

---

Katharina Spichalsky

# Change Management und Mitarbeiterbefragungen

Konzeptionelle Überlegungen und  
empirische Erkenntnisse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Wagner

 Springer

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und wissenschaftliche Fragestellung .....	2
1.2 Zielsetzung .....	5
1.3 Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2 Bezugsrahmen Change Management.....</b>	<b>9</b>
2.1 Definition des Change Management .....	9
2.2 Ansätze für Veränderungen auf Mikroebene .....	14
2.2.1 Drei Phasen-Modell nach Lewin.....	14
2.2.2 Das Rubikonmodell der Handlungsphasen nach Heckhausen und Gollwitzer .....	14
2.3 Ansätze zur Veränderung auf Makroebene.....	16
2.3.1 Das 8 Phasen-Modell nach Kotter.....	16
2.3.2 Phasen des Change Management nach Palmer, Dunford und Akin .....	17
2.4 Kritische Würdigung der Modelle des Wandels .....	20
2.5 Auslöser des Change Management für Unternehmen .....	21
2.5.1 Externe Auslöser .....	22
2.5.2 Innerbetriebliche Auslöser.....	24
2.6 Auswirkung von Change Management auf Unternehmen.....	26
2.6.1 Parameter 1: Organisationsentwicklung im Rahmen einer prozessorientierten Unternehmung .....	27
2.6.1.1Prozesstheorie 1: der Theorieansatz nach Vroom .....	28
2.6.1.2Prozesstheorie 2: der Theorieansatz von Porter und Lawler .....	32
2.6.1.3Kritische Reflexion der Prozesstheorien .....	34
2.6.2 Parameter 2: Arbeitszufriedenheit als positiver Unterstützer des Change Management aus dem Blickwinkel von Führungskräften und Mitarbeitern.....	36
2.6.3 Parameter 3: Der Mitarbeiter als zentraler Punkt im Rahmen von Zufriedenheit und Veränderungsprozessen .....	45

2.6.3.1 Darstellung unterschiedlicher Mitarbeitertypen in Anlehnung an das Promotorenmodell von Witte vor dem Hintergrund des Change Management .....	46
2.6.3.1.1 Promotorenmodell und Definition Mitarbeitertypen .....	46
2.6.3.1.2 Unterschiedliche Mitarbeitertypen vor dem Hintergrund des Promotorenmodells .....	54
2.7 Zusammenfassung des Change Management und Herstellung des theoretischen Bezugsrahmens .....	56
<b>3 Mitarbeiterbefragungen.....</b>	<b>59</b>
3.1 Definition von Mitarbeiterbefragungen .....	59
3.1.1 Unterschiedliche Typen von Mitarbeiterbefragungen.....	65
3.1.1.1 Zusammenfassung .....	67
3.1.1.2 Exkurs: Beispiel einer Mitarbeiterbefragung in einem DAX-Konzern in einem Change-Management Prozess.....	70
3.1.2 Kommunikation als Erfolgsfaktor für erfolgreiche Mitarbeiterbefragungen vor dem Hintergrund des Change Management.....	72
3.1.2.1 Definition von Kommunikation und idealtypischen Kommunikationsprozessen .....	72
3.1.2.2 Kommunikation als Erfolgsfaktor als begleitende Prozesse bei Mitarbeiterbefragungen .....	75
3.1.3 Kritische Würdigung: Kommunikation als begleitender Prozess bei Mitarbeiterbefragungen und im Change Management.....	77
3.2 Fazit der theoretischen Fundierung und kritische Reflexion .....	77
<b>4 Fallstudie.....</b>	<b>79</b>
4.1 Forschungsdesign und Methodik.....	79
4.1.1 Stand der Forschung und Herleitung der Hypothesen .....	79
4.1.1.1 Fragestellung und Hypothesen.....	79
4.1.1.2 Methodisches Vorgehen .....	90
4.1.2 Beschreibung der Forschungsmethoden und der eingesetzten Messinstrumente.....	91
4.1.2.1 Die quantitative Untersuchung.....	91
4.1.2.2 Das Großgruppenverfahren Open Space .....	93
4.1.3 Darstellung der Befragungsinstrumente .....	94
4.1.3.1 Der Fragebogen der quantitativen Untersuchung .....	94
4.1.3.2 Großgruppenverfahren Open Space .....	97
4.1.4 Überprüfung des Fragebogens .....	98
4.1.5 Vorgehen bei der Datenerhebung.....	99
4.2 Empirische Ergebnisse.....	103
4.2.1 Ergebnisse der quantitativen Untersuchung .....	103
4.2.1.1 Dimensionenreduzierung und Reliabilitätsprüfung des Fragebogens .....	103

4.2.1.1.1	Faktorenanalyse für Veränderungsansätze .....	103
4.2.1.1.2	Faktorenanalyse für Maßnahmen und Folgeprozesse der Mitarbeiterbefragung.....	104
4.2.1.1.3	Faktorenanalyse für Maßnahmendiskussion als Change Management Ansatz .....	105
4.2.1.1.4	Faktorenanalyse für Lösungsansätze, Zufriedenheit und Strategie .....	106
4.2.1.1.5	Faktorenanalyse für das Instrument Mitarbeiterbefragung .....	107
4.2.1.2	Hypothesentestung .....	112
4.2.1.2.1	Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Mitarbeiterbefragung .....	112
4.2.1.2.2	Einfluss des Prozesses der Maßnahmenumsetzung auf das Change Management .....	115
4.2.1.2.2.1	Verbesserungen im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter.....	115
4.2.1.2.2.2	Maßnahmendiskussion als hilfreiches Instrument im Folgeprozess.....	118
4.2.1.2.2.3	Problemlöseverhalten im Team.....	121
4.2.1.2.2.4	Einsatz eines Moderators in Folgeprozessen.....	124
4.2.1.2.3	Die Mitarbeiterbefragung als ein Instrument des Change Management.....	124
4.2.1.2.3.1	Prozesse nach der Maßnahmendiskussion.....	125
4.2.1.2.3.2	Einbindung in die Unternehmensstrategie.....	126
4.2.1.2.3.3	Problemlösung im Team .....	128
4.2.1.2.3.4	Prozess nach der Ergebnisbesprechung.....	129
4.2.1.2.3.5	Struktur und Prozesse nach der Maßnahmendiskussion.....	131
4.2.1.2.4	Top-Treiber einer guten Mitarbeiterbefragung .....	134
4.2.1.2.5	Top-Treiber einer guten Ergebnisdurchsprache .....	135
4.2.1.2.6	Top-Treiber erfolgreicher Mitarbeiterbefragung und erfolgreicher Folgeprozesse aus Sicht verschiedener Hierarchieebenen .....	135
4.2.2	Zusammenfassende Ergebnisse der quantitativen Untersuchung.....	137
4.2.2.1	Faktorenanalyse.....	137
4.2.2.2	Zufriedenheit mit dem Instrument Mitarbeiterbefragung und deren Folgeprozessen .....	137
4.2.2.3	Top-Treiber einer erfolgreicher Mitarbeiterbefragungen und Folgeprozesse .....	138
4.2.2.4	Top-Treiber einer erfolgreichen Mitarbeiterbefragung aus der Sicht von Schichtleitern, Meistern und Teamsprechern.....	138
4.2.3	Ergebnisse der Open Space Methodik.....	139
4.2.3.1	Darstellung der Ergebnisse .....	139
4.2.3.2	Zusammenfassende Ergebnisse der Open Space Methodik .....	145

## 5 Diskussion .....

5.1	Diskussion der Ergebnisse .....	147
5.1.1	Interpretation und Einordnung der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung .....	147
5.1.1.1	Diskussion des Fragebogens .....	150
5.1.1.2	Instrument Mitarbeiterbefragung .....	152
5.1.1.3	Folgeprozesse einer Mitarbeiterbefragung .....	154
5.1.1.3.1	Unterkategorie 1: Verbesserungen im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter .....	154
5.1.1.3.2	Unterkategorie 2: Die Maßnahmendiskussion als hilfreiches Instrument im Folgeprozess .....	155
5.1.1.3.3	Unterkategorie 3: Problemlöseverhalten im Team .....	157

5.1.1.4 Die Mitarbeiterbefragung als ein Instrument im Sinne des Change Management .....	157
5.1.1.5 Beantwortung der Forschungsfragen .....	158
5.1.1.5.1 Forschungsfrage 1 – Instrument Mitarbeiterbefragung .....	158
5.1.1.5.2 Forschungsfrage 2 – Folgeprozesse .....	158
5.1.1.5.3 Forschungsfrage 3 – Das Instrument Mitarbeiterbefragung als ein Instrument des Change Management .....	160
5.1.1.5.4 Ermittlung von Top-Treibern einer Mitarbeiterbefragung und deren Veränderungswirkung .....	161
5.1.2 Interpretation und Einordnung der Ergebnisse des Open Space Workshops .....	162
5.1.3 Verknüpfung der Ergebnisse beider Untersuchungen .....	163
5.1.4 Befunde in Bezug auf die grundlegenden theoretischen Forschungsansätze .....	165
5.1.4.1 Change Management Ansätze .....	165
5.1.4.2 Kommunikation .....	166
5.2 Kritische Würdigung der Untersuchungen .....	167
5.2.1 Neuigkeitswert .....	167
5.2.2 Methodische Entwicklung .....	168
5.2.3 Untersuchungsdesign .....	169
5.2.4 Stichprobe .....	169
5.2.5 Befragungsdurchführung .....	170
5.2.6 Operationalisierung .....	171
5.2.7 Stärken der Studie .....	172
<b>6 Handlungsempfehlungen und praktische Implikation .....</b>	<b>175</b>
6.1 Veränderungsunterstützung durch Promotoren .....	175
6.2 Stärkung der Rolle des Koordinators .....	179
6.3 Bewusstsein schaffen im mittleren Management .....	180
6.4 Unterstützende Kommunikation .....	181
für eine erfolgreiche Mitarbeiterbefragung und deren Veränderungen .....	181
6.5 Die Mitarbeiterbefragung als ein akzeptiertes Instrument .....	183
<b>7 Fazit .....</b>	<b>187</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>189</b>
<b>Interview zur Mitarbeiterbefragung in einem deutschen DAX-Konzern .</b>	<b>213</b>