



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Der Faktor Veränderungsbereitschaft im Change Management

BACHELOR THESIS

2021

Autorin

Stöckli, Fabienne

Begleitperson

Grenacher, Thomas

Praxispartnerin

Kestenholz Automobil AG

Hungerbühler, Melinda

Abstract

In der vorliegenden Arbeit werden zwei Forschungsfragen behandelt. Die erste Frage untersucht, welche Anforderungen die Kestenholz Automobil AG benötigt, um einen erfolgreichen Change in eine digitale Arbeitswelt zu gestalten. Bei der zweiten Forschungsfrage geht es darum, inwiefern Veränderungsbereitschaft für Digitalisierungsmassnahmen unter den Mitarbeitenden der Kestenholz Automobil AG vertreten ist. Hierfür wurde ein auf Fachliteratur basierender Fragebogen zur Erfassung der Veränderungsbereitschaft für Digitalisierungsmassnahmen entwickelt. Der Fragebogen wurde auf Literatur basierenden Hypothesen wissenschaftlich geprüft, wobei diese mehrheitlich bestätigt werden konnten. Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass einige Facetten der Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitenden vorhanden sind. Dennoch zeigt sich Handlungsbedarf, um diese auf ein optimales Niveau zu bringen. Dazu werden praxisrelevante Lösungsvorschläge für die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und dadurch die erfolgreiche Durchführung des Change-Projekts generiert.

Schlüsselwörter: Change Management, Veränderungsbereitschaft, Widerstand, Partizipation, Kommunikation

Anzahl Zeichen: 106'383 (inkl. Leerzeichen ohne Anhang)

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage der Praxispartnerin.....	2
1.2	Zielsetzung und Fragestellung.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
1.4	Abgrenzung des Themas	4
2	Theoretischer Rahmen.....	5
2.1	Begriffliche Grundlagen.....	5
2.1.1	Organisationsentwicklung.....	5
2.1.2	Change Management.....	5
2.1.3	Widerstand.....	7
2.1.4	Veränderungsbereitschaft	7
2.2	Ansatzpunkte von Change Management.....	7
2.3	Einflussfaktoren auf Veränderungsprozesse	8
2.3.1	Emotions of Change.....	9
2.3.2	Entstehung von Widerstand	11
2.3.3	Entstehung von Veränderungsbereitschaft.....	13
2.3.4	Erfolgreicher Wandel in 8 Stufen.....	17
2.4	Herleitung der Hypothesen.....	20
3	Methodik	21
3.1	Auftragsklärung.....	21
3.2	Untersuchungsdesign.....	21
3.2.1	Entwicklung des Fragebogens	22
3.2.2	Fragebogaufbau.....	24
3.3	Datenerhebung	27
3.3.1	Sampling.....	27
3.3.2	Pretest.....	28
3.3.3	Durchführung Umfrage.....	28
3.4	Datenauswertung	29
3.4.1	Pretest.....	29
3.4.2	Umfrage	30

4	Ergebnisse	31
4.1	Charakterisierung der Stichprobe	31
4.2	Deskriptive Analyse.....	33
4.2.1	Allgemeine Veränderungsbereitschaft.....	33
4.2.2	Einstellung der Führungskräfte.....	37
4.2.3	Ansprüche der Mitarbeitenden	38
4.3	Hypothesenprüfung	39
4.4	Analyse auf Gruppenunterschiede	42
5	Diskussion.....	44
5.1	Interpretation der Ergebnisse	44
5.1.1	Allgemeine Veränderungsbereitschaft.....	44
5.1.2	Einstellung der Führungskräfte.....	45
5.1.3	Ansprüche Mitarbeitende.....	46
5.1.4	Hypothesenprüfung	46
5.1.5	Analyse auf Gruppenunterschiede	47
5.2	Beantwortung der Fragestellung.....	47
5.3	Gestaltungsvorschläge	49
5.4	Kritische Würdigung und Reflexion.....	53
5.5	Ausblick.....	54
5.6	Fazit	55
6	Literaturverzeichnis	56
7	Abbildungsverzeichnis.....	61
8	Tabellenverzeichnis.....	62

Vorwort

In diesem Sinne möchte ich mich aufrichtig bei der Kestenholz Automobil AG bedanken, die es mir ermöglicht hat, meine Bachelorarbeit in Form eines spannenden Projekts umzusetzen. Insbesondere bedanke ich mich bei Melinda Hungerbühler, die sich für die Projektrealisierung eingesetzt hat und mich jederzeit von Seiten der Kestenholz Automobil AG unterstützte. Ebenso geht mein Dank an die Projektleiter Walter Di Lemme und Stefan Kündig, welche mir ihr Vertrauen und ihre Zeit geschenkt haben, um mir vertiefte Einblicke in das Digitalisierungsprojekt zu verschaffen.

Weiter bedanke ich mich bei meiner Begleitperson Thomas Grenacher. Seine wertvollen Inputs trugen zur Qualität meiner Arbeit bei, ebenso wie seine Unterstützung bei Fragen und seine motivierenden Worte im Austausch.

Zuletzt bedanke ich mich bei meiner Familie und bei meinen Freunden, welche mich während der ganzen Zeit meines Studiums in verschiedenen Weisen unterstützt haben und mir dabei halfen, mein Ziel zu verfolgen.

1 Einleitung

Prognosen für den Arbeitsmarkt im Jahr 2050 können derzeit nur vage vorhergesagt werden. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass so gut wie jedes Metier durch maschinelles Lernen und Robotik verändert wird, sei das von der Fahrzeugproduktion bis hin zum Kindergartenunterricht. Es gibt diverse Ansichten darüber, wie der zukünftige Arbeitsmarkt aussehen wird. Einige behaupten, Menschen werden ökonomisch überflüssig, während andere der Meinung sind, dass die Digitalisierung und Automatisierung neue Jobs und grösseren Wohlstand für alle schaffen werden (Harari, 2019). Sicher ist, dass die digitale Revolution nicht bevorsteht, sondern bereits in vielen Bereichen des menschlichen Alltags ihren Einfluss nimmt (Kreutzer, 2015). So wird auch die Arbeitswelt durch die Digitalisierung geprägt. Arbeitsplätze werden durch agile Arbeitsformen, flexible Arbeitszeiten sowie Arbeitsplätze und neue Technologien beeinflusst. Die vierte industrielle Revolution, welche beinhaltet, dass das mobile Internet und das Internet der Dinge einen Teil unserer Lebens- und Arbeitswelten datentechnisch erfassen, vernetzen, auswerten und optimieren, wobei neue Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse und neue Berufsbilder entstehen, hat bereits begonnen. Neue und veränderte Anforderungen an Mitarbeitende sind somit unerlässlich (Genner et al., 2017). Durch die Digitalisierung werden soziale Kompetenzen wie Selbstmanagement und Flexibilität von zunehmender Bedeutung sein. Deshalb ist es wichtig, solche Fähigkeiten frühzeitig zu erkennen, zu schulen und Diskrepanzen zu erfassen. Die Managerinnen und Manager stehen einer grossen Herausforderung bevor. Sie müssen ihren Blick sowohl nach aussen richten, um mit dem digitalen Wandel mithalten zu können, als auch nach innen, zu ihren Mitarbeitenden und diese kontinuierlich fördern, damit sie den Fortschritt des Unternehmens vorantreiben können. Der zunehmende Wandel führt zu einer steigenden Veränderungsdynamik, welche von Organisationsmitgliedern mehr Offenheit, Eigenverantwortung und Bereitschaft für Veränderungen verlangt. Werden diese Eigenschaften gestärkt, können sie für die Unternehmung zu einem Wettbewerbsvorteil

werden (Baltes & Freyth, 2017). Die mit dem Wandel in Verbindung stehenden Veränderungen der Organisationsstrukturen, der Arbeitsweisen und der Arbeit an sich, können Mitarbeitende einschüchtern. Veränderungen führen zu Unsicherheit, da Mitarbeitende nicht genau wissen, was sich für sie ändern wird und was auf sie zukommt (Rodenstock, 2007).

Bevor Digitalisierungsprojekte lanciert werden, sollte somit beim Kernpunkt des Erfolges solcher Projekte angeknüpft werden – den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden können den Wandel im schlimmsten Fall durch Widerstand aufhalten und blockieren. Sie können ihn aber auch vorantreiben und daran mitwirken, indem sie in Veränderungsprojekte miteinbezogen, in die Planung und Umsetzung involviert werden, wodurch ihre Veränderungsbereitschaft erheblich erhöht wird (Rodenstock, 2007). Dies wird auch durch die Studie von Lines (2004) bestätigt, welche positive Zusammenhänge zwischen dem Einbeziehen von Mitarbeitenden und dem Erfolg von Change-Projekten fand.

1.1 Ausgangslage der Praxispartnerin

Die Kestenholz Automobil AG hat ihren Ursprung 1952 in der Region Basel und ist eine im Automobilhandel tätige Unternehmensgruppe. Mittlerweile ist der Betrieb gewachsen und zählt über 750 Mitarbeitende an acht Standorten und ist somit eine der grössten Garagengruppen der Region Basel und Südbaden. Die Kestenholz Automobil AG übernahm die Vertriebsverantwortung für Mercedes-Benz in dieser Region, somit richtet sich das Hauptgeschäft auf den Verkauf von Motorfahrzeugen der Marke Mercedes. An den verschiedenen Standorten wird unterschieden zwischen dem Classic Center, dem Nutzfahrzeug Center, den PW Centern, den zentralen Diensten und dem Mercedes Caffè Spot. Das Classic Center dient sowohl als Museum und Ausstellraum von Oldtimern als auch für deren Verkauf. In den anderen Centren werden Neuwagen und Occasionen verkauft und Servicedienstleistungen angeboten. Am Standort für Zentrale Dienste finden sich die verschiedenen Aufgabenbereiche wie Buchhaltung, Disposition, IT, Personalabteilung und das Marketing. Zu guter Letzt bietet die Kestenholz Automobil AG

eine erholsame Pause mit Kaffee oder einem feinen Lunch im Mercedes Caffè Spot an (Kestenholtz Gruppe, 2021).

Das Unternehmen, welches bis heute im Familienbesitz ist, geht mittlerweile an die dritte Generation über. Die Unternehmensführung ist jünger und innovativer geworden, was nebst den neuen Führungs- sowie Arbeitsweisen eine neue Vision mit sich bringt. Die Kestenholtz Gruppe möchte bis 2025 moderner und digitaler werden. Somit stehen der Unternehmung Veränderungen bevor, welche starke Auswirkungen auf die bisherigen Arbeitsweisen haben werden. Zum jetzigen Stand bleibt kaum Zeit für eine umfangreiche Betreuung der Kundschaft, da die Prozesse und der damit verbundene administrative Aufwand zu hoch sind. Kaum ein Arbeitsablauf ist automatisiert, die Aufträge werden folglich von Auftragskarten und Mails weitergereicht, was einen beträchtlichen Mehraufwand sowie eine Verkomplizierung der Arbeit mit sich bringt. Um die Effizienz und die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsprozesse zu erhöhen, sollen iPads integriert werden. Über die iPads werden in naher Zukunft sämtliche Aufträge sowie die interne Kommunikation verlaufen. Das heisst, dass beispielsweise in der Abteilung der Mechanik die Aufträge auf den iPads angezeigt werden. Für das Kundenmanagementsystem wird eine neue Software eingeführt. Abteilungsübergreifend sind alle Mitarbeitenden der Kestenholtz Automobil AG betroffen. Sie sind gefordert, in die papierlose und digitale Arbeitsweise umzusteigen.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Wie in der Einleitung bereits angedeutet, beschäftigt sich diese Bachelorarbeit mit dem digitalen Wandel und dem mit dem Wandel einhergehenden Change Management. Im Auftrag der Kestenholtz Automobil AG werden Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte erforscht, die einem erfolgreichen Change-Projekt zugrunde liegen. Im Vordergrund stehen kulturelle und individuelle Voraussetzungen für Veränderungen sowie die Themen Kultur, Partizipation und Kommunikation. Ziel ist es, praktische Handlungsempfehlungen aus der Literatur und den erhobenen Daten abzuleiten, um ein erfolgreiches Digitalisierungsprojekt zu unterstützen.

Aus den Zielsetzungen lassen sich die folgenden zwei Fragestellungen ableiten:

1. Welche kulturellen und personellen Voraussetzungen braucht die Kestenholz Automobil AG für ein erfolgreiches Change Management in eine digitale Arbeitswelt?
2. Inwiefern ist die Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitenden vorhanden und wie kann sie erhöht werden?

1.3 Aufbau der Arbeit

In dieser Bachelorarbeit werden die Forschungsfragen anhand eines theoretischen Rahmens und einer quantitativen Erhebung untersucht und beantwortet. Die Ergebnisse werden veranschaulicht, interpretiert und diskutiert. Ebenso werden Gestaltungsvorschläge für die Projektrealisierung in der Kestenholz Automobil AG abgeleitet.

1.4 Abgrenzung des Themas

Fokussiert wird das Thema Change Management und die Faktoren, welche ein positives und gelingendes Change Management ausmachen. Es werden Theorien hinzugezogen, welche zur Beantwortung der Fragestellungen relevant sind und zum Verständnis des Change Managements dienen. Die Arbeit beschäftigt sich nicht mit möglichen Digitalisierungsmassnahmen oder digitalen Innovationen. Das Thema Digitalisierung wird ausschliesslich für die Fragebogenentwicklung verwendet, indem die Frageitems auf das Digitalisierungsprojekt der Kestenholz Automobil AG bezogen sind. Der komplette Fragebogen kann dem Anhang A entnommen werden.

2 Theoretischer Rahmen

Der theoretische Rahmen umfasst sowohl die notwendigen Definitionen zu den relevanten Begrifflichkeiten als auch den aktuellen Stand der Forschung durch Modelle, Konzepte und wissenschaftliche Studien zum Thema Change Management.

2.1 Begriffliche Grundlagen

Folgend werden die Begriffe *Organisationsentwicklung*, *Change Management*, die damit zusammenhängende *Veränderungsbereitschaft* sowie der *Widerstand* definiert.

2.1.1 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist eine angewandte Sozialwissenschaft, die sich als ganzheitlicher, managementgeleiteter Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen versteht. Sie umfasst alle Massnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert (Becker & Labucay, 2012). Somit umspannt die Organisationsentwicklung alle organisationalen Ebenen, wozu die Mikroebene (Individuen), die Mesoebene (Gruppen) und die Makroebene (Organisation) zählen.

2.1.2 Change Management

Im Begriff «Change Management» findet sich das englische Wort für Wandel (Change) und der Begriff Management, welcher so viel bedeutet wie die Gestaltung, Lenkung und Führung von Institutionen in ihrer Umwelt (Malik, 2014). Das Change Management ist eine Alternative zur Organisationsentwicklung, welche sich ebenfalls mit der Veränderung von Organisationen auseinandersetzt (Werther & Jacobs, 2014). Es umfasst die Aufgaben, Massnahmen und Tätigkeiten zur strukturierten Veränderung einer Organisation in Hinsicht auf Strategie, Struktur und Kultur (Scholz, 2014). Somit richtet sich das Change

Management hauptsächlich nach innen, auf die Mitglieder der Unternehmung und auf die wandelnde Organisation (Lauer, 2019). Die Begriffe organisationaler Wandel und organisationale Veränderungen werden in dieser Arbeit mit dem Begriff *Change* gleichgesetzt und die Lenkung und Steuerung des Wandels bzw. der Veränderungen wird als *Change Management* bezeichnet.

Organisationsentwicklung vs. Change Management

Da die Definitionen eine schwache Differenzierung zwischen Organisationsentwicklung und Change Management liefern, wird eine Möglichkeit von Werther & Jacobs (2014) aufgezeigt, die Begriffe zu unterscheiden.

- Die Organisationsentwicklung umfasst meist eine längere zeitliche Perspektive als das Change Management.
- Bei der Organisationsentwicklung steht die Partizipation aller Mitarbeitenden im Vordergrund, was beim Change Management nicht der Fall ist.
- Das Change Management kann sich auf Veränderungsprozesse, die nur innerhalb eines Projekts oder innerhalb technischer Prozesse stattfinden, beziehen.
- Die Organisationsentwicklung bezieht sich meistens auf Veränderungen in der gesamten Organisation.

Veränderungen auf organisationaler Ebene führen unausweichlich zu ebendiesen auf operativer Ebene, denn nach Lauer (2019) verändern sich durch die Veränderungen auf organisationaler Ebene die einzelnen Bestandteile der Unternehmung. Ebenso ist die Aussage, dass sich nur die Organisationsentwicklung für die Partizipation aller Mitarbeitenden einsetzt, problematisch, da dies eine Frage des Führungsstils ist. Die Autorin schliesst durch die undeutlichen Unterschiede daraus, dass Organisationsentwicklung nicht ohne Change Management und umgekehrt geschehen kann.

In der vorliegenden Arbeit wird sowohl auf Konzepte und Modelle der Organisationsentwicklung als auch auf solche des Change Managements eingegangen,

ohne ein besonderes Augenmerk auf die Unterschiede zu legen. Wichtig ist, dass sich beide Wissenschaften mit Veränderungsprozessen in Organisationen auseinandersetzen, weshalb zum erleichterten Verständnis die Begriffe gleichgesetzt werden und fortlaufend nur noch von Change Management gesprochen wird.

2.1.3 Widerstand

Widerstand ist ein Phänomen, welches bei Veränderungen von den durch die Veränderungen betroffenen Personen ausgelöst wird. Dies führt dazu, dass der Beginn des Veränderungsprozesses verzögert oder verlangsamt und die Durchführung verhindert wird sowie dass die Kosten steigen (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens & Ansoff, 2019). Weitergehend wird durch Widerstand versucht, den Status Quo beizubehalten und die Veränderungen zu verhindern (Rumelt, 1995). Widerstand ist eine natürliche Erstreaktion auf Veränderungen, welche nicht von den Betroffenen selbst gesteuert werden, sondern Top Down durch das Management, da sie auf Kritik an den bisherigen Arbeitsweisen hindeuten (Becker & Labucay, 2012).

2.1.4 Veränderungsbereitschaft

Veränderungsbereitschaft beschreibt eine motivationale Komponente, welche dazu führt, dass Mitarbeitende den Change wollen und sich dafür einsetzen (Freyth, 2017). Sie besteht aus vier Komponenten, nämlich dem Kennen der Veränderungen, die mit dem Change einhergehen, den Fähigkeiten und Fertigkeiten mit den Veränderungen umzugehen, der Motivation, mit den Veränderungen umgehen zu wollen und den strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen der Organisation, welche die Ressourcen für die Veränderungen bereitstellt (Rodenstock, 2007).

2.2 Ansatzpunkte von Change Management

Der Change bezieht sich in der vorliegenden Arbeit auf die Einführung von Technologien und Prozessen in den Bereichen Kommunikation und Kundenmanagement.

Fokussiert werden dabei die Digitalisierung von Prozessen und die Gestaltung eines effizienteren Arbeitsumfelds.

Das Einführen der genannten Technologien erfordern das Mitwirken der Mitarbeitenden. Change Management bezieht sich auf die Steuerung von organisationalem Wandel unter Berücksichtigung der Mitarbeitenden der Organisation und geht von den folgenden drei Ansatzpunkten aus (Lauer, 2019):

1. **Individuen:** Die kleinsten sozialen Instanzen der Organisation. Der Wandel ist nur durch ihre aktive Mitarbeit möglich. Dabei müssen sich die Individuen nicht nur mit ihren Fähigkeiten an die neuen Herausforderungen anpassen können, sondern benötigen eine positive Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels.
2. **Unternehmensstrukturen:** Sie beinhalten formale Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Strategien und Ressourcen. Theoretisch ist der Wandel in der Unternehmensstruktur einfach zu verschriftlichen. Die informellen Strukturen sind jedoch meist langfristig und evolutionär entstanden, weshalb sie sich häufig gegen die Veränderungen sträuben.
3. **Unternehmenskultur:** Bezeichnet die informellen Strukturen, welche für die Einstellungen, Werte und informellen Regeln des Umgangs verantwortlich sind und unabhängig von den einzelnen Individuen sind. Ein Wandel ohne Einbezug der Unternehmenskultur ist oftmals mit Problemen behaftet und zum Scheitern verurteilt.

2.3 Einflussfaktoren auf Veränderungsprozesse

Um die Hintergründe der Reaktionen von Menschen auf Veränderungsprozesse zu verstehen und zu erklären, welchen Einfluss die Emotionen der Mitarbeitenden bei einem Change nehmen, wird das Modell *Emotions of Change* hinzugezogen. Anschliessend werden die Einflussfaktoren Widerstand und Veränderungsbereitschaft aufgezeigt und abschliessend zeigt das *8-Stufen-Modell* nach Kotter auf, wie Change Management erfolgreich gelingen kann. Diese theoretischen Grundlagen tragen einerseits zum

Verständnis von Change-Prozessen bei und zeigen andererseits die Hemmnisse des Changes auf und wie diese überwunden werden können.

2.3.1 Emotions of Change

Durch das *Emotions of Change-Modell* wird ein sozialpsychologischer Prozess beschrieben, welcher im Change Management eine wichtige Rolle spielt. Die emotionalen Prozesse, welche Mitarbeitende bei Veränderungen durchlaufen, werden von der amerikanischen Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross mit Gefühlen verglichen, die Menschen erleben, wenn sie mit etwas Folgschwerem, wie z. B. mit einer lebensbedrohlichen Krankheit, konfrontiert werden (de Natris & van de Kuit, 2009). Abbildung 1 stellt diesen emotionalen Prozess als Phasenmodell dar und wird folgend in Kombination mit dem 3-Phasen-Modell nach Lewin erklärt.

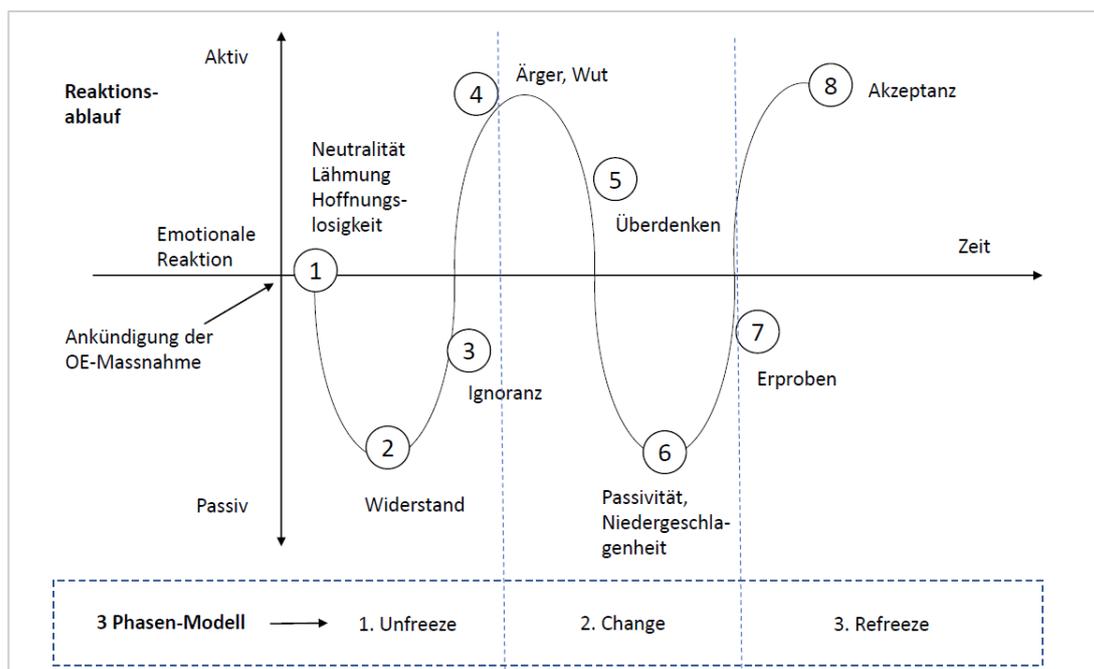


Abbildung 1. Reaktionsablauf über die Dauer eines Organisationsentwicklungs-Projekts in Anlehnung an de Natris und van de Kuit (2009, zitiert nach Verbeek, 1998, S. 4)

Lewin (1953) bildete einst den Grundbaustein mit den drei Phasen für die darauffolgenden und erweiterten Modelle und Theorien des Change Managements. In der ersten Phase, der Veränderung, werden alte Muster und Routinen in der Unternehmung aufgetaut, wobei Informationen und Feedback aus der Unternehmung wichtig sind. Abgeschlossen wird die erste Phase mit einer Reflexion über den aktuellen Stand der

Unternehmung. Die zweite Phase baut auf dieser Reflexion auf und thematisiert die zu verändernden Verhaltensweisen und Einstellungen. Hier findet der Change statt. In der dritten Phase werden die Veränderungen durch wiederholte Anwendung eingefroren und der Grundstein für eine beständige Veränderung wird geschaffen (Werther & Jacobs, 2014).

Lewins drei Phasen werden durch das *8-Phasen-Modell* erweitert und in acht Schritte unterteilt (Becker & Labucay, 2012). In jeder dieser acht Phasen werden mögliche emotionale Reaktionen, die Betroffene während des Changes empfinden können, beschrieben.

In Phase 1 wird die Ankündigung der Change-Massnahmen mit einer neutralen emotionalen Haltung durch Mitarbeitende wahrgenommen, worauf später ein Gefühl von Lähmung und Hoffnungslosigkeit folgt. In Phase 2 entsteht der Widerstand gegen den Change, wobei dessen Ursachen nach Becker und Labucay (2012) ermittelt werden sollten. Weiter kann Widerstand, wenn er nicht die Ablehnung konkreter Veränderungsmassnahmen beinhaltet, zu Ignoranz (Phase 3), Ärger und Wut (Phase 4) führen. Durch die herrschende Unsicherheit reagieren Mitarbeitende unverhältnismässig gegenüber dem Change und der Widerstand wächst. Deshalb liegt es im Hinblick auf ein erfolgreiches Change Management an der Organisation, in diesen Phasen auf die Mitarbeitenden einzugehen, die verborgenen Meinungen und Gefühle über die Arbeitsweisen offenzulegen und sie davon zu überzeugen, die Veränderungen anzustreben. Gelingt es der Organisation, die Mitarbeitenden zu überzeugen und dem Widerstand entgegenzuwirken, beginnen die Mitarbeitenden in Phase 5 ihre Meinungen über die alte Arbeitsweise zu reflektieren. Dies kann beispielsweise durch steigende Beteiligung und das Einbringen von Prozesswissen der Mitarbeitenden gelingen (Becker & Labucay, 2012). Dadurch werden sie Schritt für Schritt die Vorteile der Veränderungen erkennen und einsehen, dass die bisherige Situation unvorteilhaft war. Danach durchlaufen sie in Phase 6 einen Rückfall und fallen in eine passive, niedergeschlagene Haltung, welche es zu überwinden gilt. Dann wird das Unvermeidliche hingenommen und die neue

Situation wird erprobt (Phase 7). Schlussendlich wird die neue Situation in Phase 8 akzeptiert und dauerhaft praktiziert, wobei die Arbeitsweise stärker an die Situation angepasst wird. Hier bestimmt die Motivation der Mitarbeitenden die Aktivität und das Engagement, welches sie für den Change hervorbringen (de Natris & van de Kuit, 2009).

Zwischenfazit: Nach Lockhart und Young (1995) ist zu beachten, dass es bis zu 24 Monaten dauern kann, bis alle diese Phasen von den Mitarbeitenden durchlaufen wurden. Somit besteht die Gefahr, dass von den Mitarbeitenden bereits eine optimale Leistung verlangt und erwartet wird, obwohl diese noch nicht dafür bereit sind, was zu Dissonanzen zwischen den Erwartungen der Organisation und den Fähigkeiten der Individuen führt. Weitergehend ist kritisch zu beachten, dass davon ausgegangen wird, dass Individuen immer Widerstand gegenüber Veränderungen zeigen. Fraglich ist, ob sich Mitarbeitende nicht auch auf Veränderungen freuen können, wenn diese beispielsweise eine Vereinfachung des Arbeitsprozesses bedeuten. Weitere Kritiker argumentieren, dass das Modell sehr verallgemeinert wird. Reaktionen auf Veränderungen sind individuell unterschiedlich und nicht alle Individuen gehen jede Phase des Modelles durch. Es kann auch sein, dass Phasen übersprungen oder wiederholt werden. Insgesamt sollte beachtet werden, dass die Modelle lediglich eine Annäherung an Veränderungsphasen ermöglichen, da diese nicht umfassend wissenschaftlich geprüft wurden (Werther & Jacobs, 2014)

2.3.2 Entstehung von Widerstand

Dem oben beschriebenen 8-Phasen-Modell kann entnommen werden, dass Veränderungen mit starken passiven und aktiven emotionalen Reaktionen verbunden sind. Negative Emotionen können Widerstand hervorrufen und stehen, wie in der Begriffsdefinition erklärt, dem Veränderungsprozess im Weg. Widerstand wird im Change Management als die unterschwellige, negative Assoziation mit Veränderungsprojekten definiert (Becker Labucay, 2012) und macht 30 % des Scheiterns von Wandel aus (Lauer, 2019).

Die Herkunft des Widerstands lässt sich oft nicht rational, wie z. B. durch effektive Nachteile oder verbalisierte Gründe erklären. Oft bilden psychologische Aspekte den Ursprung für Widerstand. Lauer (2019) benennt drei psychologische Aspekte für die Entstehung von Widerstand:

1. Menschen besitzen universelle Mechanismen zur Entstehung von Vorurteilen, die eine generelle Ablehnung des Fremden begünstigen. Sie nehmen Merkmale wahr, durch welche sie sich selbst von fremden Gruppen abgrenzen und lehnen diese Gruppen ab (Mummendey, 2002). Somit ist bei einem Wandel, der mit neuen Personen einhergeht, eine sachlich unbegründete Ablehnung sehr wahrscheinlich.
2. Wandel bringt in der Regel Änderungen bestehender Regeln und Verhaltensweisen mit sich. Das kann zu Reaktanz führen, da sich die Mitarbeitenden in ihren Freiheiten und Werten bedroht fühlen, worauf mit Widerstand reagiert wird.
3. Kommunikative Missverständnisse entstehen beispielsweise durch Übersetzungsfehler zwischen dem, was ein Mensch als Botschaft versendet und dem, was die Empfängerin, der Empfänger versteht und führen so zu Unklarheiten (Schulz von Thun, Stratmann & Ruppel, 2013). Ein Scheitern der Kommunikation geplanter Veränderungen kann den Widerstand ebenfalls erklären (Lauer, 2019).

Becker und Labucay (2012) betrachten die Entstehung des Widerstands aus einer anderen Perspektive. Widerstand kann ebenfalls aus den Zweifeln der Mitarbeitenden an der wahrheitsgemässen Offenbarung der Ziele des Changes resultieren. Daraus lässt sich schliessen, dass sich Widerstand auf ein mangelhaftes Vertrauen gegenüber dem Management zurückführen lässt.

Ergänzend werden weitere Gründe für die Entstehung des Widerstands aufgeführt:

- Die Überzeugung, dass die Veränderungen nicht notwendig sind.
- Die Überzeugung, dass sich die Veränderungen nicht durchführen lassen und die Erfolgswahrscheinlichkeit gering ist.

- Widerstand derer, die durch die Veränderungen ökonomische Einbussen in Kauf nehmen und persönliche Ressourcen opfern müssen.
- Ein unklares Kosten-Nutzen-Verhältnis der Massnahmen und unklarer zukünftiger Nutzen der neuen Lösungen.
- Angst vor dem eigenen Scheitern an den neuen Lösungen und Arbeitsweisen.
- Hierarchieeinbussen wie Status- und Machtverlust.
- Die Angst, dass bestehende Werte und Ideale durch eine Umstrukturierung in der Unternehmenskultur bedroht sind.
- Veränderungen können eine erhöhte Kontrolle v. a. während der Einführung mit sich bringen, was zu Ablehnung führt.

Viele der oben genannten Punkte widerspiegeln das mangelhafte Vertrauen in das Management. Ebenfalls zu beachten sind Selbstzweifel und Ängste, die durch den Machtverlust und die erhöhte Kontrolle entstehen, sowie die Angst, dass bestehende Werte bedroht sind.

Zusammenfassend ist mit Widerstand jede Art von Hindernissen seitens der Mitarbeitenden gemeint, welche die Veränderungen zurückhalten oder dazu führen, dass der aktuelle Stand beibehalten wird. Widerstand ist ein essenzieller Faktor, dem bei Veränderungen Beachtung entgegengebracht werden muss. Der richtige Umgang mit Widerstand ist der Schlüssel zum Erfolg bzw. Misserfolg von Veränderungen (Martinez Fuentes & Pardo del Val, 2003).

2.3.3 Entstehung von Veränderungsbereitschaft

Ein hohes Mass an Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitenden führt zu erfolgreichem Change Management (Bouckenooghe, Devos & Van den Broeck, 2009). Die Veränderungsbereitschaft kann als eine Einstellung verstanden werden, welche aus kognitiven und emotionalen Komponenten besteht. Die emotionale Komponente beinhaltet

die Gefühle und die kognitive die Gedanken und Sichtweisen gegenüber den Veränderungen.

Für die Entstehung von Veränderungsbereitschaft wird die emotionale und die kognitive Akzeptanz des Veränderungsplans vorausgesetzt (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Dazu wird ein nachweisbares Bedürfnis nach Veränderung, das Gefühl der eigenen Fähigkeit, die Veränderung erfolgreich zu bewältigen (Selbstwirksamkeit) und die Möglichkeit, am Veränderungsprozess teilzunehmen, benötigt (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Jones, Jimmieson und Griffiths (2005) fanden als zusätzlichen herausragenden Aspekt die Überzeugung der vorteilhaften Veränderung gegenüber dem Change. Die Wissenschaft ist sich einig, dass die individuelle Bereitschaft für Veränderungen durch folgende drei Aspekte beeinflusst wird. Der erste Aspekt bezieht sich auf die Fähigkeit der Organisation, die Veränderungen veranlassen zu können. Der zweite Aspekt bildet die individuelle Fähigkeit der Mitarbeitenden, mit diesen Veränderungen umzugehen. Der dritte Aspekt bezieht sich auf den persönlichen Nutzen, den sich die Mitarbeitenden durch die Veränderungen versprechen (Armenakis et al., 1993).

Holt et al. (2007) erklären die Entstehung der Veränderungsbereitschaft durch ein vierdimensionales Konstrukt: Den Glauben der Individuen an die veränderungsspezifische Selbstwirksamkeit, die Angemessenheit der Veränderungen, die Unterstützung des Managements für die Veränderung und der persönliche Nutzen der Veränderung.

Weitere Forschung zeigt auf, dass die Veränderungsbereitschaft von der robusten Komponente des Persönlichkeitsmerkmals, der Offenheit für Neues, beeinflusst wird (Freyth, 2020). Gerade Veränderungen in Bezug auf die Digitalisierung stellen für langjährige und ältere Mitarbeitende eine ständige Herausforderung dar. Diese Mitarbeitenden versuchen die Unsicherheit gegenüber der Digitalisierung zu verstecken. Gelingt dies nicht mehr, können sie sich zurückziehen und zeigen sich weniger digitalisierungsbereit (Freyth, 2017). Wissenschaftlich konnte bisher noch kein direkter Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und Alter festgestellt werden (Freyth,

2017). Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass jüngere Personen der Generationen Y und Z (von Solomon auch «Digital Natives» genannt) eine höhere Bereitschaft für Digitalisierungsmassnahmen aufweisen als ältere Generationen (X und Boomers), da diese im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind (Solomon, 2019).

Einflüsse auf die Veränderungsbereitschaft

Im folgenden Abschnitt werden Determinanten hervorgehoben, welche einen besonders hohen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden haben.

Kultur

Die Unternehmenskultur ist der Kern jeder Organisation. Sie stellt sich aus zugrundeliegenden Annahmen, aus Werten und Normen und aus Artefakten zusammen, welche die organisationale Zusammenarbeit prägen. Die Unternehmenskultur ist somit der Ausgangspunkt der Entwicklung (Werther & Jacobs, 2014) und hat einen grossen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, da sie die Rahmenbedingungen der Organisation bildet. Wenn Mitarbeitende bereit sind, Veränderungen anzunehmen, diese aber den normativen Prinzipien einer Organisation widersprechen, sind Veränderungen schwer umsetzbar (Rodenstock, 2007). Ein Beispiel hierfür kann sein, dass in einer Organisation agile Arbeitsweisen eingeführt werden. Für agiles Arbeiten müssen in der Organisationskultur agile Werte vorhanden sein und gelebt werden. Ist das Wertesystem dieser Organisation jedoch von konventionellen Werten geprägt, ist es den Mitarbeitenden kaum möglich, die neuen agilen Werte zu verinnerlichen und zu leben (Hofert, 2018). Selbst wenn also die Mitarbeitenden individuell motiviert sind die neuen Ziele zu erreichen, lässt sich ihre Motivation schwer ins Handeln umsetzen, da die Motivziele den Vorgaben der Organisation widersprechen. Häufig werden wünschenswerte Handlungsweisen, die Mitarbeitende ausführen können und wollen, nicht ausgeführt, weil die dafür erforderlichen Ressourcen wie z. B. Zeit, Handlungsspielraum oder Vertrauen, fehlen (Rodenstock, 2007).

Partizipation

Mit der Organisationsentwicklung als sozialwissenschaftliches Veränderungskonzept geht einher, dass der Organisationsentwicklung ein komplexes Menschenbild zugrunde liegt, welches davon ausgeht, dass Menschen nach Selbstverwirklichung und Entfaltung streben. Deshalb sind Partizipation und transparente Veränderungsprozesse wichtige Merkmale, denen sich das Management verpflichtet fühlen muss (Werther & Jacobs, 2014). Lauer (2019) geht davon aus, dass die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeitenden in den Prozess des Wandels deren Motivation erhöht und den Widerstand verringert. Somit ist Partizipation einer der Kernerfolgskriterien im Change Management. Dies kann durch diverse Studien bestätigt werden. Lines (2004) fand eine starke positive Beziehung ($r = .30$) zwischen Partizipation und Zielerreichung und Commitment gegenüber der Veränderung (Commitment wird gemessen durch Anstrengung, Identifikation und Loyalität). Im Weiteren fand er eine starke negative Beziehung ($r = -.48$) zwischen Partizipation und Widerstand. Holt et al. (2007) eruierten den Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und Partizipation. Die Veränderungsbereitschaft ergibt sich aus den vier Faktoren Angemessenheit der Veränderung, Managementsupport, Selbstwirksamkeit und persönlicher Nutzen. Die Korrelationen befanden sich zwischen $r = .20$ und $r = .36$ (McKay, Kuntz & Näswall, 2013) und waren folglich positiv, wodurch bestätigt wird, dass Partizipation die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden erhöht.

Kommunikation

Wie bereits in Kapitel 2.3.2 thematisiert wurde, ist Kommunikation oft missverständlich und verursacht Diskrepanzen zwischen der Botschaft, die Sendende mitteilen und dem, was die Empfangenden verstehen (Schulz von Thun, Stratmann & Ruppel, 2013). Weitergehend zeigte sich, dass Informationen in einer Organisation nicht alle Empfängerinnen und Empfänger zum selben Zeitpunkt erreichen, sondern mehrere Etappen durchlaufen. Informationen werden als Erstes von einigen Empfangenden

aufgenommen und interpretiert. Diese Erstempfängerinnen und Erstempfänger werden bei Informationsweitergabe zu Meinungsführenden.

Die Meinungsführenden spielen eine essenzielle Rolle, wenn es darum geht, die Zustimmung der Mitarbeitenden zu Veränderungen zu erhalten. Für die Kommunikation ist es daher wichtig, die Meinungsführenden zu identifizieren und in die Kommunikationsprozesse miteinzubinden (de Natris & van de Kuit, 2009).

In der Studie von McKay, Kuntz und Näswall (2013) hat sich gezeigt, dass die Qualität der Kommunikation der Change Prozesse hoch signifikant mit Angemessenheit der Veränderung ($r = .48$), Management Support ($r = .28$), Selbstwirksamkeit ($r = .42$) und persönlichem Nutzen ($r = .52$) korreliert. Somit besteht ein stark positiver Zusammenhang zwischen guter Change - Kommunikation und den Indikatoren für Veränderungsbereitschaft.

Lauer (2019) ist ausserdem der Meinung, dass für Change Management vor allem die persönliche Kommunikation inklusive Gestik und Mimik eine wichtige Rolle spielt, da sie motivierender ist und den Raum für Fehlinterpretationen vermindert. Dabei sollten Ziele und Hintergrund der Veränderungen zeitnah und möglichst an alle Betroffenen gleichzeitig kommuniziert werden.

Kommunikation gilt hinzukommend als Katalysator des Change Managements, indem informatorische Transparenz geschaffen wird. Des Weiteren können Widerstände erkannt und abgeschwächt werden. Darüber hinaus können die positiven Rückmeldungen verstärkt werden, indem durch die Kommunikation die soziale Integration zwischen den Mitarbeitenden gefördert wird.

2.3.4 Erfolgreicher Wandel in 8 Stufen

Nach Kotter (2011) sind für die erfolgreiche Durchführung des Changes folgende Schritte zu beachten:

1. Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen
2. Eine Führungskoalition aufbauen

3. Vision und Strategie entwickeln
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
5. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen
6. Schnelle Erfolge erzielen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Mitarbeitende müssen als Erstes das «Warum» sowie die Notwendigkeit des Changes wahrnehmen und dessen Hintergründe verstehen, um die nötige Motivation und Energie für die Veränderungen aufzubringen. Da der Change nicht durch einzelne Personen vorangetrieben werden kann, müssen im zweiten Schritt Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen einbezogen werden, welche die Aufgaben mit Fachwissen und Entscheidungskompetenzen bewältigen und zusammen eine Führungskoalition bilden können. Im dritten Schritt legt die Führungskoalition eine klare Richtung fest und definiert konkrete Ziele im Rahmen einer Vision und einer dazugehörigen Strategie, welche im vierten Schritt an die Mitarbeitenden kommuniziert werden. Auf diesen Schritt wird besonders hohen Wert gelegt, da die Botschaft einerseits richtig verstanden werden muss und gleichzeitig die Motivation sowie das Engagement bei den Mitarbeitenden erwecken soll. Hierbei sollten Emotionen und überzeugende Erfahrungen genutzt werden, da diese einen stärkeren Einfluss aufweisen im Vergleich zu Zahlen und Fakten. Durch die Kommunikation kann den Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Veränderung aufgezeigt werden. Folglich gilt es im fünften Schritt die Mitarbeitenden für den Wandel zu gewinnen. Sie sollten sich nicht machtlos gegenüber der Veränderung fühlen, sondern befähigt werden, den Wandel zu unterstützen und zu lernen, wie sie mit Veränderungen umgehen können. Um die Motivation beizubehalten, sind im sechsten Schritt erste, schnelle, kleine und realisierbare Erfolge wichtig. Bis sich die neuen Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur verfestigt haben, vergeht einige Zeit. Während dieser Zeit müssen weitere Veränderungen in Schritt sieben vorangetrieben werden, um zu verhindern, dass

der Wandel zurückläuft. Ebenso gilt es weiterhin, die Dringlichkeit aufrechtzuerhalten. Im letzten Schritt werden Veränderungen in der Unternehmenskultur verankert, was zentral für die Nachhaltigkeit des Wandels ist.

Das 8-Stufen-Modell von Kotter stellt ebenfalls eine Weiterentwicklung des im vorigen Kapitel vorgestellten Lewinschen 3-Phasen-Modells dar und ist in der Forschung weit verbreitet. Jedoch gibt es auch an diesem Modell einige Kritikpunkte. Einerseits beweist sich das Modell zwar in der Beratungspraxis, jedoch fehlt Kritikern eine empirische Validierung (Alas & Sharifi, 2002). Ebenso können Rückschritte im Change Management anhand dieses Modells nicht erklärt werden (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). Des Weiteren nimmt das Modell lediglich die «top-down» Perspektive ein, wobei Prozesse jeweils von der Top-Management-Ebene initiiert werden und die Initiativen durch Mitarbeitende ausser Acht gelassen werden. Dies als schwerwiegender Kritikpunkt, da in vorangehender Literatur die Wichtigkeit der Partizipation hervorgehoben wurde. Laut Kotters Modell werden die Mitarbeitenden erst im fünften Schritt, also nachdem über die Hälfte des Change-Prozesses bereits geschehen ist, miteinbezogen.

Zwischenfazit

Unternehmenskultur, Partizipation und Kommunikation können bestimmen, ob ein bevorstehender Wandel erfolgreich durchgeführt werden kann. Veränderungsbereitschaft als Gegenpol zu Widerstand ist ein Prozess, in dem Mitarbeitende - beeinflusst durch die Informationen, die sie durch die Veränderungsinitianten, Meinungsführenden und anderen kontextuellen Anhaltspunkte erhalten - die Veränderung als nötig und erreichbar wahrnehmen und bereit sind, den Change-Prozess zu unterstützen (Armenakis et al., 1993).

Obwohl es diverse Change Management-Modelle gibt, die teilweise auf unterschiedlichen Ansätzen basieren, können bestimmte Faktoren als Grundbestandteile erfolgreicher Veränderungen gelten. Hierzu zählen Vertrauen, Kommunikation mit allen Betroffenen, frühzeitige und ganzheitliche Beteiligung aller Betroffenen, Ziel- und

Visionentwicklung sowie die Veränderungsbereitschaft durch Motivation, Wille, Fähigkeit und Qualifizierung für den Wandel sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden.

2.4 Herleitung der Hypothesen

Die Bildung von Hypothesen dient als Unterstützung zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Bildung eines Rahmens, in welchem sich die statistischen Untersuchungen bewegen können. Die Hypothesen werden aus den gewonnenen Erkenntnissen und aus logischen Schlussfolgerungen vom theoretischen Rahmen abgeleitet und sind daher wissenschaftlich begründet. Aus der Literaturrecherche kristallisierten sich Partizipation, Kommunikation, Notwendigkeit der Veränderung, Selbstwirksamkeit, eigener Nutzen, Unterstützung durch Vorgesetzte und Offenheit für Neues als massgebende Indikatoren für Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden heraus. Weitergehend gibt es Befunde, dass das Alter sowie die Einstellung der Führungskräfte einen weiteren Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben. Anhand dieses Wissensstandes wurden die folgenden vier Hypothesen gebildet:

- H₁:** Die Indikatoren für Veränderungsbereitschaft korrelieren positiv untereinander.
- H₂:** Partizipation erhöht die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden.
- H₃:** Die Einstellung und das Commitment der Führungskräfte gegenüber dem Change korrelieren mit den Indikatoren für Veränderungsbereitschaft.
- H₄:** Die Generationen Y und Z weisen eine höhere Veränderungsbereitschaft auf als die Generationen X und Baby Boomer.

3 Methodik

Dieses Kapitel bezieht sich auf das methodische Vorgehen der Datenerhebung und Auswertung. Im ersten Kapitel wird ein Überblick über die methodischen Verfahren geschaffen, danach werden die einzelnen Schritte von der Datenerhebung, des Samplings, der Durchführung, bis hin zur Datenauswertung erklärt.

3.1 Auftragsklärung

Um die Rahmenbedingungen der Datenerhebungen zu klären, wurde als Erstes mit der Auftraggeberin und der Projektleitung ein Interview zur Auftragsklärung vorgenommen. Der Interviewleitfaden kann dem Anhang B entnommen werden. Im Interview wurde der aktuelle Stand der Digitalisierung sowie die Kenntnisse der Mitarbeitenden über das Projekt, die Ziele, die durch das Projekt verfolgt werden und die Betroffenheit der Mitarbeitenden in Bezug auf das Projekt geklärt. Die Informationen, die durch das Interview generiert wurden, dienten als Abgrenzung des theoretischen Rahmens, der für die weiteren Schritte der Datenerhebung diente.

3.2 Untersuchungsdesign

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurde ein selbst konstruierter quantitativer Fragebogen verwendet, welcher den Ist-Zustand der Veränderungsbereitschaft der Teilnehmenden erheben soll und auf den gewonnenen Erkenntnissen aus dem Theorieteil basiert. Allfällige Gründe für Widerstand gegen Veränderungen gilt es zu analysieren, woraus die Basis für das Eruiieren gezielter Gestaltungsvorschläge geschaffen wird. Somit wird angestrebt, die Veränderungsbereitschaft der Beteiligten auf das gewünschte Niveau zu bringen (Rodenstock, 2007). Die Entscheidung für ein quantitatives Erhebungsverfahren beruht auf der Grösse der Partnerfirma (über 750 Mitarbeitende) sowie hinblickend auf die mit der Fragestellung in Verbindung stehenden Zielsetzungen. Anhand des Online-Fragebogens wurde allen Mitarbeitenden ermöglicht, an der Umfrage teilzunehmen. Die

erhobenen Daten sollen eine für die Untersuchungsgruppe repräsentative Stichprobe bilden. Die Zusammensetzung der realisierten Stichprobe kann anhand der demographischen Strukturen in der Datenauswertung (Abschnitt 4.1) eingesehen werden.

3.2.1 Entwicklung des Fragebogens

Der Fragebogen misst verschiedene Facetten des Konstruktes

Veränderungsbereitschaft. Die Veränderungsbereitschaft bezieht sich hierbei auf die Bereitschaft von Mitarbeitenden für die anstehenden Digitalisierungsmassnahmen. Die Facetten der Veränderungsbereitschaft werden jeweils durch die in Abbildung 2 visualisierten Dimensionen abgebildet. Der Fragebogen basiert auf wissenschaftlich geprüften, bereits existierenden Messinstrumenten zur Erfassung der Veränderungsbereitschaft. Es wurden verschiedene Indikatoren für Veränderungsbereitschaft aus den Studien von Holt et al. (2007), Bouckennooghe et al. (2009), Choi und Ruona (2011) und Cunningham et al. (2002) zusammengestellt. Ebenso wurden nach Wunsch der Auftraggebenden die beiden Konstrukte Offenheit für Neues und Fehlerkultur erhoben. Nach Baltès und Freyth (2017) weist das Persönlichkeitsmerkmal, die Offenheit für Neues, eine hohe Korrelation mit Veränderungsbereitschaft auf und kann somit durch die Anpassung auf das Thema Digitalisierungsmassnahmen als Indikator für die Veränderungsbereitschaft verwendet werden. Mit der Dimension Fehlerkultur wird erhoben, ob sich Mitarbeitende trauen, mit den neuen Methoden zu experimentieren und sich nicht vor Fehlern oder deren Konsequenzen fürchten. Diese Dimension wird ausserdem in Bezug auf das *Emotions of Change – Modell* (Kapitel 2.3.1) in Schritt 7 wichtig, wenn es darum geht, die neuen Arbeitsweisen zu erproben, misst aber nicht die Veränderungsbereitschaft.

Im Fragebogen ist ein Filter eingebaut, der es ermöglicht, unterschiedliche Fragen an Mitarbeitende mit bzw. ohne Führungsverantwortung zu stellen. Der Hintergrund für diese Unterscheidung besteht darin, dass herausgefunden werden soll, wie Führungskräfte zum Veränderungsprozess stehen und ob sie ihre Mitarbeitenden in den Prozess einbinden. Bei

den Mitarbeitenden soll erfragt werden, was aus ihrer Sicht für den bevorstehenden Veränderungsprozess notwendig ist. Zum Beispiel inwiefern sie informiert werden möchten und wie stark sie an dem Prozess partizipieren wollen.

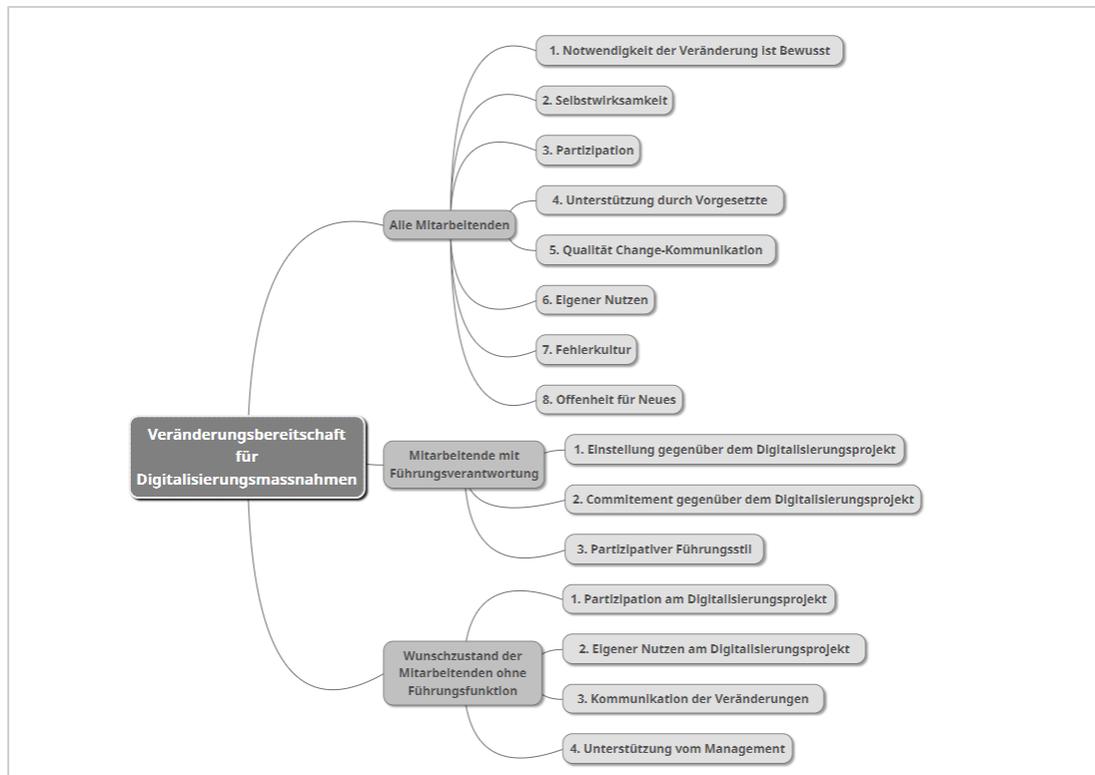


Abbildung 2. Übersicht Dimensionen Fragebogen (eigene Darstellung, 2021)

Für jede Dimension wurden vier bis sieben Items entwickelt, welche als multiple Indikatoren bezeichnet werden und unterschiedliche Aspekte dieser Dimension erfassen. Die Multi-Item-Skala eignet sich für komplexe Sachverhalte, erhöht die Validität der Messung und reduziert Messfehler (Bühner, 2011). Im Weiteren wurden jeweils zwei bis drei Items der Skala negativ formuliert, um Teilnehmende zu identifizieren, welche den Fragebogen unachtsam ausfüllen, konsistent antworten oder eine Zustimmungstendenz aufweisen (Bühner, 2011). Das Antwortformat des Fragebogens besteht aus einer Ratingskala, wobei es sich um eine fünfstufige Likert-Skala handelt. Die fünfstufige Skala hat im Vergleich zur dreistufigen den Vorteil, dass sie eine höhere Differenzierung zwischen den Antworten der Probanden ermöglicht. Ausserdem steigen Validität und Reliabilität, wenn mehrere Antwortkategorien gegeben werden (Bortz & Döring, 2006). Eine siebenstufige Likert-Skala wurde abgelehnt, da sich zu viele Antwortkategorien negativ auf

die Messeigenschaften der Items auswirken können. Dies insbesondere, wenn die Teilnehmenden mit dem Differenzierungsgrad der Antwortmöglichkeiten überfordert sind (Bühner, 2011). Der Nachteil ungerader Antwortskalen ist, dass sie eine Tendenz zur Mitte auslösen könnte und dass unmotivierte Teilnehmende nur die Mittelkategorie anwählen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Wenn Teilnehmende jedoch eine neutrale Einstellung gegenüber dem Thema besitzen, können sie diese mit einer Mittelkategorie belegen, ebenso wird durch die Mittelkategorie die Reliabilität und Validität erhöht (Menold & Bogner, 2015). Weitergehend kann Reaktanz ausgelöst werden, wenn keine neutrale Mittelkategorie angeboten wird (Bühner, 2011). Dies ist folglich bei einem kritischen und eher negativ konnotierten Thema wie der Veränderung von grosser Bedeutung und sollte deshalb vermieden werden.

3.2.2 Fragebogenaufbau

Einleitend in den Fragebogen erklärt eine erste Seite die Thematik sowie die Zielsetzung der Umfrage. Ebenso wird auf die Datenschutzrichtlinien, die Zeitdauer und die Kontaktperson für allfällige Unklarheiten hingewiesen. Wird den Datenschutzrichtlinien zugestimmt, kann die Umfrage gestartet werden. Der Hauptteil des Fragebogens ist in Form von Frage-Matrizen aufgebaut. Pro Dimension gibt es eine Matrix. Innerhalb der Matrix sind die Items randomisiert, damit die Anordnung der positiv und negativ gepolten Items zufällig ist. Zwischen den jeweiligen Dimensionen findet ein kurzer Input statt, der die folgende Dimension erklärt. Als Beispiel der Satz aus der Dimension *jobbezogene Selbstwirksamkeit*: «Im folgenden Abschnitt werden Ihnen Fragen zu Ihrer jobbezogenen Selbstwirksamkeit (Selbstwirksamkeit ist der Glaube an sich selbst, Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können) in Bezug auf die digitalen Veränderungen gestellt. Bitte beantworten Sie alle Fragen offen und ehrlich».

Die Teilnehmenden sind aufgefordert, den gestellten Fragen zu- oder nicht zuzustimmen. Ergibt sich für eine Skala eine hohe Ausprägung, zeigt dies eine hohe

Zustimmung. Eine hohe Zustimmung ist jeweils positiv zu deuten, da die Mitarbeitenden dadurch den Indikatoren für Veränderungsbereitschaft zustimmen.

Die erste Fragematrix bezieht sich auf die *Notwendigkeit der Veränderung*. Anhand von sechs Items wird festgestellt, ob Mitarbeitenden bewusst ist, wieso eine Veränderung in ihrem Unternehmen nötig ist und dass es legitime Gründe für eine Veränderung gibt. Die Dimension beruht auf den Studien von Holt, Armenakis, Field und Harris (2007), welche davon ausgehen, dass Mitarbeitende, die Veränderungen als angemessen sehen, eine erhöhte Veränderungsbereitschaft aufweisen und auch auf denen von Choi und Ruona (2011), welche postulieren, dass die Veränderungsbereitschaft erhöht wird, wenn Mitarbeitenden bewusst ist, dass die Veränderungen nötig sind.

Die zweite Fragematrix untersucht die *jobbezogene Selbstwirksamkeit*. Sie bezeichnet die wahrgenommene Fähigkeit der Mitarbeitenden, den Change-Prozess erfolgreich zu managen, also die Überzeugung durch eigene Fähigkeiten Handlungen ausführen zu können, welche zu den gewünschten Zielen führen (Egger, 2015). Cunningham et al. (2002) stellen fest, dass Mitarbeitende mit hoher jobbezogener Selbstwirksamkeit eine höhere Veränderungsbereitschaft aufweisen.

Anschliessend folgen weitere Dimensionen. Die *Partizipation*, welche von (Cunningham et al., 2002) als grundlegend für Veränderungsbereitschaft erachtet wird, da Mitarbeitende in die Entscheidungen miteinbezogen werden müssen. Die *Unterstützung durch Vorgesetzte* misst, inwiefern sich Vorgesetzte offen für Reaktionen der Mitarbeitenden zeigen und sie durch den Veränderungsprozess führen können (Bouckennooghe et al., 2009). Die *Qualität der Change Kommunikation* misst die Angemessenheit und die Qualität, mit welcher die Veränderung kommuniziert wird (Bouckennooghe et al., 2009). Der *Eigene Nutzen an der Veränderung* ist eine Dimension von Holt et al. (2007), welche davon ausgehen, dass Veränderungsbereitschaft durch das Sehen eines persönlichen Nutzens an der Veränderung gefördert wird. Die *Fehlerkultur* ist eine Dimension, welche spezifisch von der Auftraggeberin gewünscht wurde und aufdecken soll, ob sich Mitarbeitende trauen, mit den neuen Tools zu arbeiten, diese auszuprobieren und Raum für Fehler vorhanden ist,

ohne diese tabuisieren oder vertuschen zu müssen (Herzig, 2017). Als letzte Dimension findet sich *Offenheit für Neues*. Offenheit für neue Erfahrungen ist eine Persönlichkeitseigenschaft, welche positiv mit der Veränderungsbereitschaft korreliert. So nehmen Personen, die offen für Neues sind, Veränderungen als herausfordernd an und erweisen sich als anpassungsfähig in dynamischen Arbeitsumgebungen (Baltes & Frey, 2017).

Nachdem der erste Teil des Fragebogens von allen Mitarbeitenden bearbeitet wurde, wird für den nächsten Teil zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung unterschieden. Führungskräfte beantworteten Fragen zu den Dimensionen *Commitment gegenüber dem Digitalisierungsprojekt*, was bedeutet, dass sich Führungskräfte mit dem Projekt identifizieren und bereits in der «Neuen Welt» angekommen und von dieser vollkommen überzeugt sind (Classen & von Kyaw, 2010). Die *Einstellung gegenüber dem Digitalisierungsprojekt* bezieht sich auf die Haltung, welche die oberste Führungsebene in Bezug auf die Veränderung einnimmt bzw. ob sie den Wandel unterstützen (Bouckennooghe et al., 2009). Der *Partizipative Führungsstil* wird abgefragt, da Partizipation negativ mit Widerstand und positiv mit der Zielerreichung bei Veränderungsprozessen korreliert (Lines, 2004). Hier wird gefragt, ob Führungskräfte einen partizipativen Führungsstil pflegen.

Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung bearbeiteten die Dimensionen *Einbezug in das Digitalisierungsprojekt* – wieder ein Appell an das Konstrukt Partizipation, wobei gefragt wurde, (inwiefern oder ob) Mitarbeitende in das Digitalisierungsprojekt miteinbezogen werden möchten. Die Dimension *Eigener Nutzen am Digitalisierungsprojekt*, wobei herausgefunden werden sollte, ob Mitarbeitende das Digitalisierungsprojekt eher befürworten, wenn sie davon profitieren können. Die Dimension *Kommunikation durch das Management*, bei der gefragt wurde, ob Mitarbeitende regelmässig bezüglich Veränderungen informiert werden möchten und zuletzt die Dimension *Unterstützung durch Führungskräfte*, bei der gefragt wurde, ob Mitarbeitende bei dem Veränderungsprozess auf die Unterstützung von Führungskräften zählen möchten. Diese Dimensionen sind

wiederholend, doch die Items wurden so gestellt, dass sie Aufschluss darüber geben, wie sich Mitarbeitende einen optimalen Veränderungsprozess vorstellen und sollten in die Handlungsempfehlungen einfließen können.

Den letzten Teil des Fragebogens bildet die Erhebung demographischer Daten. Diese Fragen sind bewusst am Schluss angesetzt, um die Abbruchquote zu verringern, da der Fragebogen beinahe fertig bearbeitet wurde (Bühner, 2011). Hierbei wurden Alter, Geschlecht, Bildungsniveau und Funktion in der Unternehmung erhoben.

Das Alter wurde durch die Generationen nach Solomon (2019) eingeteilt:

- Die Baby Boom Generation – geboren zwischen 1946 und 1964
- Generation X – geboren zwischen 1965 und 1985
- Generation Y – geboren zwischen 1986 und 2002
- Generation Z – geboren 2003 und später

Für das Bildungsniveau wurde zwischen Personen ohne Ausbildung, Personen mit Grundausbildung und Personen mit Hochschulabschluss unterschieden. Ebenso wurden die Funktionen Management, Administration/ Backoffice, Werkstatt, Ersatzteillager, Service/ Empfang und Verkauf unterschieden, um einen gesamthaften und abteilungsspezifischen Überblick über die Ist-Situation zu erlangen.

3.3 Datenerhebung

In den folgenden Kapiteln wird der Ablauf der Datenerhebung durch den Fragebogen erklärt. Dabei wird auf die Teilnehmenden der Umfrage, die Erhebung des Pretests sowie des Fragebogens eingegangen. Sämtliche Daten wurden mit dem von der FHNW zur Verfügung gestellten Umfragetool EFS Survey von Questback erhoben.

3.3.1 Sampling

Nach Lamnek und Krell (2016) werden Befragte nicht zufällig, sondern nach inhaltlicher Repräsentativität ausgewählt. Inhaltliche Repräsentativität war in der Kestenholz Automobil AG, in Absprache mit der Auftraggeberin, nur durch eine abteilungsübergreifende

Vollerhebung gegeben. Dadurch erhielten alle Mitarbeitenden die Möglichkeit an der Umfrage teilzunehmen. Unterschieden wurde zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsverantwortung.

3.3.2 Pretest

Zur Messung der Qualität der Items wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Dies geschah in Kalenderwoche 8-10 durch ein umfassendes Feedback der Pretest-Teilnehmenden, welche eine qualitative Rückmeldung zu Verständlichkeit, Wording, Aufbau und Abdeckung der gewünschten Forschungsziele abgaben. Unter den Teilnehmenden befanden sich 19 Personen aus dem Bekanntenkreis der Autorin, welche mit der Autorin an einem Digitalisierungsprojekt in der Datentransformation arbeiteten, sowie eine Person, welche ein Digitalisierungsprojekt leitet. Ebenso waren Informatiker, Werkstattmitarbeitende und Konstrukteure der BWT im Sample sowie Empfangsmitarbeiterinnen und Lernende der IC-Unicon. Unter den Teilnehmenden befanden sich sowohl Personen mit als auch solche ohne Führungsverantwortung. Durch die Tätigkeitsvielfalt der Teilnehmenden sollte die Ähnlichkeit zur echten Zielgruppe sichergestellt werden. Die letzte Prüfung des Pretests fand durch das Projektteam der Auftraggebenden statt, welche ebenfalls ihr Feedback zum Test einbrachten. Nach dem Pretest wurden einige Items ausgeschlossen oder inhaltlich verändert und die Frageitems spezifischer an das Thema Digitalisierung angepasst.

3.3.3 Durchführung Umfrage

Der Fragebogen wurde in KW 12 durch die interne App der Kestenholz Automobil AG veröffentlicht. Zeitgleich ging eine Mail mit dem Fragebogen an alle Mitarbeitenden, um ihnen die Möglichkeit zu geben, den Fragebogen an einem Gerät nach ihrem Wunsch auszufüllen. Nachdem die Umfrage zwei Wochen online war, wurde festgestellt, dass die Rücklaufquote noch nicht ausreichend war. Deshalb wurde in KW 14 ein Reminder verschickt und die Deadline wurde bis zum 16.04.2021 verlängert. Da die Stichprobe zu diesem Zeitpunkt noch immer nicht zufriedenstellend war, wurde der Link zum Fragebogen

nochmals durch den CEO der Kestenholz Automobil AG verschickt und die Deadline wurde um vier weitere Tage verlängert.

3.4 Datenauswertung

Folgend wird die Vorgehensweise der Datenauswertung des Pretests und der Umfrage erläutert. Sämtliche Daten wurden mit der von der FHNW zur Verfügung gestellten Statistiksoftware IBM SPSS Statistics 26 ausgewertet.

3.4.1 Pretest

Die statistische Auswertung des Pretests erfolgte durch eine Reliabilitätsanalyse zur Erfassung der internen Konsistenz. Dies jedoch nur mit den Dimensionen, welche von allen Teilnehmenden (mit und ohne Führungsverantwortung) bearbeitet wurden, da die Stichprobe ansonsten zu klein für eine Reliabilitätsanalyse ausfällt. Die Werte können der Tabelle 1 entnommen werden. Die interne Konsistenz ist durch das Cronbachs Alpha bestimmt, für welches folgende Einstufungen gelten (Bühner, 2011):

$\alpha > .80$ gut; $\alpha > .70$ zufriedenstellend; $\alpha > .60$ gerade noch zufriedenstellend; $\alpha > .50$ grenzwertig; $\alpha < .40$ unzureichend

Tabelle 1
Interne Konsistenz der Skalen

Skala	Interne Konsistenz (Cronbachs Alpha)
Notwendigkeit der Veränderung ist bewusst	$\alpha = .826$
Selbstwirksamkeit	$\alpha = .804$
Partizipation	$\alpha = .888$
Unterstützung durch Vorgesetzte	$\alpha = .735$
Qualität der Kommunikation	$\alpha = .910$
Eigener Nutzen	$\alpha = .424$ (nach Bereinigung $\alpha = .729$)
Fehlerkultur	$\alpha = .599$ (gerundet $\alpha = .600$; akzeptabel)
Offenheit für Neues	$\alpha = .486$

Anmerkungen. Skala Offenheit für Neues mit Originalsample: $\alpha = .811$.

3.4.2 Umfrage

Nach Beendigung der Umfrage wurden die Daten in die Statistiksoftware exportiert, wonach der Datensatz in einem ersten Schritt von nicht relevanten Erhebungen, wie beispielsweise der durchschnittlichen Bearbeitungszeit, bereinigt wurde. Ebenso wurden negativ gepolte Items umcodiert und es wurden neue Variablen generiert, in welchen Items zu Skalen zusammengefasst wurden. Durch die Skalen kann das Ausmass einer Dimension quantifiziert werden. Danach wurden die Daten in drei Datensätze aufgeteilt: alle Mitarbeitenden, Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

Für die deskriptive Analyse wurden pro Dimensionen der drei Datensätze die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Häufigkeiten berechnet. Die Häufigkeit der gewählten Antwortalternativen wurden jeweils über die Items hinweg summiert, um so die Häufigkeit für die gesamte Skala zu generieren. Danach wurden die Prozentwerte dieser Häufigkeiten berechnet. Um die Zustimmung pro Skala darzustellen, wurden jeweils die Häufigkeiten aus der Antwortkategorie "stimme eher zu" und "stimme voll und ganz zu" addiert. Da die Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) ging, wurde ab dem Wert 4.00 (stimme eher zu) mit einer Zustimmung gerechnet. Erreichte die Skala einen Wert > 4.00 , ist die Zustimmung hoch. Für die Skalen wurde jeweils geprüft, ob die Items den Skalenwerten entsprechen. Gab es Ausreisser, so wurden diese auf Itemebene analysiert. Ebenso wurden die Daten auf Normalverteilung geprüft, um anschliessend eine Korrelationstabelle zu erstellen und die Daten bezüglich der zentralen Tendenz ihrer Mittelwerte auf Gruppenunterschiede zu untersuchen.

4 Ergebnisse

Im Ergebnisteil werden die Ergebnisse der quantitativen Erhebung dargestellt und faktenbasierend erklärt. Im ersten Teil wird über die Zusammensetzung der Stichprobe informiert und die Daten werden deskriptiv analysiert. Es wird übersichtlich dargestellt, welche Mittelwerte die Dimensionen, die das Konstrukt Veränderungsbereitschaft operationalisieren, erreicht haben. Dimensionen, welche durch einen tiefen Mittelwert und/oder eine hohe Standardabweichung auffällig sind, werden vertiefter analysiert. Den zweiten Teil bildet die statistische Hypothesenprüfung. Im Folgenden wird auf die Dimensionen eingegangen, welche einen Mittelwert < 4.00 erreicht haben. Diese werden zusätzlichen Analysen unterzogen und auf Gruppenunterschiede getestet.

4.1 Charakterisierung der Stichprobe

Der Fragebogen wurde insgesamt von 169 Personen ausgefüllt, was die Stichprobengröße N ergibt. Darunter befanden sich 139 Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung und 30 mit Führungsverantwortung.

In Bezug auf das Geschlecht kann eine starke Unausgeglichenheit aufgewiesen werden. In der Stichprobe befanden sich 31 Frauen, 135 Männer und drei Personen gaben beim Geschlecht «divers» an. Der Ausbildungsgrad ist mit 86 Personen mit Grundausbildung und 74 Personen mit einer Hochschulausbildung relativ ausgeglichen. Nur 9 Personen gaben an, keine Ausbildung absolviert zu haben. Tabelle 2 kann die Altersgruppenverteilung entnommen werden, wobei ersichtlich wird, dass die Mehrheit der Befragten den Generationen Y und X angehören und somit zwischen 19 und 35 Jahre bzw. zwischen 36 und 56 Jahre alt sind.

Tabelle 2
 Altersverteilung der Stichprobe

Alter in Generationen	N	Anteil
Generation Z (unter 18)	3	2 %
Generation Y (19 bis 35)	67	40 %
Generation X (36 bis 56)	83	49 %
Babyboomer (ab 57)	16	9 %

Weitergehend kann festgestellt werden, dass Personen aus jeder Abteilung an der Umfrage teilgenommen haben. Die meisten Teilnehmenden sind aus den Abteilungen Administration / Backoffice und Verkauf (Abbildung 3). Darauf folgen die Abteilungen Werkstatt, Service / Empfang und Ersatzteillager.

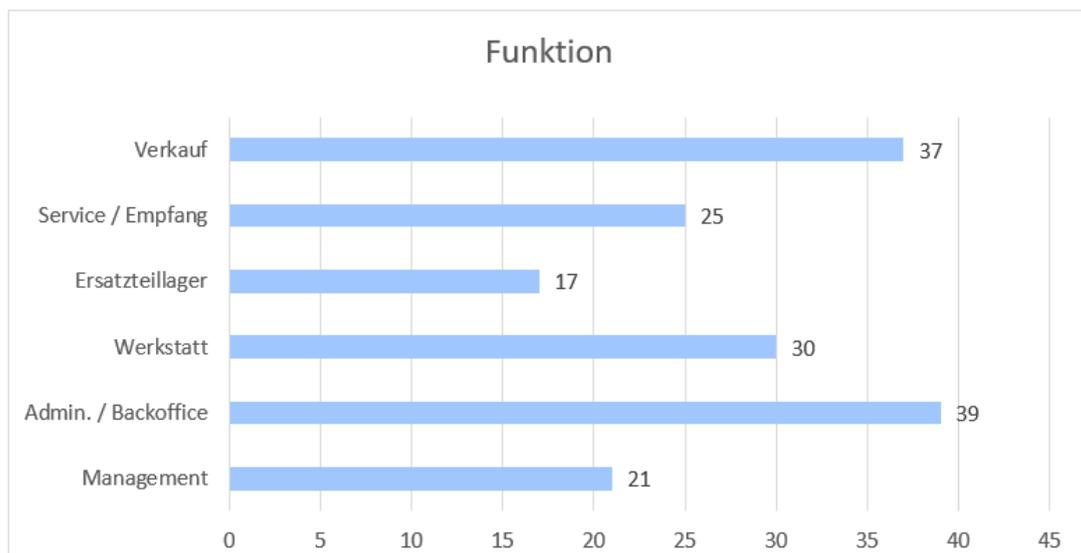


Abbildung 3. Ergebnis Funktion

4.2 Deskriptive Analyse

4.2.1 Allgemeine Veränderungsbereitschaft

Die erlangte Veränderungsbereitschaft lässt sich durch die Konstrukte *Notwendigkeit der Veränderung ist bewusst*, *jobbezogene Selbstwirksamkeit*, *Partizipation*, *Unterstützung durch Vorgesetzte*, *Qualität der Change Kommunikation*, *Eigener Nutzen* und *Offenheit für Neues* abbilden. In Tabelle 3 sind Mittelwerte der Dimensionen zu sehen. Aufgrund nicht normalverteilter Daten wurde der Median als Masseinheit für den Mittelwert berechnet.

Die Mediane sind folgendermassen zu deuten: Die Skala der Umfrage ging von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). Somit weist ein Median von 4 auf eine mehrheitliche Zustimmung hin. Ein Median von ≥ 4.00 , welcher eindeutig für Zustimmung spricht, kommt im Gesamtsample nur vier Mal vor.

Tabelle 3
Deskriptive Übersicht der Dimensionen

Skala	N	M	SD	Zustimmung in %
Gesamtsample	169			
Offenheit für Neues		4.00	0.66	59 %
Fehlerkultur		4.00	0.54	70 %
Eigener Nutzen		3.80	0.75	61 %
Qualität der Kommunikation		3.00	0.93	43 %
Unterstützung durch Vorgesetzte		3.83	0.88	66 %
Partizipation		3.00	0.81	42 %
Jobbezogene Selbstwirksamkeit		4.60	0.71	88 %
Notwendigkeit der Veränderung ist bewusst		4.20	0.65	77 %
Gesamtmittelwert Veränderungsbereitschaft (exkl. Fehlerkultur)		3.78		

Die Skalen *Eigener Nutzen* (M = 3.80), *Qualität der Kommunikation* (M = 3.00), *Unterstützung durch Vorgesetzte* (M = 3.83) und *Partizipation* (M = 3.00) weisen einen Median <4.00 auf. Die letzteren drei fallen zusätzlich durch ihre hohe Standardabweichung auf. Die Standardabweichung zeigt, inwiefern die Antworten im Durchschnitt vom Mittelwert abweichen. Eine hohe Standardabweichung weist auf ein heterogenes Antwortverhalten hin. Die Skalen, welche durch den Median oder Standardabweichung auffällig sind, werden folgend auf Itemebene analysiert und in Kapitel 4.4 Analysen auf Gruppenunterschiede unterzogen.

Dimension «Eigener Nutzen»

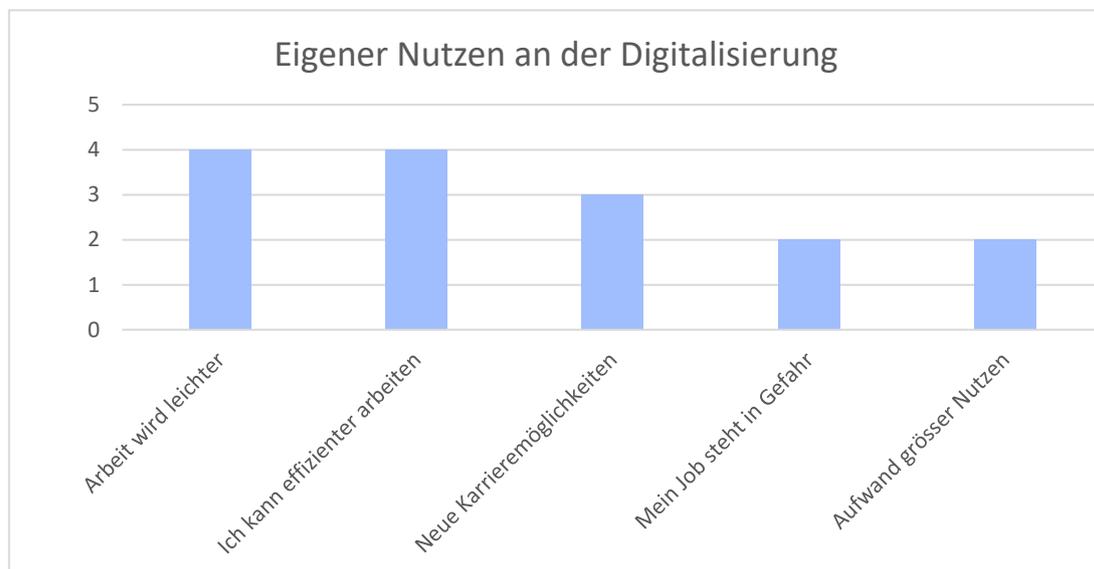


Abbildung 4. Mittelwerte Items Dimension eigener Nutzen

In dieser Dimension wird erfragt, ob die Mitarbeitenden einen eigenen Nutzen bzw. eigene Vorteile in der bevorstehenden Veränderung sehen. Beispielsweise, ob sie dadurch effizienter und einfacher arbeiten können. Anhand der Häufigkeitsverteilung lassen sich keine eindeutigen Ergebnisse ableiten, da die Häufigkeiten im Antwortverhalten keine klaren Tendenzen aufweisen. Die deskriptive Analyse der Items zeigt jedoch andere Ergebnisse. Abbildung 4 zeigt, dass nur das mittlere Item «Neue Karrieremöglichkeiten» von den anderen abweicht. Die letzten 2 Items «Job steht in Gefahr» und «Aufwand grösser Nutzen» werden auf Skalenebene umgepolt, da sie negativ formuliert sind und würden somit ebenfalls einen Mittelwert von 4.00 erreichen.

Dimension «Qualität der Kommunikation»

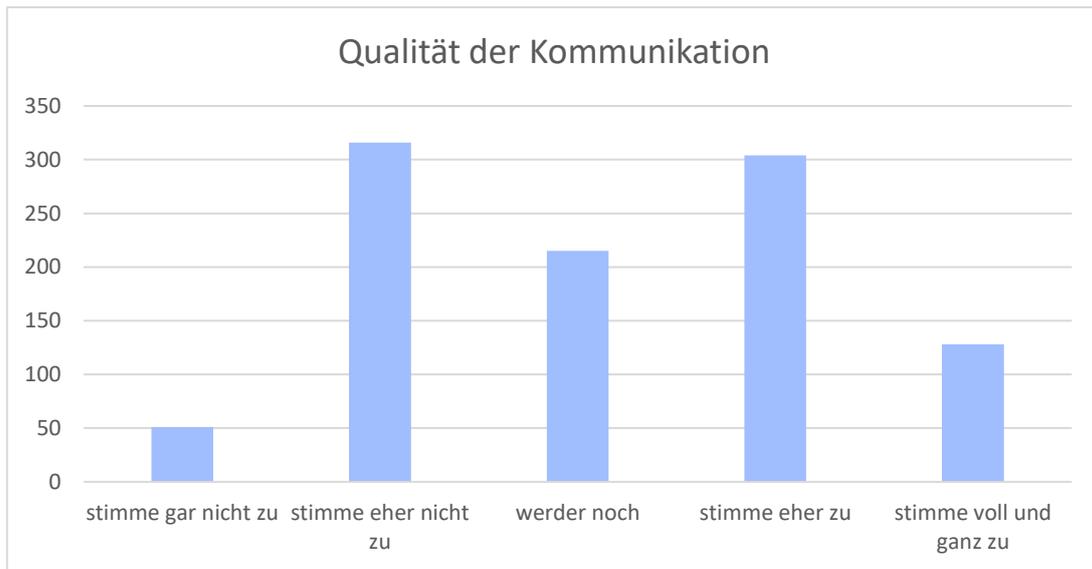


Abbildung 5. Häufigkeiten Dimension Qualität der Kommunikation

Die Frageitems dieser Dimension ergründen, wie hoch die Kommunikationsqualität von Veränderungsprozessen ist. Es wird gefragt, ob Mitarbeitende regelmässig über geplantes Vorhaben informiert werden oder sie von solchen Informationen durch Gerüchte erreicht werden. Das heterogene Antwortverhalten hat sich in dieser Skala über alle Items hinweg durchgezogen (Abbildung 5). Da keine klare Zustimmung oder Ablehnung erkennbar ist, werden die Daten in Kapitel 4.4. Analyse auf Gruppenunterschiede im Detail analysiert.

Dimension «Unterstützung durch Vorgesetzte»

In dieser Dimension wird erfragt, ob sich Mitarbeitende von Ihren Vorgesetzten unterstützt fühlen, ob sie mit Fragen auf sie zugehen können und ob sie bei Problemen auf ihre Hilfe zählen können.

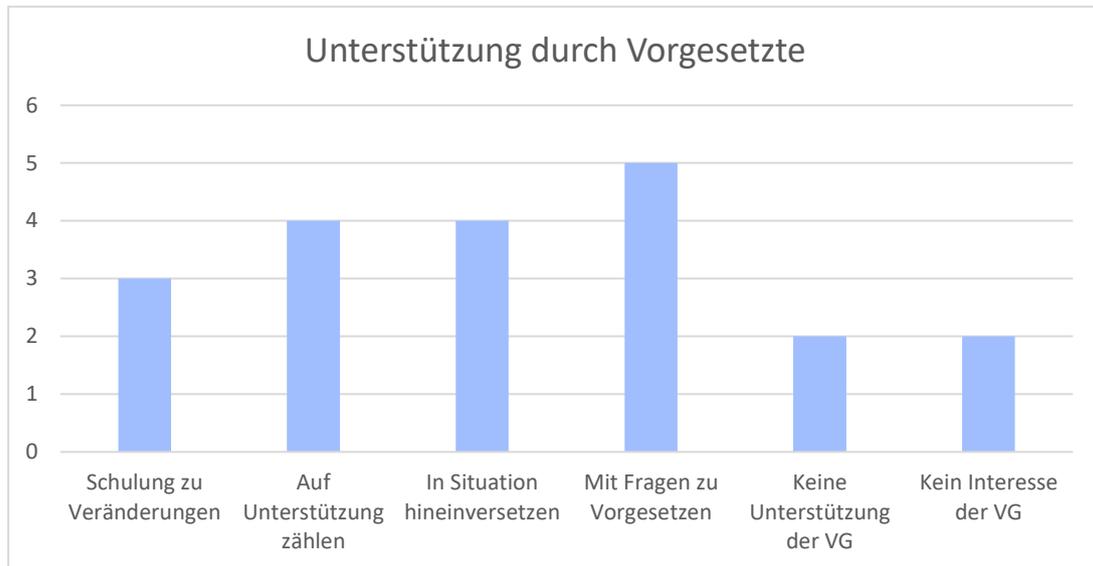


Abbildung 6. Mittelwerte Items Dimension Unterstützung durch Vorgesetzte

Abbildung 6 zeigt, dass das Item «Schulung in Bezug auf Veränderungen» einen niedrigen Mittelwert von 3.00 erreicht hat. Ob es zwischen den Gruppen unterschiedliche Antworttendenzen gibt, wird in Kapitel 4.4 eruiert.

Dimension «Partizipation»

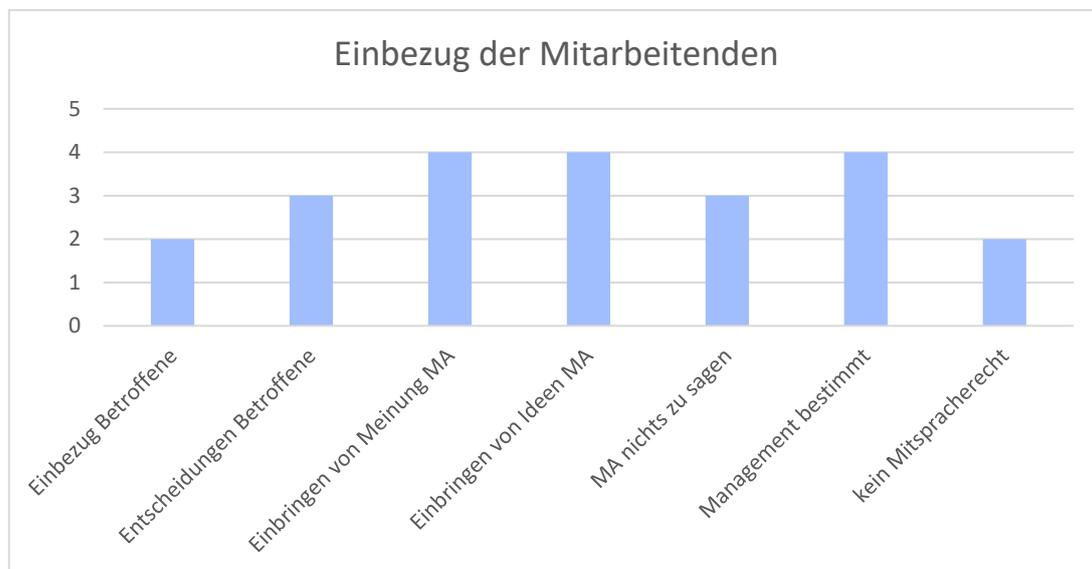


Abbildung 7. Mittelwerte Items Dimension Partizipation

Die Dimension *Partizipation* misst, inwiefern Mitarbeitende in Veränderungsprozesse involviert werden und sich einbringen können. Durch die Mittelwerte der Items in Abbildung 7 ist zu sehen, dass die Meinungen hier je nach Fragestellung variieren und es wird nicht klarer, ob Mitarbeitende dafür stimmen, an Veränderungsprozessen partizipieren zu können.

Detaillierte Analysen zum heterogenen Antwortverhalten bietet Kapitel 4.4. Analyse auf Gruppenunterschiede.

4.2.2 Einstellung der Führungskräfte

Dieser Datensatz wurde nur von Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung bearbeitet. Dabei ging es darum herauszufinden, wie die Einstellung der Führungskräfte gegenüber dem Change ist und ob sie es für wichtig erachten, die Mitarbeitenden in den Wandel einzubeziehen. Diese Dimensionen sind wichtig, da Führungskräfte die Träger der Botschaften sind und eine Vorbildfunktion einnehmen müssen, um den Mitarbeitenden die neuen Verhaltensweisen nahezubringen. In Tabelle 4 sind die Mittelwerte, die Standardabweichung und die Zustimmung in Prozent der Dimensionen zu sehen.

Tabelle 4
Deskriptive Analyse Führungskräfte

Skala	N	M	SD	Zustimmung in %
Führungskräfte	30			
Commitment gegenüber dem Change		4.33	0.62	85 %
Einstellung gegenüber dem Change		3.80	0.74	68 %
Partizipativer Führungsstil		3.71	0.51	69 %

Die Dimensionen zeichnen sich alle durch eine Zustimmung von mindestens 68 % aus. Somit stimmen jeweils mehr als 2/3 der Befragten den Frageitems zu. Commitment gegenüber dem Change erreichte einen Median von 4.33, die anderen Dimensionen liegen mit 3.80 und 3.71 etwas im Rückstand.

4.2.3 Ansprüche der Mitarbeitenden

In diesem Datensatz wurden die Mitarbeitenden dazu aufgefordert, ihre Wünsche und Erwartungen bezüglich des Digitalisierungsprojektes preiszugeben, um herauszufinden, wie ihre Veränderungsbereitschaft erhöht werden kann. Es wurde gefragt, wie stark sie in das Projekt einbezogen werden wollen, ob sie einen eigenen Nutzen brauchen, um das Projekt zu befürworten, wie gut und regelmässig sie informiert werden wollen und wie viel Unterstützung sie für den digitalen Wandel von Vorgesetzten benötigen. In Tabelle 5 werden die Mittelwerte, die Standardabweichungen und die Zustimmung, welche sich ergeben haben, aufgeführt.

Tabelle 5
Deskriptive Analyse Mitarbeitende

Skala	N	M	SD	Zustimmung in %
Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung	139			
Erwünschte Partizipation		3.86	0.65	69 %
Erwünschter eigener Nutzen		3.20	0.60	45 %
Erwünschte Kommunikation		4.00	0.60	83 %
Erwünschte Unterstützung		3.50	0.60	57 %

Herausstechend ist die Dimension *Erwünschte Kommunikation*, da sie einen Mittelwert von 4.00 und eine Zustimmung von 83 % erreichte. Die Dimension *erwünschte Partizipation* weist mit einem Median von 3.86 ebenfalls eine hohe Zustimmung von 69 % auf. Obwohl der Median knapp unter 4.00 liegt, zeigte sich bei der Itemanalyse eine starke linksschiefe Häufigkeitsverteilung, was die hohe Zustimmung für die *erwünschte Partizipation* verdeutlicht. Deshalb wird diese Dimension trotz dem Wert von 3.86 als relevant erachtet. Bei den Dimensionen *Erwünschte Unterstützung* ($M = 3.50$) und *Erwünschter eigener Nutzen* ($M = 3.20$) sind die Mittelwerte etwas tiefer ausgefallen.

4.3 Hypothesenprüfung

Prüfung auf Normalverteilung

Anhand des Kolmogorov-Smirnov Tests wurden die Daten auf Normalverteilung geprüft. Da der Test mit einem Wert von $p = 0.000 < 0.05$ (Kontrollwert) signifikant ist, kann die Nullhypothese verworfen und angenommen werden, dass die Daten nicht normalverteilt sind.

Hypothese 1: Die Indikatoren für Veränderungsbereitschaft korrelieren positiv untereinander.

Da die zu berechnenden Daten ordinalskaliert und verteilungsfrei sind, wurde die Rangkorrelation nach Spearman berechnet (Zöfel, 2003). Der Tabelle 6 können die Korrelationskoeffizienten entnommen werden. Werte, welche keine signifikante Korrelation aufweisen, wurden in der Tabelle mit blauer Farbe hinterlegt.

Mit Ausnahme der nachfolgend aufgezählten Konstrukte korrelieren sämtliche Konstrukte hoch signifikant miteinander. Keine signifikanten Korrelationen finden sich bei Selbstwirksamkeit mit Partizipation sowie Qualität der Kommunikation. Qualität der Kommunikation mit Eigener Nutzen und Offenheit für Neues mit Partizipation. Ferner Unterstützung durch Vorgesetzte und Qualität der Kommunikation.

H_1 wird dennoch nur teilweise angenommen, da die Hypothese nicht für alle Dimensionen zutreffend ist.

Tabelle 6
Korrelation zwischen den Dimensionen

Skalen	1	2	3	4	5	6	7
1 Selbstwirksamkeit	1						
2 Partizipation	0,115	1					
3 Unterstützung Vorgesetzte	.250**	.555**	1				
4 Qualität Kommunikation	0,036	.666**	.583**	1			
5 Eigener Nutzen	.599**	.267**	.276**	0,127	1		
6 Fehlerkultur	.254**	.312**	.415**	.346**	.282**	1	
7 Offenheit für Neues	.633**	0,064	0,113	-0,008	.669**	.283**	1

Anmerkungen. Rangkorrelation nach Spearman. ** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Hypothese 2: Partizipation erhöht die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden

Wie in Tabelle 6 bereits erläutert wurde, stimmen insgesamt 69 % der Befragten zu, dass Partizipation ihre Veränderungsbereitschaft erhöht. H₂ konnte somit bestätigt werden und wird angenommen.

Hypothese 3: Die Einstellungen und das Commitment der Führungskräfte gegenüber dem Change korrelieren mit den Indikatoren für Veränderungsbereitschaft.

In Tabelle 7 sind die Korrelationskoeffizienten zwischen den Konstrukten aufgezeigt. Commitment der Führungskräfte gegenüber dem Change korreliert mit allen Indikatoren für Veränderungsbereitschaft ausser mit Notwendigkeit der Veränderung ist bewusst. Die Einstellung der Führungskräfte gegenüber dem Change korreliert mit Ausnahme der Selbstwirksamkeit mit allen Konstrukten. H₃ wird für alle Indikatoren, ausser für Notwendigkeit der Veränderung ist bewusst und für Selbstwirksamkeit angenommen.

Tabelle 7
Korrelationstabelle Einstellung und Commitment der Führungskräfte mit Veränderungsbereitschaft

	Notwendigkeit Veränderung	Selbst- wirksamkeit	Partizi- pation	Unterstützung Vorgesetzte	Eigener Nutzen	Qualität Kommuni- kation	Offenheit Neues
Commitment der Führungskräfte gegenüber dem Change	.346	.657**	.505**	.525**	.722**	.487**	.808**
Einstellung der Führungskräfte gegenüber dem Change	.429*	.332	.530**	.452*	.482**	.451*	.538**

Hypothese 4: Die Generationen Y und Z weisen eine höhere Veränderungsbereitschaft auf im Vergleich zu den Generationen X und Baby Boomers.

Wenn die Mittelwerte der Tabelle 8 verglichen werden, ist ersichtlich, dass die Generationen Y und Z bei sämtlichen Dimensionen, ausser bei Notwendigkeit der Veränderung ist bewusst und bei der Dimension Qualität der Kommunikation, einen höheren Wert erreichten als die Generationen X und Boomers. H₄ wird daher für alle Dimensionen, ausser für die zwei eben Genannten, angenommen.

Tabelle 8
Mittelwerte Generationen

Generation	Y und Z	X und Boomers
N	70	99
Notwendigkeit Veränderung	4.17	4.17
Selbstwirksamkeit	4.86	4.43
Partizipation	3.14	3.00
Unterstützung Vorgesetzte	3.92	3.67
Qualität Kommunikation	2.92	3.00
Eigener Nutzen	4.00	3.60
Offenheit für Neues	4.17	3.83

Fazit

Die Hypothesen 1 bis 4 konnten bis auf kleine Abweichungen angenommen werden. Daher sind die vorangehenden Annahmen, welche aus der Theorie geschlossen wurden, mehrheitlich bestätigt geworden.

4.4 Analyse auf Gruppenunterschiede

Die Dimensionen *Unterstützung durch Vorgesetzte*, *Qualität der Kommunikation*, *Eigener Nutzen* und *Partizipation* erreichen alle einen Median <4.00 und auf den Häufigkeitsverteilungen ist keine eindeutige Zustimmung oder Ablehnung zu erkennen. Aufgrund dessen wurden die Daten aus den Gruppen Funktion, Alter und Ausbildungsniveau hinsichtlich der zentralen Tendenzen der Mediane verglichen. Da die Daten verteilungsfrei und ordinalskaliert sind, wurde der H-Test nach Kruskal und Wallis verwendet (Zöfel, 2003). Für die Gruppierungsvariable Ausbildungsniveau ergaben sich keine signifikanten Ergebnisse. Die Ergebnisse für die Gruppierungsvariable Funktion sind in Tabelle 9 aufgeführt, wobei die signifikanten Werte ($p \leq 0.05$) blau hinterlegt wurden.

Tabelle 9
Signifikanzen Kruskal-Wallis-H-Test

Gruppierungsvariable	Unterstützung Vorgesetzte		Qualität der Kommunikation		Eigener Nutzen		Partizipation	
	Funktion	Alter	Funktion	Alter	Funktion	Alter	Funktion	Alter
Kruskal-Wallis-Test	0.531	0.162	0.008	0.538	0.01	0.032	0.019	0.953
Mediantest	0.603	0.301	0.010	0.54	0.015	0.107	0.021	0.809

Für die Dimensionen Qualität der Kommunikation, Eigener Nutzen und Partizipation sind die Testergebnisse signifikant, somit gibt es bedeutende Gruppenunterschiede. Folglich wurden die Mediane der eben genannten Dimensionen für die Funktionen bzw. das Alter einzeln berechnet. Die Resultate sind der Tabelle 10 zu entnehmen. Als Vergleichswert dient der Median über die gesamte Stichprobe. Hervorzuheben ist der

Bereich Management, der über alle Dimensionen hinweg über dem Mittelwert des Vergleichswertes liegt. Die Administration/ das Backoffice widerspiegelt die Mittelwerte, weshalb keine Abweichungen zu verzeichnen sind. Die Werkstatt sowie der Service/Empfang liegen knapp unter dem Vergleichswert. In der Abteilung Verkauf und Ersatzteillager stimmen mindestens 1-2 Dimensionen mit dem Vergleichswert überein.

Tabelle 10
Gruppenmittelwerte

	Partizipation	Qualität der Kommunikation	Eigener Nutzen
Vergleichswert	3.00	3.00	3.80
Management	3.71	3.83	4.40
Administration / Backoffice	3.00	3.00	3.80
Werkstatt	2.57	2.50	3.40
Ersatzteillager	3.14	2.83	3.80
Service / Empfang	3.43	3.50	3.60
Verkauf	3.00	3.00	3.60

Die Altersunterschiede waren nur für die Dimension eigener Nutzen signifikant. Die Befragten im Alter von über 57 Jahren (M=3.70) und zwischen 36 bis 56 Jahren (M=3.60) lagen unter dem Durchschnittswert. Die Befragten im Alter zwischen 19 und 35 Jahren (M=4.00) sowie unter 18 Jahren (M=4.00) lagen über dem Durchschnittswert.

5 Diskussion

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Erhebungen interpretiert, um die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegenden Fragestellungen zu beantworten. Anschliessend werden Empfehlungen für mögliche Gestaltungsweisen des Change-Prozesses für die Kestenholz Automobil AG abgegeben. Zum Schluss werden Limitationen der Arbeit durch die kritische Würdigung aufgezeigt und ein Ausblick auf weitergehende forschungsrelevante Themen vorgeschlagen.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

In dem folgenden Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert. Dabei wird als Erstes auf die Ergebnisse der allgemeinen Veränderungsbereitschaft eingegangen, danach auf die Einstellung der Führungskräfte, die Ansprüche der Mitarbeitenden, die Hypothesenprüfung und die weiteren Analysen.

5.1.1 Allgemeine Veränderungsbereitschaft

Die Allgemeine Veränderungsbereitschaft erreichte einen Mittelwert von 3.78. Auf der Skala von 1 bis 5 ist dieser Wert um 0.78 Punkte über der Mitte und es kann somit eher von einer Zustimmung gesprochen werden, was bedeutet, dass die Veränderungsbereitschaft grundsätzlich vorhanden ist. Die Dimensionen *jobbezogene Selbstwirksamkeit*, *Notwendigkeit der Veränderung ist bewusst* und *Offenheit für Neues* erreichten dabei sehr hohe Werte (≥ 4.00). Bei den Dimensionen *Partizipation*, *Qualität der Kommunikation*, *Eigener Nutzen* und *Unterstützung durch Vorgesetzte* gibt es noch grosses Verbesserungspotential. Verglichen mit den Skalen, welche durch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung beantwortet wurden, wird ersichtlich, dass sich diese vor allem einen hohen Grad an Partizipation und Kommunikation wünschen. In der Dimension *Eigener Nutzen* zieht das Item «Durch die digitale Veränderung werden sich neue Möglichkeiten in Bezug auf meine Karriere ergeben», den Mittelwert hinunter. Die meisten

Befragten wählten bei diesem Item die Antwortmöglichkeit «weder noch». Aus der starken Tendenz zur Mitte kann geschlossen werden, dass die Mitarbeitenden diese Frage aufgrund fehlenden Wissens noch nicht beantworten können und/oder das Item für diese Zielgruppe nicht passend gewählt war. Wird dieses Item ausgeschlossen, deutet der Mittelwert darauf hin, dass die Mitarbeitenden eher einen eigenen Nutzen als eine Gefahr in den Veränderungsmaßnahmen sehen.

Die Dimension *Unterstützung durch Vorgesetzte* erreichte einen tiefen Mittelwert, da das Item «Wir werden von den Vorgesetzten bezüglich Veränderungen geschult» den Median mit einem Wert von 3.00 hinunterzieht. Auch hier ist wieder eine Tendenz zur Mitte erkennbar. Es könnte sein, dass noch keine Schulungen stattgefunden haben, weil die Veränderungen noch nicht implementiert wurden, somit wäre die Frage zu früh gestellt. Bei dieser Dimension ist jedoch die hohe Standardabweichung von 0.88 auffallend. Die Variation im Antwortverhalten deutet auf Unschlüssigkeit hin und darauf, dass es einige Mitarbeitende gibt, welche sich von ihren Vorgesetzten nicht unterstützt fühlen.

5.1.2 Einstellung der Führungskräfte

Unter den Führungskräften ist erkennbar, dass sie eine positive Einstellung gegenüber dem Digitalisierungsprojekt haben. Das Commitment mit einem Median von 4.33 ist hoch. Die *Einstellung gegenüber dem Digitalisierungsprojekt* wird durch das Item «Ich bin stark in das Digitalisierungsprojekt involviert» unter den Wert 4 gezogen. Hierbei wird vermutet, dass nicht alle Führungspersonen gleichermassen mit dem Projekt vertraut sind, weshalb dieses Item keine hohe Ausprägung erreichte. Ebenso könnte es sein, dass die kleinere Stichprobenanzahl von 30 Führungspersonen grössere Abweichungen im Mittelwert hervorbringt, da die Stimme der einzelnen in einem kleinen Sample mehr Gewicht hat. Auffallend ist, dass die Dimension *Partizipativer Führungsstil* von den Führungskräften anders wahrgenommen wird als von den Mitarbeitenden. 69 % der Führungskräfte geben an, partizipativ zu führen, jedoch geben nur 42 % der Mitarbeitenden an, partizipativ geführt zu werden. Dies ist ein hoher Widerspruch. Gründe dafür können beispielsweise eine

fehlerhafte Selbstwahrnehmung der Führungskräfte, fehlerhaftes Wissen über partizipativen Führungsstil oder falsche Anwendung des partizipativen Führungsstils sein.

5.1.3 Ansprüche Mitarbeitende

Durch die Befragung der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung wurde ersichtlich, dass sie bei dem Veränderungsprozess vor allem gut informiert werden wollen und stark daran teilhaben möchten. Bezüglich des eigenen Nutzens konnte auf Itemebene gezeigt werden, dass es befürwortet wird, wenn der Digitalisierungsprozess einen persönlichen Nutzen hervorbringt, es aber kein Kriterium darstellt, ob der Prozess an und für sich befürwortet wird. Im Rahmen der Unterstützung durch Vorgesetzte ist es Mitarbeitenden besonders wichtig, jederzeit mit Fragen auf Vorgesetzte zugehen zu können.

5.1.4 Hypothesenprüfung

H₁ wurde in der Annahme, dass alle Konstrukte die Veränderungsbereitschaft messen, auch untereinander korrelieren müssen, erstellt. Da der Fragebogen stark auf die Stichprobe angepasst wurde, misst er hauptsächlich die Veränderungsbereitschaft in Bezug auf Digitalisierungsmaßnahmen. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass die Korrelationen nicht für alle Dimensionen signifikant waren.

H₂ konnte bestätigt werden, daher wird davon ausgegangen, dass die Theorie, auf welcher diese Hypothese basiert, auf die vorliegende Bachelorarbeit übertragbar ist.

Die Hypothesen 3 und 4 konnten bis auf wenige Ausnahmen ebenfalls bestätigt werden. Grund für die Abweichungen können die Items sein, welche nicht ganz passend waren sowie die Anpassung der Items an die spezifische Veränderungsbereitschaft für Digitalisierungsmaßnahmen.

Da die Hypothesen mehrheitlich angenommen wurden, kann bestätigt werden, dass die dieser Bachelorarbeit zugrunde liegenden Theorien auf das Forschungsfeld anwendbar sind, was das Forschungsdesign und die Forschung selbst in ihrer Aussagekraft bestärkt.

Dies wiederum belegt die wissenschaftliche Relevanz des Fragebogens, welcher für das spezifische Forschungsfeld, der Veränderungsbereitschaft für Digitalisierungsmassnahmen, angewendet werden kann.

5.1.5 Analyse auf Gruppenunterschiede

Bei den Gruppenunterschieden ist aufgefallen, dass das Management in allen Dimensionen über dem Durchschnitt liegt und somit eine höhere Veränderungsbereitschaft aufweist als die restlichen Abteilungen. Die Werkstatt liegt in allen Dimensionen unter dem Durchschnitt. Gründe dafür können sein, dass das Management am stärksten in den Veränderungsprozess einbezogen ist und somit der Grad der Partizipation höher ist. Mitarbeitende aus der Werkstatt arbeiten nach Information der Auftraggebenden am wenigsten digital und werden daher auch weniger durch E-Mails und andere digitale Informationskanäle erreicht, wodurch der Kommunikationsfluss in dieser Abteilung gehemmt ist.

5.2 Beantwortung der Fragestellung

Folgend werden die zwei Forschungsfragen, die den Rahmen der vorliegenden Arbeit bilden, aufgefasst und beantwortet.

Fragestellung 1: *Welche kulturellen und personellen Voraussetzungen braucht die Kestenholz Gruppe für ein erfolgreiches Change Management in eine digitale Arbeitswelt?*

Bereits in Kapitel 2.1.4 Ansatzpunkte des Change Managements wurde gesagt, dass ein Wandel ohne Einbezug der Unternehmenskultur zum Scheitern verurteilt ist (Lauer, 2019). Die Unternehmenskultur ist der Ausgangspunkt des Wandels, in ihr sind die Werte verankert, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden steuern und bei einem Veränderungsprozess berücksichtigt werden müssen. Es sollte sorgfältig ausgewählt werden, welche Werte der alten Kultur bestehen bleiben sollen. Durch das Mitnehmen bestehender Werte kann dem Entstehen von Widerstand entgegengewirkt werden (Becker & Labucay, 2012). Zusätzlich sollten neue Werte in der Kultur verankert werden, welche mit

dem Wandel im Einklang stehen. Diese Werte stellen die normativen Prinzipien und die Rahmenbedingungen dar, welche es möglich machen, die Veränderungen umzusetzen (Rodenstock, 2007).

Der zweite Ausgangspunkt des Wandels sind die Individuen. Individuen bringen die nötigen Fähigkeiten, sich an den Wandel anzupassen und die Motivation, die Ziele des Wandels zu verfolgen (Lauer, 2019). Dabei geht vieles vom Management aus. Führungskräfte müssen die Mitarbeitenden für den Wandel gewinnen, sie müssen eine Vorbildfunktion einnehmen, sie müssen klare Entscheidungen treffen (Classen & von Kyaw, 2010) und sie müssen Mitarbeitende befähigen, mit den neuen Arbeitsweisen umgehen zu können (Kotter, 2011). Hierbei spielt die direkte und persönliche Kommunikation eine wichtige Rolle (Classen & von Kyaw, 2010). Führungskräfte nehmen somit eine essenzielle und umfassende Rolle ein. Um der Verantwortung, die Führungskräfte bei Change-Projekten tragen, gerecht zu werden, wird vorausgesetzt, dass sie auf entsprechende Unterstützung zurückgreifen können, professionell für diese Rolle qualifiziert werden und Coaching in Anspruch nehmen können (Classen & von Kyaw, 2010). Voraussetzung für die Mitarbeitenden ist, dass sie motiviert sind, am Wandel mitanzupacken und ein hohes Mass an Veränderungsbereitschaft aufweisen, um die Veränderungen erfolgreich zu meistern (Bouckennooghe et al., 2009).

Fragestellung 2: *Inwiefern ist die Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitenden vorhanden und wie kann sie erhöht werden?*

Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden der Kestenholz Automobil AG zeigt sich vor allem dadurch, dass sich die meisten Mitarbeitenden dazu fähig fühlen, mit den digitalen Arbeitsweisen umgehen zu können und dass sie es auch für notwendig halten, diese Veränderungen vorzunehmen.

Die jobbezogene Selbstwirksamkeit und das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung sind somit gegeben. Ebenso sieht sich die Mehrheit der Mitarbeitenden als offen für Neues an und ist bereit, mit digitalen Methoden zu arbeiten. Andere Facetten der

Veränderungsbereitschaft sind, wie im Ergebnisteil und in der Interpretation der Ergebnisse beschrieben, weniger stark vertreten. Hierbei wurden ebenfalls Unterschiede in den Abteilungen festgestellt. Darauf wird jedoch in den Gestaltungsvorschlägen näher eingegangen.

Als besonders wichtige Faktoren zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung haben sich die Partizipation und die Kommunikation hervorgehoben. Den Mitarbeitenden ist es besonders wichtig, dass sie aktiv in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden, daran teilhaben können, mitentscheiden und Verantwortung übernehmen dürfen. Weitergehend ist es ihnen wichtig, regelmässig über den Vorgang des Digitalisierungsprozesses und somit über die bevorstehenden Massnahmen informiert zu werden. Als letzten Punkt möchten Mitarbeitende auf die Unterstützung der Führungskräfte zählen können. Dies im Rahmen von Fragen, die in Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess bzw. den damit verbundenen neuen Arbeitsweisen stehen.

5.3 Gestaltungsvorschläge

Resultierend aus den Ergebnissen der Befragung zur Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden und Führungskräften werden wie folgt Empfehlungen für die Gestaltung des Change-Prozesses definiert. Der Fokus liegt im Einklang mit der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit auf dem erfolgreichen Umsetzen des Digitalisierungsprojektes in der Kestenholz Automobil AG.

Durch diverse Studien hat sich gezeigt, dass Veränderungsprozesse die Bereitschaft der Organisation erfordern, um erfolgreich zu sein. Aufgrund der Erhebung zur Veränderungsbereitschaft der Kestenholz Automobil AG können Empfehlungen abgeleitet werden, welche Facetten der Veränderungsbereitschaft verbessert werden können.

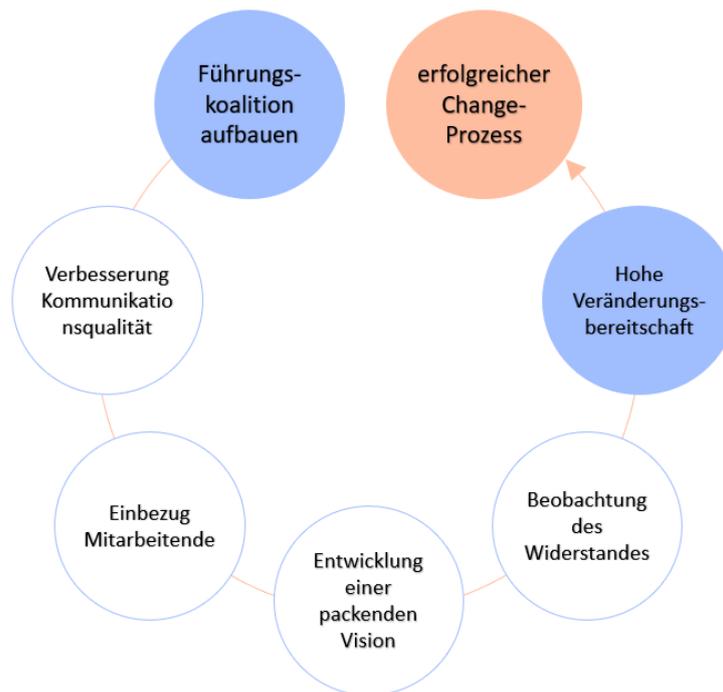


Abbildung 8. Gestaltungsvorschläge Change-Projekt (eigene Darstellung, 2021)

In Abbildung 8 werden die Gestaltungsvorschläge visuell zusammengefasst und anschliessend im Text erklärt. Vorab sollte erwähnt werden, dass die Notwendigkeit der Veränderung bewusst ist, jobbezogene Selbstwirksamkeit vorhanden ist, die Mitarbeitenden offen für Neues sind und ein positiver Umgang mit Fehlern herrscht. Diese Facetten erreichten im Fragebogen hohe Werte, sollten dennoch nicht vernachlässigt oder ausser Acht gelassen werden. Es ist wichtig, die Stärken, die bereits vorhanden sind, aufrecht zu erhalten und zu festigen, damit diese auch langfristig bestehen bleiben. Dies deutet auch auf eine beständige Kultur hin, welche Sicherheit und Vertrauen in das Management gewährt.

Handlungsbedarf sieht die Autorin hauptsächlich bei den Facetten Kommunikation und Partizipation. Diese beiden Dimensionen erreichten in der Befragung beide einen tiefen Mittelwert, wurden von den Mitarbeitenden jedoch als besonders wichtig für ihre eigene Veränderungsbereitschaft eingestuft. Um alle Facetten der Veränderungsbereitschaft auf ein optimales Niveau zu bringen, empfiehlt es sich ein spezialisiertes und zielgerichtetes Change-Management-Team (Führungskoalition), welches dazu befähigt ist, die Unternehmung durch den Change zu führen, einzusetzen. Die Führungskoalition

aufzubauen ist ein essenzieller Bestandteil der frühen Phase jedes Restrukturierungs-, Reengineering- oder Strategieüberarbeitungsprozesses. Das Team formuliert die passende Vision, ist verantwortlich für die Kommunikation, beseitigt die Hindernisse, generiert und zelebriert kurzfristige Erfolge und verankert die neuen Ansätze in der Organisationskultur (Kotter, 2011). Für die Kestenholz Automobil AG gilt es zu evaluieren, aus welchen Mitarbeitenden, die bereits Change-Erfahrung haben, ein solches Team zusammengestellt werden könnte und inwiefern dieses Team die Beratung externer Spezialisten in Anspruch nehmen sollte.

Nach De Natris und van de Kuit (2009) ist Kommunikation eine Grundvoraussetzung für Veränderungen und muss als eigenes Team eine besondere Stellung innerhalb der Projektorganisation einnehmen. Dieser Punkt kann mit der Führungskoalition vereint werden, indem in die Führungskoalition bspw. zwei Kommunikationsexperten inkludiert werden. Das Kommunikationsteam schafft Klarheit und Eindeutigkeit über den Change-Prozess und geht strukturiert und planmässig vor. Weitergehend sollte darauf geachtet werden, dass die Informationen möglichst zeitgleich an alle Mitarbeitenden gerichtet werden. Wie Lauer (2019) und Classen und von Kyaw (2010) hervorheben, ist es dabei wichtig, direkt und persönlich zu kommunizieren. Dies stellt als Betrieb mit mehreren Standorten und 750 Mitarbeitenden eine Herausforderung dar. Als mögliche Lösung könnten beispielsweise Videos aufgenommen und in der App gepostet werden. So gehen die Emotionen sowie die Gestik und Mimik nicht verloren, was das Risiko für Missverständnisse und Fehlinterpretationen vermindert und zugleich motivierender ist als eine schriftliche Kommunikation. Als alternative Möglichkeit könnten Videokonferenzen eingesetzt werden. Die Konferenzen können durch die jeweiligen Bereichsleitenden als Teamkonferenz durchgeführt werden, indem die Bereichsleitenden vorab vom Kommunikationsteam die zu kommunizierenden Informationen erhalten. Dies ist selbstverständlich je nach Gruppengrösse und Standortverteilungen auch durch Präsenzveranstaltungen möglich.

In der Umfrage wurde deutlich, dass vor allem in den Abteilungen Werkstatt und Ersatzteillager die Kommunikationsqualität am schlechtesten ist. Dem gilt es auf den Grund zu gehen und zu eruieren, welche Interventionsmassnahmen möglich sind, um die Mitarbeitenden optimal in den Kommunikationsfluss zu integrieren.

Ebenso gilt es die Meinungsführenden zu identifizieren, denn wie bereits im Theoriekapitel 2.3.3 erläutert sind dies die ersten Personen, die eine Botschaft aufnehmen, interpretieren und weitergeben. Die Meinungsführenden spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeitende in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen und deren Zustimmung zu erhalten (de Natris & van de Kuit, 2009).

Durch Partizipation wird intrinsische Motivation erzeugt, da den Betroffenen die Möglichkeit gegeben wird, etwas selbst zu gestalten. Dies führt dazu, dass die Identifikation mit den Aufgaben gefördert wird. Weitergehend wird die Gefahr von Widerstand reduziert, da die Mitarbeitenden nicht zu der Veränderung «gezwungen» werden, sondern sie selbst gestalten dürfen (Lauer, 2019). Dies sind zwei Gründe, wieso es besonders bedeutsam ist, am Punkt Partizipation anzuknüpfen. Die Führungskräfte gaben bereits an, dass sie einen partizipativen Führungsstil pflegen, nur scheint dieser nicht bei den Mitarbeitenden anzukommen. Folgend werden Methoden aufgeführt, durch welche nach Lauer (2019) Partizipation gewährleistet werden kann.

- Gruppenmoderation: Workshops zur gemeinsamen Problemlösung innerhalb von überschaubaren Gruppen.
- Mitarbeitendenbefragung: Dies ist eine Möglichkeit, alle Mitarbeitenden zu Wort kommen zu lassen.
- Open Space: Die Methode ist für grosse Gruppen entwickelt, welche innerhalb eines ein-bis zweitägigen Workshops in einem Konferenzraum Problemlösungsvorschläge entwickeln. Die Inhalte von Veränderungsprojekten werden so durch Mitarbeitende selbst definiert.

Zu beachten ist, dass auch hier durch Kommunikation verdeutlicht wird, dass durch solche Massnahmen die Mitarbeitenden gezielt einbezogen werden. Am Beispiel der Umfrage, welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit stattgefunden hat, kann beispielsweise festgestellt werden, dass nicht alle Mitarbeitenden daran teilgenommen haben. Somit haben sie die Möglichkeit zur Partizipation nicht ergriffen. Die Kommunikation muss die Mitarbeitenden dazu motivieren, an solchen Massnahmen zu partizipieren, was somit ebenfalls als Aufgabe der Führungskoalition verstanden werden sollte.

In Kapitel 2.3.2 wurden diverse Gründe für die Entstehung von Widerstand aufgezählt. Einige davon wurden im Fragebogen in Bezug auf Veränderungsbereitschaft abgedeckt. Auch wenn die Befragten, welche Widerstand aufwiesen, in der Unterzahl waren, sollten diese nicht ausser Acht gelassen werden. Im Gegenteil sollten diese Mitarbeitenden erst recht von den Veränderungsmassnahmen überzeugt werden. Auch die 8 Schritte von Kotter (2011) bieten einen Anhaltspunkt, an den man sich halten kann. Hierbei gilt es für die Kestenholtz Automobil AG vor allem auf die Schritte 1 *Gefühl der Dringlichkeit erzeugen (oder aufrechterhalten)*, 2 *eine Führungskoalition aufbauen*, 3 *eine motivierende Vision entwickeln*, 4 *die Vision kommunizieren* und 5 *die Mitarbeitenden befähigen* zu achten. Diese Schritte können im Rahmen der Führungskoalition vereint werden.

5.4 Kritische Würdigung und Reflexion

Der folgende Abschnitt widmet sich den Limitationen dieser Arbeit, indem die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert und kritisch betrachtet werden.

Der Fokus dieser Arbeit lag auf der allgemeinen Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden. Da es sich bei den Auftraggebenden um einen Change in Richtung digitale Arbeitswelt handelt, hätte die Thematik der Digitalisierung noch vertieft werden können. Die Umfrage wurde stark auf das Thema Digitalisierung angepasst, doch der Theorieteil lässt diesbezüglich zu wünschen übrig. Dies widerspiegelt sich auch in den Forschungsergebnissen. Die Theorien wurden hauptsächlich zur allgemeinen Veränderungsbereitschaft zusammengetragen und flossen in die Itementwicklung mit ein.

In einem späteren Schritt wurden die Items dann auf die Digitalisierung angepasst. Das könnte ein Grund dafür sein, dass einige Hypothesen nicht zu 100 % bestätigt werden konnten. Zum Zeitpunkt des Kick-Off-Meetings war noch nicht klar, inwiefern die Digitalisierung die Arbeitswelt der Kestenholz beeinflussen wird. Daher wurde der Fokus nur auf die bereits bekannten Aspekte gelegt.

Im Fragebogen gab es Items, welche zu früh gestellt wurden oder von den Mitarbeitenden nicht beantwortet werden konnten. Diese zogen den Mittelwert teilweise herunter und führten zu weniger guten Ergebnissen. Dem könnte entgegengewirkt werden, indem der Wissensstand und die Ausgangslage der Mitarbeitenden noch genauer abgeholt werden. Beispielsweise hätten vorab Interviews mit einzelnen Personen aus verschiedenen Abteilungen geführt werden können, um das Forschungsfeld besser zu verstehen und die Items noch genauer an die Untersuchungsgruppe anzupassen. So wäre es auch möglich gewesen im Hinblick auf die Gestaltungsvorschläge noch spezifischere Handlungsempfehlungen zu generieren. Weiter wäre es spannend gewesen, die Anzahl Dienstjahre zu erheben, um herauszufinden, ob es für Mitarbeitende, welche den Betrieb schon lange so kennen wie er ist, schwieriger ist, sich mit Veränderungen auseinanderzusetzen.

5.5 Ausblick

Es gibt diverse Anknüpfungspunkte, an denen eine weiterführende Forschung in der Kestenholz Automobil AG spannend wäre. Es könnte sich als lohnend herausstellen, die Thematik der internen Kommunikation genauer zu untersuchen. Dies könnte Aufschluss geben, wieso die Werkstatt und das Ersatzteillager in der Umfrage schlechter abschnitten als die anderen Abteilungen.

Es sollte erforscht werden, wie die Werkstatt und das Ersatzteillager besser in die Kommunikation und in die Partizipation einbezogen werden können, um deren Werte zu erhöhen. Dies könnte beispielsweise anhand von Workshops stattfinden, in denen

Mitarbeitende aus den genannten Abteilungen zusammen über das Problem diskutieren, um auch gleich selbst Lösungsvorschläge dafür zu generieren

Ebenso wäre es spannend, gezielt das Thema Widerstand zu erforschen und aufzudecken, wo sich dieser genau befindet, um diesen schnellstmöglich erkennen und bewältigen zu können.

Im Allgemeinen könnten im Anschluss an die quantitative Forschung durch diese Bachelorarbeit qualitative Ansätze verfolgt werden. Durch qualitative Forschung bspw. durch Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden aus den verschiedenen Abteilungen könnten individuelle Bedürfnisse an den Change partizipativ erhoben werden und gezielte Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen in den Bereichen Kommunikation und Partizipation in den spezifischen Abteilungen generiert werden.

5.6 Fazit

In dieser Bachelorarbeit konnten trotz einigen Limitationen für die Praxispartnerin relevante Ergebnisse generiert werden. Da sich die Kestenholz Automobil AG als Forschungspartnerin zur Verfügung gestellt hatte, konnte ein Fragebogen zur Erhebung der Veränderungsbereitschaft für Digitalisierungsmassnahmen entwickelt und angewendet werden. Somit wurde ein aktuell relevantes Thema untersucht und Lösungsansätze zur erfolgreichen Umsetzung des Change-Projektes formuliert werden.

Den Abschluss dieser Arbeit sollen die folgenden Worte bilden:

«Menschen sind nicht grundsätzlich gegen Veränderungen. Sie sind aber dagegen, verändert zu werden, also lediglich Objekte der Veränderung zu sein» (Ritz & Thom, 2017, S. 102). Dieses Zitat soll die Leserinnen und Leser dieser Arbeit nochmals daran erinnern, dass es ihnen als Changemanagerinnen und Changemanager nur Vorteile bringen kann, ihre Mitarbeitenden vom ersten bis zum letzten Schritt in die Projekte miteinzubeziehen.

6 Literaturverzeichnis

- Alas, R. & Sharifi, S. (2010). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5 (3), 313–331.
<https://doi.org/10.1080/13678860210143550>
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Cham: Springer International Publishing.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31 (8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 64 (6), 681–703.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Baltes, G. & Freyth, A. (2017). Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit.
In Baltes, G. & Freyth, A. (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz* (S. 4-77). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Becker, M. & Labucay, I. (2012). *Organisationsentwicklung: Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Bouckennooghe, D., Devos, G. & Van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143 (6), 559–599.
<https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson Education Deutschland GmbH.

- Choi, M. & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Classen, M. & von Kyaw, F. (2010). *Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten*. Verfügbar unter https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010_0.pdf?language=de
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), 377–392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- De Natris, D. & van de Kuit, M. (2009). Interne Kommunikation bei Insourcingdeals. In R. Crijns & N. Janich (Hrsg.), *Interne Kommunikation von Unternehmen*. (205-234). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Egger, J. W. (2015). *Integrative Verhaltenstherapie und psychotherapeutische Medizin*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Freyth, A. (2017). Veränderungsmotivierung auf individueller Ebene Teil 1: Persönliche Veränderungskompetenz. In G. Baltes & A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsmotivierung* (S. 225-319). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Freyth, A. (2020). *Veränderungsbereitschaft stärken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E. & Majkovic, A.-L. (2017). *Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Harari, Y. N. (2019). *21 Lektionen für das 21. Jahrhundert* (10. Aufl.). München: C.H.Beck.

- Herzig, M. (2017). *Fehlerkultur: Was ist ein produktiver Umgang mit Fehlern*. Verfügbar unter https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialarbeit/News/070126_WP_Fehlerkultur
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361–386.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Kestenholz Gruppe (2021). Verfügbar unter <https://geschichte.kestenholzgruppe.com/>
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kreutzer, R. T. (2015). *Digitale Revolution. Auswirkungen auf das Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Lauer, T. (2019). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. (3. Aufl.) Berlin: Springer Gabler.
- Lewin, K. (1953). *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- 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>
- Lockhart, T. & Young, A. (1995). *A Cycle of Change: The Transition Curve*: Cranfield School of Management.
- Malik, F. (2014). *Führen leisten Leben: Wirksames Management für einen neue Welt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Martinez Fuentes, C. & Pardo del Val, M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41 (2), 148–155.
<https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- McKay, K., Kuntz, J. & Näswall, 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.
- Menold, N. & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*.
https://doi.org/10.15465/sdm-sg_015
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test.
In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7-25). Berlin: Springer-Verlag.
- Mummendey, H. D. (2002). Selbstdarstellungstheorie.
In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (S. 212-233). Bern: Hans Huber.
- Ritz, A. & Thom, N. (2017). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rodenstock, B. (2007). *Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft. „Weiche“ Faktoren in Projekten messen und steuern*. München: NaviGet GmbH.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and Transformation. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0_5
- Scholz, A. (2014). *Die Lean-Methode im Krankenhaus. Die eigenen Reserven erkennen und heben*. Wiesbaden: Springer.
- Schulz von Thun, F., Stratmann, R. & Ruppel, J. (2013). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Solomon, M. R. (2019). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (13. Aufl.).

Canada: Person Education.

Werther, S. & Jacobs, C. (2014). Theoretische Grundlagen.

In F.C. Brodbeck, E. Kirchler & R. Woschée (Hrsg.), *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. (S. 41-75). Berlin: Springer Verlag.

Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. Deutschland: Pearson Deutschland

GmbH.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Reaktionsablauf über die Dauer eines Organisationsentwicklungs-Projekts in Anlehnung an de Natris und van de Kuit (2009, zitiert nach Verbeek, 1998, S. 4)9

Abbildung 2. Übersicht Dimensionen Fragebogen (eigene Darstellung, 2021)23

Abbildung 3. Ergebnis Funktion32

Abbildung 4. Mittelwerte Items Dimension eigener Nutzen34

Abbildung 5. Häufigkeiten Dimension Qualität der Kommunikation.....35

Abbildung 6. Mittelwerte Items Dimension Unterstützung durch Vorgesetzte36

Abbildung 7. Mittelwerte Items Dimension Partizipation.....37

Abbildung 8. Gestaltungsvorschläge Change-Projekt (eigene Darstellung, 2021)50

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Interne Konsistenz der Skalen	29
Tabelle 2 Altersverteilung der Stichprobe	32
Tabelle 3 Deskriptive Übersicht der Dimensionen	33
Tabelle 4 Deskriptive Analyse Führungskräfte.....	38
Tabelle 5 Deskriptive Analyse Mitarbeitende	38
Tabelle 6 Korrelation zwischen den Dimensionen	40
Tabelle 7 Korrelationstabelle Einstellung und Commitment der Führungskräfte mit Veränderungsbereitschaft	41
Tabelle 8 Mittelwerte Generationen.....	41
Tabelle 9 Signifikanzen Kruskal-Wallis-H-Test	42
Tabelle 10 Gruppenmittelwerte.....	43