail zur Information aller Mitarbeiter eines Unternehmens, ggf. inklusive Videobotschaft des Managements

c) **Handouts:** Aushändigung von Handouts an die betroffenen Mitarbeiter, mit den wichtigsten Aspekten des Veränderungsprozesses sowie der zuständigen Ansprechpartner für die unterschiedlichen Themen

d) Die direkte Führungskraft nimmt sich im Anschluss an die Erstinformation Zeit für ihre Mitarbeiter und deren Emotionen. Die Führungskraft hört zu und begleitet.

Es ist darauf zu achten, dass eine Sprache verwendet wird, die die Emotionen der Mitarbeiter in dieser Situation berücksichtigt – Empathie ist gefragt. Die Kommunikatoren sollten Verständnis für die Reaktionen und auftretenden Sorgen zeigen.

2. Ergänzung der Top-Down-Information durch emotionsfokussierte und partizipative Kommunikationsmaßnahmen

a) **Regelmäßiger Austausch mit der Führungskraft:** Die Führungskraft nimmt sich regelmäßig Zeit für die Sorgen und Bedenken ihrer Mitarbeiter und bindet diese aktiv in den Veränderungsprozess ein.

b) **Unterstützende Ressourcen:** Es werden Beratungsdienste oder Coachings zur Verfügung gestellt, um den Mitarbeitern zu helfen, mit den Veränderungen umzugehen und eine weitere Anlaufstelle zu haben.

c) **Meetings/Workshops:** Es werden Meetings organisiert, in denen die Mitarbeiter aktiv Feedback geben und ihre Gedanken zu den Veränderungen äußern können. Dies kann in Form von Workshops oder Fokusgruppen stattfinden.

d) **Mitarbeiterbefragung:** Um ein ehrliches Feedback zum Verlauf der Maßnahmen zu erhalten werden anonyme Befragungen durchgeführt.

Über den gesamten Veränderungsprozess werden Geschichten und persönliche Erfahrungen von Mitarbeitern und Führungskräften genutzt, um Vertrauen aufzubauen und die Emotionen anzusprechen.

Die Taktung dieser Maßnahmen ist stark vom Veränderungsprojekt und dessen Laufzeit abhängig. Es ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter nicht in der Luft hängen, sondern regelmäßige Updates erhalten und jederzeit ein Ansprechpartner für sie zur Verfügung steht.

4 Empirische Ergebnisse

Die Kombination der Maßnahmen kann dazu führen, dass die Mitarbeiter weniger ängstlich durch den Veränderungsprozess gehen und dadurch motivierter die Umsetzung der Maßnahmen begleiten. Es reicht nicht aus, dass nur eine informative oder nur eine emotionale Kommunikationspolitik verfolgt wird.

4.8 Limitationen der Studie

Aufgrund der begrenzten Stichprobe und des geringen Rücklaufs (35 verwertbare Antworten) ist die Studie allenfalls für die Einheit repräsentativ, in der die befragten Probanden tätig sind. Die Vermutung liegt nahe, dass es für den geringen Rücklauf verschiedene Gründe gibt. Zum einen könnten die Befragten grundsätzlich kein Interesse an der Teilnahme gehabt haben oder die angegebene Bearbeitungsdauer hatte eine abschreckende Wirkung. Zum anderen nehmen die Probanden regelmäßig an unternehmensinternen Befragungen teil, was zu einer Art „Befragungsmüdigkeit“ führen könnte. Das Ergebnis der Untersuchung lässt sich nicht auf andere Veränderungsprozesse im gleichen Unternehmen oder gar auf andere Unternehmen übertragen. Zudem handelt es sich bei den befragten Personen nicht um eine repräsentative Gruppe, da diese zu 98 Prozent aus Männern besteht. Männer und Frauen haben unterschiedliche Persönlichkeitsausprägungen, weshalb bei einer Durchmischung der Gruppe andere Ergebnisse auftreten könnten.

Zudem können verschiedene Verzerrungseffekte bei den erhaltenen Antworten aufgetreten sein. Die Untersuchung der Ehrlichkeitsskala hat ergeben, dass 15 von 35 Probanden sich zu positiv einschätzen, weshalb davon auszugehen ist, dass auch die Selbsteinschätzung der Persönlichkeitsausprägung zu positiv ausfällt (vgl.: Ergebnisse des *Kapitels 4.2*). Begründet werden kann dies durch Verzerrungen aufgrund sozial erwünschter Verhaltensweisen. Weitere Verzerrungen können durch die Antwortskalen auftreten. Durch die vierstufige Likert-Skala wurde zwar die Tendenz zur Mitte ausgeschlossen, dennoch müssen sich die Probanden aber für eine Richtung entscheiden. Bei der Beurteilung der Kommunikationsmaßnahmen wurden konkrete Antwortmöglichkeiten zur Bewertung der Wirkung vorgegeben. Dies verzerrt die Rückmeldung, da sich die Probanden aus den vorgegebenen Antworten bedienen mussten. Es wurde versucht, die Verzerrung zu minimieren, indem ein Freitextfeld in der Befragung eingebunden wurde. Genutzt wurde dieses allerdings nicht. Leider konnte weder im Pretest noch aus einem ungefragten persönlichen Feedback nach der Befragung ermittelt werden, weshalb das Freitextfeld nicht genutzt wurde. Möglicherweise war

4 Empirische Ergebnisse

die Aufforderung zur Eingabe nicht klar genug erkennbar, oder es lag ein technisches Problem vor.

Zum Zeitpunkt der Befragung war das Veränderungsvorhaben bereits mehrere Monate kommuniziert und die Probanden hatten Zeit, die Erlebnisse zu verarbeiten und sich mit der Situation abzufinden. Möglicherweise unterliegen die Rückmeldungen, die sich konkret auf das Veränderungsvorhaben beziehen (also nicht auf den Persönlichkeitstest), Rückschau-
fehlern.

Auch ist der gewählte Fragebogen in Summe zu hinterfragen. Die Big Five sind in der Fachwissenschaft zwar äußerst angesehen, aber auch bei diesem Test bleiben Persönlichkeitsstörungen sowie die Tatsache, dass es sich um eine Momentaufnahme handelt, ungeachtet. Das heißt, über die Persönlichkeitsentwicklung liefern die Big Five keine Aussage. Die Grenzen des Fragebogens zum strukturellen Veränderungsprozess liegen darin, dass er eigens formuliert wurde. Erst bei der Prüfung der Hypothesen wurde festgestellt, dass die Fragen wie sie formuliert waren, nicht eins zu eins auf die Hypothese zu übertragen sind, weshalb teilweise Fragencluster gebildet wurden.

4.9 Ausblick

Die Untersuchung im Rahmen dieser Bachelorarbeit zeigt, dass insbesondere die Rolle der Persönlichkeit im Veränderungsprozess noch nicht ausreichend erforscht ist. Es bedarf künftiger repräsentativer Untersuchungen zur Auswirkung der Persönlichkeitsausprägung auf das Verhalten in Veränderungsprozessen und welche Art von Kommunikationsmaßnahmen in Bezug auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten die beste Wirkung hinsichtlich Akzeptanz und Motivation erzielen.

5 Fazit

Nach der eingehenden Untersuchung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale in Bezug auf Veränderungsprozesse und Kommunikationsmaßnahmen lassen sich mehrere Schlussfolgerungen ziehen:

Zunächst zeigt sich, dass nicht alle untersuchten Persönlichkeitsmerkmale einen bedeutsamen Einfluss auf die Zuversicht, das Verständnis für Veränderungen oder die Wirkung verschiedener Kommunikationsarten haben. Während Merkmale wie Extraversion, Offenheit und Verträglichkeit sowie das Sicherheitsmotiv keine signifikanten Korrelationen mit Zuversicht und Verständnis für Veränderungsprozesse aufweisen, zeigt sich beim Merkmal Neurotizismus eine gegenläufige Beziehung zur Zuversicht und der Wirkung von Top-Down-Kommunikation.

Interessanterweise offenbart die Gewissenhaftigkeit der Persönlichkeitsausprägung eine bedeutsame Korrelation mit der Wirkung von Top-Down-Kommunikation, während Motivation zwar eine Verbindung zur Zuversicht aufweist, aber nicht zum Verständnis für Veränderungen. Die inklusive Kommunikation hingegen zeigt in dieser spezifischen Studie keine signifikanten Ergebnisse, was im Gegensatz zu anderen Untersuchungen steht. Des Weiteren wird deutlich, dass Führungskräfte, die die emotionalen Reaktionen ihrer Mitarbeiter berücksichtigen und diese aktiv in Veränderungsprozesse einbeziehen, ein höheres Maß an Vertrauen erhalten und die Motivation ihrer Teams steigern können. Die Empfehlungen für erfolgreiches Change-Management unterstreichen die Bedeutung einer kombinierten Herangehensweise, die sowohl auf informative als auch auf inklusive Kommunikationsmaßnahmen setzt. Dabei ist es besonders wichtig, die Maßnahmen an die individuellen Bedürfnisse und Persönlichkeiten der Mitarbeiter anzupassen.

Die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen umfassen eine Vielzahl von Kommunikationsansätzen wie Town-Hall Meetings, regelmäßigen Austausch, Workshops und Mitarbeiterbefragungen. Zusätzlich wird die Nutzung persönlicher Geschichten und Erfahrungen der Beteiligten hervorgehoben, um das Vertrauen zu stärken und Emotionen anzusprechen. Eine entscheidende Erkenntnis ist dabei, dass weder eine rein informative noch ausschließlich inklusive Kommunikationsstrategie allein ausreichend ist. Vielmehr ist die Anpassung und Taktung dieser Maßnahmen an das jeweilige Veränderungsprojekt von entscheidender Bedeutung für den Erfolg.

Literaturverzeichnis

Allen et al. (2007): Allen, James et al.: Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. In: Journal of Change Management, Band 7, Ausgabe 2, Seite 187-210.

Appelbaum et al. (2017): Appelbaum, Steven H. et al.: Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. In: Industrial and Commercial Training, Band 49, Ausgabe 5, Seite 213-230.

Ashkenas (2013): Ashkenas, Ron: *Change management needs to change*. In: <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>, recherchiert am 05.11.2023.

Bahrt (2021): Bahrt, Philipp: Interne Kommunikation im Change 2.0 - Aspekte, Triebkräfte und Blockaden. In: <https://interne-kommunikation.net/interne-kommunikation-im-change-2-0-aspekte-triebkraefte-blockaden/>, recherchiert am 12.11.2023.

Bartunek & Woodman (10. April 2015): Bartunek, Jean M., & Woodman, Richard. W.: Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, Band 2, Ausgabe 1, Seite 157-182.

Bass et al. (2003): Bass, Bernard M. et al.: Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. In: Journal of Applied Psychology, Band 88, Ausgabe 2, Seite 207-218.

Bawany (2016): Bawany, Sattar: Leading change in today's VUCA world. In: Leadership Excellence Essentials, Band 33, Ausgabe 2, Seite 31-32.

Bittner-Fessler, Krutzke & Hermann (2023): Bittner-Fessler, Angela, Krutzke, Anja, Hermann, Kirsten: Change Kommunikation als Managementaufgabe: Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study. Springer Gabler, Wiesbaden 2023.

Brehm (2002): Brehm, Carsten R.: Kommunikation im Wandel. In: Krüger, Wilfried & Bach, Norbert: Excellence in Change: Der Weg zur strategischen Erneuerung. Gabler, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, Seite 261-291

Burnes (2011): Burnes, Bernard: Why does change fail, and what can we do about it?. In: Journal of Change Management, Band 11, Ausgabe 4, Seite 445-450.

Burnes (2020): Burnes, Bernard: The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. In: The Journal of Applied Behavioral Science, Band 56, Ausgabe 1, Seite 32-59.

Centered Institute of Personell and Development. (2023): Leadership in the workplace: The basics of leadership and how to develop leaders in the workplace. In: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/leadership-factsheet/>, recherchiert am 05.11.2023

Cohen (1988): Cohen, Jacob: Statistical power analysis for the behavioral sciences. Erlbaum Associates, 2. Auflage, Hillsdale 1988.

Cummings & Worley (2008): Cummings, Thomas. G. & Worley, Christopher. G.: Organization development and change. Cengage, 9. Auflage, Stamford 2008.

Daft & Lane (2023): Daft, Richard. L. & Lane, Patricia. G.: The leadership experience. Cengage, 8. Auflage, Boston 2023.

Deekeling & Arndt (2021): Deekeling, Egbert & Arndt, Susanne: Change-Kommunikation in Unternehmen. In: Einwiller, Sabine, Sackmann, Sonja & Zerfaß, Ansgar: Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen. Springer Gabler, Wiesbaden 2021, Seite 545-564.

Deekeling & Barghop (2009): Deekeling, Egbert & Barghop, Dirk: Change-Kommunikation ist Führungskommunikation. In: Deekeling, Egbert: Kommunikation im Corporate Change: Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Gabler, 2. Auflage, Wiesbaden 2009, Seite 13-19.

Deekeling & Barghop (2017): Deekeling, Egbert & Barghop, Dirk: Kommunikation in der digitalen Transformation. Springer Gabler, Wiesbaden 2017.

Deutinger (2017): Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. Springer Gabler, 2. Auflage, Berlin 2017.

Elrod II & Tippett (2002): Elrod II, P. David & Tippett, Donald D.: The "death valley" of change. In: Journal of Organizational Change Management, Band 15, Ausgabe 3, Seite 273-291.

Errida & Lotfi (2021): Errida, Abdelouahab & Lotfi, Bouchra: The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. In: International Journal of Engineering Business Management, Ausgabe 13, S. 1-15.

Frey, Gerckhardt & Fischer (2008): Frey, Dieter, Gerckhardt, Marit, & Fischer, Peter: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In: Fisch, Rudolf, Müller, Andrea & Beck, Dieter: Veränderungen in Organisationen: Stand und Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, Seite 281-300.

Friedrickson (1998): Friedrickson, Barbara. L.: What Good Are Positive Emotions? In: Rev Gen Psychol., Band 2, Ausgabe 3, Seite 300-319.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018): Change Communications. In:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-communications-52661/version-275779>,
recherchiert am 04.11.2023

Gabler Wirtschaftslexikon. (2021): Definition VUCA. In:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510>, recherchiert am
05.11.2023

Geiger (2006): Geiger, Ingrid K.: Change Management in komplexen Organisationen - Theorie, Topics, Tools. In: Kruppke, Helmut, Otto, Manfred & Gontard, Maximilian: Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen, Springer, Berlin, Heidelberg & New York 2006, Seite 211-248.

Gergs & Trinczek (2005): Gergs, Hans-Joachim & Trinczek, Rainer: Kommunikations als Schlüsselfaktor des Change Managements: Eine soziologisch inspirierte Analyse. In: prmagazin, Band 36, Ausgabe 3, Seite 49-56.

Gerkhardt (2007): Gerkhardt, Marit: Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change-Management-Prozessen: Mehrebenenanalyse von drei Veränderungsprozessen innerhalb eines internationalen Automobilherstellers. Kovač, Hamburg 2007.

Gerkhardt & Frey (2006): Gerkhardt, Marit, & Frey, Dieter: Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. In: *OrganisationsEntwicklung*, April 2006, Seite 48-59.

Gollwitzer (1999): Gollwitzer, Peter M.: Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. In: *The American Psychologist*, Band 54, Ausgabe 7, Seite 493-503.

Gradwell (2004): Gradwell, Stephanie S.: Communicating Planned Change: A Case Study of Leadership Credibility (Diss.). Drexel University, Philadelphia 2004.

Hahne (1998): Hahne, Anton: Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analyse - ein kritischer Überblick. Westdeutscher Verlag, Opladen 1998.

Heinen (1991): Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, Gabler, 9. Auflage, Wiesbaden 1991.

Hendry (1996): Hendry, Chris: Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. In: *Human Relations*, Band 49, Ausgabe 5, Seite 621-641.

Hoffmann & Lang (2008): Hoffmann, Claus & Lang, Beatrix: Das Intranet, UVK, 2. Auflage, Konstanz 2008.

Houben et al. (2007): Houben, Anabel: Veränderungen erfolgreich gestalten: Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. C4 Consulting.

Huy (2002): Huy, Quy Nguyen: Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. In: Administrative Science Quarterly, Ausgabe 47, Seite 31-69.

IFOK GmbH (2010): Erfolgsfaktor Change Communication - zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: [ifok_studie_change_communication.pdf \(wordpress.com\)](#); recherchiert am 28.10.2023.

Jones et al. (2018): Jones, Jenni et al.: Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. In: Hamlin, Robert, Ellinger, Andrea & Jones, Jenni: Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development. IGI Global, Pennsylvania 2018, Seite 155-178

Jorgensen, Bruehl & Franke (2008): Jorgensen, Hans-Henrik, Bruehl, Oliver, & Franke, Neele: Making change work... while the work keeps changing. IBM Institute for Business Value. In: [Making change work while the work keeps changing \(ibm.com\)](#), recherchiert am 28.10.2023.

Kling (2003): Kling, Lars: Change Marketing: marketingbasierte interne Kommunikation im Change Management (Diss.). Universität Mannheim, Mannheim 2003.

Kotter (1995): Kotter, John P.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review, Ausgabe März-April, Seite 59-67.

Kotter (1997): Kotter, John P.: Chaos, Wandel, Führung. ECON, Düsseldorf 1997.

Kotter (2009): Kotter, John P.: Das Prinzip der Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2009.

Kotter & Cohen (2000): Kotter, John P., & Cohen, Dan S.: The Heart of Change. Harvard Business School Press, Boston 2000.

Kraus (2020): Kraus, Rafaela: Erfolgreiches Change Management. In: von Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika & Domsch, Michael E.: Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel, 8. Auflage, Stuttgart 2020, Seite 699-710.

Landes & Steiner (2014): Landes, Miriam & Steiner, Eberhard: Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen - Widerstände, Emotionen, Veränderungs-bereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. Springer VS, Wiesbaden 2014.

Landes, Spörrle & Steiner (2013): Landes, Miriam, Spörrle, Matthias & Steiner, Eberhard: Emotionen: Überblick und Darstellung ihrer Relevanz für wirtschaftliche Prozesse. In: Landes, Miriam: Psychologie der Wirtschaft. Springer VS, Wiesbaden 2013, Seite 71-102.

Lauer (2019): Lauer, Thomas: Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Gabler, 3. Auflage, Berlin 2019.

Lazarus (1991): Lazarus, Richard S.: Emotion and adaption. Oxford University Press, New York 1991.

Lazarus (1966): Lazarus, Richard S.: Psychological stress and the coping process. McGraw Hill, New York 1966.

Lazarus & Folkman (1984): Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan: Stress, appraisal and coping. Springer Publishing Company, New York 1984.

Lewin, Lippitt & White (1939): Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald, & White, Ralph K.: Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. In: Journal of Social Psychology, Band 10, Ausgabe 2, Seite 271-299.

Liu & Perrewé (2005): Liu, Yongmei & Perrewé, Pamela L.: Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. In: Human Resource Management Review, Ausgabe 15, Seite 263-280.

Mast (2008a): Mast, Claudia: Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen, o. V., Band 8, Stuttgart 2008.

Mast (2008b): Mast, Claudia: Change Communication: Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In: Meckel, Miriam & Schmid, Beate F.: Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Gabler, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

Meyer, Schützwohl & Reizenzein (1993): Meyer, Wulff-Uwe, Schützwohl, Achim & Reizenzein, Reiner: Einführung in die Emotionspsychologie. Huber, Bern et al. 1993.

Miller (2001): Miller, David: Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? In: Journal of Change Management, Band 2, Ausgabe 4, Seite 359-368.

Miller & Monge (1985): Miller, Katherine I., & Monge, Peter R: Social information and employee anxiety about organizational change. In: Human Communication Research, Band 11, Ausgabe 3, Seite 365-386.

MUTAREE GmbH (2021): Change-Fitness-Studie 2020/2021. In:
<https://mutaree.com/services/change-fitness-studie-2020-2021/>, recherchiert am 20.10.2023

Oakland & Tanner (2007): Oakland, John S. & Tanner, Stephan: Successful Change Management. In: Total Quality Management & Business Excellence, Band 18, Ausgabe 1-2, Seite 1-19.

Rafferty & Minbashian (2019): Rafferty, Alannah E. & Minbashian, Amirali: Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. In: Human Relations, Band 72, Ausgabe 10, Seite 1623-1650.

Roth (2000): Roth, Stefan: Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Management. In: Organisationsentwicklung, Ausgabe 2, Seite 14-21.

Satow (2020): Satow, Lars: B5T Big-Five Persönlichkeitstest: Test- und Skalendokumentation.

Schein (1996): Schein, Edgar H.: Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes toward a Model of Managed Learning. In: Systems Practice, Band 9, Ausgabe 1, Seite 27-47.

Seidl (2023): Seidl, Sarah: Exkurs: Psychologie im Change. In Bittner-Fessler, Angela, Krutzke, Anja & Hermann, Kirsten: Change Kommunikation als Managementaufgabe: Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study. Springer Gabler, Wiesbaden 2023, Seite 61-80.

Staehele (1999): Staehele, Wolfgang H.: Management. Vahlen, 8. Auflage, München 1999.

Steiner & Benesch (2021): Steiner, Elisabeth & Benesch, Michael: Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. Facultas, Wien 2021.

Terry & Jimmieson (2003): Terry, Deborah J. & Jimmieson, Nerina L.: A Stress and Coping Approach to Organisational Change: Evidence From Three Field Studies. In: Australien Psychologist, Band 38, Ausgabe 2, Seite 92-101.

Vaas (o. D.): Vaas, Rüdiger : Emotionen. In: <https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/emotionen/3405>, recherchiert am 09.11.2023.

Vahs (2019): Vahs, Dietmar: Organisation: Ein Lehr- und Managementhandbuch. Schäffer-Poeschel, 10. Auflage, Stuttgart 2019.

Vahs & Weiland (2020): Vahs, Dietmar & Weiland, Achim: Workbook Change Management - Methoden und Techniken. Schäffer-Poeschel, 3. Auflage, Stuttgart 2020.

Vakola & Nikolaou (2005): Vakola, Maria & Nikolaou, Ioannis: Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? In: Employee Relations, Band 27, Ausgabe 2, Seite 160-174.

Vakola, Armenakis & Oreg (2009): Vakola, Maria, Armenakis, Achilles & Oreg, Shaul: Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In: The Psychology of Organizational Change, Seite 95-122.

von Rosenstiel & Nerdinger (2020): von Rosenstiel, Lutz & Nerdinger, Friedemann W.: Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika & Domsch, Michael E.: Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel, 8. Auflage, Seite 21-54.

Zacherl et al. (2020): Zacherl, Marc et al.: Change Management Kompass 2020. In: https://newsroom.porsche.com/dam/jcr:Dfe0c0ef-d7a7-4f1d-866a-01f898923136/Change%20Management%20Kompass%202020_C_Porsche%20Consulting.pdf, recherchiert am 12.11.2023

Anhang 1: Auszüge des verwendeten Fragebogens

Anhang 1.1: Einleitung

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

mein Name ist Jasmin Appenheimer und ich studiere Betriebswirtschaft (BIS) an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine Untersuchung zum Thema zielgruppengerechte Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen durch.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich ca. 15 Minuten Zeit nehmen, um die Fragen des nachfolgenden Fragebogens zu beantworten.

Ihre Angaben im Fragebogen werden **streng vertraulich** und **entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen** zum Datenschutz behandelt. Die Daten werden so ausgewertet, dass **keine Rückschlüsse** auf einzelne Personen möglich sind. Bei Rückfragen erreichen Sie mich per E-Mail unter jasmin.appenheimer@studmail.hwg-lu.de.

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Zeit und Mitarbeit!

Mit freundlichen Grüßen
Jasmin Appenheimer

Anhang 1.2: Selbsteinschätzung der Persönlichkeit mit Hilfe des Big-Five-Persönlichkeitstests

Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre Persönlichkeit. Inwieweit treffen diese Aussagen auf Sie zu? Antworten Sie bitte möglichst offen und ehrlich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass Sie keine Aussage auslassen.

Copyright © 2020 Dr. Lars Satow. Alle Rechte vorbehalten.

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
19. Ich bin sehr pflichtbewusst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Ich bin ein höflicher Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Meine Aufgaben erledige ich immer sehr genau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Ich helfe anderen, auch wenn man mir es nicht dankt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ich habe immer wieder Streit mit anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ich träume oft von einem ruhigen Leben ohne böse Überraschungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anhang 1.3: Selbsteinschätzung der Motivation und Zuversicht im Veränderungsprozess

Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich insbesondere auf die **Veränderungsmaßnahmen (Betriebsschließungen)**, die im Februar 2023 in der Abteilung [REDACTED] verkündet wurden.

Antworten Sie bitte möglichst offen und ehrlich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Sollten Sie sich bereits in einer neuen Funktion befinden und nicht mehr aktiv an der Umsetzung der Maßnahmen betroffen sein, beurteilen Sie bitte die Zeit bis zu Ihrem Stellenwechsel.

Beispiel: Sie haben zum 01.10.2023 Ihre neue Funktion angetreten, dann bewerten Sie den Zeitraum vom 24.02.2023 - 30.09.2023

Das Management hat mich ausreichend über die (Teil-)Schließungen informiert.

trifft gar nicht zu

trifft eher nicht zu

trifft eher zu

trifft genau zu

Ich habe verstanden, warum die (Teil-)Schließung meines Betriebes für das Unternehmen notwendig ist.

trifft gar nicht zu

trifft eher nicht zu

trifft eher zu

trifft genau zu

Ich bin motiviert, [REDACTED] zu unterstützen, den Wandel erfolgreich umzusetzen.

trifft gar nicht zu

trifft eher nicht zu

trifft eher zu

trifft genau zu

Mir ist bewusst, wie ich zum Erfolg bei der Umsetzung der Veränderungsvorhaben beitragen kann.

trifft gar nicht zu

trifft eher nicht zu

trifft eher zu

trifft genau zu

Anhang 1.4: Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen

Geben Sie an, was die folgenden Maßnahmen, die seit Februar 2023 in der Abteilung [REDACTED] und innerhalb der [REDACTED] durchgeführt wurden, in Ihnen ausgelöst haben.

Antworten Sie bitte möglichst offen und ehrlich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Mehrfachnennungen sind möglich.

Informationsveranstaltung des Managements gemeinsam mit dem Betriebsrat & HR in den betroffenen Betrieben vom 23.02.2023 - 26.02.2023.

Demotivation

Zukunftsangst

Motivation

Zuversicht

Sonstiges:

nicht teilgenommen / nicht gesehen

Einzelgespräche mit der Führungskraft in Bezug auf die Veränderungsmaßnahmen.

Als Führungskraft ist in diesem Kontext die disziplinarische Führungsebene zu verstehen (z.B. Betriebsleitung, IH-Manger, usw..)

Demotivation

Zukunftsangst

Motivation

Zuversicht

Anhang 2: Fragencluster

Anhang 2.1: Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale

Tabelle 6: Frageitems der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale

Persönlichkeitsmerkmal	Item
Neurotizismus	Ich bin eine ängstliche Person.
	Ich fühle mich oft unsicher.
	Ich verspüre oft eine große innere Unruhe.
	Ich mache mir oft unnütze Sorgen.
	Ich grüble viel über meine Zukunft nach.
	Oft überwältigen mich meine Gefühle.
	Ich bin oft ohne Grund traurig.
	Ich bin oft nervös.
	Oft werde ich von meinen Gefühlen hin- und hergerissen.
	Ich bin mir in meinen Entscheidungen oft unsicher
Extraversion	Ich bin gerne mit anderen Menschen zusammen.
	Ich kann schnell gute Stimmung verbreiten.
	Ich bin unternehmenslustig.
	Ich stehe gerne im Mittelpunkt.
	Ich Grunde bin ich oft lieber für mich allein. (-)
	Ich bin ein Einzelgänger. (-)
	Ich gehe gerne auf Partys.
	Ich bin in vielen Vereinen aktiv
Ich bin ein gesprächiger und kommunikativer Mensch.	
Ich bin sehr kontaktfreudig.	
Gewissenhaftigkeit	Ich bin sehr pflichtbewusst.
	Meine Aufgaben erledige ich immer sehr genau.
	Ich war schon als Kind sehr ordentlich.
	Ich gehe immer planvoll vor.
	Ich habe meine festen Prinzipien und halt daran auch fest.
	Auch kleine Bußgelder sind mir sehr unangenehm.
	Auch kleine Schlampereien stören mich.
	Ich achte sehr darauf, dass Regeln eingehalten werden.
Wenn ich mich einmal entschieden habe, dann weiche ich davon auch nicht mehr ab.	
Ich mache eigentlich nie Flüchtigkeitsfehler.	

Offenheit	<p>Ich will immer neue Dinge ausprobieren.</p> <p>Ich bin ein neugieriger Mensch.</p> <p>Ich reise viel, um andere Kulturen kennenzulernen.</p> <p>Am liebsten ist es mir, wenn alles so bleibt, wie es ist. (-)</p> <p>Ich diskutiere gerne.</p> <p>Ich lerne immer wieder gerne neue Dinge.</p> <p>Ich beschäftige mich viel mit Kunst, Musik und Literatur.</p> <p>Ich interessiere mich sehr für philosophische Fragen.</p> <p>Ich lese viel über wissenschaftliche Themen, neue Entdeckungen oder historische Begebenheiten.</p> <p>Ich habe viele Ideen und viel Fantasie.</p>
Verträglichkeit	<p>Ich achte darauf, immer freundlich zu sein.</p> <p>Ich bin ein höflicher Mensch.</p> <p>Ich helfe anderen, auch wenn man mir es nicht dankt.</p> <p>Ich habe immer wieder Streit mit anderen. (-)</p> <p>Ich bin ein Egoist. (-)</p> <p>Wenn mir jemand hilft, erweise ich mich immer als dankbar.</p> <p>Ich werde meine schlechte Laune nie an anderen auslassen.</p> <p>Es fällt mir sehr leicht, meine Bedürfnisse für andere zurückzustellen.</p> <p>Ich kann mich gut in andere Menschen hineinversetzen.</p> <p>Ich komme immer gut mit anderen aus, auch wenn sie nicht meiner Meinung sind,</p>
Sicherheitsmotiv	<p>Ich habe schon immer ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit und Ruhe verspürt.</p> <p>Wenn ich die Wahl hätte, würde ich ein Leben in Sicherheit und Frieden wählen.</p> <p>Für ein sicheres Leben ohne böse Überraschungen würde ich auf vieles verzichten.</p> <p>Tief in meinem innersten gibt es eine Sehnsucht nach Ruhe und Geborgenheit.</p> <p>Ich träume oft von einem ruhigen Leben ohne böse Überraschungen.</p> <p>Am glücklichsten bin ich dann, wenn ich mich geborgen fühle.</p>

Anhang 2.2: Kommunikationsmaßnahmen

Tabelle 7: Frageitems der Kommunikationsmaßnahmen

Top-Down-Kommunikation	Informationsveranstaltung des Managements gemeinsam mit dem Betriebsrat & HR in den betroffenen Betrieben
	Informationsveranstaltung mit HR und der Personalplattform ■■■■■
	Town-Hall Meetings durchgeführt von den Vorständen der ■■■■■, insbesondere die zur Zukunft des Standortes ■■■■■
	Erfahrungsberichte von den betroffenen Kolleginnen und Kollegen in den ■■■■ World News
Inklusive Kommunikation	Einzelgespräche mit der Führungskraft in Bezug auf die Veränderungsmaßnahmen
	HR Infopoints

Anhang 3: Häufigkeitstabelle – Ausprägung der Big Five

Tabelle 8: Häufigkeitstabelle der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale

	Ausprägung	N
Extraversion	unterdurchschnittlich	3
	durchschnittlich	29
	überdurchschnittlich	3
Offenheit	unterdurchschnittlich	12
	durchschnittlich	22
	überdurchschnittlich	1
Neurotizismus	unterdurchschnittlich	13
	durchschnittlich	20
	überdurchschnittlich	2
Verträglichkeit	unterdurchschnittlich	16
	durchschnittlich	18
	überdurchschnittlich	1
Gewissenhaftigkeit	unterdurchschnittlich	4
	durchschnittlich	14
	überdurchschnittlich	17
Sicherheitsmotiv	unterdurchschnittlich	5
	durchschnittlich	23
	überdurchschnittlich	7

Anhang 4: Häufigkeitstabelle – Umgang mit Veränderungsprozessen und Führungsverhalten

Tabelle 9: Häufigkeitstabelle der Frageitems zum Umgang mit Veränderungsprozessen und Führungsverhalten

	Ausprägung	N
Verständnis für die Sinnhaftigkeit der Veränderungsmaßnahme	trifft gar nicht zu	1
	trifft eher nicht zu	7
	trifft eher zu	15
	trifft genau zu	12
Zuversicht	trifft gar nicht zu	4
	trifft eher nicht zu	6
	trifft eher zu	18
	trifft genau zu	7
Motivation	trifft gar nicht zu	0
	trifft eher nicht zu	3
	trifft eher zu	23
	trifft genau zu	9
Meine Meinung zählt und wird berücksichtigt	trifft gar nicht zu	3
	trifft eher nicht zu	13
	trifft eher zu	15
	trifft genau zu	4
Ich habe Vertrauen in meine Führungskraft	trifft gar nicht zu	5
	trifft eher nicht zu	7
	trifft eher zu	17
	trifft genau zu	6
Meine Führungskraft nimmt sich Zeit für meine Sorgen und Bedenken	trifft gar nicht zu	5
	trifft eher nicht zu	5
	trifft eher zu	17
	trifft genau zu	8

Anhang 5: Hypothesenprüfung – Zuversichtlicher Umgang mit Veränderungsprozessen

Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten - zuversichtlicher Umgang mit Veränderungsprozessen

		Ich blicke mit Zuversicht in die Zukunft
Extraversion	Korrelationkoeffizient	- ,004
	Sig. (2-seitig)	,983
	N	35
Offenheit	Korrelationkoeffizient	- ,006
	Sig. (2-seitig)	,973
	N	35
Neurotizismus	Korrelationkoeffizient	- ,589**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	35
Verträglichkeit	Korrelationkoeffizient	,129
	Sig. (2-seitig)	,462
	N	35
Gewissenhaftigkeit	Korrelationkoeffizient	,050
	Sig. (2-seitig)	,775
	N	35
Sicherheitsmotiv	Korrelationkoeffizient	- ,061
	Sig. (2-seitig)	,726
	N	35
Motivation	Korrelationkoeffizient	,568**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	35

**die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau (2-seitig) signifikant

Anhang 6: Hypothesenprüfung – Verständnis für Veränderungsprozesse

Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten - Verständnis für Veränderungsprozesse

		Ich habe verstanden, warum die (Teil-) Schließung meines Betriebes notwendig ist
Extraversion	Korrelationkoeffizient	- ,029
	Sig. (2-seitig)	,868
	N	35
Offenheit	Korrelationkoeffizient	- ,118
	Sig. (2-seitig)	,501
	N	35
Neurotizismus	Korrelationkoeffizient	- ,255
	Sig. (2-seitig)	,140
	N	35
Verträglichkeit	Korrelationkoeffizient	- ,029
	Sig. (2-seitig)	,868
	N	35
Gewissenhaftigkeit	Korrelationkoeffizient	- ,026
	Sig. (2-seitig)	,884
	N	35
Sicherheitsmotiv	Korrelationkoeffizient	,073
	Sig. (2-seitig)	,677
	N	35
Motivation	Korrelationkoeffizient	,211
	Sig. (2-seitig)	,224
	N	35

Anhang 7: Hypothesenprüfung – Führungsverhalten

Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten - Einbindung in den Veränderungsprozess und Führungsverhalten

		Vertrauen in die Führungskraft	Motivation
Einbindung in den Veränderungspro- zess	Korrelationkoeffizient	,657**	,343*
	Sig. (2-seitig)	,000	,044
	N	35	35

*die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau (2-seitig) signifikant

**die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau (2-seitig) signifikant

Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten - Zeitlicher Invest in die Mitarbeiter und Vertrauen in die Führungskraft

		Vertrauen in die Führungskraft
Zeitlicher Invest der Führungskraft in ihre Mitarbeiter	Korrelationkoeffizient	,813**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	35

**die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau (2-seitig) signifikant

Anhang 8: Hypothesenprüfung – Wahrnehmung von Kommunikationsmaßnahmen

Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten - Wahrnehmung von Kommunikationsmaßnahmen

		Auswirkung Top-Down-Kommunikation	Auswirkung inklusiver Kommunikation
Extraversion	Korrelationkoeffizient	,061	,304
	Sig. (2-seitig)	,727	,076
	N	35	35
Offenheit	Korrelationkoeffizient	- ,116	- ,183
	Sig. (2-seitig)	,506	,292
	N	35	35
Neurotizismus	Korrelationkoeffizient	- ,507**	- ,181
	Sig. (2-seitig)	,002	,298
	N	35	35
Verträglichkeit	Korrelationkoeffizient	,129	,118
	Sig. (2-seitig)	,460	,500
	N	35	35
Gewissenhaftigkeit	Korrelationkoeffizient	,370*	- ,022
	Sig. (2-seitig)	,029	,899
	N	35	35
Sicherheitsmotiv	Korrelationkoeffizient	- ,018	- ,143
	Sig. (2-seitig)	,917	,412
	N	35	35
Motivation	Korrelationkoeffizient	,339*	- ,082
	Sig. (2-seitig)	,046	,639
	N	35	35
Zuversicht	Korrelationkoeffizient	,476**	,081
	Sig. (2-seitig)	,004	,644
	N	35	35

*die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau (2-seitig) signifikant

**die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau (2-seitig) signifikant

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, Jasmin Appenheimer, die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig angefertigt zu haben. Ich habe keine unzulässige Hilfe in Anspruch genommen, insbesondere keine Unterstützung auf Basis künstlicher Intelligenz (KI). Eine hiervon abweichende Zulässigkeit von Unterstützung auf Basis von KI habe ich mit dem Erstgutachtenden abgestimmt. Ich habe ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.

Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken oder Quellen entnommen wurden, habe ich unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Dies gilt auch für bildliche Darstellungen oder Erzeugnisse auf Basis von Künstlicher Intelligenz.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen. Darüber hinaus versichere ich, dass die von mir eingereichte Prüfung in Papierform mit der elektronischen Version übereinstimmt.

Mir ist bewusst, dass jeder Verstoß gegen die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis geahndet wird. Ich nehme zur Kenntnis, dass diese Arbeit mit Hilfe einer Software auf Plagiate oder nicht angegebene Hilfsmittel überprüft und für Prüfungszwecke gespeichert werden kann.

Heckenheim, 30.11.2023

Ort, Datum



Unterschrift