



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Einführung des neuen Purpose in der Graubündner Kantonalbank – Begleitung durch interne Change Agents

BACHELOR THESIS

2022

Autor

Sidler, Yanis

Begleitperson

Prof. Dr. Thomann, Gerhard

Praxispartnerin

Graubündner Kantonalbank
Dr. oec. HSG Villiger, Alexander

Abstract

Aktuell werden Unternehmen ständig mit organisationalen Veränderungen konfrontiert. Diese optimal zu bewältigen, stellt für die Unternehmen eine Herausforderung dar, welche sie mithilfe von Change Agents voraussichtlich bewältigen könnten. In diesem Zusammenhang wird in Zusammenarbeit mit der Graubündner Kantonalbank folgende Fragestellung gestellt: «Über welche Kompetenzen müssen interne Change Agents der Graubündner Kantonalbank verfügen, um die restlichen Mitarbeitenden bei der Einführung des neuen Purpose optimal begleiten zu können und welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem Veränderungsprozess?» Diese Arbeit bietet einen Überblick über die Theorie des Change Management, gefolgt von einer theoretischen Erörterung der Rolle der Change Agents zur Bewältigung organisationaler Veränderungen. Zur Beantwortung der Fragestellung werden sowohl fünf Führungskräfte als auch fünf Change Agents durch qualitative Interviews befragt. Die Forschungsergebnisse zeigen auf, dass die Rücksichtnahme auf die diversen Generationen, das Schaffen von Veränderungsbereitschaft und die Möglichkeit zur Partizipation von zentraler Bedeutung sind, um eine ideale Veränderung zu ermöglichen.

Schlagworte: Change Management, Organisationale Veränderung, Change Agents, Bankensektor, Veränderungsbereitschaft, Purpose, Wertewandel

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang): 103'833

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Fragestellung und Zielsetzung	2
1.2	Aufbau der Arbeit	3
1.3	Abgrenzung des Themas	3
2	Change Management	4
2.1	Drei-Phasen-Modell	5
2.2	Erfolgsfaktoren des Change Managements	8
2.2.1	Veränderungsbereitschaft	8
3	Definition Change Agents	13
3.1	Anforderungsprofil Change Agents	14
3.1.1	Persönlichkeitseigenschaften	17
3.1.2	Wissen	17
3.1.3	Fähigkeiten und Kompetenzen	18
4	Erhebungsmethode	19
4.1	Semistrukturierte Interviews	19
4.1.1	Erstellung des Interviewleitfadens	20
4.1.2	Beschreibung der Stichprobe	21
4.2	Qualitative Datenanalyse – Interviews	22
4.2.1	Transkription	22
4.2.2	Kategoriensystem	23
4.2.3	Definition der Kategorien	24

4.2.4	Auswertung	25
5	Forschungsergebnisse	26
5.1	Change Management	26
5.1.1	Persönliche Einschätzung der Veränderung	26
5.1.2	Change Kommunikation	29
5.1.3	Herausforderungen	31
5.1.4	Chancen	33
5.1.5	Wahrnehmung des Purpose	35
5.2	Change Agent	37
5.2.1	Alltagsrolle	37
5.2.2	Eigenschaften und Kompetenzen	39
5.2.3	Optimaler Austausch	40
5.2.4	Herausforderungen	42
5.2.5	Chancen	44
6	Diskussion	47
6.1	Zusammenfassung und Interpretation der Forschungsergebnisse	47
6.2	Beantwortung der Fragestellung	49
6.3	Gestaltungsempfehlungen	52
6.3.1	Appreciative Inquiry	52
6.3.2	Townhall-Meeting	54
6.4	Kritische Würdigung und Fazit	55
6.5	Empfehlung weiterführende Forschung	55

Literaturverzeichnis	57
Abbildungsverzeichnis	62
Tabellenverzeichnis	62

1 Einleitung

Organisationale Veränderungen sind Teil der täglichen Arbeit eines jeden Unternehmens geworden, insbesondere im Bankensektor. Aufgrund technologischer und regulatorischer Aspekte sowie Nachhaltigkeitsaspekte erleben die Banken aktuell dramatische Veränderungen in ihrem System, ihrer Struktur und ihrer Strategie (Tiongco & Benedicto, 2020). Da nach Westover (2010) sowohl das organisatorische als auch das gesellschaftliche Umfeld Druck auf Veränderungen in Unternehmen ausüben, müssen sich diese zur Sicherung ihres zukünftigen Bestehens anpassen. Es ist unerlässlich, dass sie den erforderlichen Aktionsplan umsetzen und ihn entsprechend der Ausrichtung der Organisation und dem Zweck ihrer Existenz ausführen (Tiongco & Benedicto, 2020).

Bei Veränderungen spielen laut Villiger (2020) die sich überlagernden Trendpaare Demografie und Wertewandel sowie Digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0 eine zentrale Rolle. Vor allem junge Arbeitskräfte suchen in ihrer Arbeit stets den tieferen Sinn. Diese Sinnhaftigkeit kann in Entwicklungs- oder Mitgestaltungsmöglichkeiten oder spannenden Arbeitsinhalten liegen. Idealerweise ist dies bei Unternehmen der Fall, welche sich als verantwortungsvolle Arbeitgeber auszeichnen sowie einen nachhaltigen Unternehmenszweck verfolgen (Villiger, 2020). Laut Villiger (2020) gilt es, die Eigenverantwortung der Belegschaft anhand flacher Organisationsformen zu erhöhen. Inspiration und Selbstbefähigung gelten dabei als neue Standards der Führung und sind neben hybriden Arbeitszeitmodellen wichtige Themenbereiche der neuen Arbeitswelt (Villiger, 2020). Die Graubündner Kantonalbank, nachfolgend mit GKB abgekürzt, hat demzufolge im Herbst des vergangenen Jahres im Rahmen diverser Mitarbeitenden-Events ihren neuen Purpose «Für die beste Zukunft aller Zeiten» vorgestellt. Die Einführung eines solchen Purpose gibt den Mitarbeitenden gemäss Einwiller, Sackmann und Zerfass (2021) in

ihrem schnelllebigen und immer mehr durch Veränderungen geprägten Arbeitsalltag eine Orientierung am grossen Ganzen. Es geht darum, die Sinnhaftigkeit der täglichen Arbeit zu verstehen und einzusehen, zu welchem grösseren Ganzen man als Mitarbeiter*in im Unternehmen beitragen kann (Buchele, Jansen & Zerfass, 2021).

An dieser Stelle kommen die sogenannten *Change Agents* ins Spiel, welche durch einen Bottom-Up-Approach das Wissen und die Motivation der Mitarbeitenden dazu nutzen, Verbesserungsmassnahmen in den Strukturabläufen der Organisation auszulösen (Kauffeld, Endrejat & Richter, 2019). Dieses neue Netzwerk aus Change Agents besteht aus motivierten GKB-Mitarbeitenden. Sie haben den Auftrag erhalten, den Mitarbeitenden sowie Führungskräften unterstützend und beratend zur Seite zu stehen und die Veränderungen aus den einzelnen Teams heraus zu initiieren. Des Pudels Kern ist dabei, dass der Rang der Change Agents innerhalb der GKB keine Rolle spielt, sondern vielmehr das richtige Mindset von entscheidender Bedeutung ist (Niemann, 2021).

1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Deshalb wird die folgende Fragestellung formuliert: «Über welche Kompetenzen müssen interne Change Agents der Graubündner Kantonalbank verfügen, um die restlichen Mitarbeitenden bei der Einführung des neuen Purpose optimal begleiten zu können und welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem Veränderungsprozess?» Es geht darum, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeitenden zu erkennen und mit konkreten Handlungsmassnahmen deren Motivation zu steigern. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie die Change Agents die GKB auf dem Weg in die beste Zukunft aller Zeiten optimal begleiten und die Unternehmens- sowie Führungskultur aktiv mitgestalten können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Hauptteil dieser Bachelorarbeit startet mit einer Einführung der Begrifflichkeit rund um das Change Management. Anschliessend wird mithilfe verschiedener Theorien und Modelle die hohe Relevanz organisationaler Veränderungen im sich aktuell stetig wandelnden Wirtschaftsumfeld aufgezeigt. Anhand mannigfacher Sichtweisen auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen wird die Wichtigkeit der Rolle der Change Agents im Berufsalltag hervorgehoben. Im zweiten Teil werden die Methodik und Datenerhebung erläutert und die Auswertung beschrieben. Die wichtigsten Erkenntnisse der Datenerhebung werden abschliessend in der Diskussion einander gegenübergestellt, erörtert und interpretiert. Am Ende der Arbeit werden nochmals die wichtigsten Erkenntnisse aufgegriffen und mit Gestaltungsmöglichkeiten verknüpft.

1.3 Abgrenzung des Themas

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt die Thematik Change Management und die Rolle der Change Agents, grenzt sich jedoch gegenüber der Unternehmensentwicklung und Unternehmensführung ab. In dieser Arbeit wird auf Wunsch der Auftraggeberin bewusst auf die theoretische Untersuchung des Widerstands in Veränderungsprozessen verzichtet. Des Weiteren wird auf der inhaltlichen Ebene nicht auf die Treiber und Themenbereiche der Arbeitswelt 4.0 eingegangen, da es sich dabei um ein grosses Forschungsgebiet handelt, welches den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde. Ebenfalls werden nur interne Change Agents theoretisch abgehandelt, da die GKB diese bereits innerhalb ihrer Organisation rekrutiert hat.

2 Change Management

Wir befinden uns aktuell in einem fortdauernden wachsenden globalen Geschäftsumfeld, in welchem Veränderungen für Unternehmen zum Massstab der Dinge geworden sind, um ihre Existenz und ihren Erfolg längerfristig zu sichern (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Lauer (2019, S. 3) bringt diesen Aspekt mit dem Zitat des griechischen Philosophen Heraklit von Ephesos «Nichts ist so beständig wie der Wandel» auf den Punkt. Veränderungen sind gemäss Tiongco und Benedicto (2020) Teil der täglichen Arbeit eines jeden Unternehmens geworden und zielen darauf ab, die Position im Wettbewerb zu verbessern oder zu halten. Nach Landes und Steiner (2013) gewinnt die Aufgabe rund um Veränderungen in Unternehmen gerade vor dem Hintergrund einer ansteigend dynamischer und komplexer werdenden Umwelt zunehmend an Bedeutung. Die kontinuierliche Veränderung ist in den meisten Unternehmen in der Zwischenzeit zu einer Selbstverständlichkeit geworden und stellt kein aussergewöhnliches Ereignis mehr dar. Diese aktuellen organisationalen Herausforderungen stellen gemäss Landes und Steiner (2013) auch neue Ansprüche an die bereits existierenden Konzepte zur Gestaltung von Veränderungen in Unternehmen. Ausserdem machen sie das Management von Veränderungen zu einer zentralen, gegenwärtig überlebensrelevanten Aufgabe.

Hier kommt das *Change Management* in Unternehmen ins Spiel. Bei diesem Terminus handelt es sich um einen Sammelbegriff, unter welchem unterschiedliche Konzepte zur Gestaltung organisationaler Veränderungen zusammengefasst werden können (Landes & Steiner, 2013). Es handelt sich um keinen normierten Begriff und somit existieren auch keine verbindlichen Definitionen (Kaune, Glaubke & Hempel, 2021). Trotz allem fasst Kaune et al. (2021) die vielen Change Management Definitionen in einem gemeinsamen Kern folgendermassen zusammen:

Change Management steht für die strukturierte Planung, Umsetzung und Evaluation von (betrieblichen) Veränderungen. Diese Veränderungen können sowohl revolutionär, top-down gesteuert und technokratisch als auch evolutionär, bottom-up gesteuert und mitarbeiterbezogen gestaltet werden, wobei je nach Ausgangslage und Anlass jede Kombination zwischen diesen beiden extremen Ausprägungen denkbar und sinnvoll ist. (S. 6)

Einen ähnlichen Grundgedanken hat Schwarz (2019, S. 231), indem er das Change Management als « [...] zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmassnahmen in Unternehmen» zusammenfasst. Soll die Veränderung gemäss Kaune et al. (2021) sozial und ökonomisch nachhaltig wirksam sein, ist der Fokus auf den evolutionär-partizipativen Ansatz zu legen, da durch das aktive Miteinbinden der Mitarbeitenden deren höhere Identifikation für die Veränderung erreicht wird. Diese Ansicht teilt auch Barclay (2009) und betont, dass sich die Bemühungen um eine effektive Veränderung auf die Mitarbeitenden konzentrieren sollten, denn Unternehmen seien schliesslich eine Ansammlung von Menschen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Zusammenfassend liegt die Intention des Change Managements darin, ausgehend von einer bestehenden Ausgangslage, eine Soll-Situation zu entwerfen, zu definieren und zu erreichen (Schwarz, 2019). Praktisch beinahe allen Modellen des Change Managements liegt das Drei-Phasen-Modell des Sozialpsychologen Kurt Lewin aus dem Jahr 1947, welches in *Kapitel 2.1* näher vorgestellt wird, zugrunde (Kaune et al., 2021).

2.1 Drei-Phasen-Modell

Um noch konkreter auf das Change Management einzugehen, wird im Folgenden das Drei-Phasen-Modell herangezogen. Dieses Modell stellt den bekanntesten und ältesten

Ansatz dar, den Prozess des Change Managements in drei Phasen aufzuteilen: die Auftauphase, die Veränderungsphase und die Einfrierphase (Bergmann & Garrecht, 2016). In der nachfolgenden Abbildung werden die drei Phasen mit ihren jeweiligen Hauptmerkmalen erläutert.

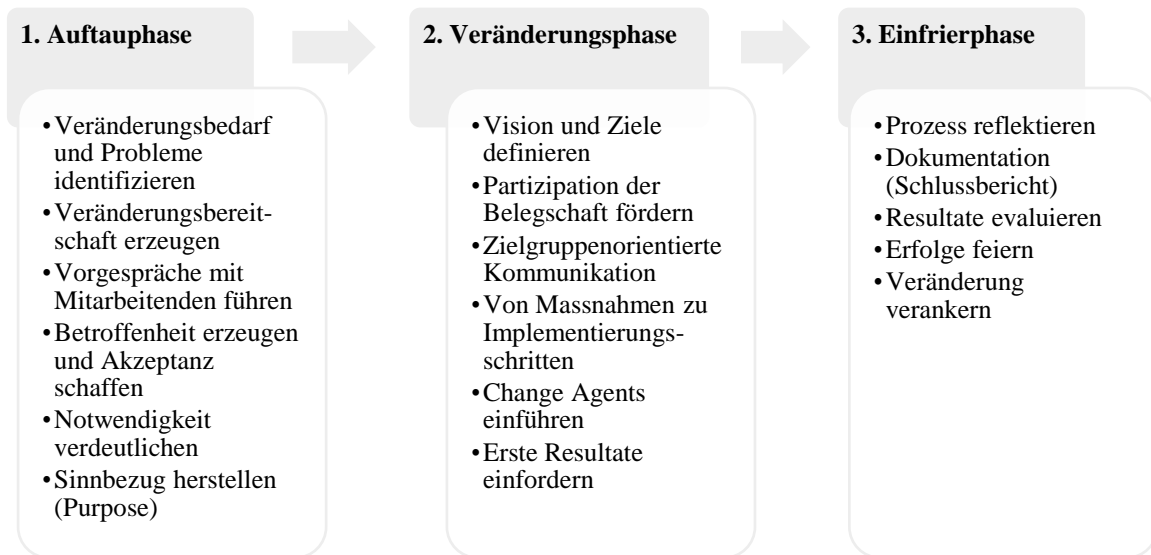


Abbildung 1. Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin in Anlehnung an Kauffeld et al. (2019, S. 83)

1. In der ersten Phase wird Motivation zur Veränderung hervorgerufen, indem auf die Divergenz zwischen der Ausgangslage und der angestrebten Soll-Situation aufmerksam gemacht wird (Kauffeld et al., 2019). Die Zielsetzung liegt in der Auflockerung des derzeitigen Spannungszustandes, indem Altes in Frage gestellt und die Notwendigkeit der Veränderung verdeutlicht wird. Die Betroffenen werden in dieser Phase über die bevorstehenden organisatorischen Veränderungen laufend und ausführlich informiert (Kauffeld et al., 2019). Gemäss Bergmann und Garrecht (2016) sollten zudem möglichst alle Mitarbeitenden in die Aktivitäten der Veränderung miteingebunden werden, damit die alten Denkmuster durch neue Werte und Normen abgelöst werden und Ängste sowie Widerstände gar nicht erst entstehen.
2. In der zweiten Phase der Veränderung werden konkrete Interventionsmassnahmen eingesetzt, um im Unternehmen neue Konzepte, Verhaltensweisen, Werte und

Einstellungen zu etablieren (Kauffeld et al., 2019). Für die Realisierung der Veränderung werden nach Bergmann und Garrecht (2016) Instrumente benötigt, um Informationen zu sammeln sowie aufzuarbeiten und Lösungsansätze zu generieren, zu bewerten, auszuwählen und schlussendlich durchzuführen. Während der Implementierung werden sogenannte Change Agents als Visionäre der Veränderung eingesetzt (Bergmann & Garrecht, 2016). Diese vertreten die Vorzüge einer Veränderung gegenüber den anderen Organisationsangehörigen (Düppengiesser, 2019).

3. Die Veränderung schliesst mit der dritten Phase ab. Die Zielsetzung liegt in der Absicherung des neuen Niveaus und dem Routinisieren des Verhaltens der Mitarbeitenden (Bergmann & Garrecht, 2016). An dieser Stelle werden die Veränderungsprozesse kritisch reflektiert und Ergebnisse analysiert, die Dokumentation wird abgeschlossen und die Prozesse und Massnahmen werden evaluiert. Zu guter Letzt findet das Feiern und Bilanzieren der Erfolge statt (Kauffeld et al., 2019).

Nichtsdestotrotz findet sich heutzutage in Unternehmen die soeben nahegelegte Linearität des Drei-Phasen-Modells in Veränderungsprozessen nur selten (Kauffeld et al., 2019). Dennoch schafft das Drei-Phasen-Modell, angesichts des dauernd andersartigen und im Einzelfall nicht im Detail prognostizierbaren Verlaufs von Veränderungsprozessen, eine Orientierung für alle Beteiligten (Bergmann & Garrecht, 2016). Gemäss Kauffeld et al. (2019) ist es daher von grosser Bedeutung, dass neben destabilisierenden Elementen auch stets stabilisierende Elemente in organisationalen Veränderungen zu finden sein sollten. Destabilisierend wirkt beispielsweise das Durchbrechen von Traditionen, das Abändern von Symbolen, das Senden von konträren Informationen, Informationsstopps oder gegenteilige Informationsflut. Alle diese Sachverhalte gehen mit einem hohen Erregungsniveau der

Betroffenen einher, welche sich langfristig gesundheitsschädigend auf diese auswirken können. Zu den stabilisierenden Elementen in Veränderungsprozessen gehören wiederum der Aufbau von Regelsystemen, das Schaffen von einheitlichen Symbolen und Sprachmustern, kohärente und zielgruppenorientierte Informationen, konstantes Verhalten wichtiger Teilnehmender, die Entwicklung einer Vision und die Schaffung von Identität im gesamten Unternehmen (Kauffeld et al., 2019).

2.2 Erfolgsfaktoren des Change Managements

Ein erfolgreiches Change Management beinhaltet gemäss Kauffeld et al. (2019) neben den Unternehmensstrukturen, den Kommunikations- und Verhaltensmuster auch die vorherrschenden Werte und Normen in einem Unternehmen. Auch wenn Widerstände überwunden sind oder gar nicht erst aufkommen, kommt es gemäss Lauer (2019) in Veränderungsprozessen oft zu Herausforderungen. Den betroffenen Mitarbeitenden fehlt häufig die erforderliche Motivation und Orientierung bezüglich der angestrebten Soll-Situation. Um diese Problematik zu minimieren und die Veränderung erfolgreich zu gestalten, muss nach Lauer (2019) vor allem der Bereich der Veränderungsbereitschaft, welcher im nachfolgenden Kapitel genauer vorgestellt wird, gefördert werden.

2.2.1 Veränderungsbereitschaft

Wie Lohse (2021) erwähnt, hängt der Erfolg des Change Managements vor allem von der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden ab. Fehlt diese Bereitschaft, so sind Veränderungen zum Scheitern verurteilt. Die Veränderungsbereitschaft beschreibt eine motivationale Komponente, welche dazu führt, dass Mitarbeitende die Veränderung wollen und sich für diese einsetzen (Freyth, 2017). In Anlehnung an Rodenstock (2007) kann die Veränderungsbereitschaft in folgende vier Faktoren (vgl. Tabelle 1) aufgeteilt werden: Kennen, Können, Wollen und Sollen.

Tabelle 1. Vier Faktoren der Veränderungsbereitschaft (nach Rodenstock, 2007, S. 16-18)

Faktor	Beschreibung
Kennen	Alle Mitarbeitenden des Unternehmens sollten ein Mindestmass an Wissen zu der Veränderung haben, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Es ist dabei von grosser Bedeutung, dass die Interessen und Erwartungen der Mitarbeitenden von den Organisationszielen abgedeckt werden. Durch eine hohe Transparenz steigen zudem die Motivation und das Engagement.
Können	Der zweite Faktor kann auf der Bedingungssebene der Mitarbeitenden angesiedelt werden. Hier geht es darum, dass diese ausreichend Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Veränderung mitbringen. Es ist also wichtig, die Mitarbeitenden stets weiterzuentwickeln, damit das gewünschte Verhalten herbeigeführt werden kann.
Wollen	Eine hohe Beteiligung der Mitarbeitenden wird nur dann erreicht, wenn sich diese emotional einbringen können und dies auch wollen. Um die Mitarbeitenden dementsprechend zu motivieren, spielt das Vertrauen, die Identifikation mit dem Unternehmen und das laufende Feedback eine entscheidende Rolle.
Sollen	Unter diesem Faktor wird die Unternehmensstruktur und -kultur verstanden. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die neuen Verhaltensweisen den normativen Prinzipien des Unternehmens entsprechen. Zudem müssen für die gewünschten Handlungsweisen auch dementsprechend die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Wie Freund (2020) in ihrem Beitrag übersichtlich darstellt, lassen die zahlreichen Einflussfaktoren die Erklärung der Veränderungsbereitschaft komplex erscheinen. Trotz allem hat Freund (2020) in ihrem anschaulichen Überblick mit Hilfe diverser Metaanalysen folgende zentrale Einflussfaktoren identifizieren können: Individuelle Merkmale, Merkmale

von Organisations- und Arbeitskontext, Merkmale der Veränderung und Merkmale des Veränderungsprozesses.

Individuelle Merkmale

Nach Freund (2020) spielt neben herkömmlichen Persönlichkeitsmerkmalen wie einer hohen Kontrollüberzeugung, einem hoch ausgeprägten Selbstwertgefühl und einer generell positiven Affektivität vor allem die wahrgenommene Selbstwirksamkeit in Bezug auf die individuelle Reaktionsfähigkeit auf die Veränderung eine entscheidende Rolle. Ebenfalls dienen persönliche Bedürfnisse wie die Selbstverwirklichung, die persönliche Weiterentwicklung und Entfaltung dazu, dass Mitarbeitende der Veränderung gegenüber aufgeschlossener sind (Freund, 2020). Aus diesem Grund sind nach Werther und Jacobs (2014) die Partizipation und die Transparenz in Veränderungsprozessen zentrale Merkmale, die vom Management beachtet werden müssen.

Merkmale von Organisations- und Arbeitskontext

In der Zusammenstellung zu den arbeits- und organisationsbezogenen Einflussfaktoren zeigt sich laut Freund (2020), dass viele Merkmale, die sich für erwünschte jobbezogene Ergebnisse generell als vorteilhaft erweisen, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigern können. Dazu zählen beispielsweise die Arbeitszufriedenheit und -motivation oder das organisationale Engagement der Mitarbeitenden. Studien zeigen zudem auf, dass eine positiv erlebte Organisationskultur im Sinne von Zusammenhalt und einer offenen Kommunikation, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden ebenfalls steigern kann. Hierzu zählen ein unterstützendes und vertrauensvolles Arbeitsumfeld, ein positiv erlebtes Organisationsklima sowie Tätigkeiten, welche Autonomie, Vielfalt, Ganzheitlichkeit und Feedback ermöglichen (Freund, 2020).

Merkmale der Veränderung

Die kognitive Bewertung von persönlichen Vor- und Nachteilen in einem Veränderungsprozess stellen laut des Bildes des rational entscheidenden Menschen eine wichtige Grundlage für dessen Veränderungsbereitschaft dar. Es wird diesbezüglich zwischen extrinsischen und intrinsischen Vor- und Nachteilen unterschieden (Freund, 2020). Extrinsische Vorzüge umfassen beispielsweise Belohnungen oder finanzielle Gewinne. Intrinsische Vorteile hingegen beinhalten Gewinne an Autonomie, Ansehen, Feedback durch die Tätigkeit oder Anforderungsvielfalt sowie Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe (Kauffeld & Schermuly, 2019). Die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen und passenden Lösungen für deren Probleme gilt ebenfalls als wichtige Voraussetzung für die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Wie die bisherige Forschung zudem verdeutlicht, müssen neben den kognitiven Einschätzungen auch Emotionen bezüglich der Veränderungen beachtet werden (Freund, 2020). Zu den häufigsten, negativ erlebten Emotionen zählen Gefühle wie Angst, Stress, Ärger oder Enttäuschung. Die positiv erlebten Emotionen umfassen hauptsächlich Hoffnung, Zuversicht, Zufriedenheit, Freude und Begeisterung. Umfassend übereinstimmend zeigt sich gemäss Freund (2020), dass Emotionen ausschlaggebend sind, um Verhaltensreaktionen der betroffenen Mitarbeitenden auf Veränderungen zu verstehen.

Merkmale des Veränderungsprozesses

Diverse Studien zu den Merkmalen des Veränderungsprozesses zeigen auf, dass ein partizipativer, offener und unterstützender Veränderungsprozess, welcher durch ein kompetentes und transformational agierendes Management geleitet wird, in Zusammenhang mit positiven Entgegnungen bezüglich der Veränderungen stehen (Freund, 2020). Lines (2004) hat in diesem Zusammenhang eine starke positive Beziehung zwischen Partizipation, Zielerreichung und organisationalem Commitment gegenüber der Veränderung festgestellt.

Im Gegensatz dazu zeigten seine Auswertungen eine starke negative Beziehung zwischen Partizipation und Widerstand auf. Vielzahlige Studien bringen zudem nach Freund (2020) hervor, dass rechtzeitige, umfassende und wahrheitsgemässe Informationen über geplante Änderungen zu einer Akzeptanz dieser beitragen. Diese Befunde werden von der Kontrolltheorie untermauert, nach der Veränderungen vor allem dann als bedrohlich wahrgenommen werden, wenn sie nicht erklärbar, unvorhersehbar und nicht beeinflussbar erscheinen. Das Change Management kann dem jedoch durch die Beteiligung der Mitarbeitenden und einem kontinuierlichen Informationsaustausch entgegenwirken, indem sie dem Bedürfnis nach Erklärbarkeit, Transparenz und Beeinflussbarkeit nachkommen (Freund, 2020). In der Studie von McKay, Kuntz und Nässwall (2013) hat sich diesbezüglich herausgestellt, dass die Qualität der Kommunikation in Veränderungsprozessen hoch signifikant mit der Angemessenheit der Veränderung, der Selbstwirksamkeit und dem persönlichen Nutzen korreliert.

Obschon in der Literatur zahlreiche unterschiedliche, auf diversen Ansätzen basierende Change Management Modelle zu finden sind, können bestimmte Faktoren als Merkmale für einen erfolgreichen Veränderungsprozess hervorgehoben werden. Hierzu zählen ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld, eine offene und stetige Kommunikation mit allen Mitarbeitenden, eine von Beginn an ganzheitliche Beteiligung aller Betroffenen sowie eine lösungsorientierte Ziel- und Visionsentwicklung (Freund, 2020; Kauffeld et al., 2019). Ebenfalls von grosser Bedeutung ist es, eine positive Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitenden zu schaffen und Willen, Fähigkeit und Qualifizierung für die Veränderung sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden sicherzustellen (Rodenstock, 2007).

3 Definition Change Agents

Die Umsetzung von Veränderungsprozessen wird als entscheidende Herausforderung im Leben eines jeden Unternehmens wahrgenommen. Die Analyse einer konkreten Vorgehensweise, die Festlegung eines bestimmten strategischen Plans und die Motivation der Mitarbeitenden, ein Teil der Veränderung zu sein, müssen gemäss Tiongco und Benedicto (2020) erstrangig behandelt werden.

Während eines Veränderungsprozesses können gemäss Barratt-Pugh, Bahn und Gakere (2013) in einer Unternehmung zwei Gruppen von Personen unterschieden werden. Zum einen gibt es diejenigen, die die Veränderung innerhalb der Organisation unterstützen sowie umsetzen. Zum anderen gibt es diejenigen, die die Veränderung empfangen. Jene, die die Veränderung umsetzen, agieren als so genannte Change Agents, während die Empfänger normalerweise die restlichen Mitarbeitenden des Unternehmens sind (Barratt-Pugh et al., 2013). Der Terminus Change Agent wurde im Jahre 1947 vom National Training Laboratory zur Charakterisierung von Personen, die unterstützend in Veränderungsprozessen tätig sind, eingeführt (Wittmann, 2014). Laut Gerwing (2016) sind Change Agents für den gesamten Veränderungsprozess von entscheidender Bedeutung, denn sie initiieren, erleichtern, implementieren und unterstützen die Veränderungen vom Anfang bis zum Ende. Ihre allgemeine Aufgabe liegt darin, die von der Organisationsführung festgelegten Veränderungen top-down an die betroffenen Mitarbeitenden zu kommunizieren und die Veränderungsprozesse zu integrieren. Zusätzlich können Change Agents auch bottom-up das Wissen und die Motivation der Mitarbeitenden dafür nutzen, Ideen zu Verbesserungen in den Strukturabläufen der Organisation auszulösen (Kauffeld et al., 2019).

Nach Lunenberg (2010) kann es sich bei den Change Agents sowohl um interne Personen wie beispielsweise Führungskräfte oder Mitarbeitende, als auch externe Personen,

wie zum Beispiel Berater*innen von ausserhalb des Unternehmens, handeln. Faul (2010) sieht in der Tatsache, dass interne Change Agents über die Vergangenheit, die aktuellen Strukturen und die Problematiken des Unternehmens Bescheid wissen, einen grossen Vorteil und eine mögliche Chance. Interne Change Agents haben dadurch nämlich ein umfängliches Verständnis für das soziale Geflecht, verfügen über hilfreiche, bestehende Beziehungen und sind vertraut mit den gelebten, organisationsinternen Werten und Normen. Diese Voraussetzungen ermöglichen den internen Change Agents, sich schnell und intensiv mit den unterschiedlichen und individuellen Sichtweisen der betroffenen Mitarbeitenden auseinanderzusetzen (Faul, 2010).

3.1 Anforderungsprofil Change Agents

Wie bereits erwähnt, sind interne Change Agents während des gesamten Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung (Gerwing, 2016). Dennoch besitzen sie möglicherweise nicht über alle erforderlichen Voraussetzungen. Es mangelt ihnen möglicherweise an Objektivität oder Unabhängigkeit, sie haben eventuell Schwierigkeiten bei der Umgestaltung bestehender Beziehungen zu anderen Mitarbeitenden oder es fehlt ihnen an angemessener Machtbasis (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016). Um diese Herausforderungen erfolgreich meistern zu können, müssen die Change Agents daher eine breite Palette von Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Kenntnissen besitzen (Gerwing, 2016).

Gerwing (2016) beschreibt verschiedene Rollen, die durch Change Agents besetzt werden können: die Visionär*innen, die Inspirator*innen, die Unterstützer*innen, die Problemlöser*innen und die Veränderungsmanager*innen. Die Aufgabe der Visionär*innen besteht darin, den aktuellen Status in Frage zu stellen und andere Mitarbeitende auf die Reise zu dem gewünschten zukünftigen Zustand mitzunehmen, indem sie die Notwendigkeit der

Veränderung verdeutlichen. Die Inspirator*innen machen die Veränderung attraktiv, zeigen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten auf und versuchen, Mitarbeitende auf allen Ebenen der Organisation miteinzubeziehen. Die Unterstützer*innen schaffen eine Kultur der Veränderung, indem sie durch individuelle und zielgerichtete Kommunikation informieren, stets Verständnis zeigen, andauernd Inputs und Feedbacks liefern und die betroffenen Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung miteinbeziehen. Die Problemlöser*innen sind die Rationalist*innen. Sie analysieren die Situation, entwickeln kreative Lösungen, überwachen diese stets und liefern laufend Resultate. Die fünfte Rolle ist die der Veränderungsmanager*innen. Ihre Aufgabe besteht darin, den Wandel zu koordinieren und zu kommunizieren, Ziele und Erwartungen zu formulieren sowie festzulegen und darüber hinaus Personalprobleme und Konflikte zu antizipieren und zu lösen (Gerwing, 2016).

Laut Tiongco und Benedicto (2020) sind auch die restlichen Mitarbeitenden, welche die Veränderung empfangen, von zentraler Bedeutung. Ihre Reaktionen auf den Veränderungsprozess verursachen in der Regel Herausforderungen und Schwierigkeiten für die Change Agents. Infolgedessen müssen sie unterschiedliche Faktoren berücksichtigen, welche die Mitarbeitenden motivieren, die Veränderung zu akzeptieren und zu unterstützen. Wie in der nächsten *Abbildung 2* dargestellt, haben Cameron und Green (2020) fünf Einflussfaktoren auf die Reaktion des Einzelnen auf Veränderungen herausgearbeitet.

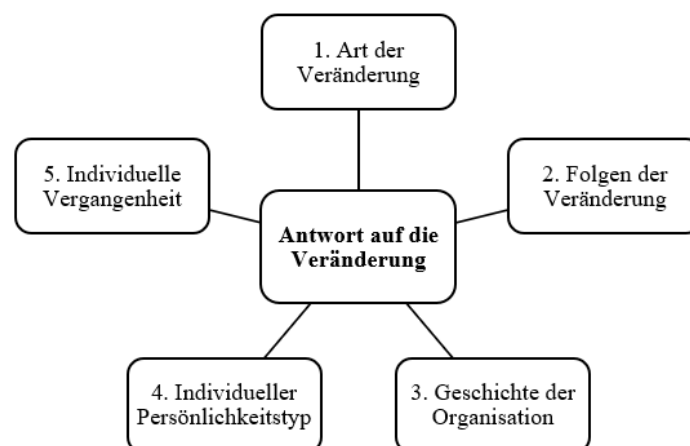


Abbildung 2. Reaktion auf die Veränderung (nach Cameron & Green, 2020, S. 53)

Die Art der Veränderung ist unterschiedlich, denn diese kann von extern aufgezwungen werden oder intern entstehen. Veränderungen können zudem, wie bereits in *Kapitel 2* beschrieben, evolutionärer oder revolutionärer Natur sein. Sie können ausserdem routinemässig oder einmalig sein und es kann sich um eine Ausdehnung oder Schrumpfung der Organisation handeln (Cameron & Green, 2020). Dabei muss beachtet werden, dass verschiedene Arten von Veränderungen unterschiedliche Einstellungen und unterschiedliche Verhaltensweisen bei den betroffenen Mitarbeitenden hervorrufen können. Des Weiteren sind die Folgen einer Veränderung von zentraler Bedeutung. Es ist dabei zu berücksichtigen, inwiefern die einzelnen Mitarbeitenden davon profitieren können oder eben auch nicht. Die Geschichte der Organisation darf im Kontext von Veränderungen ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Gemäss Cameron und Green (2020) kommt es darauf an, wie viele Veränderungen bereits durchgeführt worden und wie die Erfolgsbilanzen dabei ausgefallen sind. Ausserdem spielen die vorherrschende Kultur, die zur Verfügung stehenden Kapazitäten, um die Veränderung effektiv zu bewältigen und die zu erwartende Zukunft eine zentrale Rolle. Es gilt zudem, die individuellen Persönlichkeitstypen der einzelnen Mitarbeitenden zu beachten. Es muss berücksichtigt werden, wie die einzelnen Mitarbeitenden auf Veränderung reagieren und welches die motivierenden Kräfte wie beispielsweise Ansehen, Geld oder Zugehörigkeit und Integration sind. Zu guter Letzt kann auch die Vergangenheit der einzelnen Mitarbeitenden wichtige Hinweise zu ihrer möglichen Reaktion liefern. Es ist in diesem Kontext wichtig, auf frühere Erfahrungen und Reaktionen in Bezug auf Veränderungen einzugehen, den aktuellen Wissensstand, die Fähigkeiten und die Phase ihrer Karriere zu berücksichtigen (Cameron & Green, 2020).

Wie Lauer (2019) in seinem Beitrag erwähnt, müssen sich die Change Agents dabei vergegenwärtigen, dass die Mitarbeitenden nicht als homogene Gruppe betrachtet werden können und sie in ihrer Funktion als Change Agent auf die Bedürfnisse und Wünsche der

einzelnen Charaktere individuell eingehen müssen. Im Nachfolgenden geht es darum, die wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Kompetenzen, die ein effektiver Change Agent benötigt, zu eruieren.

3.1.1 Persönlichkeitseigenschaften

Gerwing (2016) hat fünf Persönlichkeitsmerkmale identifiziert, die für einen erfolgreichen Change Agent wichtig sind: Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung, zentrale Selbsteinschätzung, Offenheit für neue Erfahrungen und hohe Resilienz. Diese Persönlichkeitsmerkmale haben auch Nikolaou, Gouras, Vakola und Bourantas (2007) eruiert und erwähnen, dass sie in einem positiven Zusammenhang mit der Bereitschaft zur Veränderung, zur Bewältigung der Veränderung und dem Umgang mit stressigen Situationen stehen. Change Agents, die über diese Eigenschaften verfügen, haben im Allgemeinen zur Veränderung eine positive Einstellung, sind selbstbewusst und glauben an ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten (Gerwing, 2016). Die Studie von Monnot (2017) zeigt auf, dass sich eine höhere Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals der Extraversion und eine geringere Ausprägung des Neurotizismus ebenfalls positiv auf die Fähigkeiten der Change Agents auswirken.

3.1.2 Wissen

Nach Gerwing (2016) brauchen Change Agents strategisches Wissen, um die Organisation auf ihre langfristige Ausrichtung sowie ihre Vision, ihre Werte, Ziele und ihren Purpose auszurichten. Die Change Agents müssen den Veränderungsprozess und dessen Komplexität verstehen, die menschlichen Reaktionen darauf frühzeitig erkennen und die Auswirkungen auf jeden einzelnen Mitarbeitenden nachvollziehen. Daher müssen sie gemäss Gerwing (2016) auch über Kenntnisse von der menschlichen Natur und ihrem Bedürfnis nach Feedback, Beteiligung und Entscheidungsfindung verfügen. Ebenfalls muss ein Change

Agent auch über das eigene Unternehmen Bescheid wissen. Er oder sie muss sowohl das interne Umfeld wie beispielsweise die Unternehmenspolitik, alltägliche Praktiken oder Stärken und Schwächen als auch das externe Umfeld wie zum Beispiel den Wettbewerb, rechtliche Zwänge und den gesellschaftlichen Druck sowie Trends kennen (Gerwing, 2016). Cameron und Green (2020) umschreiben ähnlich erforderliches Wissen für effektive Change Agents. Nebst dem Wissen über das Organisationsverhalten, wie die gelebte Kultur, die Arbeitsgestaltung, die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Macht und Politik, spielt die Individualpsychologie mit der Auseinandersetzung von Individuen mit deren Umwelt und den daraus folgenden Konsequenzen eine entscheidende Rolle.

3.1.3 Fähigkeiten und Kompetenzen

Nikolaou et al. (2007) haben eine Reihe von wichtigen Kompetenzen und Fähigkeiten ermittelt, die für Change Agents von zentraler Bedeutung sind. Ein effektiver Change Agent soll Verhandlungs-, Konfliktlösungs-, Kommunikations-, Teambildungs- und Führungsfähigkeiten besitzen. Neben diesen wichtigen Aspekten erwähnen Nikolaou et al. (2007), dass die Change Agents die Fähigkeit einer klaren Übermittlung der Vision und Festlegung von Zielen sowie die Beeinflussungsfähigkeit zur Gewinnung von Engagement zur Zielerreichung in sich vereinen müssen. Kakhai, Pranee und Kortana (2020) betonen vor allem die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit und eines wachstumsorientierten Mindsets. Die Kommunikation soll dabei klare Informationen beinhalten, konsistent zwischen Informationen und der Richtung der Organisation bleiben, vertrauenswürdig und ermutigend sein sowie über mehrere Kommunikationskanäle stattfinden. Das wachstumsorientierte Mindset besteht demgegenüber aus sieben Merkmalen: Empathie, Problemlösungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Vernetzung, Beobachtungsgabe, Kreativität und Flexibilität (Kakhai et al., 2020).

4 Erhebungsmethode

Dieses Kapitel befasst sich mit dem methodischen Vorgehen der Datenerhebung und Auswertung. Zuerst wird ein Überblick über die methodischen Verfahren geschaffen. Anschliessend werden die einzelnen Schritte der Datenerhebung, des Samplings, der Durchführung und der Datenauswertung erklärt. Der in *Abbildung 3* dargestellte Untersuchungsplan stellt die Methodik bildlich vor.

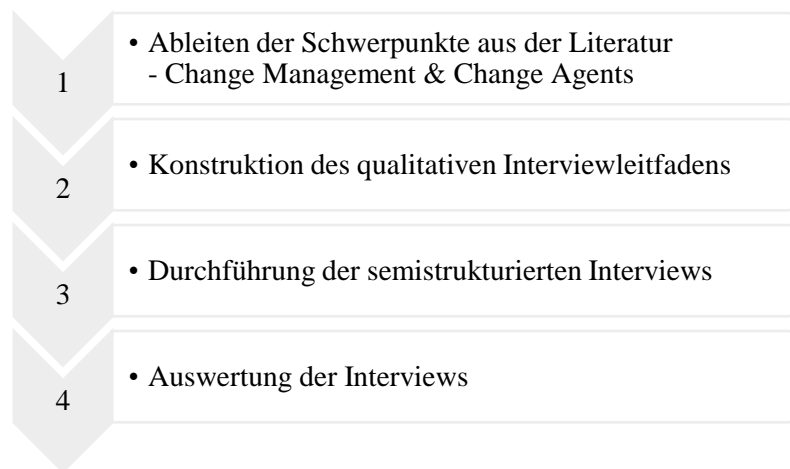


Abbildung 3. Untersuchungsplan (eigene Darstellung)

4.1 Semistrukturierte Interviews

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wird ein selbst konstruierter qualitativer Interviewleitfaden verwendet. Dieser soll den Ist-Zustand der Veränderung sowie die Chancen und Herausforderungen hinblickend der Einführung des Purpose und der Installation der Change Agents erheben. Der Interviewleitfaden basiert auf den aus dem Theorieteil gewonnenen Erkenntnissen. Unterschiedliche Bedürfnisse, Sichtweisen und Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf die Veränderung gilt es zu erkennen und zu analysieren. Daraus soll die Basis für das Eruiere gezielter Gestaltungsempfehlungen geschaffen werden. Die Entscheidung für ein qualitatives Erhebungsverfahren beruht auf der Grösse der zur Verfügung stehenden Interviewteilnehmenden (fünf Change Agents und fünf

Führungspersonen) sowie auf der mit der Fragestellung in Verbindung stehenden Zielsetzung. Die Interviewfragen sind erzählgenerierend formuliert und die Interviews werden semistrukturiert durchgeführt (Helfferich, 2011). Dem Leitfaden wird bei der Durchführung der semistrukturierten Interviews eine Steuerungsfunktion durch das Ausschliessen unwesentlicher Themen zugeschrieben (Flick, 2019). Der Leitfaden ermöglicht den Interviewteilnehmenden, ihre Wissensbestände und ihre Sicht rund um die im Zentrum stehende Thematik klar darzulegen. Der Leitfaden besteht aus mehrheitlich offenen, aber auch einigen geschlossenen Fragen, wobei im Laufe des Interviews der Interviewende selbst entscheiden kann, welche Frageform gerade passt (Flick, 2019).

4.1.1 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Leitfaden folgt dem «SPSS»-Prinzip nach Helfferich (2011, S. 182). Das Vorgehen nach diesem Prinzip bringt eine klare Strukturierung und Konkretheit mit sich. Die Abkürzung SPSS steht für die vier Schritte: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferich, 2011). Im ersten Schritt werden unterschiedliche Fragen gesammelt, die für den zu untersuchenden Forschungsgegenstand von entscheidender Bedeutung sind. Im zweiten und dritten Schritt werden die Fragen strukturiert, in ihrer Anzahl reduziert und thematisch geordnet. Im letzten Schritt erhält der Leitfaden seine finale Form, welche mehrere Spalten mit verschiedenen Funktionen beinhaltet (Helfferich, 2011). Die erste der insgesamt vier Spalten enthält Erzählaufforderungen. Die Checkliste in der zweiten Spalte dient dem Interviewenden als Orientierungshilfe für allfällige Nachfragen. Die dritte Spalte beinhaltet konkrete Fragen und die vierte widmet sich während des Interviews den Steuerungs- und Aufrechterhaltungsfragen (Helfferich, 2011).

Die Frage «Können Sie mir bitte die aktuelle Veränderung der GKB schildern?» soll in einem offenen Rahmen den Gesprächseinstieg anregen sowie die persönliche Meinung

und Auswirkung der aktuellen Veränderung rund um die Einführung des Purpose abholen. Anschliessend werden die Selbstwirksamkeit, die interne Kommunikation und die persönliche Interpretation des Purpose «Für die beste Zukunft aller Zeiten» erfragt. Vor allem die interne Kommunikation und die Informationsverfügbarkeit werden in der Literatur als relevant deklariert. Es werden diesbezüglich über die Hoffnungen, die Kultur, die Partizipation und die Notwendigkeit der Veränderung gesprochen. Im zweiten Teil werden der Sinn und Zweck sowie die Erwartung an die Rolle der Change Agents eruiert. In diesem Zusammenhang werden Chancen und Risiken, Unterstützungsmassnahmen sowie Rahmenbedingungen in Bezug auf die Rolle der Change Agents erfragt. Die letzte Frage bezieht sich sowohl auf die erforderlichen Kompetenzen wie auch das nötige Wissen für die erfolgreiche Ausführung der Rolle der Change Agents. Abschliessend erhalten alle Interviewteilnehmenden noch Raum für Schlussbemerkungen. Dadurch haben die interviewten Personen die Möglichkeit, ergänzend thematische Inputs zu geben, welche nicht ausdrücklich im Leitfaden erwähnt werden.

Bis auf zwei Ausnahmen werden alle Interviews ausschliesslich in den Räumlichkeiten der GKB in Chur durchgeführt. Zwei Interviews werden aufgrund zu langer Anreisezeiten synchron online via Zoom durchgeführt. Dies ermöglicht, dem verbalen Gesicht-zu-Gesicht Gespräch nahe zu kommen (Flick, 2019).

4.1.2 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt werden zehn Interviews durchgeführt und transkribiert. Als Samplestruktur wird die Vorab-Festlegung nach Flick (2019) gewählt. Demzufolge wird die Stichprobe nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Im vorliegenden Fall geschieht dies nach der Führungsstufe und der Rolle als Change Agent. Die gesamte Stichprobe von $N = 10$ verteilt sich auf $n = 5$ Führungskräfte und $n = 5$ Change Agents. Bis auf zwei der insgesamt

fünf Change Agents sind alle Interviewteilnehmenden männlich. Die Interviewteilnehmenden sind zwischen 30 und 60 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der befragten Führungskräfte liegt bei aufgerundeten 43 Jahren und der Change Agents bei aufgerundeten 34 Jahren. Die zehn Interviewteilnehmenden sind zuerst intern über die Bachelorarbeit informiert und anschliessend direkt vom Forschenden für ihren jeweiligen Interviewtermin kontaktiert worden.

4.2 Qualitative Datenanalyse – Interviews

Die Transkription und Auswertung der qualitativen Daten ist mit der Daten- und Textanalyse Software MAXQDA 2020 durchgeführt worden.

4.2.1 Transkription

Die Interviews sind transkribiert und codiert worden. Bei der Transkription folgt der Forschende den Regeln Rädikers und Kuckartz (2019). Diese sind gut nachvollziehbar formuliert und somit für verschiedene Interviewformen geeignet.

Tabelle 2. Transkriptionsregeln (in Anlehnung an Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 44-45)

<p>1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht transkribiert, sondern möglichst genau ins Hochdeutsche übersetzt.</p>	<p>2. Alle Angaben, die Rückschlüsse auf eine interviewte Person erlauben, werden anonymisiert oder, wenn dies nicht möglich ist, weggelassen.</p>
<p>3. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, das heisst an das Schriftdeutsch angenähert. Die Wortstellung, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.</p>	<p>4. Deutliche, längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (. . .) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden ein, zwei oder drei Punkte gesetzt.</p>

5. Wortwiederholungen oder irrelevante Aussagen der befragten Personen werden nicht transkribiert.	6. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichen gekennzeichnet.
7. Kurze Einwürfe der jeweils anderen Person, wie zum Beispiel «Ja» oder «Nein», werden in Klammern in den Sprechbeitrag integriert.	8. Lautäusserungen der befragten wie auch der interviewenden Person werden in einfachen Klammern notiert, zum Beispiel (lacht), (stöhnt) und Ähnliches.

Dieses Vorgehen vereinfacht die Bildung des Kategoriensystems. Dabei folgt der Forschende dem Prozess der inhaltlich strukturierenden Analyse nach Kuckartz (2018). Die Entstehung des Kategoriensystems wird im *Kapitel 4.2.2* erläutert.

4.2.2 Kategoriensystem

Die Kategorien werden eingangs a priori anhand des Leitfadens erstellt. Anhand dieses deduktiven Vorgehens werden Hauptkategorien und einige Subkategorien erstellt. Subkategorien werden dabei bewusst vorsichtig verwendet, damit die Anfälligkeit zu Falschkodierungen reduziert wird (Kuckartz, 2018). In einem zweiten Schritt wird induktiv und somit datenbasiert gearbeitet. Weitere Subkategorien werden anhand des erhobenen Datenmaterials themenbezogen gebildet (Kuckartz, 2018). Auf diese Weise werden abschliessend auch die Subsubkategorien für die zentralen qualitativen Ergebnisse gebildet. In *Abbildung 4* wird das gesamte Kategoriensystem, welches sich in die beiden Hauptkategorien Change Management und Change Agents aufgliedern lässt, veranschaulicht.

4.2.3 Definition der Kategorien

In der nachfolgenden Abbildung ist das gesamte Kategoriensystem dargestellt. Die beiden Hauptkategorien werden dabei mit den dazugehörigen Sub- sowie Subsubkategorien grafisch dargestellt.

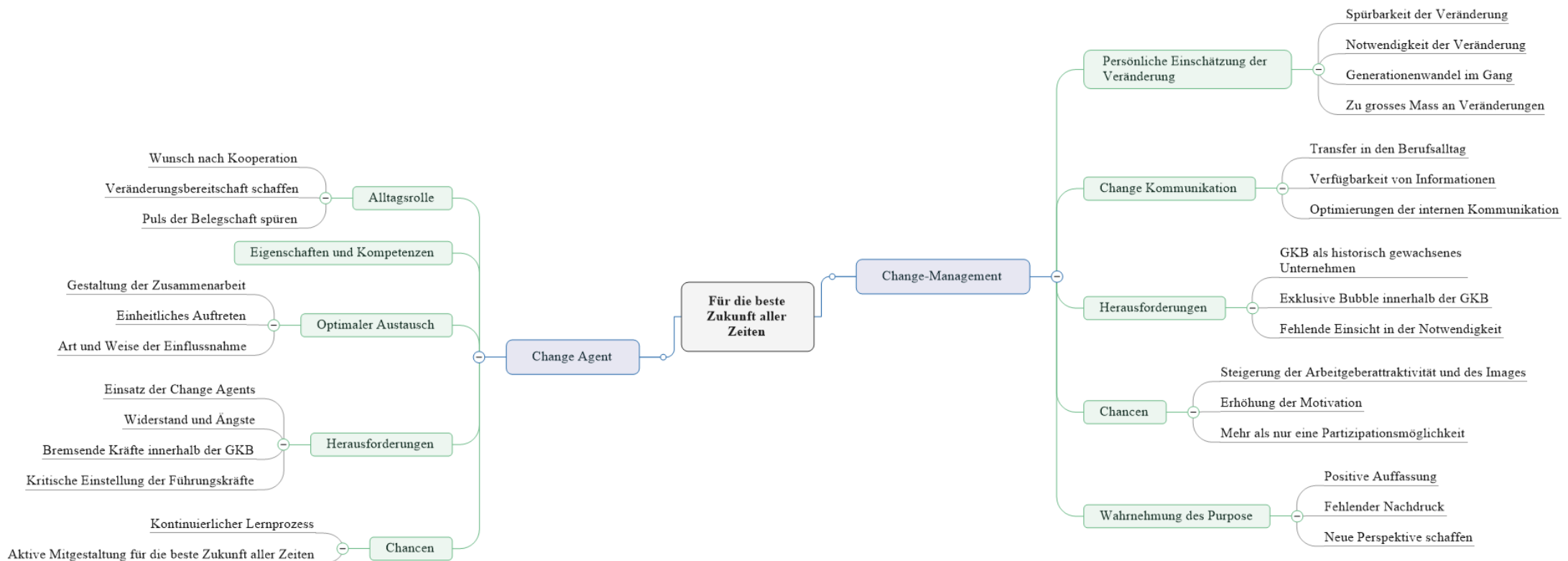


Abbildung 4. Kategoriensystem (eigene Darstellung)

4.2.4 Auswertung

Für den abschliessenden Auswertungsschritt wird die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien angewandt (Kuckartz, 2018). Zu Beginn dieses Analyseverfahrens wird das Kategoriensystem entsprechend der Reihenfolge der einzelnen Kategorien in den Forschungsergebnissen (vgl. Kapitel 5) sortiert. Nachfolgend werden die inhaltlich forschungsrelevanten Gesichtspunkte aller codierten Textstellen entlang der Haupt-, Sub- und Subsubkategorien nah am eigentlichen Text, jedoch in eigenen Worten, verschriftlicht. Hierbei werden die Forschungsergebnisse durch prototypische Zitate aus dem Datenmaterial gestützt (Kuckartz, 2018).

5 Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse aufgeführt. Dabei folgen Definitionen und Beschreibungen zu den Haupt-, Sub- und Subsubkategorien sowie repräsentative und beispielhafte Zitate aus den einzelnen Interviews.

5.1 Change Management

Die Hauptkategorie «Change Management» umfasst verschiedene Aspekte rund um die Veränderung und Einführung des Purpose «Für die beste Zukunft aller Zeiten» der GKB. Der Fokus liegt auf der internen Kommunikation sowie der persönlichen Einschätzung von Chancen und Herausforderungen, die sich aus der aktuellen Veränderung ergeben.

5.1.1 Persönliche Einschätzung der Veränderung

In der nachfolgenden Subkategorie werden die persönlichen Meinungsbilder der Interviewteilnehmenden zur Einführung des Purpose und der damit verbundenen Veränderung innerhalb der GKB zusammengefasst.

Spürbarkeit der Veränderung

Bei dieser Subsubkategorie wird beleuchtet, inwiefern die Veränderung im Berufsalltag der interviewten Personen spürbar wurde. Sowohl die Aussagen der einzelnen Führungspersonen wie auch Change Agents differenzieren stark. Fünf der befragten Personen erwähnen, dass sich seit der Einführung des Purpose nicht viel verändert habe, da sie schon vorher damit in Berührung gekommen seien. Dies zeigt die Aussage eines Change Agent aus dem Interview 6, Pos. 4 repräsentativ auf: «Es wurde angetönt, dass man Dinge möchte, die man schon immer gemacht hat, einfach anders genannt.» In diesem Zusammenhang wird oft erwähnt, dass die Sinnhaftigkeit und der Nutzen für viele

Mitarbeitende noch nicht vollumfänglich nachvollziehbar sind. Dem gegenüber stehen Aussagen, dass die aktuelle Veränderung bereits beginne erste Früchte zu tragen. Dies zeigt die Äusserung einer Führungskraft aus Interview 1, Pos. 2 auf: «Ich spüre es auch im New Work und sehe dort meine Kollegen aus anderen Abteilungen. Wir tauschen uns öfters aus, sehen uns, arbeiten eigenständiger und spüren diese Bewegung.»

Notwendigkeit der Veränderung

Unter dem Gesichtspunkt der Notwendigkeit der Veränderung spielt das Verständnis und die Einsicht der Interviewteilnehmenden eine zentrale Rolle. Alle interviewten Personen sehen mit dem Blick in die Zukunft die Notwendigkeit hinter der Einführung des Purpose und den Veränderungen im Berufsalltag ein. Beispielhaft sprechen fünf Personen an, dass es dafür jedoch noch mehr Zeit brauche:

Das Mindset hat sich langsam in diese Richtung verändert. Es sind sicher auch viele Fragen aufgekommen, also um was geht es und warum brauchen wir das überhaupt. Es ist sicher auch eine gewisse Unsicherheit da, gerade mit der neuen Strategie, den Werten und dem Purpose. Auch das mit der Kundenorientierung ist für einige ja logisch, die sagen, das leben wir schon seit langem so. Es ist also sicher auch viel Verwirrung entstanden. (Interview 8, Pos. 4)

Generationenwandel im Gang

In dieser Subkategorie soll herausgefunden werden, welche Folgen die Veränderung auf die unterschiedlichen Generationen haben. Diesbezüglich wird oft der Wandel der Werte, die Wichtigkeit der Arbeitgeberattraktivität und die Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit angesprochen. Dies spürt man zunehmend stärker:

Man merkt langsam den Generationenwechsel und dies wird immer wichtiger. Die Veränderung kommt auch ein bisschen davon und die GKB versucht sich auf das

auszurichten und sich neu aufzustellen. Im Gegenzug merken einige junge Leute, dass gewisse Stellen einschlafen und die Veränderung deshalb notwendig ist.

(Interview 5, Pos. 4)

Gemäss vier interviewten Personen setze man sich aufgrund des demografischen Wandels auf der GKB schon seit längerem mit den Themen der Arbeitswelt 4.0 auseinander. Es wird diesbezüglich betont, dass es nun von entscheidender Bedeutung sei, dass sich alle Mitarbeitenden überlegen würden, weshalb sie auf der GKB sind und wie sie zu der besten Zukunft aller Zeiten beitragen können.

Zu grosses Mass an Veränderungen

Unter dieser Subsubkategorie werden alle Aussagen zusammengefasst, die sich auf die Auswirkungen vergangener Veränderungen beziehen. Insbesondere zwei Personen sprechen an, dass im Laufe der letzten Jahre immer mehr verändert worden sei, das Tempo zugenommen habe und die Kapazität für weitere Veränderungen dadurch nicht überall gegeben sei. Einigen Mitarbeitenden fällt der Umgang damit schwer:

Wir haben im Moment das Problem, dass wir einfach noch hintendran sind und Veränderungen, die wir durchlebt haben, noch vollständig umsetzen müssen. Das muss abgeschlossen werden, damit wir uns auf Neues einlassen können. (...) Wir sind im Moment mehr am Reagieren als am Agieren. Solange wir das tun, wird es schwierig, offen für Neues zu sein und Themen zu bearbeiten, die uns im Alltag noch nicht direkt beschäftigen. Das Tempo war in letzter Zeit etwas hoch und dadurch ist es bei uns noch nicht angekommen. (Interview 6, Pos. 6)

5.1.2 Change Kommunikation

Die Subkategorie «Change-Kommunikation» beinhaltet Aussagen zum kontinuierlichen Informationsaustausch innerhalb der GKB. Es werden dabei neben kritischen Aussagen zur internen Kommunikation auch Optimierungsmöglichkeiten angesprochen.

Transfer in den Berufsalltag

In dieser Subsubkategorie soll herausgefunden werden, inwiefern die Informationen und gewünschten Verhaltensweisen durch die Führungskräfte in den Berufsalltag transferiert werden. Alle fünf Führungskräfte sprechen an, dass sie in ihren Teams gemäss dem neuen Führungsleitbild vorgingen und dieses leben würden. Der Arbeitsalltag ist von der Inspiration der Führungskräfte geprägt, auf moderne Arbeitsformen ausgerichtet und die netzwerkartige Zusammenarbeit wird gefördert. Trotzdem äussern drei Führungskräfte und drei Change Agents ihre Bedenken, dass dies noch nicht auf der ganzen Bank umgesetzt werde. Sie gehen davon aus, dass es momentan noch zu grosse Unterschiede bezüglich der Kommunikation der Veränderung innerhalb der Teams gebe. Ein Change Agent nimmt vor allem die Führungskräfte in die Pflicht:

Es muss dann sicher dieser Transfer passieren, wenn die Führungskraft beispielsweise nach einem Event alles erzählt. Das Problem besteht darin, wenn die Person selbst nicht versteht, um was es geht. Es wird dann problematisch, wenn man Führungskräfte darin hat, die nicht so gleichgesinnt gegenübergestellt sind. Je höher die sind, desto schwieriger wird es für den ganzen Bereich. (Interview 10, Pos. 20)

Verfügbarkeit von Informationen

Unter dem Aspekt der Verfügbarkeit von Informationen wird untersucht, wie die betroffenen Mitarbeitenden sich während des Berufsalltags zur Veränderung informieren

können. Vier der Interviewteilnehmenden sprechen an, dass man sich über die Thematiken rund um die Einführung des Purpose und die Auswirkungen der Veränderung informieren könne. Dies untermauert folgende Aussage:

In unserem Intranet gibt es eine Seite, wo man sieht, was andere Teams machen, was der Sinn hinter dem Purpose ist, was gemacht wird und so weiter. Man kann sich natürlich auch mit der Personalabteilung austauschen und wenn man also Infos will und mehr braucht wie Mailings, Events oder Intranet, bekommt man diese sicher.

(Interview 1, Pos. 12)

In diesem Zusammenhang wird von zwei Personen erwähnt, dass vor allem der tägliche Berufsstress und die Informationsflut oft verhindere, sich aktiv mit dem Purpose und der Veränderung auseinanderzusetzen. Die beiden interviewten Personen wünschen sich weitere Gefässe, um noch konstanter und präsenter Informationen zu erhalten.

Optimierungen der internen Kommunikation

Laut der Aussagen dieser Subsubkategorie besteht gemäss der Hälfte der interviewten Personen bezüglich der internen Kommunikation noch Optimierungspotenzial. Es wird vor allem angesprochen, dass man sich einen transparenteren Austausch mit dem Top-Management wünscht. Dies zeigt folgende Aussage repräsentativ auf:

Wir müssen einfach bald den Wechsel merken und ich denke, sie müssen sich von oben offener zeigen. Dafür braucht es einen Austausch. Es kann nicht sein, dass in einem Büro etwas entschieden wird, und unten wird niemand miteinbezogen - dann kommt die Frage auf, was machen sie und was nützt uns dies? Es geht also um die Kommunikation. (Interview 6, Pos. 12)

5.1.3 Herausforderungen

Unter Herausforderungen werden alle Aussagen zusammengefasst, die in der Einführung des Purpose und den damit verbundenen Veränderungen mögliche Probleme in der Zukunft sehen.

GKB als historisch gewachsenes Unternehmen

Unter der Subsubkategorie «GKB als historisch gewachsenes Unternehmen» werden Aussagen zusammengefasst, welche vor allem die vorherrschende Kultur und die diversen Generationen der GKB beinhalten. Eine Führungsperson erwähnt diesbezüglich folgendes:

Unsere Kultur ist auch noch ein wenig altmodisch. Die GKB ist nicht so dynamisch und hat andere Vorteile. Wir können also nicht alles über den Haufen werfen und sagen, alles war schlecht. Viele Leute arbeiten schon lange so und die Leute sind nicht immer bereit und agil unterwegs. (Interview 4, Pos. 12)

Sechs der interviewten Personen erwähnen, dass vor allem die Individualität und Rücksichtnahme auf alle Mitarbeitenden sehr wichtig seien. Zwei der Change Agents sind anderer Meinung und begründen dies folgendermassen:

Es bleibt uns nur das übrig. Wir gehen in eine Zukunft, wo der Fachkräftemangel immer akuter wird und der Change in den Köpfen und die Art, wie wir zusammenarbeiten kommen muss. Wir müssen den Change vorantreiben und schauen, dass wir so viel wie möglich mitnehmen können. Viele sind auch verschlossen, die seit langem immer gleich arbeiten und die müssen Akzeptanz zeigen und an die Bank denken. (Interview 7, Pos. 8)

Vor allem die Themen Generationenwandel, Wertschätzung im Berufsalltag und Einsicht in die Veränderung werden als zentrale Herausforderungen wahrgenommen.

Exklusive Bubble innerhalb der GKB

Dieser Subsubkategorie sind Codes zugeordnet, die den Abstand von einer sogenannten «Bubble» innerhalb der GKB zum Rest der Mitarbeitenden aufzeigen.

Insbesondere eine Führungskraft äussert hier ihre Bedenken, dass zwar ein bestimmter Teil der Bank die aktuelle Veränderung vorantreibe, jedoch ein grosser Teil noch träge sei. Dies zeigt die Aussage aus dem Interview 4, Pos. 4 auf: «Momentan zieht eine kleine Gruppe und es existiert ein riesiger Abstand zu allen anderen Mitarbeitenden. Eine kleine Gruppe lebt in einer Bubble und man hat es noch nicht geschafft, die Leute auf die Reise mitzunehmen.» Zwei Change Agents sprechen die Problematik der noch zu grossen Distanz ebenfalls an:

Es müsste noch mehr ein partizipatives Miteinander sein, es ist momentan so ein Teils Teils. Bestimmte Netzwerke, die wir haben, sind dies bereits sehr, aber dann gibt es immer wieder Leute, die sagen, warum weisst du das und ich noch nicht. Viele sind also sehr weit weg und die Gründe kenne ich nicht. (Interview 10, Pos. 24)

Fehlende Einsicht in die Notwendigkeit

Unter dem Gesichtspunkt der fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit werden alle Aussagen wiedergegeben, die momentan eine Herausforderung darin sehen, dass gewisse Mitarbeitende den Sinn der Veränderung noch nicht einsehen. Wie bereits zuvor ausgeführt, wird in der Hälfte der Interviews erwähnt, dass die Veränderung noch nicht im Berufsalltag zu spüren sei. Fünf der Change Agents und zwei Führungskräfte sprechen diesbezüglich an, dass die grosse Herausforderung nun darin liege, den Grossteil der Bank vom Purpose zu überzeugen. Dies signalisiert folgende Aussage aus dem Interview 10, Pos. 22: «Nicht alle verstehen, jetzt gehen wir in einen Change und leben diesen. Darum überlegen sich sicher viele, warum brauchen wir diesen Purpose, was bedeutet das für meinen Alltag - es ist ein

bisschen ein luftleerer Raum.» Um dem entgegenzuwirken, erhoffen sich drei der interviewten Personen, dass man zuerst einmal die aktuellen Probleme im Arbeitsalltag lösen könne und der administrative Aufwand geringer werde.

5.1.4 Chancen

Konträr zu den Herausforderungen werden unter der Subkategorie «Chancen» alle Aussagen zusammengefasst, die in der Einführung des Purpose und den damit verbundenen Veränderungen Erfolgchancen sehen.

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und des Images

Unter dieser Subsubkategorie soll herausgefunden werden, inwiefern sich die Arbeitgeberattraktivität und das Image der GKB durch die Einführung des Purpose und der damit verbundenen Veränderung positiv entwickeln kann. Alle befragten Personen sind stolz darauf, die GKB als Arbeitgeberin zu haben. Acht der interviewten Personen betonen zudem, dass sie sich vor allem auf die Art und Weise, wie man in Zukunft miteinander zusammenarbeiten und immer mehr auf individuelle Bedürfnisse eingehen wolle, freuen. Dies zeigt die nachfolgende Aussage repräsentativ auf:

Man merkt, dass es beginnt aufzublühen und neue Leute kommen, die frischen Wind bringen. Es kommt dabei auch nicht immer auf das Alter an. Ich denke in den letzten Jahren war es ein bisschen eingerostet und man will nun die Leute besser vernetzen, richtet die Räumlichkeiten neu ein und die GKB fördert dies beispielsweise durch Events und so weiter. (Interview 5, Pos. 10)

Es wird zudem erwähnt, dass Mitarbeitende durch das neue Führungsleitbild befähigt würden, ihr volles Potenzial durch erhöhte Eigenkompetenz und Selbstverantwortung auszuschöpfen. Drei der Führungspersonen sind sich darüber einig, dass ihre Aufgabe

dadurch spannender und vielseitiger werde. Sie sprechen die Individualität, Inspiration sowie Vorbildfunktion an, die nun von zentraler Bedeutung für ihre Führungsrolle sei.

Erhöhung der Motivation

Unter dem Standpunkt der Erhöhung der Motivation werden Äusserungen aufgeführt, welche eine Zunahme der Motivation aufgrund der Einführung des Purpose und dessen Veränderungen sehen. Eine Führungskraft meint diesbezüglich, dass die aktuelle Veränderungsinitiative das Team angespornt habe. Ebenfalls wird von einer interviewten Person im Interview 5, Pos. 16 folgendes erwähnt: «Ich finde es super, denn es ist nichts passiert und ich habe schon an einen Abschied bei der GKB nachgedacht. Ich denke dieser Aufwind kommt jetzt endlich und ich bin voll «fire» dafür.» In diesem Zusammenhang wird erwähnt, dass dadurch auch die Chance genutzt werden könne, einen moderneren Weg zu beschreiten. Alle zehn interviewten Personen sind sich sicher, dass sie durch die Einführung des Purpose und ihre individuelle Mitgestaltung in ihrem Arbeitsalltag motiviert und inspiriert würden.

Mehr als nur eine Partizipationsmöglichkeit

Unter dieser Subsubkategorie werden alle Aussagen wiedergegeben, die sich auf die Partizipationsmöglichkeiten und die Selbstwirksamkeit beziehen. Gemäss aller Interviewteilnehmenden könne man, wenn man wolle, auf der GKB sehr viel bewegen. Die Partizipation und das Mitwirken bei Entscheidungsprozessen wird als eine grosse Stärke der GKB angesehen. Dies legt die Äusserung aus dem Interview 3, Pos. 24 dar: «Unbedingt, das ist krass bei uns auf der GKB! Wir können viel Verantwortung übernehmen, selbstständig entscheiden in der täglichen Arbeit und uns stets einbringen. Also definitiv zehn von zehn.» Demgegenüber sehen eine Führungskraft und zwei Change Agents Potenzial darin, noch mehr Mitarbeitende miteinzubeziehen. Dies wird jedoch durch Aussagen von sieben

interviewten Personen, die bereits jetzt die Möglichkeit zur Partizipation bei der Veränderung als gut ausgeprägt empfinden, relativiert.

5.1.5 Wahrnehmung des Purpose

Hier geht es darum, wie der Purpose von den Interviewteilnehmenden wahrgenommen wird und inwiefern sie diesen für sich persönlich interpretieren.

Positive Auffassung

Der Purpose wird, abgesehen von zwei Ausnahmen, von allen interviewten Personen positiv wahrgenommen. Eine Führungsperson meint, dass dieser momentan noch zu viel Spielraum für Interpretationen zulasse und der Kontext noch nicht gegeben sei. Trotz allem wird der Purpose und die Botschaft dahinter als vielversprechend wahrgenommen und inspiriert nicht nur die Belegschaft der GKB, wie folgende Aussage aufzeigt:

Wir sprechen von der besten Zukunft für die Mitarbeitenden und die Kunden und darauf kann man sich immer wieder stützen und justieren, was machen wir gut und wo können wir noch besser werden. Es ist bei uns etwas, das uns bei etwas unterstützt, was wir schon lange machen. Wir hatten ein Jahresgespräch mit einem Grosskunden und dieser Purpose wird auch von ihnen aufgenommen. Sie sagten, es sei schön, dass sie dabei sein können bei der besten Zukunft aller Zeiten. (Interview 2, Pos. 4)

Durch den Purpose würden neben den Kunden und Mitarbeitenden weitere Anspruchsgruppen adressiert, wodurch der Purpose vielfältig und kreativ eingesetzt werden könne. Hier sieht ein Change Agent noch Potenzial darin, vermehrt aufzuzeigen, wie der Purpose von den Mitarbeitenden individuell wahrgenommen und dann umgesetzt werde, um ein einheitlicheres Verständnis zu schaffen.

Fehlender Nachdruck

Unter dem Aspekt des fehlenden Nachdrucks werden Äusserungen von sechs Personen aufgeführt, die sich ein Bekräftigen des Purpose wünschen. Eine Feststellung bringt die Problematik auf den Punkt:

Viele haben im Purpose eine Marketingkampagne gesehen und nicht eine nachhaltige Veränderung, die wir machen müssen. Dies gibt natürlich viel Spielraum und wichtig ist, dass man das nun zusammenbringt und in die gleiche Richtung steuert. Die Leute, die es vielleicht anders gesehen haben, muss man sich anhören und auch aufzeigen, so ist es beispielsweise eher zu interpretieren. (Interview 7, Pos. 16)

Eine Führungskraft sieht Potenzial darin, den Purpose noch stärker mit den zentralen Werten der GKB zu verknüpfen.

Neue Perspektive schaffen

Unter dieser Subsubkategorie geht es darum, dass der Begriff Purpose und dessen Nachvollziehbarkeit nicht per se für alle Mitarbeitenden gegeben ist. In den vergangenen Monaten haben alle Mitarbeitenden die Chance gehabt, sich zu überlegen, was sie persönlich darunter verstehen und das «Wieso» und «Wofür» ihrer Tätigkeit zu hinterfragen. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, in welchem in naher Zukunft die Millennials mit ihren Werten den Ton angeben, finden es drei der interviewten Personen wichtig, die Sinnhaftigkeit hinter der Arbeitstätigkeit zu sehen. Dies zeigt die nachfolgende Aussage auf:

Der Purpose ist ja, wofür stehe ich jeden Tag auf und was ist das Ziel der Unternehmung und wofür soll sie sich einsetzen. Eine Unternehmung, die einen validen und erfolgreichen Purpose verfolgt, ist sicher auch erfolgreicher. (...) Man

hat dadurch extrem viel mehr Potenzial Kunden oder Mitarbeitende zu gewinnen und das soll auch für uns so sein. (Interview 10, Pos. 26)

Sie sehen dabei eine Möglichkeit, Formate zu schaffen, die sich laufend und direkter an die Mitarbeitenden wenden.

5.2 Change Agent

Die Hauptkategorie «Change Agents» definiert, über welche Kompetenzen interne Change Agents der GKB verfügen müssen, um die restlichen Mitarbeitenden bei der Einführung des neuen Purpose optimal begleiten zu können. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Chancen und Risiken, die sich durch die Installation von Change Agents ergeben und welche Bedürfnisse und Erwartungen mit der Rolle der Change Agents verknüpft werden.

5.2.1 Alltagsrolle

In dieser Subkategorie wird untersucht, wie die zukünftige Alltagsrolle der Change Agents von den interviewten Personen gesehen wird und welche Erwartungen sie an die Rolle knüpfen.

Wunsch nach Kooperation

In dieser Subsubkategorie werden alle Aussagen zusammengefasst, in welchen sich sowohl die Change Agents als auch die Führungskräfte dazu äussern, kooperativ zusammenarbeiten zu wollen. Anhand der Äusserungen aus den Interviews betonen drei Führungskräfte, dass die Change Agents nicht belehrend vorgehen, sondern eher unterstützend in der Funktion als Kooperationspartner*innen zur Seite stehen müssten. Die Führungskräfte wünschen sich folgendes:

Ich wünsche mir in der Rolle als Führungskraft, dass ich in Themen, die zu Kritik und Sorgen führen, nicht nur allein als Führungskraft top-down vorgehen muss. Man hat dann die neutralen Change Agents, die helfen, alle miteinander zu vernetzen und dies im Auftrag der Bank. Ich erwarte, dass die Change Agents auf alle eingehen können, die Themen oder Ideen vorantreiben und die Fähigkeiten haben, kritische Leute umzustimmen. (Interview 5, Pos. 24)

Alle fünf Change Agents erwarten, dass die Führungspersonen ihnen gegenüber offen seien und eine konstruktive Zusammenarbeit von Beginn an ermöglichen würden.

Veränderungsbereitschaft schaffen

Unter dem Gesichtspunkt der Veränderungsbereitschaft wird untersucht, wie die Interviewteilnehmenden vorgehen würden, um noch nicht überzeugte Mitarbeitende umzustimmen und für die Veränderung zu motivieren. Wie bereits erwähnt, sind noch nicht alle interviewten Personen davon überzeugt, dass die Notwendigkeit der Veränderung von der gesamten Belegschaft der GKB eingesehen wird. Die Vorschläge der Change Agents zielen zusammenfassend darauf ab, dass man in persönlichen Gesprächen, Workshops oder Umfragen nach dem Bottom-Up-Approach vorgeht, die individuellen Vorstellungen der Mitarbeitenden berücksichtigt und ihnen den Mehrwert der Veränderung aufzeigt. Dies zeigt das Interview 8, Pos. 20 repräsentativ auf: «Man muss den Mitarbeitenden aufzeigen, ihr seid uns wichtig, eure Meinung zählt und ihr könnt mitbestimmen und mitgestalten, wie wir in Zukunft arbeiten. Man muss sie hören.» Die fünf Führungskräfte verweisen ebenfalls auf eine direkte und offene Kommunikation in persönlichen Gesprächen. Sie denken, dass vor allem die Individualität und die Konfrontation mit negativen Emotionen von zentraler Bedeutung seien, die Mitarbeitenden umzustimmen und ihr Vertrauen zu gewinnen.

Puls der Belegschaft spüren

In dieser Subsubkategorie geht es darum, wie die Alltagsrolle konkret umgesetzt werden kann, damit die Change Agents den Puls der Belegschaft spüren. Vier Change Agents erwähnen, dass sie nun die Möglichkeit hätten, gleiche Voraussetzungen für alle Mitarbeitenden zu schaffen, indem sie zentrale Themen in den einzelnen Teams nach dem Bottom-Up-Approach anfeuern würden. Ein Change Agent sagt dazu folgendes:

Jetzt werden wir noch mehr den Puls spüren, wie das vor Ort gelebt wird und ob die Leiter und Führungspersonen offen sind, die Veränderung weiterbringen. Wir werden sehen, ob die Mitarbeitenden es verstehen und der Change auch von ihnen kommt. (Interview 7, Pos. 32)

Die Change Agents sehen sich in einer beratenden Funktion, welche die Veränderung unterstützt und vorantreibt, die Mitarbeitenden motiviert, gemeinsam mit ihnen Handlungsfelder erarbeitet sowie Lösungsansätze generiert. Zwei der Führungskräfte erwarten, dass die Change Agents konkrete und passende Vorschläge machen, Ideen haben und diese im Team platzieren.

5.2.2 Eigenschaften und Kompetenzen

Unter dieser Subkategorie werden alle Eigenschaften und Kompetenzen zusammengefasst, die gemäss der zehn Interviewteilnehmenden einen guten Change Agent ausmachen. Zum einen braucht ein Change Agent die Fachkompetenz und das Wissen, um über die nötige Validität zu verfügen. Die interviewten Personen sind sich sicher, dass die Change Agents in der Lage seien zu inspirieren und aufzeigen, wie die neuen Arbeitsformen, der Purpose und das Zukunftsziel aussähen. Danach spielt ein offenes Mindset eine entscheidende Rolle, denn die Change Agents müssen konstruktiv kritisch sowie innovativ sein, Dinge hinterfragen und Lösungsansätze erarbeiten. Zur Umsetzung braucht es gemäss

den interviewten Personen für einen guten Draht zur Belegschaft ein gewisses Standing in der Organisation. Diesbezüglich sind die Sozialkompetenzen und Soft-Skills von zentraler Bedeutung. Es geht darum, die Individualität herauszuspüren, die Belegschaft zu überzeugen und für die Veränderung zu gewinnen. Dafür sollte man empathisch, kommunikativ, authentisch, offen und motiviert sein. Zuletzt ist es wichtig, dass die Change Agents für die Werte einstehen und diese leben. Dafür braucht es ein dickes Fell und Mut, auch Unangenehmes anzusprechen und Führungspersonen gegenüber offen und sachlich Dinge zu reflektieren.

5.2.3 Optimaler Austausch

In der nachfolgenden Subkategorie wird wiedergegeben, wie sich die Interviewteilnehmenden den optimalen Austausch zwischen den Change Agents und der restlichen Belegschaft der GKB vorstellen.

Gestaltung der Zusammenarbeit

In dieser Subsubkategorie wird aufgeführt, wie sich Change Agents und Führungskräfte eine optimale Zusammenarbeit vorstellen. Bei den Äusserungen zur Zusammenarbeit äussern zwei Change Agents explizit, dass sie die Führungskräfte unterstützen und eine vom Vertrauen geprägte Kollaboration vorfinden möchten. Es ist ihnen dabei wichtig, von den restlichen Mitarbeitenden im Team als Partner, die gerne helfen, angesehen zu werden. Ein Change Agent äussert sich in Interview 8, Pos. 16 folgendermassen dazu: «Wir sind nicht Agenten, um aufzuzeigen, was wird falsch gemacht, sondern zusammen Handlungsfelder zu erkennen und Massnahmen zu definieren. Ich denke das wird immer mehr und mehr kommen, dass es eben ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander ist.» Vier Führungskräfte wünschen sich eine Zusammenarbeit, in der sie

laufend informiert würden und auch wüssten, was mit ihren Mitarbeitenden gemacht wird.

Eine Führungskraft äussert dabei folgenden Wunsch:

Ich bin froh, wenn Vorschläge für Veränderungen oder Verbesserungen klar und mit konstruktiver Kommunikation an uns mitgeteilt werden. Mir ist es auch Recht, wenn wir frühzeitig über Dinge informiert werden, was ist die Idee, wo wollen wir hin. Ich hoffe auch jeder bekommt Zeit und kann sich das dann durch den Kopf gehen lassen. Ich hoffe einfach, wir werden miteinbezogen und können es nachvollziehen.

(Interview 1, Pos. 26)

Einheitliches Auftreten

Diese Subsubkategorie beinhaltet Aussagen dreier Change Agents, in welchen sie ihre Vorstellung, wie sie in naher Zukunft auftreten wollen, kundtun. Sie verweisen darauf, dass sie als Gremium mit einer Stimme sprechen und in die gleiche Richtung gehen müssten. Sie erhoffen sich dabei, dass schlussendlich die Teams gleich und koordiniert informiert würden. Ein Change Agent meint dazu:

Ich finde wichtig, dass wir die Unterstützung und das Knowhow erhalten. Auch das Rüstzeugs anzueignen, damit wir das danach gut umsetzen können. Wir können nicht einfach wie ein Haufen ausschwärmender Bienen herausgehen und alle machen irgendetwas, dann könnte das Unruhe stiften. (Interview 7, Pos. 30)

Alle Change Agents verweisen auf das Netzwerk und hoffen, dass darin die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches bestehe und die Mitarbeitenden und Führungskräfte wüssten, wo und wie man auf sie zukommen könne.

Art und Weise der Einflussnahme

In der Subsubkategorie «Art und Weise der Einflussnahme» äussern sich die interviewten Personen darüber, wie sie sich die Ausgestaltung und Interventionen der

Veränderung vorstellen. Sowohl eine Führungskraft als auch zwei Change Agents erklären, dass sie zuerst einen physischen Event als passend empfänden, da die Veränderung stark zwischenmenschlich sei. Des Weiteren sprechen ein Change Agent und eine Führungskraft davon, dass es optimal wäre, als Team einen Tag extern gewisse Thematiken zu besprechen. Die Interviewteilnehmenden können sich neben Events auch Workshops, Schulungen oder Umfragen vorstellen. Eine Führungskraft äussert sich dabei wie folgt:

Es muss ein Mix aus allem sein und dann passt es schlussendlich. Ich denke viele nervt es, ausserhalb der Arbeitszeit Zeit herzugeben. Vieles, wenn es nicht zwischen 08.00-17.00 Uhr ist, ist schon negativ behaftet und das ist eigentlich schade. Ich denke, dort muss man auch Gefässe schaffen, die über den Tag laufen, freiwillig sind, aber gefördert werden und mitgemacht wird. (Interview 5, Pos. 36)

5.2.4 Herausforderungen

Unter den Herausforderungen werden alle Aussagen zusammengefasst, die in der Rolle der Change Agents mögliche Probleme in der Zukunft sehen.

Einsatz der Change Agents

Bei dieser Subsubkategorie wird untersucht, inwiefern die Change Agents in ihren Abteilungen oder bereichsübergreifend eingesetzt werden sollen. Die Meinungen der interviewten Personen divergieren hier stark. Sechs der interviewten Personen sind eher dafür, die Change Agents in den ursprünglichen Abteilungen einzusetzen, während vier der Befragten konträrer Meinung sind. Zu den Vorteilen eines Einsatzes im ursprünglichen Bereich gehören laut einigen Aussagen, dass die Change Agents die einzelnen Teammitglieder und Prozesse schon kennen würden und sich nicht gross einarbeiten müssten. Die Vorteile eines bereichsübergreifenden Einsatzes der Change Agents liegt darin,

dass völlig neue Inputs gemacht würden, ein Perspektivenwechsel stattfände und von Null gestartet werden könne.

Widerstand und Ängste

In dieser Subsubkategorie wird erwähnt, inwiefern aufkommender Widerstand und vorhandene Ängste der Mitarbeitenden der GKB zur Herausforderung für die Change Agents werden könnten. Ein Change Agent spricht dies in Interview 8, Pos. 24 an: «Ich denke jedoch, man muss ein dickes Fell haben, man will einen Change Prozess begleiten und da wird es Widerstand und Ängste geben und man muss sich da sachlich abgrenzen können.» Zwei Change Agents erwähnen diesbezüglich, sich mit Hilfe der noch anstehenden Schulungen gut vorbereiten zu wollen und es ihre Aufgabe sei, den Leuten die Angst zu nehmen und den Sinn aufzuzeigen. Eine Führungskraft sieht bei der Einführung der Change Agents auch Herausforderungen für sich selbst und erwähnt folgendes:

Der Change Agent soll ja Veränderungen einbringen und die Teams pushen, alte Lasten zu beseitigen und neue einzuführen. Ich denke, das kann für mich sicher herausfordernd sein, also etwas, was ich aufgebaut oder eingeführt habe aus Überzeugung und nun verändert wird. Man muss dies sicher schlucken und akzeptieren können und die Bereitschaft zeigen, dass die Veränderung positiv sein kann. (Interview 1, Pos. 20)

Zwei der Führungskräfte und ein Change Agent sprechen diesbezüglich an, dass gerade dort, wo sich Führungskräfte in ihrer Autorität eingeschränkt fühlen, Widerstand seitens derselbigen aufkommen könnte.

Bremsende Kräfte innerhalb der GKB

Unter dem Gesichtspunkt der bremsenden Kräfte innerhalb der GKB wird untersucht, inwiefern die unterschiedlichen Generationen auf der Bank für die Change

Agents zu einer Herausforderung werden könnten. Gerade eine der Führungskräfte spricht in Interview 4, Pos. 24 folgende Problematik an: «Man hat auch immer das Gefühl, die jungen Leute sind super und die Alten nicht.» Zwei der Führungskräfte erhoffen sich, dass auch ältere Change Agents rekrutiert würden und nicht der Eindruck vermittelt werde, dass diese den Ansprüchen nicht genügen könnten. Zwei der Change Agents meinen, dass es gerade bei den älteren Mitarbeitenden noch viele historisch geprägte und bremsende Kräfte gebe, die zu einer grossen Herausforderung werden könnten.

Kritische Einstellung der Führungskräfte

In dieser Subsubkategorie werden Aussagen der Führungskräfte aufgelistet, die sich kritisch zur Rolle der Change Agents äussern. Vor allem zwei der insgesamt fünf Führungspersonen äussern sich skeptisch. Sie bezweifeln, dass Change Agents die Richtigen seien, um den Wandel voranzutreiben. Eine dieser Führungskräfte fragt sich sogar, ob sie Tipps von einem Change Agent annehmen würde. Beide sprechen an, dass sie die Rolle der Change Agents als eher überflüssig wahrnehmen, da sie in ihrer Führungsfunktion dieses Rollenprofil bereits abdecken würden. Eine Führungsperson äussert sich in Interview 9, Pos. 18 wie folgt dazu: «Ich selbst habe das Gefühl, bei uns braucht es dies nicht, denn jede Führungsfunktion hat dies ja mit seiner Leaderfunktion. Wir haben auch diese Leadership-Seminare und das muss durch uns vorgelebt und weitergegeben werden.» Die andere Führungsperson schliesst sich dieser Aussage an und meint, dass sie wisse, worum es gehe, die Werte kenne und das Team bereits dafür sensibilisiere.

5.2.5 Chancen

Oppositär zu den Herausforderungen werden unter der Subkategorie «Chancen» alle Aussagen zusammengefasst, die in der Rolle des Change Agents mögliche Erfolgsaussichten orten.

Kontinuierlicher Lernprozess

Unter der Subsubkategorie kontinuierlicher Lernprozess werden alle Aussagen aufgeführt, die eine Chance in der Rolle der Change Agents sehen, einen nachhaltigen Lernprozess auszulösen. Gemäss zweier Aussagen von Change Agents werde durch die Einführung der Rolle der Change Agents ein Grossteil der Mitarbeitenden der GKB begreifen, weshalb das Ganze rund um den Purpose gemacht werde. Alle fünf Change Agents vermuten, dass sie persönlich vor allem vom Netzwerk der Change Agents profitieren könnten. Ein Change Agent äussert sich in Interview 3, Pos. 32 dazu: «Ich denke, persönlich ist es mehr eine Weiterentwicklung und man hat ein weiteres Gefäss, wo man im Sinn der Bank aktiv sein kann. Dies macht natürlich den Job interessanter, man baut sein Netzwerk aus und lernt aus anderen Bereichen.» Die fünf Change Agents sind sich einig, dass sie dadurch ihre Perspektive erweitern und sich persönlich weiterentwickeln könnten, sowohl in Bezug auf die Gesprächsführung wie auch aktuelle Themen rund um die Arbeitswelt 4.0. Drei Führungskräfte äussern, dass sie den Inputs und dem kontinuierlichen Austausch mit den Change Agents positiv entgegenschauen würden. Eine Führungskraft sagt repräsentativ dazu:

Ich sehe es positiv und denke, auch davon lernen zu können. Wenn man im Alltag drin ist und noch schauen muss, bin ich überhaupt noch «state of the art» wie ich führe, Projekte anstosse oder mein Team aufstelle, ist das schwierig. Ich denke sie können dort extrem helfen und Optimierungen aufzeigen. (Interview 1, Pos. 22)

Aktive Mitgestaltung für die beste Zukunft aller Zeiten

In dieser Subsubkategorie wird untersucht, inwiefern die Change Agents für die beste Zukunft aller Zeiten sorgen können. Durch die Präsenz der Change Agents stehen für diejenigen Mitarbeitenden, welche die Sinnhaftigkeit der Veränderung noch nicht einsehen,

zusätzliche Ansprechpersonen zur Verfügung. Zwar sind noch nicht alle der interviewten Personen vom Nutzen und Zweck der Change Agents überzeugt, doch sieht ein Grossteil in der Rolle der Change Agents eine Chance, der Veränderung gegenüber skeptische eingestellte Mitarbeitende zu überzeugen. Ein Change Agent äussert sich in Interview 7, Pos. 16 dazu: «Aus diesem Grund gibt es Folgeevents, Kultur- und Führungsanalysen, die Workshops mit Mitarbeitenden und Führungskräften und die Change Agents, die alles nochmals aufwirbeln.» Abschliessend sind acht der Interviewteilnehmenden von den Change Agents überzeugt und meinen, dass durch ihre Rolle Vorteile aufgezeigt würden und dadurch für alle Mitarbeitenden, die GKB und die Kunden die beste Zukunft aller Zeiten gestaltet werden könne.

6 Diskussion

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Forschungsergebnisse zusammengefasst und unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen diskutiert. Danach wird auf die Limitationen dieser Arbeit sowie die Empfehlung zu weiterführender Forschung eingegangen.

6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Forschungsergebnisse

Auf Basis der erarbeiteten Forschungsergebnisse (vgl. Kapitel 5) gilt es, die Fragestellung «Über welche Kompetenzen müssen interne Change Agents der GKB verfügen, um die restlichen Mitarbeitenden bei der Einführung des neuen Purpose optimal begleiten zu können und welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem Veränderungsprozess?» zu beantworten. Beim Abgleich der zu Grunde liegenden Literatur mit den Forschungsergebnissen aus den Interviews fällt auf, dass sich viele thematische Aspekte zum Change Management und den Kompetenzen interner Change Agents in die Aussagen der Interviewteilnehmenden eingliedern lassen.

Die Hälfte der Interviewteilnehmenden sind der Meinung, dass sich durch die Einführung des Purpose «Für die beste Zukunft aller Zeiten» bezüglich Zusammenarbeit oder Mindset im Arbeitsalltag wenig gewandelt habe. Die Sinnhaftigkeit und der persönliche Nutzen der Veränderung seien gemäss ihren Aussagen daher noch nicht bei der ganzen Belegschaft der GKB angekommen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Fünf Interviewteilnehmende sind der Ansicht, dass dies schon immer so gelebt worden sei und nun einfach anders genannt werde. Des Weiteren werden von zwei interviewten Personen das zu grosse Mass an Veränderungen und das über die letzten Jahre hinweg stark gesteigerte Tempo der Veränderungen angesprochen. Deshalb seien viele Mitarbeitende aktuell mehr am Reagieren statt am Agieren. Ausserdem fehle dem Purpose gemäss sechs

der befragten Personen ein gewisser Nachdruck, damit dieser von den Mitarbeitenden überhaupt aufgenommen und gelebt werden könne. Zusätzlich wird von sieben Personen erwähnt, dass die Nahbarkeit des Top-Managements in letzter Zeit etwas verloren gegangen sei. Hier bestehe die Gefahr, dass dadurch die Glaubwürdigkeit des Purpose und dessen Veränderungen verloren gehe. Zu guter Letzt kristallisiert sich die Problematik rund um den Generationenwandel als zentrale Herausforderung heraus. Es wird in diesem Zusammenhang von einer Führungskraft hinterfragt, ob die Wertschätzung noch für alle Mitarbeitenden gleich gegeben und ob ein Mitwirken der älteren Generationen bei der Veränderung überhaupt gewünscht sei. Demgegenüber sehen zwei Change Agents gerade in Personen der älteren Generation bremsende Kräfte und wünschen sich, dass die Veränderung noch konsequenter angetrieben werde. Der Grossteil der Interviewteilnehmenden sieht in einer fortan erhöhten Partizipation der Mitarbeitenden, dem Schaffen weiterer Informations- und Kommunikationsgefässe sowie der Installation der Change Agents eine vielversprechende Chance, den soeben aufgelisteten Problematiken entgegenzuwirken.

Sechs der interviewten Personen nehmen aktuell noch zu grosse Unterschiede bezüglich der Umsetzung der mit dem Purpose verknüpften Veränderung wahr. Sie hoffen, dass die Change Agents für alle Mitarbeitenden gleiche Voraussetzungen schaffen können. Sie wünschen sich in den einzelnen Teams ein Anstossen zentraler Themen rund um die Arbeitswelt 4.0 nach dem Bottom-Up-Approach. Ebenfalls sehen sie in Folgeevents, Kultur- und Führungsanalysen, Schulungen oder Workshops und individuellen Gesprächen eine grosse Gelegenheit, die Belegschaft der GKB zu motivieren sowie zu inspirieren. Die Führungskräfte wünschen sich, dass die Change Agents dabei nicht zu belehrerisch vorgehen, sie laufend informieren und eine unterstützende Rolle einnehmen. Sie sehen eine Chance darin, dass durch die Inputs der Change Agents stets dem Forschungsstand entsprechende Thematiken innerhalb des Teams bearbeitet werden können. Die Change

Agents wiederum erhoffen sich in ihrer eine von Vertrauen geprägte konstruktive Zusammenarbeit mit den Führungskräften.

Neun der befragten Personen nehmen die aktuelle Veränderung rund um den Purpose dann als aussichtsvoll wahr, wenn die oben erwähnten Voraussetzungen erfüllt werden. Der Wertewandel hin zu den Millennials, das durch Individualität und Inspiration geprägte Führungsleitbild, die Art und Weise, wie man zusammenarbeiten will und die Zunahme an Eigenverantwortung sowie Selbstbefähigung werden als attraktive Faktoren angesehen. Dabei sind sich acht der Interviewteilnehmenden darüber einig, dass der aktuelle Purpose inspiriere, motiviere und die Belegschaft der GKB auf dem Weg in die beste Zukunft aller Zeiten begleite.

6.2 Beantwortung der Fragestellung

Die GKB befindet sich auf einem guten Weg, die beste Zukunft aller Zeiten für alle Mitarbeitenden, alle Kunden und weiteren Anspruchsgruppen zu schaffen. Die Chancen, die sich aus der Veränderung rund um die Einführung des Purpose ergeben, überwiegen dabei die Herausforderungen. So dient der Purpose nicht nur der Orientierung, sondern verleiht der täglichen Arbeit Sinn und sorgt dafür, dass die Arbeit der GKB auch in Zukunft noch von hoher Relevanz ist und über ihren Unternehmenszweck hinausgeht.

Zu den Herausforderungen der aktuellen Veränderung gehören das Schaffen der Veränderungsbereitschaft, die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung und das Zusammenbringen der diversen Generationen innerhalb der GKB. Gemäss Freund (2020) sind gerade die Einsicht in die Notwendigkeit und das Empfinden der passenden Lösungen für das Problem eine zentrale Voraussetzung für die Veränderungsbereitschaft. Geht man nach den vier in *Kapitel 2.2.1* beschriebenen Faktoren der Veränderungsbereitschaft nach Rodenstock (2007) vor, könnten die Change Agents dieser Problematik folgendermassen

entgegenwirken: Durch kontinuierliche bankweite Informationsveranstaltungen oder durch das Aufschalten von Beiträgen im Intranet kann ein bestimmtes Mass an Wissen zur Veränderung vermittelt werden (Rodenstock, 2007). Es können so Prozesse beschrieben und diverse Erfahrungen der verschiedenen Zielgruppen verfasst werden. Die Change Agents erläutern dabei die wahrgenommenen Vorteile der Veränderungen, aber auch den Umgang mit Umsetzungsproblemen. Dadurch kann den Mitarbeitenden, welche die Veränderung noch nicht einsehen, anhand kohärenter und zielgruppenorientierter Informationen sowohl die Bedeutung, die Auswirkung als auch die Notwendigkeit der Veränderung verdeutlicht werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei nach Gerwing (2016), dass die Change Agents strategisches Wissen besitzen, um die Organisation auf ihre langfristigen Ziele und ihre Vision auszurichten. Die Interviewteilnehmenden betonen, dass die Kommunikationsfähigkeit der Change Agents von grosser Bedeutung sei. Dies bestätigt auch Kakhai et al. (2020) und erwähnt, dass eine gute Kommunikation unter anderem Arbeitsmotivation schafft und zum Ausdruck von Ermutigung dient. In einem nächsten Schritt helfen gemäss Rodenstock (2007) Schulungen oder Workshops, die Mitarbeitenden mit ausreichend Kompetenzen für die Veränderung auszustatten. Dabei wünschen sich sowohl die Führungskräfte als auch die Change Agents eine enge Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang sind die Vernetzungs- und Beeinflussungsfähigkeit der Change Agents gefragt (Kakhai et al., 2020; Nikolaou et al., 2007). Es ist diesbezüglich von zentraler Bedeutung, ein partizipatives Format zu wählen, damit die Führungskräfte und Mitarbeitenden die Möglichkeit erhalten, sich emotional einzubringen, sich mit der Veränderung zu identifizieren und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen (Rodenstock, 2007). Diese Auseinandersetzung mit den Emotionen kann der angesprochenen Generationenproblematik entgegenwirken. Wie in den Interviews mehrfach betont, müssen die Change Agents auf alle Mitarbeitenden individuell eingehen. In persönlichen Gesprächen

sollen sie alle Mitarbeitenden mit deren negativen Gefühlsregungen wie Angst, Besorgnis und Ärger, aber auch deren positiv erlebten Emotionen wie Hoffnung, Zuversicht und Freude, abholen (Freund, 2020). Ein hohes Einfühlungsvermögen, eine hohe Resilienz und eine ausgeprägte Konflikt- sowie Problemlösungsfähigkeit sind dabei eine Grundvoraussetzung für gute Change Agents (Kakhai et al., 2020; Nikolaou et al., 2007). Indem Change Agents auf die Vergangenheit der GKB und deren Entwicklung schauen, lernen sie gewisse Motivationen und mögliche Gründe bestimmter Verhaltensweisen kennen und erhalten Anhaltspunkte zu den von Cameron und Green (2020) beschriebenen Einflussfaktoren auf die Reaktionen einzelner Mitarbeitenden. Zu guter Letzt müssen laut Rodenstock (2007) in der GKB entsprechende Ressourcen vorhanden sein. Dazu gehören ausreichend Zeit, ein hohes Mass an Eigenverantwortung, Aufgabenvielfalt sowie ein unterstützendes und vertrauensvolles Arbeitsumfeld (Freund, 2020). In den Interviews wird diesbezüglich erwähnt, dass im Berufsalltag oft zu wenig Zeit zur Verfügung steht und der Anteil an administrativem Aufwand aktuell noch zu hoch sei. Diese Problematik wird explizit von drei Personen angesprochen und sie wünschen sich Optimierungen, damit am Arbeitsplatz die Voraussetzungen für die beste Zukunft aller Zeiten überhaupt ermöglicht werden.

Wie aus den Interviews hervorgeht, ist die Möglichkeit zur Partizipation eine grosse Stärke der GKB. Dies ebnet den Weg, Veränderungen nach dem von Kaune et al. (2021) beschriebenen evolutionären Bottom-Up-Approach zu vollziehen. Durch das aktive Einbinden der Mitarbeitenden kann deren Identifikation für die Veränderung erreicht werden. Zusätzlich kann den Wünschen aller Interviewteilnehmenden nachgekommen werden, indem sie noch aktiver Teil der Veränderung werden. Die GKB kann durch die Partizipation der ganzen Belegschaft das Bedürfnis nach Erklärbarkeit, Transparenz und Beeinflussbarkeit befriedigen (Freund, 2020). Dadurch kann die Chance gemäss den

interviewten Change Agents genutzt werden, die Vorzüge der Veränderung aufzuzeigen.

Dazu gehören eine Steigerung der Attraktivität der GKB als Arbeitgeberin und eine optimale Produktivität und Flexibilität durch mehr Eigenverantwortung, netzwerkartiges Zusammenarbeiten, Selbstbefähigung und Inspiration im Berufsalltag.

6.3 Gestaltungsempfehlungen

Aus der Diskussion der Fragestellung lassen sich zwei Handlungsempfehlungen ableiten. Im Folgenden wird näher auf die Appreciative Inquiry und das Townhall-Meeting eingegangen. Die Handlungsempfehlungen sollen eine wertschätzende Kommunikation fördern, negative Einstellungen sowie Emotionen ansprechen und die Nahbarkeit des Top-Managements wiederherstellen.

6.3.1 Appreciative Inquiry

Mithilfe des Ansatzes des Appreciative Inquiry können die Change Agents negative Emotionen bei Mitarbeitenden, welche die Veränderung aktuell noch blockieren, aufbrechen (Vahs & Weiland, 2020). Während eines Workshops können sie ein Appreciative-Inquiry-Interview im Sinne einer kurzen Intervention durchführen. In einem ersten Schritt wird absichtlich nicht nach den vorherrschenden Problemen gefragt, sondern danach, was bisher gut gelaufen ist. Ebenfalls erfragt werden kann, was als positiv an anderen Arbeitskolleg*innen, Abteilungen, Bereichen oder der gesamten Bank empfunden wird. Den Interviewteilnehmenden wird ein Leitfaden ausgehändigt, der sie durch das Interview führt und dafür sorgt, dass vergleichbare Ergebnisse erarbeitet werden können. Nach dem Gespräch werden alle durchgeführten Interviews im Plenum ausgewertet. Die von den einzelnen Personen angegebenen Gemeinsamkeiten werden zur Veränderung der Organisation benutzt. Mögliche Themenfelder mit passenden Beispielfragen sind in Anlehnung an Vahs und Weiland (2020) folgende:

Ihr Start bei der GKB

- Wann kamen Sie zu der GKB?
- Welches waren Ihre ersten Eindrücke der GKB und was hat Sie bereits begeistert?

Eine besonders positive Erfahrung auf der GKB

- Was ist genau geschehen?
- Wer war dabei wichtig? Und warum?
- Welche Faktoren bei der GKB ermöglichten dieses Erlebnis?

Wertschätzung Ihrer Arbeit und Ihrer Person

- Ohne zu bescheiden zu sein, was schätzen Sie an sich selbst als Mensch, als Arbeitskolleg*in oder an Ihnen in anderen Funktionen oder Rollen am meisten?
- Was schätzen Sie an der GKB am meisten?

Belebende Faktoren

- Was sind Ihrem Erleben nach Schlüsselfaktoren, welche die GKB dynamisch, lebendig und stark erscheinen lassen?
- Geben Sie mir Beispiele dafür, wie Sie diese Schlüsselfaktoren bei der GKB erleben.

Wunderfrage

- Angenommen, während Sie heute Nacht schlafen, geschieht ein Wunder. Dieses Wunder bewirkt, dass Ihre Probleme, die Sie auf der GKB haben, gelöst sind. Wenn Sie nun aufwachen, woran merken Sie, dass ein Wunder geschehen ist und Ihre Probleme gelöst sind? Was wird anders sein?

Sinnhaftigkeit und Unternehmenszweck

- Was müssen wir als Organisation erreichen?
- Was ist nötig, damit Sie Ihre Mitarbeit auf der GKB als wertvoll und bereichernd empfinden?

Abbildung 5. Leitfaden Appreciative-Inquiry-Interview (in Anlehnung an Vahs & Weiland, 2020, S. 397)

Der Vorteil des Appreciative-Inquiry-Interviews liegt darin, dass es zu einer spürbar veränderten Atmosphäre beiträgt, die einen konstruktiven Umgang mit Problemsituationen und negativen Emotionen ermöglicht. Diese Methode unterstützt den positiven Umgang mit der Generationenproblematik. Durch die wertschätzende Art werden Gemeinsamkeiten hervorgehoben und offen kommuniziert. Dadurch werden die Anliegen aller Mitarbeitenden berücksichtigt und besprochen (Vahs & Weiland, 2020).

6.3.2 Townhall-Meeting

Die Grundidee des Townhall-Meetings ist eine direkte und ungefilterte Kommunikation zwischen einer oder mehreren Führungspersonen des Top-Managements und den Mitarbeitenden (Vahs & Weiland, 2020). Die Rahmenbedingungen des Townhall-Meetings können von der GKB selbst festgelegt werden. Die Teilnahme ist grundsätzlich freiwillig und in der Regel gilt sie als Arbeitszeit. Dies hat zur Folge, dass auch Mitarbeitende, welche nicht bereit sind, ihre Freizeit herzugeben, teilnehmen. Die Teilnehmenden können ihre Fragen entweder direkt im Townhall-Meeting stellen, sie synchron online über einen Chat formulieren oder vorher schriftlich bei den Organisatoren des Townhall-Meetings einreichen. Dank elektronischer Medien lassen sich Townhall-Meetings mittlerweile ohne Zeitverlust an weiter entfernte Standorte übertragen. Dies kommt der GKB mit ihren über ganz Graubünden verteilten Filialennetzwerk entgegen. Die Fragen werden nicht gefiltert. Dadurch erhält das Top-Management keine Gelegenheit, ihre Antworten vorzubereiten (Vahs & Weiland, 2020). Somit steht das Top-Management unter Druck und muss spontan verbindliche und glaubwürdige Aussagen machen. Die Fragen der Mitarbeitenden ergeben sich primär aus der aktuellen Situation der GKB. Nach einem kurzen Eingangsstatement des Top-Managements liegt der Fokus bei der Einführung des Purpose und der damit verbundenen Veränderungen rund um die Arbeitswelt 4.0.

Die Tatsache, dass das Top-Management sichtbar für alle anwesenden Mitarbeitenden ist, stellt einen grossen Vorteil dar. Je nach Authentizität und Charisma, welches das Top-Management an den Tag legt, kann Vertrauen und Nähe zu den Mitarbeitenden erzeugt werden (Vahs & Weiland, 2020). Durch den direkten Dialog erhält das Top-Management von den Mitarbeitenden zahlreiche ungefilterte Rückmeldungen und dadurch Einsicht in das aktuelle Stimmungsbild innerhalb der GKB.

6.4 Kritische Würdigung und Fazit

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich den Limitationen dieser Arbeit. Gewonnene Erkenntnisse werden reflektiert und kritisch betrachtet.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Einführung des Purpose und der damit verbundenen Veränderung. Da es sich im Falle der GKB um eine Veränderung in Richtung Arbeitswelt 4.0 handelt, hätte noch mehr auf die Treiber und Themen derselbigen eingegangen werden können. Der Leitfaden deckt die Aspekte der Arbeitswelt 4.0 zwar grösstenteils ab, ist jedoch bezüglich der Theorie Teil noch ausbaufähig. Die Erhebung der vorliegenden Arbeit bezieht sich ausschliesslich auf eine Stichprobe von fünf Change Agents und fünf Führungskräften. Um die ganze GKB zu repräsentieren, müsste die Erhebung auf ein stark vergrössertes Sampling ausgeweitet werden. Der Einbezug von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion oder Rolle als Change Agent ermöglicht einen weiteren Blickwinkel, aus welchem Erkenntnisse für das Forschungsthema gewonnen werden können. Weil die Change Agents noch keine Erfahrungen im Berufsalltag sammeln und die Führungskräfte noch nicht mit ihnen zusammenarbeiten konnten, sind viele der Erkenntnisse dieser Arbeit von hypothetischem Charakter.

In dieser Bachelorarbeit konnten trotz einiger Limitationen relevante Forschungsergebnisse für die Auftraggeberin generiert und aktuelle Thematiken untersucht werden. Daraus haben sich für die Change Agents sowohl Chancen als auch Herausforderungen ergeben, auf welche sie in naher Zukunft konkret eingehen können.

6.5 Empfehlung weiterführende Forschung

Es gibt unterschiedliche Ansatzpunkte, welche für eine weiterführende Forschung in der GKB interessant wären. So könnte beispielsweise die Thematik rund um die interne Kommunikation genauer untersucht werden und Aufschluss darüber geben, inwiefern man

die Belegschaft der GKB am besten erreichen könnte und welche Medien, Informationskanäle oder Netzwerke dafür am besten geeignet wären. Ebenfalls wäre es spannend, gezielt das Thema Widerstand oder die Rolle der Generationen in Veränderungsprozessen zu erforschen.

Literaturverzeichnis

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Barclay, A. (2009). Employee Change Agents: The Foundation for Effective Organizational Change. *International Business Research*, 2(4), 3–7. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n4p3>
- Barratt-Pugh, L., Bahn, S. & Gakere, E. (2013). Managers as change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748–764. <https://doi.org/10.1108/JOCM-Feb-2011-0014>
- Bergmann, R. & Garrecht, M. (2016). *Organisation und Projektmanagement* (2. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32250-1>
- Buchele, M.-S., Jansen, S. & Zerfass, A. (2021). Wertschöpfung durch interne Kommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 409–429). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_24
- Cameron, E. & Green, M. (2020). *Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (EBL-Schweitzer, Fifth edition). London, New York: Kogan Page.
- Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C. (2016). *Organizational change. An action-oriented toolkit* (Third edition). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Boston: Sage.

- Düppengiesser, N. (2019). Change-Management im Krankenhaus. In C. Muchna (Hrsg.), *Aspekte des Innovations- und Changemanagements. Ein Theorie-Praxis-Transfer* (S. 361–401). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22960-3_11
- Einwiller, S., Sackmann, S. A. & Zerfass, A. (2021). Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 3–26). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_1
- Faul, J. (2010). Akzeptanzmanagement in Veränderungsprozessen – Möglichkeiten und Grenzendes internen Kompetenzaufbaus zur Unterstützung von Change-Projekten. In F. Strikker (Hrsg.), *Human Ressource im Wandel. Veränderungskompetenzen entwickeln* (S. 121–144). Bielefeld: Bertelsmann.
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (9. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Freund, S. (2020). *Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen. Psychologische Modellbildung und Evaluation von Veränderungsbereitschaft und Engagement im Transformationsprozess*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28789-4>
- Freyth, A. (2017). Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 1: Persönliche Veränderungskompetenz. In G. Baltes & A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz* (S. 255–321). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04889-1_6
- Gerwing, C. (2016). Meaning of Change Agents within Organizational Change. *Journal of Applied Leadership and Management*, (4), 21–40.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kakhai, P., Pranee, S. & Kortana, T. (2020). Internal Change Agents for driving Organisational Innovation: Review Literature. *International Academic Multidisciplinary Research Conference in Cape Town*, 113–120.
- Kauffeld, S., Endrejat, P. C. & Richter, H. (2019). Organisationsentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Auflage, S. 73–104). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_4
- Kauffeld, S. & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Auflage, S. 237–259). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_9
- Kaune, A., Glaubke, N. & Hempel, T. (2021). *Change Management und Agilität. Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35236-3>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 4., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.
- Landes, M. & Steiner, E. (2013). *Psychologie der Wirtschaft* (Psychologie Für Die Berufliche Praxis Ser, 1. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4>
- Lauer, T. (2019). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4>

- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Lohse, K. (2021). *Resilienz im Wandel. Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31539-9>
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–6.
- McKay, K., Kuntz, J. & Nässwall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 55–66.
- Monnot, M. J. (2017). Organizational Change Agent Influence: A Conditional Process Model of Key Individual Psychological Resources. *Journal of Change Management*, 17(3), 268–295. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1237534>
- Niemann, F. (2021). *Ab in die Arbeitswelt 4.0 – aber wie? Change Agents als Treiber des Wandels bei der GKB*. Zugriff am 24.05.2022. Verfügbar unter: <https://fundamensch.ch/blog/wie-in-die-neue-arbeitswelt/>
- Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M. & Bourantas, D. (2007). Selecting Change Agents: Exploring Traits and Skills in a Simulated Environment. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 291–313. <https://doi.org/10.1080/14697010701779173>
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rodenstock, B. (2007). Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft. „Weiche“ Faktoren in Projekten messen und steuern. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 26(4), 14–24.

- Schwarz, C. (2019). Banken im Strukturwandel – von der Filiale zum Multikanalansatz. In C. Muchna (Hrsg.), *Aspekte des Innovations- und Changemanagements. Ein Theorie-Praxis-Transfer* (S. 227–262). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-22960-3_7
- Tiongco, M. P. & Benedicto, J. (2020). Challenging Role of Change Agents: Issues Encountered in the Midst of Changes in the Banking Industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(2), 26–40.
- Vahs, D. & Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management. Methoden und Techniken* (3. Auflage). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Villiger, A. (2020). Transformation und Wertewandel. Wie Millennials die Arbeitswelt von morgen prägen. *personalSCHWEIZ*, (2), 44–47.
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). Theoretische Grundlagen. In S. Werther, C. Jacobs, F. C. Brodbeck, E. Kirchler & R. Woschée (Hrsg.), *Organisationsentwicklung – Freude am Change* (Die Wirtschaftspsychologie, S. 41–76). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55442-1_4
- Westover, J. H. (2010). Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), 45–50.
- Wittmann, M. (2014). *Change-Design für Change Agents in universitären Veränderungsprozessen* (Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Bd. 11). Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., 2013. Berlin: epubli GmbH.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Drei-Phasen-Modell _____	6
Abbildung 2. Reaktion auf die Veränderung _____	15
Abbildung 3. Untersuchungsplan _____	19
Abbildung 4. Kategoriensystem _____	24
Abbildung 5. Leitfaden Appreciative-Inquiry-Interview _____	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Vier Faktoren der Veränderungsbereitschaft _____	9
Tabelle 2. Transkriptionsregeln _____	22