

Ricarda Frühwirth

Erfolgsfaktoren von Change Management in der
Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Professional MBA in Change Management
im Rahmen des Universitätslehrganges
Change Management

Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Ing. Otto Krickl

Karl-Franzens-Universität Graz und UNI for LIFE



Graz, 27. Juni 2019

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

27. Juni 2019

Unterschrift

Zitate zum Wandel

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.

Charles Darwin

In den Erfolgsrezepten der Vergangenheit liegt der Keim des Scheiterns in der Zukunft.

Charles Handy

Leben ist Veränderung – Veränderung ist Leben.

Karin Frühwirth

Danke!

An dich, weil du mich mehr unterstützt als du glaubst. Weil du mir Abwechslung schenkst, wenn ich sie dringend brauche. Weil du auf viel gemeinsame Zeit verzichten musstest und weil du mir trotzdem bedingungslos zur Seite stehst.

An euch beide, weil ihr mir Stärke, Willenskraft, Ehrlichkeit, Liebe, Mut und Zufriedenheit gelehrt habt. Weil ihr immer meine Entscheidungen akzeptiert. Weil ihr mir den richtigen Weg gezeigt habt und weil ihr dabei die besten Vorbilder seid.

Abstract

Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z

Der Mensch steht als entscheidender Faktor im Mittelpunkt des Change Managements. Zur Erhöhung der Akzeptanz eines Change Projektes müssen vor allem psychologische Fakten beachtet werden. Den Erfolg eines Veränderungsvorhabens dauerhaft zu sichern, ist eine schwierige Aufgabe, die nur mit einem zielgerichteten Change Management erreicht werden kann.

Um in der Zukunft ein erfolgreiches Change Management betreiben zu können, muss die demografische Entwicklung und der damit einhergehende Wertewandel berücksichtigt werden. Die Anforderungen an das Change Management verändern sich durch die Werthaltungen, Einstellungen und Forderungen der jüngsten Generation am Arbeitsmarkt, der Generation Z.

Ziel dieser Arbeit ist es, den verantwortlichen Führungskräften, Change Managerinnen und Managern Hilfestellung bei der Frage zu leisten, welche Erfolgsfaktoren für Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z ausschlaggebend sind.

Nach der Einleitung, gibt das zweite Kapitel einen Einblick in die demografische Entwicklung Österreichs sowie den Wertewandel auf dem Arbeitsmarkt. Das dritte Kapitel widmet sich den aktuellen Generationen am Arbeitsmarkt, ihren Wertvorstellungen und ihren bevorzugten Arbeitsweisen. Das vierte Kapitel geht näher auf das Arbeiten in der Zukunft ein und beschreibt, ob sich der Arbeitsplatz, die Führung oder das Arbeiten in Teams verändern wird. Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit Arten und Auslösern einer Veränderung, mit Ansatzpunkten und Zielen des Change Managements, mit zeitgemäßen Change Modellen und kritischer Würdigung dieser. Außerdem wird das Verhalten im Change, Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren, sowie Widersprüchlichkeiten und Paradoxien im Change, beschrieben.

Das sechste und letzte Kapitel versucht die Hauptforschungsfrage zu beantworten und gibt Einblick, welche Erfolgsfaktoren Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z positiv unterstützen werden.

Abstract

Change Management in the future taking Generation Z into account

The human being is a crucial factor in the middle of change management. In order to increase the acceptance of a change project, especially psychological facts must be considered. Ensuring the sustainable success of a change project is a difficult task that can only be achieved with purposeful change management. In order to be able to pursue successful change management in the future, demographic change and change in values must be taken into account. The requirements for change management are changing due to the values, attitudes and demands of the youngest generation in the labor market, Generation Z.

The aim of this work is to help the responsible executives and change managers to find out which factors of success for change management in the future under consideration of Generation Z are deciding.

After the introduction, the second chapter gives a brief insight into the demographic development of Austria as well as changes in the value of the labor market. The third chapter is dedicated to current generations in the labor market, their values and their preferred ways of working. The fourth chapter details work in the future and describes whether the workplace, leadership or teamwork will change. The fifth chapter deals with the types and triggers of a change, with starting points and objectives of change management, with up-to-date change management models and a critical appraisal of them. In addition, behavior in change, success and failure factors as well as contrariness and paradoxes in change are described.

The sixth and final chapter attempts to answer the main research question and provides insight into which factors of success will positively support change management in the future, taking Generation Z into consideration.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
2 Im Wandel der Zeit	6
2.1 Demografische Entwicklung Österreichs	7
2.2 Wertewandel auf dem Arbeitsmarkt.....	9
3 Der Generationenbegriff	11
3.1 Aktuelle Generationen auf dem Arbeitsmarkt	12
3.1.1 Baby Boomer	12
3.1.2 Generation X.....	14
3.1.3 Generation Y	16
3.1.4 Generation Z	19
3.2 Gegenüberstellung der Wertvorstellungen der Generationen.....	24
3.3 Fazit und kritische Würdigung	26
4 Arbeiten in der Zukunft	28
4.1 Arbeitsplatz der Zukunft.....	28
4.2 Führung in der Zukunft	32
4.3 Teams in der Zukunft.....	36
4.4 Fazit und kritische Würdigung	39
5 Change Management	41
5.1 Arten von Veränderungen.....	42
5.2 Auslöser einer Veränderung.....	44
5.3 Ansatzpunkte und Ziele des Change Managements	45
5.4 Zeitgemäße Change Management Modelle.....	47
5.4.1 Das Drei-Phasen Modell nach Lewin	47
5.4.2 Das Acht-Phasen-Modell nach Kotter	49
5.4.3 Die acht Prinzipien nach Doppler und Lauterburg.....	51
5.4.4 Der integrierte Prozessablauf nach Niermeyer und Postall.....	53
5.4.5 Kritische Betrachtung der beschriebenen Modelle	56

5.5	Verhalten im Change	58
5.5.1	Commitment to change	58
5.5.2	Zynismus gegenüber Veränderungen	59
5.5.3	Widerstand gegenüber Veränderungen	59
5.6	Erfolgsfaktoren im Change Management	62
5.6.1	Vision	63
5.6.2	Orientierung	65
5.6.3	Commitment.....	65
5.6.4	Motivation.....	66
5.6.5	Partizipation	67
5.6.6	Kommunikation	68
5.6.6.1	Konkrete Aufgaben der Change Kommunikation.....	70
5.6.6.2	Kommunikationsverläufe im Change	71
5.6.7	Qualifizierung	72
5.7	Misserfolgswfaktoren im Change Management	73
5.8	Widersprüche und Paradoxien im Change Management	75
6	Erfolgsfaktoren für Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z	78
6.1	Die Sinnfrage.....	78
6.2	Ordnung und Struktur	79
6.3	Feedback.....	79
6.4	Qualifizierung.....	80
6.5	Transaktionale Führung im Change	80
6.6	Social Media	81
7	Schlussbetrachtung und Ausblick	82
	Literaturverzeichnis	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Altersaufbaus in Deutschland.....	8
Abbildung 2: Erwartungen an die Berufstätigkeit.....	23
Abbildung 3: Gegenüberstellung der vier Generationen am Arbeitsmarkt.....	25
Abbildung 4: Die zentralen Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter....	35
Abbildung 5: Agiles Management als Antwort	37
Abbildung 6: Das Rad der Hierarchie am Beispiel agiler Unternehmen	39
Abbildung 7: Wandel 1. und 2. Ordnung	43
Abbildung 8: Ansatzpunkte des Change Managements	46
Abbildung 9: Drei-Phasen-Modell nach Lewin.....	48
Abbildung 10: Acht-Stufen-Modell nach Kotter.....	50
Abbildung 11: Acht Prinzipien des Veränderungsmanagements.....	51
Abbildung 12: Integriertes Phasenmodell.....	54
Abbildung 13: Modell der Kommunikationsstörung	61
Abbildung 14: Erfolgsfaktoren in der Praxis.....	63
Abbildung 15: Was Veränderung behindert.....	75

Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
GenX	Generation X
GenY	Generation Y
GenZ	Generation Z
S.	Seite
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Viele Unternehmen haben im Laufe der letzten Jahre Veränderungen, aus eigenem Gestaltungswillen oder unter Druck des Wettbewerbs, unternommen. Hauptmotive sind neben der verstärkten Individualisierung die internationale Vernetzung, Digitalisierung oder kürzere Innovationsintervalle. Jede Reorganisation, Umstrukturierung oder Veränderung ist eine Reise ins Ungewisse. Ob die Expedition gelingt, hängt von sehr vielen Faktoren ab, die sich wechselseitig beeinflussen und außerdem äußeren Einflüssen unterliegen.¹

Die Veränderung eines Systems kann nur von innen passieren. Hierfür werden zwar Impulse von außen benötigt, doch die Veränderung können nur die betroffenen und beteiligten Menschen vollziehen.²

Der Mensch steht als entscheidender Faktor im Mittelpunkt des Change Managements. Zur Erhöhung der Akzeptanz eines Change Projektes werden vor allem psychologische Fakten beachtet. Den Erfolg eines Veränderungsvorhabens dauerhaft zu sichern, ist eine schwierige Aufgabe, die nur mit einem zielgerichteten Change Management erreicht werden kann.³

Auf Basis der Annahme, dass sich in unserer komplexen Welt auch die Anforderungen an das Change Management verändern, wird in dieser gegenständlichen Arbeit der Frage nachgegangen, welche Erfolgsfaktoren maßgeblich den Erfolg von Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der jüngsten Generation, der Generation Z, beeinflussen. Um diese Hauptfrage beantworten zu können, müssen einige Fragestellungen vorab behandelt werden. Welche Werteeinstellung hat die Generation Z und wie wirkt sich diese auf ihre Arbeitsweise aus? Was unterscheidet die Generation Z von anderen Generationen am Arbeitsmarkt? Welcher Arbeitsplatz und Führungsstil wird in der Zukunft gefordert und trägt zum Erfolg des Unternehmens bei? Wächst die Forderung nach agilem Arbeiten in der Zukunft? Welche Faktoren können den Change Management Prozess negativ beeinflussen? Hat das klassische Change Management im Fokus der Sinnfrage ausgedient?

¹ Vgl. Capgemini (2015), S. 11-12, [online].

² Vgl. Reineck und Anderl (2015), S. 106-107.

³ Vgl. Deutsche Bundesregierung (2009), S. 6, [online].

Ziel der Arbeit ist es, den verantwortlichen Führungskräften, Change Managerinnen oder Managern Hilfestellung bei der Frage zu leisten, welche Erfolgsfaktoren für Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z ausschlaggebend sind.

Zu Beginn der Arbeit wird im zweiten Kapitel ein kurzer Einblick in die demografische Entwicklung Österreichs sowie den Wertewandel auf dem Arbeitsmarkt gegeben.

Das darauffolgende Kapitel widmet sich dem Generationenbegriff, den aktuellen Generationen am Arbeitsmarkt, den Wertvorstellungen und Arbeitsweisen dieser.

Das vierte Kapitel setzt sich mit dem Arbeiten in der Zukunft auseinander und beschreibt, ob sich der Arbeitsplatz, die Führung oder das Arbeiten in Teams verändern wird.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich umfangreich mit dem Thema Change Management, mit Arten und Auslösern der Veränderung, mit Ansatzpunkten und Zielen des Change Managements, mit zeitgemäßen Change Management Modellen und kritischer Würdigung dieser. Außerdem wird das Verhalten im Change, Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren sowie Widersprüchlichkeiten und Paradoxien im Change beschrieben.

Im abschließenden sechsten Kapitel wird die Hauptforschungsfrage behandelt und gibt Einblick, welche Erfolgsfaktoren Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z positiv unterstützen werden.

2 Im Wandel der Zeit

Die Arbeitswelt von morgen, wie auch die zukünftige Arbeitsgestaltung, wird sich von der uns bekannten, gegenwärtigen Arbeitssituation stark unterscheiden.⁴

⁴ Vgl. Apt und Bovenschulte (2018), S. 159.

2.1 Demografische Entwicklung Österreichs

Beachtenswert für diese Veränderungen sind nicht nur umfangreiche technische Neuerungen, sondern auch der demografische Wandel.⁵ Ausschlaggebend für diesen Wandel sind folgende Tatsachen:⁶

- Die arbeitende Bevölkerung nimmt aufgrund der niedrigen Fertilitätsrate ab.
- Der Anteil älterer Menschen nimmt in Bezug auf die Bevölkerungsanzahl überproportional zu, da die Lebenserwartung steigt und es weniger junge Menschen gibt.
- Die Bevölkerung wird aufgrund der Zuwanderung, der Binnenwanderung und der stärkeren Erwerbsbeteiligung verschiedener Gruppen am Arbeitsmarkt bunter.

Wie oben genannt, wird die österreichische Bevölkerungsentwicklung auch weiterhin von Alterung betroffen sein. Die Bevölkerungsprognose der Statistik Austria 2018 besagt, dass im Jahr 2040 2.490.401 der 9.530.884 Personen in Österreich 65 Jahre oder älter sein werden. Dies sind rund 26 % der Einwohner Österreichs. Als Vergleich dazu sind im Jahr 2018 nur rund 18 % der Bevölkerung 65 Jahre oder älter (1.658.183 der 8.844.115 Personen). Gleichzeitig sinkt die Anzahl der erwerbsfähigen Personen (20 bis 65 Jahre) von aktuell 61,7 % auf 54,6 % im Jahr 2040.⁷ Als Veranschaulichung dient Abbildung 1 des Altersaufbaus in Deutschland, die mit der in Österreich gut verglichen werden kann.

⁵ Vgl. Apt und Bovenschulte (2018), S. 159.

⁶ Vgl. Mühlbrandt und Grumbach (2005), S. 359.

⁷ Vgl. Statistik Austria (2018), [online].

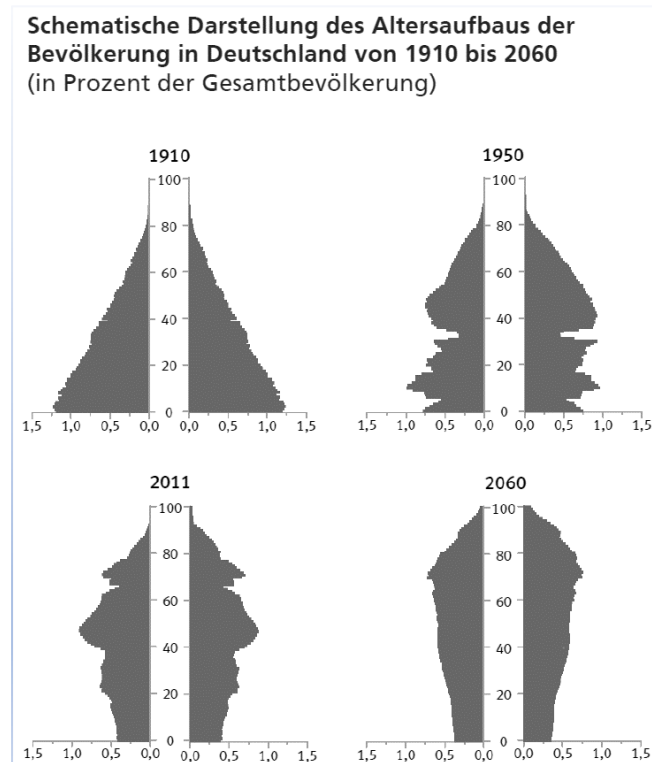


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Altersaufbaus in Deutschland

Quelle: Bundesministerium für Bevölkerungsforschung (BiB) Deutschland (2013), [online].

Viele klein- und mittelständige Unternehmen sind bereits heute vom Fachkräftemangel betroffen.⁸ Um diesen Fachkräftemangel decken zu können, sind neue personalpolitische Perspektiven und ein ausgeprägtes Personalmarketing erforderlich.⁹ Arbeitskräfte sind und werden immer mehr ein kostbares Gut, mit dem achtsam umgegangen werden muss.¹⁰

⁸ Vgl. Apt und Bovenschulte (2018), S. 159.

⁹ Vgl. Mühlbrandt und Grumbach (2005), S. 360.

¹⁰ Vgl. Apt und Bovenschulte (2018), S. 171.

2.2 Wertewandel auf dem Arbeitsmarkt

Eine Herausforderung für die Unternehmen wird der immer stärker festzustellende Wertewandel betreffend Arbeit und Führung.¹¹ Allgemein zusammengefasst sind Werte die moralischen Leitlinien des menschlichen Denkens, Empfindens und Handelns, die im Laufe des Lebens verinnerlicht wurden.¹² Im Zuge der Ausbreitung neuer Technologien und Organisationsformen, der zunehmenden Globalisierung und Zuwanderung, sowie mit der damit einhergehenden kulturellen Vermischung entstehen neue Bedürfnisse, Einstellungen und Handlungsmuster. Diese betreffen nicht nur Teilgruppen der Bevölkerung, sondern alle Alters- und Sozialschichten.¹³ Doch dieser Wertewandel ist kein neu aufgetretenes Phänomen. Bereits im Jahr 1994 schrieb Oppolzer, dass dieser Begriff „eine im Laufe der letzten 25 Jahre in der Bundesrepublik sowie in vergleichbaren westlichen Industrienationen vielfach beschriebene und unterschiedlich kommentierte Verlagerung der Prioritäten in der Wertorientierung der Bevölkerung charakterisiert, die sich durch einen Bedeutungsverlust der sogenannten *Pflicht- und Akzeptanzwerte* auf der einen und einen Bedeutungsgewinn von *Selbstentfaltung- und Autonomiewerten* auf der anderen Seite auszeichnet“.¹⁴

Keinesfalls ist damit ein genereller Verlust der Leistungsbereitschaft bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern oder ein völlig distanzierendes Verhältnis zur Arbeit gemeint. Vielmehr geht es darum, dass das Personal Entscheidungsspielräume einfordert, Sinn in der Arbeit sehen will und ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit verlangt.¹⁵

Als Beispiele für den Wertewandel gelten außerdem folgende Entwicklungen:¹⁶

- Postmaterialistische Werte sind wichtiger als materielle Werte
- Freizeitorientierung

¹¹ Vgl. Zander (2012), S. 126.

¹² Vgl. Oppolzer (1994), S. 349-350.

¹³ Vgl. Simon (2016), S. 50.

¹⁴ Oppolzer (1994), S. 350.

¹⁵ Vgl. Oppolzer (1994), S. 351-352.

¹⁶ Vgl. Simon (2016), S. 52.

- Betonung des eigenen Lebensgenusses
- Erhöhtes Selbstverwirklichungsbedürfnis
- Bejahung der Gleichberechtigung
- Nachhaltiges Umweltbewusstsein
- Skepsis gegenüber Werten der Industrialisierung (z.B. Gewinn)
- Arbeit wird nicht mehr als Pflicht, sondern als Mittel-zum-Zweck gesehen

Viele zusammenspielende und gravierende Ursachen sind für diesen Wandel des Wertebewusstseins der Menschheit verantwortlich. Einige dieser ursächlichen Veränderungen der Arbeitswelt sind folgend aufgelistet:¹⁷

- Verstärkung der globalen Vernetzungen
- Erschöpfung der Rohstoffe
- Immer komplexer werdende Anforderungen in Unternehmen und damit einhergehende Überforderung herkömmlicher Organisationsformen
- Schnelligkeit wird zum Wettbewerbsfaktor
- Dezentrale Entscheidungsformen
- Vertrauen anstatt Misstrauen
- Steigende Abhängigkeit der Unternehmen von Mitarbeitern
- Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften
- Zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen mit hohem Bildungsniveau

Arbeitgeber werden aufgrund der demografischen Entwicklung und des Wertewandels vor immer größere Aufgaben gestellt. Der Arbeitgebermarkt wird sich stetig in Richtung Arbeitnehmermarkt bewegen. Und die individualisierten, nach intrinsischen Motiven strebenden Arbeitnehmer können diese Ansprüche aufgrund der demografischen Knappheitssituation auch verlangen.¹⁸ Mit diesem Hintergrundwissen können Unternehmen die aktuellen Herausforderungen auch in Bezug auf das Change Management erkennen und entsprechend behandeln.

¹⁷ Vgl. Simon (2016), S. 56.

¹⁸ Vgl. Knauß (2013), [online].

3 Der Generationenbegriff

Generationen und Generationenbeziehungen kommen in unterschiedlichen Lebensbereichen vor: in Familie und Verwandtschaft, in Arbeit und Freizeit oder auch, wenn es um Bildung oder Erziehung geht.¹⁹ Wenn Menschen sich selbst in gewissen Situationen als Angehörige einer Generation sehen, dann glauben sie, dass ihre soziale Identität und folglich ihr Handeln im Zusammenhang mit dieser Generationszugehörigkeit bedeutsam ist.²⁰

Nicht die Tatsache, dass man im selben Jahr geboren ist, zusammen aufwächst und älter wird, ruft ein Gemeinschaftsdenken ins Leben, sondern die gemeinsame Erfahrung, an denselben Geschehnissen des gesellschaftlichen und politischen Lebens teilzunehmen. Erst durch einen gemeinsamen historisch-sozialen Lebensraum wird diese geburtsmäßige Zugehörigkeit soziologisch relevant.²¹

Die Unterteilung der Menschen in Generationenzugehörigkeiten bietet eine Orientierungshilfe, um individuelles Verhalten zu verstehen. Dennoch stellt diese kein exaktes Instrument dar. Die Zugehörigkeit zu einer Generation ist ein wichtiger Ansatz, besteht allerdings nicht als alleiniges Erklärungsmuster unterschiedlichen Denkens oder differenziertem Auftreten von Individuen. Für individuelles Verhalten sind neben der Generationszugehörigkeit das Geschlecht, die geografische Herkunft, der sozioökonomische Hintergrund oder die Familienstrukturen wichtig.²² Nicht nur zwischen Generationen, sondern auch innerhalb einer Generation existieren Unterschiede. Um Verständnis für eine Gruppe von Menschen zu entwickeln ist eine Stereotypisierung und das Denken mit Vorurteilen kontraproduktiv.²³

Die Sozialisationshypothese besagt, grundlegende Wertvorstellungen eines Menschen entstehen hauptsächlich in der Sozialisation und spiegeln die aktuellen Bedingungen in der prägenden Phase wider. Diese prägende Phase beginnt mit der Kindheit, setzt sich in der Jugend fort und hat eine maßgebliche Bedeutung für das ganze Leben.²⁴ Fakt ist, dass nicht nur individuelle Erfahrungen, sondern auch

¹⁹ Vgl. Lüscher (2014), S. 89.

²⁰ Vgl. Lüscher et al. (2014/2015), S. 5.

²¹ Vgl. Mannheim (1928), [online].

²² Vgl. Parmert (2013), S. 17.

²³ Vgl. Ruthus (2013), S. 15

²⁴ Vgl. Parmert (2013), S. 17.

gemeinsame Erinnerungen oder Großereignisse beeinflussend sind.²⁵ Die ersten Eindrücke im Leben eines Menschen manifestieren sich mit großer Wahrscheinlichkeit als natürliches Weltbild.²⁶

Generationen werden weiters durch eine kollektive Werteklammer charakterisiert. Generell bringen diese Werte zum Ausdruck, was ein Individuum, eine Gesellschaft oder eine Generation als erstrebenswert ansieht. Basierend auf diesen Grundlagen werden die Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit sowie die Handlungen beeinflusst.²⁷ Alle im nächsten Kapitel beschriebenen Generationen weisen unterschiedliche Fähigkeiten, Bedürfnisse oder Verhaltensweisen, die entsprechend auf dem Arbeitsmarkt eingebracht werden, vor. Neben den beschriebenen Arbeitshaltungen und Erwartungen an das Unternehmen zählen dazu die Art der Sprache (z.B. Vokabular), das Äußere (z.B. Kleidungsstil), die Umgangsformen und auch Vorlieben.²⁸ „Die Kenntnis der tatsächlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Prägung, den Werthaltungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen ist damit die Voraussetzung für eine optimale Nutzung von Altersdiversität im Unternehmen.“²⁹

3.1 Aktuelle Generationen auf dem Arbeitsmarkt

Der aktuelle Arbeitsmarkt beherbergt vier Generationen unterschiedlicher Altersstufen: Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z.³⁰ Nachfolgend werden die einzelnen Generationen näher beschrieben, außerdem wird auf ihre Unterschiede und Gemeinsamkeiten eingegangen.

3.1.1 Baby Boomer

Der Begriff Baby Boomer oder Boomer findet sich in zahlreichen soziologischen oder psychologischen Publikationen, aber auch in einer großen Anzahl an

²⁵ Vgl. Parmert (2013), S. 19.

²⁶ Vgl. Mannheim (1928), [online].

²⁷ Vgl. Parmert (2013), S. 17.

²⁸ Vgl. Oertel (2014), S. 28.

²⁹ Oertel (2014), S. 29.

³⁰ Vgl. Latz (2016), S. 14.

Abhandlungen und Journals im Zusammenhang mit dem Human Resource Management oder dem General Management.

Die Bezeichnung Baby Boomer stammt ursprünglich aus den USA, dort entwickelte sich der Begriff aufgrund der geburtenstarken Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg zwischen 1946 und 1964.³¹ In Europa setzte dieser Geburtenboom erst ab Mitte der 50er Jahre ein und hielt sich bis ungefähr Mitte der 60er Jahre.³² In dieser aufstrebenden Wirtschaftszeit wurden in Österreich rund 130.000 Kinder pro Jahr geboren – als Vergleich dazu kamen 2016 nur mehr ca. 80.000 Kinder in Österreich auf die Welt.³³

Die formativen Jahre erlebte die Baby Boomer Generation in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts, der Berufseintritt erfolgte in den Jahrzehnten darauf. Diese Jahre sind politisch und gesellschaftlich durch die ersten schwierigen ökonomischen und ökologischen Situationen charakterisiert: die Ölkrise, steigende Arbeitslosigkeit und politisches Wettrüsten.³⁴ Im privaten und beruflichen Umfeld brachte die wirtschaftliche Blütezeit jedoch Vorteile, die bis zu diesem Zeitpunkt noch unbekannt waren. Technischer Fortschritt, steigende Freizeit, Auslandsreisen, konsumfreudiges Klima dank zunehmender Berufstätigkeit der Frauen sowie eine erfolgreiche Bildungsexpansion prägten die Generation zusehends.³⁵ In den 80er Jahren erhielten Boomer den Ruf als „status-conscious young urban professionals, or ‚yuppies“³⁶, da sie als rücksichtslos materialistisch und karrierefiziert angesehen wurden. Baby Boomer werden außerdem häufig als ehrgeizig³⁷, loyal gegenüber ihren Arbeitgebern³⁸, optimistisch und verantwortungsvoll³⁹ sowie als traditionsbewusst⁴⁰ beschrieben. Becton (2014) charakterisiert diese Generation weiters als

³¹ Vgl. Smola und Sutton (2002), S. 364.

³² Vgl. Oertel (2014), S. 31.

³³ Vgl. Universität Wien (2016), [online].

³⁴ Vgl. Oertel (2014), S. 31.

³⁵ Vgl. Oertel (2014), S. 32–33.

³⁶ Twenge et al. (2010), S. 1123.

³⁷ Vgl. Heyns und Kerr (2018), S. 3.

³⁸ Vgl. Benson und Brown (2011), S. 1845.

³⁹ Vgl. Hansen und Leuty (2012), S. 35.

⁴⁰ Vgl. Smola und Sutton (2002), S. 365.

unabhängig, fleißig und respektvoll gegenüber Autoritäten.⁴¹ Dennoch werden ihre Mitglieder häufig als Workaholics bezeichnet, die sich hauptsächlich um materielle Verdienste und um ihren Status kümmern.⁴² Im Allgemeinen besteht der Ruf, dass sie niemals pensioniert werden möchten⁴³ und jüngere Generationen als nicht hart arbeitend ansehen, u.a. aufgrund deren Wünsche nach flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office-Möglichkeiten.⁴⁴ Diese Art der Leistungskultur wird kaum von Boomern verstanden. Der Großteil der Boomer hat im Laufe seiner Karriere Freundschaften und Ehen für den Beruf aufgegeben. Sie bleiben auch noch heute bis spät-abends im Büro und opfern auch ihr Wochenende. Diese Loyalität erwarten sie auch von jüngeren Mitarbeitern.⁴⁵

Abschließend ist gesagt, dass die Babyboomer Generation heute und in der näheren Zukunft unsere Lebens- und Arbeitswelt weiterhin beeinflusst, da sie das größte monetäre Vermögen aller Generationen besitzt. Aktuell bestehen fast alle Aufsichtsrat- und Führungspositionen sowie Politiker-Ämter aus Mitgliedern dieser Alterskohorte.⁴⁶

3.1.2 Generation X

Der Begriff Generation X entstand durch den 1991 erschienenen Roman von Coupland *Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur*. Ein weiterer Begriff, der immer wieder mit dieser Altersgruppe in Verbindung gebracht wird, ist *Generation Golf* – basierend auf dem Bestseller von Illies (2000), der den Individualismus der 80er und 90er Jahre beschreibt.⁴⁷ Die Mitglieder dieser Generation wurden zwischen 1966 und 1979⁴⁸ bzw. 1980⁴⁹ geboren, eine Zeit, in der die Gesellschaft langsam aber doch vom Kollektivismus zum Individualismus überlief.⁵⁰

⁴¹ Vgl. Becton et al. (2014), S. 177.

⁴² Vgl. Brown (2012), S. 3580.

⁴³ Vgl. Brown (2017), S. B4.

⁴⁴ Vgl. Heyns und Kerr (2018), S. 3.

⁴⁵ Vgl. Bund (2014), S. 102.

⁴⁶ Vgl. Scholz (2014), S. 83.

⁴⁷ Vgl. Klaffke (2014), S. 12.

⁴⁸ Vgl. Bund (2014), S. 98.

⁴⁹ Vgl. Klaffke (2014), S. 13.

⁵⁰ Vgl. Bund (2014), S. 103.

Diese Jahre waren durch mehrere Krisen geprägt, unter anderem durch die Ausbreitung von AIDS, wirtschaftlicher Instabilität⁵¹, Kriegsgeschehen oder wachsenden Umweltproblemen wie Tschernobyl oder das Ozonloch⁵². Auch steigende Arbeitslosen- und Scheidungsraten, Inflation oder Personalkürzungen⁵³ beeinflussten die Generation und verstärkten ihren Zynismus und ihre Skepsis⁵⁴.

Trotz nationaler und internationaler Instabilität und Unsicherheit, tat sich für die jungen Erwachsenen eine neue Möglichkeit für ihre Zukunftsgestaltung hervor. Die Geburtenkontrolle mit der Anti-Baby-Pille gab den jungen Menschen erstmalig die Chance, Beruf, Karriere und Familie zu planen. Erst bei beruflicher Stabilität und einem regelmäßigen Einkommen, wurde an Nachwuchs gedacht. Der große Vorteil für Kinder der GenX war, dass ihnen eine fundierte Ausbildung – ein guter Schulweg, eine Lehre oder ein Studium – angeboten werden konnte: die Voraussetzung für unsere heutige erfolgreiche Wirtschaft.⁵⁵

Die Mitglieder der Generation X werden von anderen Generationen als kompetente Ansprechpartner, zuverlässige Kolleginnen und Kollegen, tolerante Teamplayer, rational und belastbar beschrieben.⁵⁶ Außerdem gelten sie als unabhängig, ausdauernd und anpassungsfähig.⁵⁷ Und diese Ausdauer ist nach Bund (2014) auch dringend notwendig. Laut ihrer Aussage sind die Xer diejenigen, die die schlechtesten Bedingungen in der Arbeitswelt haben. Bund begründet das damit, dass die GenX aufgrund ihrer Position zwischen den übermächtigen Babyboomern, die die Chefessel nicht verlassen wollen und der Generation Y, die bereits auf die höhere Position warten, durchfallen.⁵⁸

Durch diese Situation entstanden Eigenschaften, die für die Arbeitswelt von großer Bedeutung sind: unter anderem die praktische Herangehensweise an Problemlösungen oder der gute Umgang mit Diversität, Veränderung und Konkurrenz.⁵⁹

⁵¹ Vgl. Twenge et. al (2010), S. 1120.

⁵² Vgl. Oertel (2014), S. 46.

⁵³ Vgl. Becton et. al (2014), S. 177.

⁵⁴ Vgl. Hansen and Leuty (2012), S. 35.

⁵⁵ Vgl. Oertel (2014), S. 45.

⁵⁶ Vgl. Oertel (2014), S. 49.

⁵⁷ Vgl. Hansen und Leuty (2012), S. 36.

⁵⁸ Vgl. Bund (2014), S. 103.

⁵⁹ Vgl. Smola und Sutton (2002), S. 365.

3.1.3 Generation Y

Kaum eine andere Generation hatte jemals derartige Auswirkungen auf Wirtschaft oder Arbeitswelt.⁶⁰ Viele Studien widmen sich dieser Generation, die mehrheitlich als Generation Y bezeichnet wird. Der Begriff stammt ursprünglich aus einem Artikel in *Ad Age*, einem amerikanischen Fachmagazin für Marketing und Media, und bezeichnet die alphabetische Nachfolge der Generation X.⁶¹ Im Laufe der Zeit entstanden für ein und dieselbe Generation unzählige verschiedene Namen: Nexters oder The Next Great Generation, Digital Natives oder Generation @, Trophy Kids oder Generation Praktikum. In amerikanischen Publikationen wird hauptsächlich der Begriff Millennials verwendet, da Schule, Beruf oder Studium der Millennials um die Jahrtausendwende herum begannen.⁶²

Dennoch hat sich das Y durchgesetzt – vorwiegend deshalb, weil dieser einfache Buchstabe die Generation am besten beschreibt. Y – im Englischen ausgesprochen wie *Why* – wird zum Symbol für eine Gesellschaft, die alles hinterfragt und in allem den Sinn sucht.⁶³

Die Generation Y umfasst Menschen, die zwischen 1981 und 1994 geboren sind. Sie sind oftmals die Kinder von Helikopter-Eltern⁶⁴, die behütet in einer Gesellschaft mit großem Individualismus, ständiger Kommunikation und vielen Wahlmöglichkeiten aufgewachsen, sowie von einem sehr hohen Lebensstandard verwöhnt sind.⁶⁵ Dieser hohe Lebensstandard wurde maßgeblich von ihren Eltern, hauptsächlich Babyboomern, ermöglicht.⁶⁶ Sie sind es gewöhnt, unzählige Optionen zu haben, schon im Kindesalter mitbestimmen, sich entfalten, verwirklichen zu dürfen und wurden zu selbstbewussten Menschen mit starken Persönlichkeiten erzogen.⁶⁷

Trotzdem steht diese Generation vor größeren Herausforderungen als es die beiden vorherigen taten: als erste Generation seit dem 2. Weltkrieg gilt das Versprechen

⁶⁰ Vgl. Parmert (2013), S. 3.

⁶¹ Vgl. Bund (2014), S. 10.

⁶² Vgl. Bund (2014), S. 11.

⁶³ Vgl. Hurrelmann (2014), S. 7.

⁶⁴ Vgl. Bund (2014), S. 13.

⁶⁵ Vgl. Parmert (2014), S. 7.

⁶⁶ Vgl. Parmert (2014), S. 10.

⁶⁷ Vgl. Bund (2014), S. 16.

auf immer mehr Wohlstand nicht mehr. Die Krisen der letzten beiden Jahrzehnte, wie die Terroranschläge 9/11, die Weltwirtschaftskrise oder zahlreiche Umweltkatastrophen wie Fukushima haben die Generation geformt und sie gelehrt, dass nichts mehr sicher ist – aber es irgendwie weiter geht. Dadurch blicken junge Menschen relativ optimistisch und durchwegs pragmatisch auf ihr Leben und ihre Zukunft.⁶⁸

Millennials, aufgewachsen in einer hoch technisierten Gesellschaft, sind es gewohnt, digital zu kommunizieren, vielfältig vernetzt zu sein und einen permanenten Zugang zu unzähligen Informationsmöglichkeiten zu haben.⁶⁹ Durch dieses Mehr an Optionen steigen die Wahlmöglichkeiten, welche Millennials reflektierter, flexibler und anspruchsvoller machen. Die ständige Verfügbarkeit sämtlicher Dienstleistungen und Produkte beeinflusst das Verhalten nachhaltig. Die Aufmerksamkeitsspanne sinkt und die Ungeduld steigt.⁷⁰ Außerdem kann die permanente Entscheidungsnotwendigkeit zu Stress-Situationen führen, welche wiederum zu einer Steigerung der psychischen Erkrankungen beiträgt.⁷¹

Allgemein kann gesagt werden, dass Mitglieder der Generation Y ein starkes Verlangen nach einer sinnvollen Beschäftigung haben, lebenslanges Lernen im Vordergrund steht⁷², großen Wert auf Work-Life-Balance legen und generell intrinsische Motivationen (wie z.B. Selbstverwirklichung) über extrinsische (wie z.B. ein hohes Gehalt oder ein Firmenauto) stellen.⁷³ Weiters sind sie ehrgeizig⁷⁴, arbeiten gerne in Teams und wollen Mentoren als Vorgesetzte.⁷⁵ Flexibilität und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle sind ihnen aufgrund ihrer stark verankerten traditionellen Werte wie Familie und Freunde sehr wichtig.⁷⁶

Die Zahl der Aspekte, die Millennials vom Arbeitnehmer verlangen, werden immer umfangreicher. Als Beispiele hierfür gelten:

⁶⁸ Vgl. Hurrelmann und Albrecht (2014), S. 8.

⁶⁹ Vgl. Klaffke (2014), S. 65.

⁷⁰ Vgl. Bund (2014), S.24.

⁷¹ Vgl. Klaffke (2014), S. 61-62.

⁷² Vgl. Becton et al. (2014), S. 178.

⁷³ Vgl. Cennamo und Gardner (2008), S. 893.

⁷⁴ Vgl. Bund (2014), S. 104.

⁷⁵ Vgl. Zemke et al. (2000), S. 60.

⁷⁶ Vgl. Ernst & Young (2012/2013), [online].

- Der Standort des Arbeitsplatzes: nicht nur die gute öffentliche Anbindung oder die Nähe zum eigenen Wohnort sind maßgeblich, sondern auch die gute Verfügbarkeit von Dienstleistungen, wie z.B. Einkaufsgelegenheiten oder die Möglichkeit, soziale Netzwerke in der Mittagspause zu pflegen.⁷⁷
- Die soziale Verantwortung des Unternehmens (Stichwort Corporate Responsibility): Unternehmen, die gute Werte repräsentieren, einen bedeutsamen Beitrag zur Gesellschaft bzw. eine ansprechende Unternehmenskultur bieten, sind gefragt.⁷⁸
- Die Kritik am Seniorenprinzip: dieses war vor allem früher vorherrschend. Wer älter ist, hatte automatisch Vorrang, unabhängig von der Leistung. Die Prinzipien haben sich entsprechend geändert, als dass Dienstältere nur noch Vorrang haben, wenn ihre Erfahrungen auch für die jeweilige Situation von Relevanz sind.⁷⁹ Autoritäten werden nur akzeptiert, wenn sie inhaltlich überzeugen können.⁸⁰
- Die Ablehnung hierarchischer Strukturen und traditioneller Karrieremodelle: begründet durch die Sorge, keine Entfaltungsmöglichkeiten oder eigenen Entscheidungsspielräume eingeräumt zu bekommen.⁸¹
- Gehalt als Schmerzensgeld findet keine Toleranz: vor allem für scheinbar sinnlose („weil es immer schon so war“) oder repetitive Tätigkeiten gibt es keine Akzeptanz. Die Höhe des Entgelts ist nicht mehr entscheidend, eher die Fairness, Angemessenheit und Leistungsorientierung der Bezahlung.⁸²

Die Generation Y setzt damit nicht nur Unternehmen, sondern auch sich selbst unter Druck. Für junge Menschen ist die Bereitschaft zur Veränderung und zum Jobwechsel eine Selbstverständlichkeit. Um auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, müssen ständig neue Erfahrungen gesammelt werden bzw. muss in verschiedenen Arbeitsstellen gearbeitet werden. Ansonsten laufen Arbeitnehmerinnen und

⁷⁷ Vgl. Parmert (2013), S. 67.

⁷⁸ Vgl. Parmert (2013), S. 69.

⁷⁹ Vgl. Parmert (2013), S. 60.

⁸⁰ Vgl. Bund (2014), S. 104.

⁸¹ Vgl. Ruthus (2013), S. 24.

⁸² Vgl. Klaffke (2014), S. 65-66.

Arbeitnehmer Gefahr, resistenter gegenüber Veränderungen zu sein oder als unflexibel zu gelten, was am Arbeitsmarkt einen entsprechenden Nachteil bringt.⁸³ Daraus resultiert unter anderem die viel diskutierte Tatsache, dass Mitglieder der Generation Y nicht ihr Leben lang bei ein und demselben Unternehmen (auch nicht in unterschiedlichen Positionen) arbeiten wollen. Das Verhältnis zur Arbeit wird eher als konsumorientiert beschrieben.⁸⁴

Ein besseres Verständnis der Erwartungen und Prioritäten der Generation Y, kann Arbeitgebern helfen, Jobangebote und Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass diese Mitglieder besser akquiriert werden und auch längerfristig an das Unternehmen gebunden werden können.⁸⁵

3.1.4 Generation Z

Obwohl die meisten Unternehmen noch damit beschäftigt sind, die Generation Y zu verstehen und ihre Erwartungen an das Arbeitsleben zu erfüllen, steht bereits die nächste Generation in den beruflichen Startlöchern.⁸⁶

Der Generation Y und der jüngsten Alterskohorte, der Generation Z, werden viele gemeinsame Werte und Einstellungen zugeschrieben. Auch der Name bezieht sich alphabetisch auf die Vorgänger-Generation. Beide Generationen werden oftmals gemeinsam als Digital Natives bezeichnet, wobei diese Verallgemeinerung nicht zielführend ist. Millennials sind weitgehend und zumindest in ihrer Kindheit ohne Internet aufgewachsen, da die öffentliche Verbreitung des Internets erst im Jahr 1995 stattgefunden hat.⁸⁷ Mitglieder der Generation Z kennen hingegen keine Welt ohne Internet, Smartphones oder Social Media und haben elektronische Geräte bereits im Kleinkind-Alter in den Händen gehalten.⁸⁸

Der jahrgangsmäßige Start dieser Altersgruppe wird mehrfach diskutiert, in internationalen Publikationen werden unterschiedliche Angaben, variierend von 1991 bis 2000, gemacht. Als häufigste Jahreszahl wird vor allem im deutschsprachigen

⁸³ Vgl. Parmert (2014), S. 66.

⁸⁴ Vgl. Parmert (2014), S.13.

⁸⁵ Vgl. Ng. et al. (2010), S. 281.

⁸⁶ Vgl. Rieder (2014), [online].

⁸⁷ Vgl. Klaffke (2014), S. 69.

⁸⁸ Vgl. Dhopade (2016), S. 22.

Raum 1995 genannt. Die formative Lebensphase kann bis zum Ende der 2000er Jahre angenommen werden, wobei Aussagen über kollektive, die Persönlichkeit prägende Ereignisse noch nicht abschließend getroffen werden können.⁸⁹

Demografisch gesehen unterscheidet sich die Generation Z von den früheren Generationen. Sie sind die Kinder von älteren Müttern, leben in kleineren Familien und haben weniger Geschwister als beispielsweise noch die Generation X.⁹⁰ Das Konstrukt der Familie ist für die Mehrheit der jungen Menschen sehr wichtig. Sie sind es gewohnt, große Aufmerksamkeit von ihren Eltern zu erhalten und sind noch behüteter aufgewachsen als ihre Vorgänger-Generation. Der Zustand des Ver- und Umsorgtwerdens gefällt ihnen sehr. Diese positiven Gefühle lassen ein Bedürfnis nach permanenter Umsorgung bzw. sogar einen Anspruch darauf entstehen. Fehlt diese gewohnte Betreuung, auch im beruflichen Kontext, reagiert die GenZ mit Unverständnis und Unsicherheit.⁹¹

Auswirkungen auf die Verhaltensweisen der jungen Menschen hat überdies die globale Vernetzung. Der permanente Zugang zu digitalen Medien ermöglicht es, Informationen sofort und in höchstem Tempo abzurufen. Dadurch entsteht eine hohe Technik-Affinität bzw. Technik-Abhängigkeit und in Folge dessen Ungeduld. Das Bedürfnis nach Schnelligkeit ist enorm, die Aufmerksamkeitsspanne dieser Jugend ist sehr kurz.⁹² Jedoch sind ihre Multi-Tasking-Fähigkeiten sehr ausgeprägt, da sie es gewohnt sind, rasch zwischen verschiedenen Tätigkeiten zu wechseln.⁹³ Durch die weite Verbreitung von YouTube haben sie früh gelernt, visuelles Lernen zu bevorzugen und sind geschickt darin, sich schnell Wissen selbst anzueignen bzw. eigenständig Kenntnisse zu erlernen.⁹⁴ Diversität und Multikulturalismus sind für sie gesellschaftlich und beruflich selbstverständlich geworden.⁹⁵

Mitglieder der Generation Z schätzen einen transparenten und ehrlichen Vorgesetzten, eine sinnstiftende Tätigkeit und einen gut ausgestatteten Büro-Arbeitsplatz

⁸⁹ Vgl. Klaffke (2014), S. 69.

⁹⁰ Vgl. Desai und Lele (2017), S. 806.

⁹¹ Vgl. Scholz (2014), S. 44.

⁹² Vgl. Lanier (2017), S. 289.

⁹³ Vgl. Chillakuri und Mahanandia (2018), S. 35.

⁹⁴ Vgl. Genota (2018), S. 6.

⁹⁵ Vgl. Klaffke (2014), S. 71.

gleichermaßen, wie die Möglichkeit, von Zuhause aus zu arbeiten⁹⁶ - wobei die Tendenz eher wieder in Richtung arbeiten innerhalb des Bürogebäudes zurückgeht⁹⁷. Entgegen dem Streben nach Work-Life-Balance der GenY wird vermehrt Wert auf Work-Life-Separation gelegt. Ein klar abgesteckter Arbeitsraum oder klar geregelte Arbeitszeiten werden von vielen Mitgliedern der GenZ bevorzugt.⁹⁸

Als Gemeinsamkeit mit der Generation Y wird das ausgeprägte Verlangen nach Feedback von ihren Vorgesetzten genannt⁹⁹, nicht zuletzt durch die Tatsache, dass sie aufgrund ihrer Interaktion auf Social Media gewöhnt sind, welches zu erhalten. Sie haben den starken Wunsch, dass ihre Meinungen gehört, ihre Ideen geschätzt¹⁰⁰ und sie als erwachsene Individuen wahrgenommen werden.¹⁰¹ Die individualistische und fordernde Kohorte sieht persönliche Freiheit und Entfaltungsmöglichkeiten im Beruf als nicht-verhandelbar an.¹⁰² Sie blicken realistisch auf ihr Leben und ihre Zukunft, weil sie ganz genau wissen, welche wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme aktuell vorherrschen.¹⁰³ Trotz oder gerade wegen ihres ausgeprägten Realismusdenkens, sind ihnen Sicherheit, Orientierung und Zugehörigkeit sehr wichtig. Die GenZ ist selbstbewusst und obwohl ein sicherer Arbeitsplatz wesentlich für ihr Wohlbefinden ist¹⁰⁴, sind sie bereit, diesen kompromisslos zu wechseln, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden.¹⁰⁵

Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber ist keine Verhaltenseigenschaft der Generation Z. Sie weiß aus Medien und den Erfahrungen ihrer Eltern, dass sich Unternehmen wenig loyal gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verhalten (z.B. zählen für die betriebswirtschaftliche Optimierung oft nur Fakten der Wertschöpfung und Effizienz und nicht, wie lange der Mitarbeitende bereits aufopfernd für das Unternehmen arbeitet). Somit sehen sie keine Notwendigkeit, selbst

⁹⁶ Vgl. Vetter (2017), S. 28.

⁹⁷ Vgl. Castellano (2016), S. 18.

⁹⁸ Vgl. Scholz (2014), S. 134.

⁹⁹ Vgl. Dolot (2018), S. 46.

¹⁰⁰ Vgl. Ozkan und Solmaz (2015), S. 480.

¹⁰¹ Vgl. Chillakuri und Mahanandia (2018), S. 34.

¹⁰² Vgl. Singh und Dangmei (2016), S. 3.

¹⁰³ Vgl. Scholz (2014), S. 37.

¹⁰⁴ Vgl. 17. Shell Jugendstudie (2015), [online].

¹⁰⁵ Vgl. Ozkan und Solmaz (2015), S. 480.

Loyalität zu zeigen. Allein schon das Wort *Arbeitgeber* oder *Arbeitgeberin* passt nicht zum Wortschatz der GenZ. In diesem Fall *geben* Unternehmen gnädigerweise Arbeit – doch die Sichtweise der jungen Menschen ist eine andere. Ihrer Meinung nach sind sie nur bereit, *in* Unternehmen (und nicht *für* Unternehmen) zu arbeiten, wenn alle Voraussetzungen passen. Zusammenfassend ist gesagt, dass die Generation Z in emotionaler Bindungslosigkeit zu Unternehmen lebt und diesen Zustand als Normalität ansieht.¹⁰⁶

Mehrere internationale Studien führten zu dem Ergebnis, dass möglicherweise gerade diese Bindungslosigkeit die Generation Z dazu führte, unternehmerisch zu denken und ein großes Interesse an der eigenen Selbständigkeit zu zeigen. Hier reizt unter anderem die Unabhängigkeit, die Aussicht auf ein besseres, angemesseneres Gehalt¹⁰⁷ als auch das Streben zur eigenen Identitätsfindung.¹⁰⁸ Scholz (2014) spricht allerdings davon, dass sich die neue Generation jeglicher Führungsverantwortung entziehen will und beruft sich hier auf mehrere deutsche Statistiken. Diese absolute Ablehnung von Verantwortung resultiert aus der Angst, sich zu sehr an ein Unternehmen binden zu müssen bzw. sich emotional zu sehr darauf einzulassen. Nur wer keine Verantwortung hat, kann ohne Rücksicht das Unternehmen verlassen.¹⁰⁹

Mörstedt fand in der deutschen Abiturentenstudie 2014 weitere Unterschiede zur vermeintlich ähnlichen Generation Y heraus. Ihre Ergebnisse besagen, dass die Generation Z Teamfähigkeit grundsätzlich nichts abgewinnen kann. Durch ihre sehr starke Ich-Bezogenheit entwickelt sie eine ausgeprägte Einzelkämpfer-Mentalität und bevorzugt Aufgaben allein anstatt im Team zu erledigen. Versprechen sich Mitglieder der Generation Z allerdings einen persönlichen Vorteil (z.B. einen besseren Lernerfolg) so kann sie sich auch vom Einzelkämpfer zum Teamplayer ändern.¹¹⁰

Mit den aner kennenden Worten *Generation im Aufbruch* bezeichnet die 17. Shell Jugendstudie die Generation Z, da ihre idealistischen Vorstellungen über die nüchterne Erfolgsorientierung hinaus gehen. Die Studienergebnisse belegen, dass junge

¹⁰⁶ Vgl. Scholz (2014), S. 59-60.

¹⁰⁷ Vgl. Dolot (2018), S. 45.

¹⁰⁸ Vgl. Chillakuri und Mahanandia (2018), S. 34.

¹⁰⁹ Vgl. Scholz (2014), S. 121.

¹¹⁰ Vgl. Mörstedt (2014), [online].

Menschen neue Horizonte erschließen wollen, zupacken, umkrepeln und sich dabei nicht scheuen, ein Risiko einzugehen. Chancen werden erkannt und genutzt, außerdem sind ihnen Sicherheit und positive soziale Beziehungen sowie gesellschaftlich nützliche Tätigkeiten in der krisengebeutelten Zeit enorm wichtig. Abbildung 2 zeigt die Studienergebnisse der im Jahr 2015 durchgeführten Studie mit Teilnehmern zwischen 12 und 25 Jahren.¹¹¹

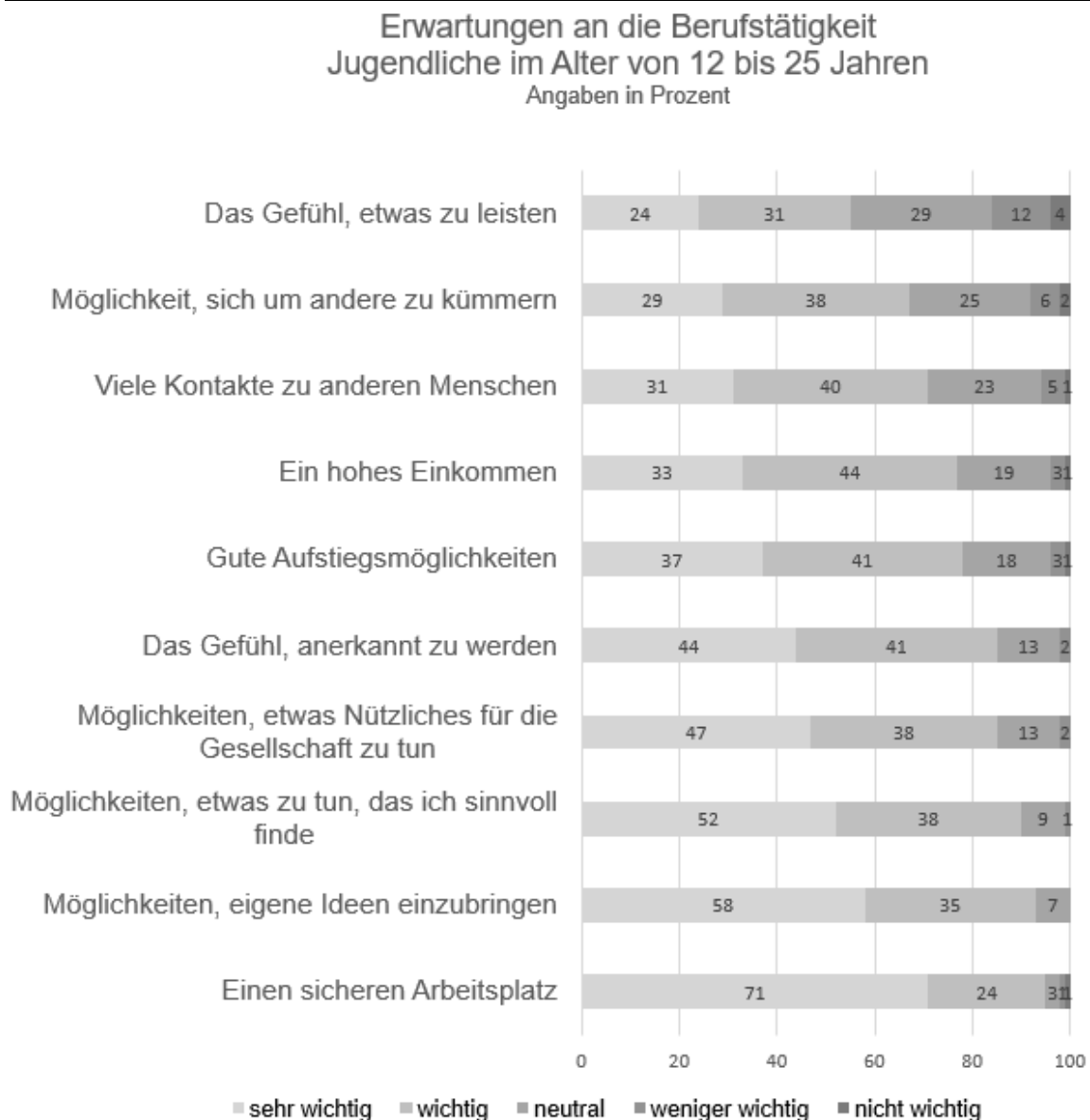


Abbildung 2: Erwartungen an die Berufstätigkeit
Eigene Darstellung auf Basis von 17. Shell Jugendstudie (2015), [online].

¹¹¹ Vgl. 17. Shell Jugendstudie (2015), [online].

Obwohl es noch eher wenige Studien und Daten zu dieser Generation gibt, zeichnet sich ab, dass sie anders arbeiten will und diese Änderungen auch einfordert. Die Macht der Demografie – die Tatsache, dass immer weniger junge Menschen in die Arbeitswelt treten – steht auf ihrer Seite.¹¹² Die Gesellschaft und Wirtschaftsunternehmen haben sich nicht rechtzeitig auf die Generation Y eingestellt und oft noch immer nicht verstanden aus den alten Lebens- und Arbeitsmuster auszubrechen. Daher besteht die dringende Notwendigkeit, angemessener und rascher auf diese Altersgruppe zu reagieren. Voraussetzung dafür ist, die jüngste Kohorte zu kennen und ihre Charakterzüge zu verstehen – mit dem Wissen im Hintergrund, dass der einzige Weg zum Erfolg am zukünftigen Arbeitsmarkt ist, sich mit der Einstellung der jungen Generation auseinander zu setzen.¹¹³

3.2 Gegenüberstellung der Wertvorstellungen der Generationen

In der folgenden Tabelle werden die wichtigsten Merkmale und Eigenschaften der vier aktuell auf dem Arbeitsmarkt aufeinandertreffenden Generationen gegenübergestellt.

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geburtsjahrgang	1955-1965	1966-1980	1981-1994	1995-offen
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
Grundhaltung	Optimismus	Skeptizismus	Idealismus	Realismus
Hauptmerkmal	Selbsterfüllung	Perspektivenlosigkeit	Leistungsbereitschaft	Flutterhaftigkeit
Umwelteinflüsse	Versprechen auf Wohlstand, Wirtschaftsblüte, Konsum	Wirtschaftliche und gesellschaftliche Instabilität, Verbreitung von AIDS, internationale Kriegsverbrechen	Digitalisierung, Umweltkatastrophen, Terroranschläge, zahlreiche Wahlmöglichkeiten für Konsumenten	Permanente, globale Vernetzung, Social Media, zunehmende religiös motivierte Gewaltverbrechen, Unsicherheit
Neue (Massen) Medien	Fernsehen	Privat-TV, stationäre Personal Computer	Internet, Laptop, Handy	Mobiles Internet, Smart Phones, iPad
Aktivitätsniveau beruflich	Hoch	Niedrig	Hoch	Mittel

¹¹² Vgl. Klaffke (2014), S. 80.

¹¹³ Vgl. Scholz (2014), S. 31.

Aktivitätsniveau privat	Niedrig	Mittel	Niedrig	Hoch
Loyalität gegenüber dem Unternehmen	Sehr hoch	Hoch	Wenig	Gar keine
Charaktereigenschaften	Verurteilen Faulheit, behaupten, junge Menschen würden weniger arbeiten wollen als sie, hohe Sozialkompetenz, hart arbeitend, exzellente Netzwerker, loyal, vertrauenswürdig	Pragmatisch, skeptisch, haben wenig Vertrauen in Organisationen, gute Lösungsorientierung, freiheitsliebend	Einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, ist wichtiger, als Geld zu verdienen. Hohes Selbstbewusstsein, optimistisch, Teamplayer, gute Beziehung zu Eltern	Technik-Abhängigkeit, sind an Schnelligkeit und Wahlmöglichkeiten gewöhnt, sehnen sich nach Sicherheit, sind schnell gelangweilt, wollen Ideen einbringen und Sinnvolles tun
Management-Präferenzen	Respektieren Autoritäten	Bevorzugen Coaches als Vorgesetzte	Wollen so wenig Regeln und Bürokratie wie möglich, wollen Mentoren als Vorgesetzte	Wollen Transparenz und Vorgesetzte, die sie als erwachsene Individuen wahrnehmen
Berufliche Motivationen	Statussymbole, hohes Gehalt, verlangen Respekt, <i>Credo Leben um zu Arbeiten</i>	Hohe Produktivität bzgl. Wissen, Erfahrung und Erlerntem, <i>Credo Arbeiten um zu Leben</i>	Selbstverwirklichung, angemessenes Gehalt, Work-Life-Balance	Wollen ihre Arbeit und das Ausmaß selbst bestimmen und vom Gehalt sehr gut leben können, Work-Life-Separation
Berufliche Überzeugungen	Überstunden sind notwendig, um voran zu kommen und etwas zu erreichen. Beruf wichtiger als Privatleben	Klare Vorstellungen hinsichtlich Ausgeglichenheit zwischen Beruf und Privatem, Hochschulabschlüsse oder Titel werden als verlorene Zeit eingestuft	Arbeit muss Sinnstiftend sein, keine repetitiven oder scheinbar überflüssigen Aufgaben, keine Toleranz für ‚alte‘ Systeme, kein Interesse an Rang und Titel	Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Ausbildung wichtig, Diskriminierung wird verurteilt, Diversität vorausgesetzt
Wunsch nach Feedback	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Bereitschaft zur Veränderung	Gering	Mittel	Hoch	Hoch
Bevölkerungszahl Österreich (1.1.2018)	1.310.697	1.921.640	1.796.440	1.461.772

Abbildung 3: Gegenüberstellung der vier Generationen am Arbeitsmarkt

Eigene Darstellung auf Basis von Cugin (2012), S. 2272-2277, Pfeil (2017), S. 72, Scholz (2014), S. 35, 38, Statistik Austria (2018), [online].

3.3 Fazit und kritische Würdigung

Unterscheiden sich nun wirklich die Wertvorstellungen und Einstellungen verschiedener Generationen voneinander oder differenzieren sich diese einfach nur zwischen Menschen unterschiedlichen Alters- und Lebensphasen? Gibt es also wirklich den Generationen-Effekt oder passen sich Einstellungen im Laufe des Heranreifens und Älterwerdens aneinander an, sodass immer wieder z.B. alle 20-Jährigen, alle 50-Jährigen oder alle 70-Jährigen vergleichbare oder ähnliche Werteeinstellungen haben? Smola und Sutton (2002) sind der Frage, ob ein Individuum eher von der kollektiven Prägung seiner Kohorte beeinflusst wird oder ob sich diese Werte im Alter ändern, auf den Grund gegangen. Auf Basis der empirischen Studien, die sie zwischen 1974 und 1999 durchgeführt haben, fanden sie heraus, dass Werte stärker durch Generationenprägung als durch Alter und Reife beeinflusst werden.¹¹⁴

Eine Generation sollte dennoch nicht fälschlicherweise als ein in sich abgeschlossenes Konstrukt betrachtet werden. Generationen sind dynamisch und Werte und Einstellungen zum Leben, zur Arbeit und zum Konsum ändern sich nicht schlagartig aufgrund eines festgelegten Stichtages.¹¹⁵ Vielmehr ist ein fließender, kontinuierlicher Übergang zwischen einzelnen Generationen erkennbar. Außerdem kann es durchaus sein, dass Individuen, die in den 60er Jahren geboren wurden, eher der Generation Y zuordenbar sind oder Menschen, die in den 80er Jahren geboren wurden, sich eher wie Baby Boomer verhalten. Wie auch bei anderen Konzepten gibt es bei der Generationszugehörigkeit Grauzonen und individuelle Beispiele.¹¹⁶ Trotzdem hilft diese Kategorisierung von Menschen, Komplexität zu reduzieren und unterstützt das Verständnis wichtiger Tendenzen und Entwicklungen in der Gesellschaft.¹¹⁷

Oft wird im Zuge der wissenschaftlichen und theoretischen Auseinandersetzung mit verschiedenen Generationen bewusst, dass zwar starke Unterschiede, aber auch Parallelen zwischen einzelnen Kohorten bestehen können. Der Generation Z können Ähnlichkeiten mit der Generation X nachgesagt werden, die die gleiche

¹¹⁴ Vgl. Benson und Brown (2011), S. 1846.

¹¹⁵ Vgl. Klaffke (2014), S. 10.

¹¹⁶ Vgl. Parmert (2013), S. 18.

¹¹⁷ Vgl. Klaffke (2014), S. 10.

individualistische und kritische Grundhaltung vertritt, sowie Privates vor Berufliches stellt..¹¹⁸ Der Wunsch nach einer sinnerfüllenden Arbeit bzw. nach Feedback ist bei den drei jüngsten Generationen sehr stark ausgeprägt¹¹⁹, wobei die Generation X diesen nicht so stark wie die anderen beiden einfordert. GenZ und GenY vereinen unter anderem die Offenheit, über kulturelle Grenzen hinweg zu denken, bequem und digital zu kommunizieren und das Gefühl zu haben, alles erreichen zu können.¹²⁰ Zwischen GenX und Baby Boomern gibt es, bis auf die Wertlegung auf materielle Besitztümer, wenig Gemeinsamkeiten.

Kritisch betrachtet werden sollte jedenfalls die Tatsache, dass Studien sich meistens auf ein Segment einer Generation konzentrieren. Es überwiegen vor allem Umfragen mit High Potentials, also gebildeten und hoch qualifizierten Mitgliedern einer Generation, während geringer qualifizierte Vertreter selten bis kaum Berücksichtigung finden. Ob Studienergebnisse für die gesamte Generation abgeleitet werden können, ist zu hinterfragen.¹²¹ Bund (2014) schreibt, dass Studienergebnisse als Gesinnungsbarometer für eine ganze Altersgruppe fungieren können, da gesellschaftliche Veränderungen oft von einer Avantgarde, also von einer starken, fortschrittlichen Bewegung, ausgehen. Am oberen Viertel der Generation orientieren sich tendenziell die übrigen drei Viertel, welche ihnen nacheifern möchten. Auch wenn nicht die ganze Generation dieselben Wertvorstellungen verfolgt, so wird doch maßgeblich bestimmt, wie sie von außen wahrgenommen wird. Am Beispiel der 68er-Generation wird dies besonders deutlich sichtbar. Die 68er-Generation machte nur einen Bruchteil der Altersgruppe aus. Abgesehen davon, dass es damals viel weniger Studenten als heute gab, war auch nur eine Minderheit davon in der Protestbewegung aktiv. Trotzdem spiegelt sich in ihnen eine Erfahrungswelt, die retrospektiv einer ganzen Kohorte zugeschrieben wird.¹²²

Trotz Klassifizierung und Unterscheidung zwischen den einzelnen Generationen, sollte überdacht werden, ob sich der Wertewandel, der sich in der Literatur größtenteils auf die jüngsten beiden Generationen bezieht, nicht durch die gesamte Gesellschaft

¹¹⁸ Vgl. Scholz (2014), S. 79-80.

¹¹⁹ Vgl. Twenge (2010), S. 1124.

¹²⁰ Vgl. Parmert (2013), S. 59.

¹²¹ Vgl. Pfeil (2017), S. 157.

¹²² Vgl. Bund (2014), S. 29.

zieht. Sinn und Glück werden wichtiger als Status und Geld.¹²³ Das in-den-Vordergrund-stellen der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit stellt Unternehmen vor massive Herausforderungen, die nur behandelt werden können, wenn man sich diesen stellt.

4 Arbeiten in der Zukunft

Durch die radikale Veränderung der Welt vollzieht sich unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management unter völlig anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren. Neu entstandene Rahmenbedingungen entscheiden über Misserfolg und Erfolg.¹²⁴ Durch die zukünftigen Mitarbeiter der GenY und GenZ entstehen zusätzliche, neue Anforderungen an die Arbeitswelt, die bestmöglich in Unternehmen integriert werden sollten.¹²⁵ Generell haben es die meisten Wirtschaftszweige heute mit der Nicht-Planbarkeit der Zukunft zu tun. Die Konjunktur, die Zinsen, der Energiepreis, die Konkurrenz oder die politische Situation lassen sich nicht mehr, wie früher, einfach von einer Planperiode in die nächste vorhersagen. Langfristige, aber auch mittelfristige Planung beruht vermehrt auf Szenarien, die mehrere, verschiedene Zukünfte darstellen sollen. In diesem turbulenten Umfeld geht es für Unternehmen vorrangig darum, nicht das Unplanbare zu visualisieren, sondern alle Kräfte darauf zu konzentrieren, rasch auf neue Gegebenheiten am Markt reagieren zu können. *Design for Change* ist dringend notwendig. Flexibilität der Strukturen, breit gefächerte Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter werden zu strategischen Erfolgsfaktoren.¹²⁶

4.1 Arbeitsplatz der Zukunft

Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass die Zukunft nicht etwas ist, auf das sie unweigerlich zusteuern, sondern etwas, das sie sich schaffen. Der Weg dahin muss nicht entdeckt, sondern aktiv kreierte werden. Im Zuge dieser Veränderung müssen mehrere Aspekte berücksichtigt werden: Menschen, Prozesse,

¹²³ Vgl. Bund (2014), S. 121.

¹²⁴ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 21.

¹²⁵ Vgl. Wittner (2016), [online].

¹²⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 54

Technologien, Märkte, die Organisation selbst und der Arbeitsraum. Alles beeinflusst sich gegenseitig, doch der Arbeitsraum hat einen oft sehr unterschätzten Einfluss.¹²⁷

Untersuchungen besagen, dass der Großteil der gegenwärtigen Büros weder besondere Bedürfnisse der Altersgruppen berücksichtigt, noch gute Voraussetzungen für Kommunikation, Gemeinschaft, Wissenstransfer oder Kreativität bietet.¹²⁸ Zu diesem Ergebnis kommt auch die Fast Forward 2030 Studie des Immobiliendienstleisters CBRE und Genesis aus dem Jahr 2018. Die Arbeitsumgebungen der letzten dreißig Jahre wird als stumpfsinnig, demotivierend und ungeeignet in der Förderung von Kreativität und Teamwork beschrieben. Der Wunsch, eine One-size-fits-all-Lösung zu generieren, führte zu einem One-size-fits-nobody-Ergebnis.¹²⁹

Die Gestaltung der zukünftigen Büro-Welten dürfte unter anderem verstärkt von der demografischen Entwicklung und dem bereits beschriebenen Wertewandel vorangetrieben werden.¹³⁰ Organisationen sind heute gefordert Geld, Ressourcen und Energie zu sparen, sowie die interne Kultur zu entwickeln und zu beleben. Dafür wird ein hohes Maß an Flexibilität benötigt, um auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen sofort reagieren zu können. Das Engagement der Mitarbeiter ist wesentlich und eine Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens. Der Arbeitsraum spielt eine wichtige Rolle, um dieses Engagement zu unterstützen und anzuregen, vor allem im Bezug auf Zusammenarbeit und gegenseitige Inspiration. Der Raum, als Generator für Austausch und Kommunikation, soll die Beschleunigung der Arbeitsprozesse ermöglichen und den Innovationsgeist der Mitarbeiter erhöhen. Die Gestaltung des Arbeitsraumes sollte als strategische Ressource verstanden werden und die dynamische Wechselwirkung zwischen dem Menschen und seiner Arbeit berücksichtigen.¹³¹

In Hinblick auf das Recruiting der Young Professionals der GenY und GenZ sind New Office Designs existenziell. Obwohl die Generation Y lieber in Teams als in Hierarchien arbeitet und die Generation Z wiederum die Variante der Einzelarbeit

¹²⁷ Vgl. Kohlert (2016), S. 120.

¹²⁸ Vgl. Klaffke (2016), S. 2-3.

¹²⁹ Vgl. Lixenfeld (2018), [online].

¹³⁰ Vgl. Klaffke (2016), S. 7.

¹³¹ Vgl. Kohlert (2016), S. 130.

bevorzugt, verbindet die beiden Generationen vor allem der Wunsch, wählen zu können. Die Variante selbstbestimmt mobil, vom Home Office aus oder innerhalb der Arbeitsräume zu arbeiten, wird immer stärker gefordert und zieht völlig neue, oft flexible Arbeitszeitmodelle nach sich.¹³² Nach einer Studie veröffentlicht im Harvard Business Review, empfindet die neue Generation der Beschäftigten das Arbeiten in New Office Designs als sinnvoller und anregender als ihre Kollegen, die in traditionellen Bürokonzepten arbeiten.¹³³

Patentrezepte, wie New Office Designs gestaltet sein sollen, gibt es nicht. Jedes Unternehmen ist einzigartig und entsprechend muss es auch ihre Bürowelt sein. Die moderne Büroplanung kennt eine Reihe von verschiedenen Möglichkeiten, um Büros authentisch und wettbewerbsfähig zu gestalten. Abgeschlossene Räume zur Konzentration, Lounge-Zonen für informellen Austausch, Ruhezeiten für Kontemplation oder Meetingpoints für kurze Besprechungen sind nur einige der möglichen Optionen.¹³⁴

Weiters gilt es, zwischen arbeitsintensiven, konzentrierten Phasen und Regenerationsphasen auch räumlich zu wechseln, um das Leistungsvermögen des Gehirns optimal zu nutzen. Zusammenfassend lassen sich nachfolgende Handlungsleitlinien für die Gestaltung neuer Büro- und Arbeitswelten ableiten:¹³⁵

- Arbeitsweisen und Arbeitsstile aktivitätenorientiert unterstützen
- Wahlmöglichkeiten für die Erledigung der Arbeit bieten
- Mobiles und zeitunabhängiges Arbeiten unterstützen
- Mitarbeiter zum Wissensaustausch anregen und Teamarbeit ermöglichen
- Soziale Kontakte zwischen Abteilungen fördern
- Wohlfühlfaktoren der einzelnen Generationen ansprechen
- Räume mit Bezug zur Unternehmenskultur gestalten, um die Identifikation mit der Organisation zu steigern
- Anpassungsfähige Raumgestaltung und Multifunktionalität der Arbeitsplätze ermöglichen
- Auf Nachhaltigkeit und Natur-Elemente bei Inneneinrichtung setzen

¹³² Vgl. Eil (2016), S. 235.

¹³³ Vgl. Meissner und Chang-Gusko (2019), S. 170.

¹³⁴ Vgl. Eil (2016), S. 236.

¹³⁵ Vgl. Klaffke (2016), S. 13.

Räumlich-strukturelle Veränderungen bedingen veränderte Verhaltensmuster und Arbeitsweisen und verlangen die Änderung von Einstellungen und Denkweisen. Der Übergang einer traditionellen Büro-Konfiguration in eine zukunftsorientierte Bürolandschaft muss als tiefgreifender Veränderungsprozess begriffen werden, bei dem die Einbeziehung der Belegschaft im Rahmen eines Change Management Prozesses erfolgsbestimmend ist.¹³⁶ Der Erfolg hängt maßgeblich davon ab, wie gut es dem Management gelingt, Mitarbeiter aller Hierarchiestufen für den Wandel zu gewinnen. Diese Bestrebung kann leichter erreicht werden, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit für sich selbst erkennt und nicht nur die gewinnmaximierenden Ziele des Managements (z.B. Einsparpotentiale durch Flächenverdichtung) dargelegt bekommt.¹³⁷

Die jüngste Generation dürfte für den Wandel einfacher als andere Generationen zu gewinnen sein, zumindest in Hinblick auf neue Modelle wie Desk Sharing. Die Sinus Milieu Jugendstudie 2014 besagt, dass für mehr als die Hälfte der jungen Menschen eine zielgerichtete Nutzung wichtiger ist als ausschließlicher Besitz. Die früher wichtigen Symbole für Wohlstand (wie zum Beispiel ein großes Büro) werden von vielen Vertretern der Generation Z als skeptisch betrachtet. Effizienz und die flexible Nutzung von Sharingangeboten sowie unkomplizierte Nutzungsmöglichkeiten sind in den Vordergrund getreten.¹³⁸

Auch andere, allgemeine Veränderungen innerhalb des Unternehmens bleiben oft abstrakt und ungreifbar, da sie oft nur theoretisch ausformuliert wurden. Wird im Zuge dieser Veränderung auch das Office-Design verändert, ist die Wahrscheinlichkeit viel höher, die neuen Strategien einfacher und nachhaltiger zu realisieren. Die zeitgemäßen räumlichen Konfigurationen können die neuen Prozesse und die neue Kultur entsprechend widerspiegeln, um eine ganzheitliche und authentische Veränderung zu schaffen.¹³⁹

¹³⁶ Vgl. Klaffke und Oppitz (2016), S. 170.

¹³⁷ Vgl. Klaffke und Oppitz (2016), S. 187.

¹³⁸ Vgl. Integral (2014), [online].

¹³⁹ Vgl. Peschl und Fundneider (2016), S. 53.

4.2 Führung in der Zukunft

Der Begriff Führung beinhaltet ein Versprechen, das kaum mehr gehalten werden kann. Noch nie gab es derart viele notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung wie heute. Gesellschaftliche, organisatorische und individuelle Bedingungen des Führens haben sich grundlegend geändert und das Konzept der Führung weist immer größere Erosionserscheinungen auf.¹⁴⁰ Die Zeiten, in denen Führungskräfte in einem konkret definierten, eng umgrenzten Raum, weisungsbefugt und mit eindeutigen Zielen agieren konnten, sind endgültig vorbei. Die klassische Hierarchie ist ausgelaufen. Aufgrund der bereits erwähnten, veränderten Rahmenbedingungen gerät Führung zunehmend in eine Orientierungskrise – gleichzeitig wird Führung wichtiger denn je.¹⁴¹

Führungskräfte sind gewissermaßen an zwei Fronten mit komplexen Anforderungen konfrontiert. Einerseits müssen sie sich innerhalb ihres Verantwortungsbereiches mit gestiegener Außenkomplexität befassen und gleichzeitig innerhalb des Unternehmens mit stetig komplexer werdenden Organisations-, Kontroll- und Kommunikationsstrukturen auseinandersetzen.¹⁴² Auch die Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Chefinnen- und Chefetage verändern sich. Führung besteht nicht mehr im Wesentlichen darin, Arbeit aufzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu sortieren und zu überwachen, sondern darin, Rahmenbedingungen zu erzeugen, die es den Teammitgliedern ermöglichen, Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen. Die Funktion des Chefs wird nicht mehr mit einem dynamischen Macher sondern eher mit einem Trainer, Coach oder Berater in Verbindung gebracht. Ein solcher Trainer sollte hinterfragen, welche Qualifikationen seine Teammitglieder brauchen um den erforderlichen Leistungspegel zu erreichen oder welche Informationen benötigt werden, um anstehende Aufgaben erfolgreich erledigen zu können.¹⁴³

Im ersten Schritt bedarf es hier eines neuen Verständnisses der Führungsaufgabe – auch wenn die Führungskraft weiterhin für Team-Ergebnisse verantwortlich sein wird, ist der Weg dahin ein völlig anderer. Einer, der Menschen besser motiviert und

¹⁴⁰ Vgl. Fraunhofer (2015), S. 5, [online].

¹⁴¹ Vgl. Fraunhofer (2015), S. 19, [online].

¹⁴² Vgl. Döring-Seipel und Lantermann (2012), S. 168.

¹⁴³ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 73-74.

dadurch bessere Ergebnisse erzielt. Das Management verändert ihren Fokus – weg vom Prozess, hin zum Menschen. Sie gibt nicht mehr den durchgeplanten Ablauf vor und kontrolliert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ob sie richtig arbeiten, sondern sie motiviert die Menschen in ihrem Team, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Prozess-Know-How und Fachkenntnis sind nicht mehr das Non Plus Ultra, es geht vielmehr um Soft Skills wie Empathie, Authentizität und Kommunikation, die sie zur Führungskraft qualifizieren.¹⁴⁴ Es reicht einfach nicht mehr, ein guter Fachmann zu sein, Autorität als Vorgesetzter zu haben oder administrative Vorgänge sauber abzuwickeln.

Neben den bereits genannten Soft Skills (Soziale Kompetenz) wird auch strategische Kompetenz, die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und notwendige Konsequenzen daraus zu ziehen und Prozess-Kompetenz als überaus wichtig bewertet. Prozess-Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, Informationsprozesse und Arbeitsschritte genau auf das Aufnahmevermögen und die Lernkurve der Gruppen abzustimmen bzw. auch in Konflikt- und Krisensituationen ruhig Blut zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben.¹⁴⁵ Da die Vorhersagbarkeit immer stärker abnimmt, verspricht das Vortasten in kleineren Schritten, erfolgreicher als die Orientierung an strikt geplante Vorgaben zu sein.¹⁴⁶ Aufgrund der gestiegenen Komplexität im Außen- und Innenbereich, wird es für Führungskräfte schwerer, das für eine Aufgabenstellung notwendige Wissen zu besitzen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Detail anleiten zu können. Mitarbeitende müssen somit stärker denn je von Führungskräften dazu befähigt werden, selbständig zu arbeiten. Für Managerinnen und Manager ist es unumgänglich, zu lernen Macht abzugeben und Eigenverantwortung bei ihren Teammitgliedern zu fördern. Hierfür ist ein großes Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich und diese danken dem entgegengebrachten Vertrauen mit gesteigerter Motivation. Außerdem ist es vor allem für die beiden jüngeren Generationen wichtig, den Sinn der Arbeit auch im Verhalten ihrer Führungskräfte zu sehen und authentisch transportiert zu bekommen. Genauso wichtig, wie Unterstützung angeboten zu

¹⁴⁴ Vgl. Hellmuth (2012), S. 10-11.

¹⁴⁵ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 78.

¹⁴⁶ Vgl. Lecturio (2016), [online].

bekommen und ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu haben um erfolgreich agieren zu können.¹⁴⁷

In weiterer Folge wird vom Personal Dynamik, Netzwerkarbeit und aktive Kooperation gefordert. Führung soll individuell gestaltet sein und sich an Differenzen unter den Arbeitnehmern anpassen. Der Vorgesetzte soll sich als Teil des Teams einbringen und in Entscheidungsfindungsprozessen wie auch bei der Umsetzung eine aktive Vermittlerposition einnehmen. Streng hierarchische Formen, welche es nach wie vor in sehr vielen Unternehmen gibt, werden damit aufgebrochen und dem Team Möglichkeiten zur Erbringung individueller Leistungen gegeben als auch Wertschätzung gegenübergebracht. Die aktuelle Führungskultur, die sich noch stark mit Machtpositionen und Führungshierarchien beschäftigt, tritt in den Hintergrund und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe tritt in den Vordergrund.¹⁴⁸

Die Dezentralisierung von Strukturen und die Zunahme von dezentralen Entscheidungen bedeutet für die Führungskraft eine Einschränkung der Kontrollmöglichkeiten. Die Bereitschaft zur Entscheidungsdelegation und kooperativen Zusammenarbeit rückt in den Fokus.¹⁴⁹ Eine grundlegende Kompetenz bezieht sich weiters darauf, verschiedenen Bedürfnissen älterer und jüngerer Teammitglieder gerecht zu werden und dadurch optimale Bedingungen für eine altersdiverse Unternehmenskultur zu schaffen.¹⁵⁰

Zuletzt wird es für Führungskräfte immer wichtiger, Veränderungen zu initiieren (begründet durch die starke Wettbewerbssituation und die daraus entstehende Notwendigkeit, erprobte Geschäftsmodelle kontinuierlich zu hinterfragen und zu optimieren) sowie mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können (da der Markt durch verschiedene Umwelteinflüsse volatiler und unberechenbarer wird). Beides erfordert eine hohe Risikotoleranz und -akzeptanz.¹⁵¹

Die Abbildung 4 beschreibt die zentralen Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter, welche sich im Rahmen einer Expertinnen- und Expertenbefragung ergaben.

¹⁴⁷ Vgl. Schwarzmüller et al. (2017), S. 620-621.

¹⁴⁸ Vgl. Lecturio (2018), [online].

¹⁴⁹ Vgl. Daniel (2018), [online].

¹⁵⁰ Vgl. Nübold und Maier (2012), S. 136.

¹⁵¹ Vgl. Schwarzmüller et. al (2017), S. 623.

Die zentralen Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter

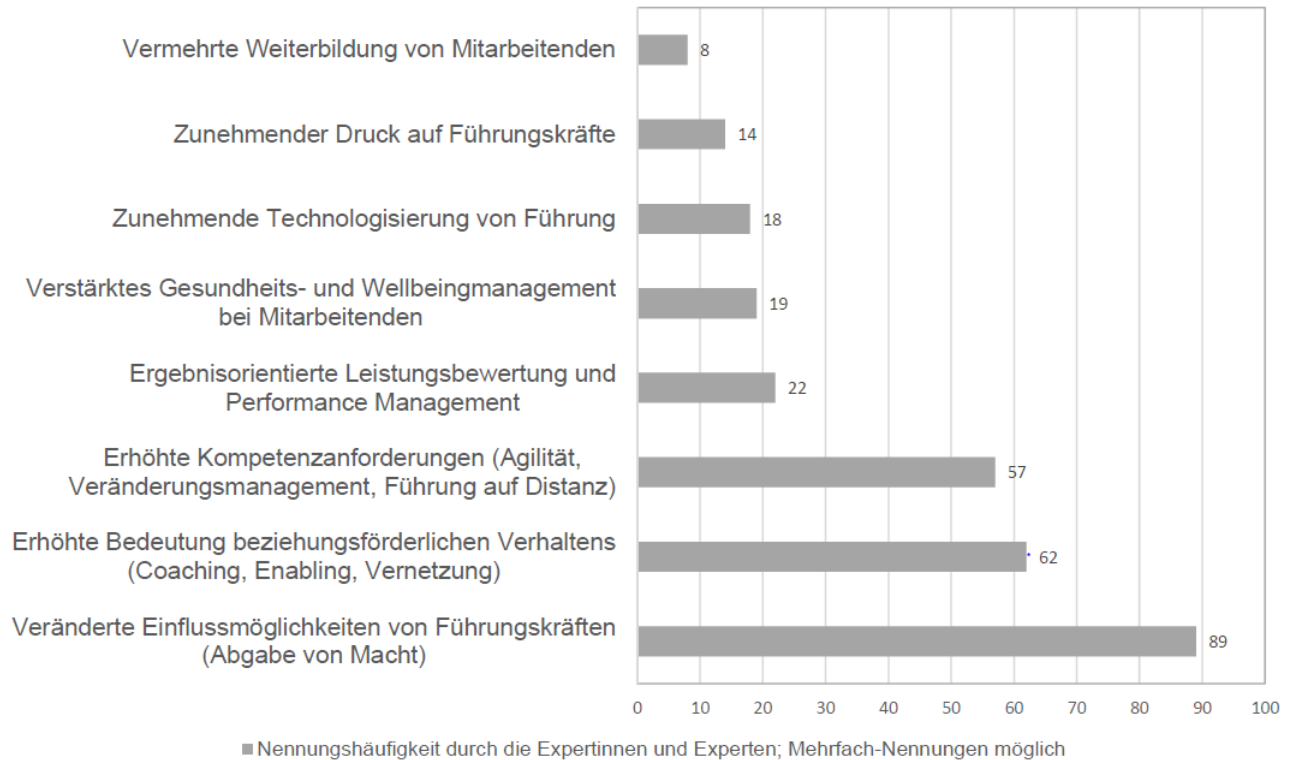


Abbildung 4: Die zentralen Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter

Eigene Darstellung auf Basis von Schwarzmüller et. al. (2017), S. 620.

Zusammenfassend sei gesagt, dass Führungs- und Gestaltungsansätze keine einfachen Lösungen mehr anbieten. Die Welt neuer Führungsmodelle ist multidisziplinär und situativ. Einerseits werden Hierarchien wiederholt von Mitarbeitenden in Frage gestellt und Führung einem dauerhaften Legitimierungsdruck ausgesetzt.¹⁵² Andererseits generiert diese neue Führung gesellschaftliche Verantwortung, Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Mitarbeitenden. Diese Errungenschaften der gesellschaftlichen Entwicklungen, schaffen in der komplexen neuen Welt einen direkten Mehrwert.¹⁵³

¹⁵² Vgl. Fraunhofer (2015), S. 25-26, [online].

¹⁵³ Vgl. Fraunhofer (2015), S. 35, [online].

4.3 Teams in der Zukunft

Agilität ist ein zunehmend bedeutendes Element auf strategischer als auch auf operativer Ebene der Unternehmensführung. Agiles Management steht für eine Mentalität, die hauptsächlich auf dem Prinzip der kollaborativen und auf Schnelligkeit bedachten Führungs- und Arbeitsmethoden basiert. Es ist zugleich Methodenkompetenz und Mind-Set, die die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit für das Unternehmen schaffen, um auf strategischer Ebene die normativen Ziele erfolgreich umsetzen zu können.¹⁵⁴

Agiles Management erzeugt drei Kernchancen:¹⁵⁵

- Es baut eine Veränderungsgeschwindigkeit auf, die es gestattet, Chancen des exponentiellen Wachstums zu nutzen. Die geschaffenen Strukturen lassen eine flexible Zuordnung der Ressourcen zu.
- Es erzeugt die Erkenntnis, dass die Gemeinschaft intelligenter und besser ist als der Einzelne, wodurch eine intensive Bereitschaft zu Innovation aufgebaut wird.
- Es schafft ein Mind-Set, welches die Unternehmenskultur festigen kann und Agilität als Selbstverständlichkeit in jedem Arbeitsschritt etabliert.

Innerhalb des agilen Managements gibt es auch Grenzen, die identifiziert werden können. Da der Mensch im Mittelpunkt des Handelns steht, ist die Grenze der Geschwindigkeit erreicht, wenn der Mehraufwand übertrieben groß ist oder die Menschen sich überfordert oder übergangen fühlen. Auch wenn agiles Management diesem entgegenwirkt, stößt ein Wandel immer auf hemmende Kräfte. Die höchste Veränderungsgeschwindigkeit bleibt erfolglos, wenn Menschen auf dem Weg nicht mitgenommen werden.¹⁵⁶

Studien, die in agilen Teams durchgeführt wurden, belegen, dass die agilen Elemente wie Visualisierung, iterative Planung oder Stand-Up-Meetings die Zusammenarbeit verbessern. Warum ist das so? Die Vermutung liegt nahe, dass die im

¹⁵⁴ Vgl. Deeken und Fuchs (2018), S. 7.

¹⁵⁵ Vgl. Deeken und Fuchs (2018), S. 39.

¹⁵⁶ Vgl. Deeken und Fuchs (2018), S. 40.

agilen Arbeiten verankerten Elemente Wissensaustausch und Verantwortung fördern, den Wir-Gedanken verstärken und somit Kontrahent der ichbezogenen Statusorientierung sind. Naheliegend ist außerdem, dass die häufige Reflexion und nachhaltige Kommunikation die persönliche Entwicklung der einzelnen Teammitglieder fördert.¹⁵⁷

Eine im Jahr 2018 durchgeführte qualitative Interview-Studie mit Expertinnen und Experten, stellte die Frage aus Sicht der Führungskräfte, ob in agilem Management die Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung gesehen wird.

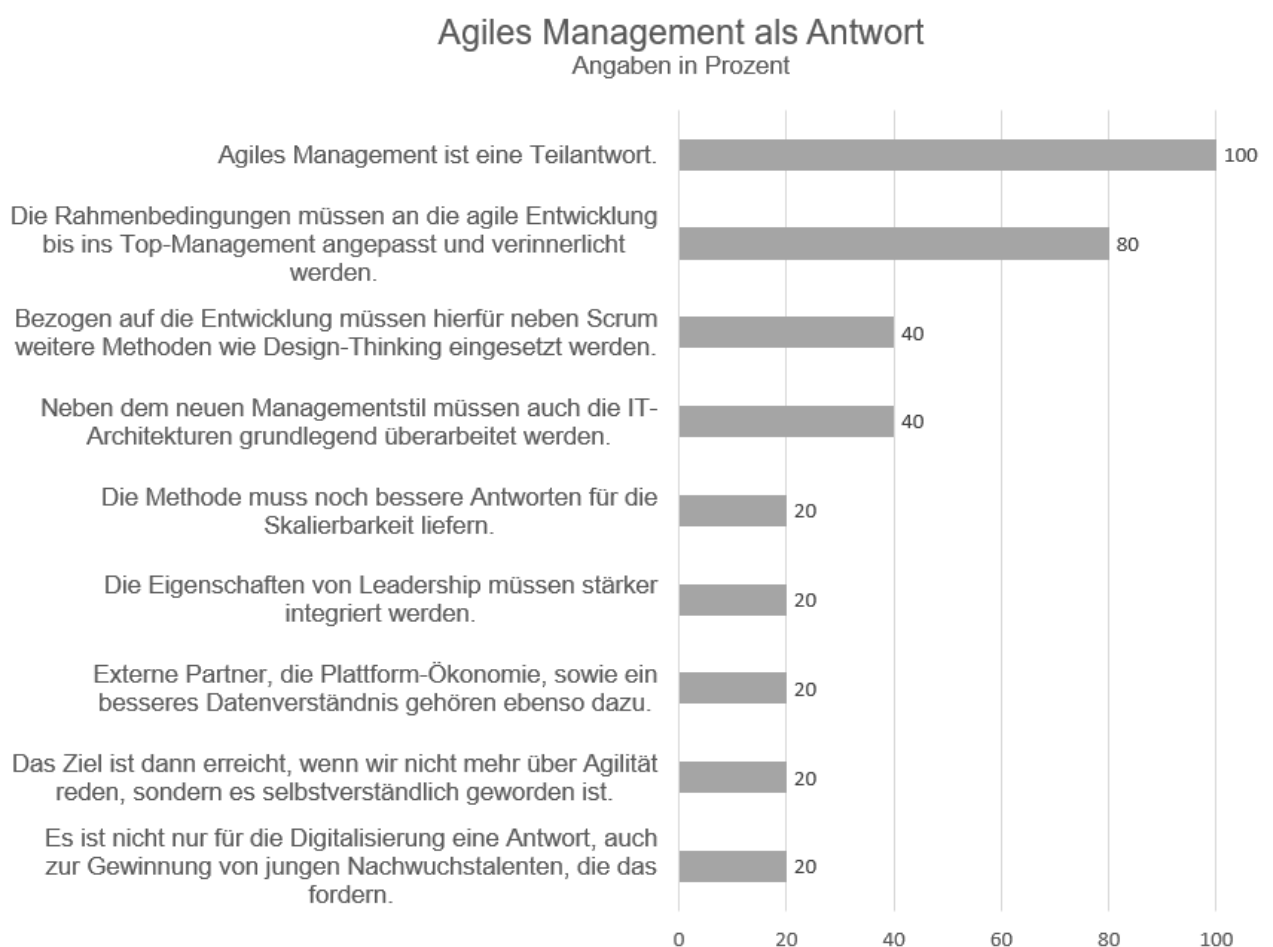


Abbildung 5: Agiles Management als Antwort

Eigene Darstellung auf Basis von Deeken und Fuchs (2018), S. 36.

¹⁵⁷ Vgl. Hofert (2017), [online].

Ein wichtiges Element der agilen Organisation ist die Selbstorganisation. Der Begriff hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dennoch kann dieser leicht missverstanden werden. Gemeint ist damit nicht, dass das System von einem Selbst als einer Art Kontrollinstanz organisiert wird. Es wird häufig fälschlicherweise mit dem Begriff Selbstbestimmung gleichgesetzt, oder mit der Annahme, dass Teammitglieder selbst über die Organisation ihrer Arbeit entscheiden sollen. Selbstorganisation wird grundsätzlich auf Prozesse bezogen, die sich eigenständig selbst ordnen. Die Bezeichnung als *sich selbst organisierende Prozesse* wäre somit treffender.¹⁵⁸

Die Selbstorganisationstheorie besteht aus der Frage, ob und in welchem Ausmaß Systeme von außen gesteuert werden müssen oder ob ein Vertrauen in die selbst-regulatorischen Gestaltungskräfte innerhalb des Systems nicht besser ist. In selbst-organisierten Organisationen ersetzen Vereinbarungen zwischen Kolleginnen und Kollegen die hierarchischen Beziehungen. Die bekannte hierarchische Struktur wird dadurch überflüssig und unbrauchbar.¹⁵⁹ Führung wird damit nicht länger als Privileg von wenigen Personen betrachtet, sondern kann jeder Kollegin und jedem Kollegen je nach Fähigkeiten einmalig oder für einen längeren Zeitraum übertragen werden. Die Kompetenzdisposition der oder des Einzelnen rückt in den Vordergrund und je nach Bedarf wird entschieden, wer die Führungsarbeit in diesem Projekt leisten soll.¹⁶⁰

In Abbildung 6 wird das Rad der Hierarchie am Beispiel agiler Unternehmen beschrieben. Machtdistanz wird obsolet, da Führungsarbeit wichtiger wird als die Stellung der Führungskräfte. Die Relevanz der Statussymbole nimmt aufgrund des starken Teamgedankens ab, soziale Vergleiche sinken. Selbstverantwortung, Selbstkontrollen, Abstimmungen im Team, integrierte Entscheidungs- und Arbeitsprozesse und eine aktive Fehlerkultur bestärken Empowerment und prosoziale Arbeitssituationen und bewirken dadurch eine erhöhte Leistungsspanne. Generell ist Agilität eine besondere Fähigkeit von Unternehmen, sich dynamischen (Mischwort aus dynamisch und komplex) Umweltbedingungen mit Struktur- und Prozessanpassungen laufend angleichen zu können. Aufgrund ihrer Werteeinstellungen und

¹⁵⁸ Vgl. Greif et al. (2004), S. 95.

¹⁵⁹ Vgl. Marrold (2018), S. 85.

¹⁶⁰ Vgl. Müller und Müller (2019), S. 470.

Arbeitsweisen bereiten vor allem die Generationen Y und Z einen fruchtbaren Boden für den Gedanken der Agilität.¹⁶¹

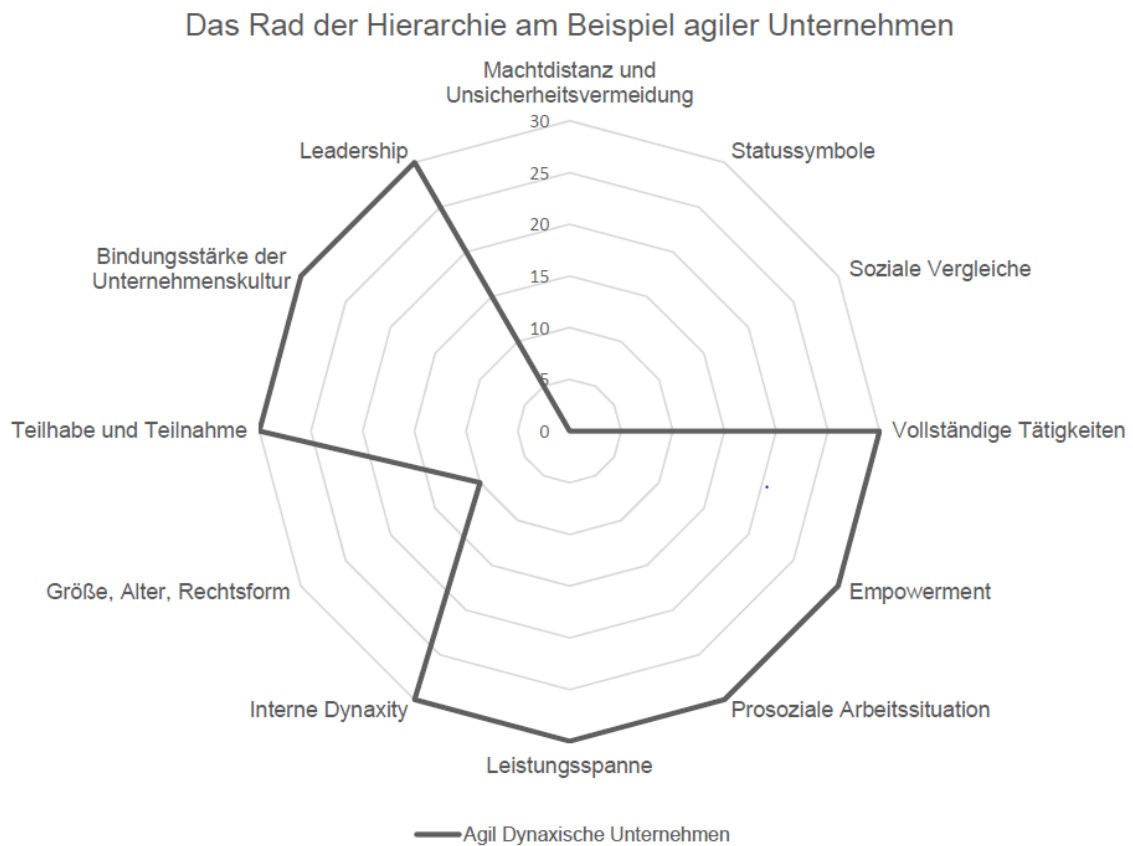


Abbildung 6: Das Rad der Hierarchie am Beispiel agiler Unternehmen
Eigene Darstellung auf Basis von Müller und Müller (2019), S. 471.

4.4 Fazit und kritische Würdigung

Eine der zentralen Herausforderungen der Arbeit der Zukunft ist die Tatsache, dass der Großteil der Menschen in traditionellen hierarchischen Systemen sozialisiert und erzogen wurde. Jüngere Menschen sind demnach eher in der Lage, sich in neue, dynamischere Arbeitsweisen einzufinden als ältere, da Baby Boomer und Mitglieder der Generation X bereits zahlreiche Vorerfahrungen aus anderen Systemen mitbringen und eine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen schwerer

¹⁶¹ Vgl. Müller und Müller (2019), S. 471-472.

fällt.¹⁶² Die Generation Z ist vor allem in Hinblick auf die Fehlerkultur offener und sieht Fehler eher als Möglichkeit, daraus zu lernen, während älteren Generationen der offene Umgang mit Fehlern nach wie vor schwerer fällt.

Selbstorganisierte Teams und hierarchielose Organisationen hören sich in der Theorie sehr vielversprechend an. Viele Studien belegen, dass Menschen ihre Stärken innerhalb des autonomen Arbeitens besser entfalten können und für mehr Freiheit, für mehr Innovation und eine höhere Zufriedenheit sorgen können. In der Praxis sind Teams nicht selten mit der Umstellung auf agiles Management überfordert. Mehr Freiheit heißt auch, offen damit umzugehen, wenn etwas nicht erwartungsgemäß läuft und somit Kritik von Kolleginnen und Kollegen auszuhalten. Um Reibungspunkte zu vermeiden, sollten sehr klare Regeln für die Zusammenarbeit formuliert werden – auch in Hinblick auf das Gehalt, Urlaub oder Arbeitszeiten. Ängste, Sorgen oder Widerstand treten beim Übergang zu einer neuen Organisationsform regelmäßig stärker oder schwächer auf, je nachdem aus welcher Unternehmenskultur die Mitarbeitenden kommen. Um agil zu arbeiten, bedarf es anderer Fähigkeiten als für die Arbeit in einer klassischen Hierarchie. Führungskräfte, die ihre Organisation umstellen möchten, sollten daher darauf achten, ob ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die richtigen Voraussetzungen erfüllen, um agiles Management leben zu können.¹⁶³

Für viele bedeutet Hierarchie nicht nur Ordnung, sondern löst auch ein Gefühl der Sicherheit und Stabilität aus. Sicherheit durch die temporär starren Ordnungsverhältnisse, mit klarer Über- und Unterordnung von Stellen und Abteilungen, unterschiedlichen Machtressourcen, Befugnissen und Statusmerkmalen. Entscheidungen werden im System oben getroffen und nach unten als Weisungen mit Arbeitsauftrag kommuniziert.¹⁶⁴ Viele Unternehmen funktionieren nach wie vor erfolgreich nach diesem Prinzip. Eine übereilte Einführung von Agilität würde die Organisation destabilisieren. Ein Kulturwandel braucht Zeit und klare agile Prinzipien.¹⁶⁵ Oftmals liegt das Scheitern eines derartigen Veränderungsprozesses auch im Verhalten der Führungskraft oder dem mittleren Management. Diese sehen sich nicht selten als

¹⁶² Vgl. Marrold (2018), S. 90-91.

¹⁶³ Vgl. Leitl (2016), [online].

¹⁶⁴ Vgl. Müller und Müller (2019), S. 460.

¹⁶⁵ Vgl. Hofert (2017), [online].

Opfer und weniger als Gestalter des Veränderungsprozesses. Führungskräfte in der Rolle des Opfers sind unfähig unter Stress zu handeln, verharren im Moment und verbringen ihre Zeit eher damit, über die aktuelle Situation nachzudenken, als etwas bewegen zu wollen oder Handlungsaktivitäten in die eigenen Hände zu nehmen. Da sie im Unternehmen eine Vorbildfunktion darstellen, wirkt sich dieses Verhalten oft unweigerlich auf ihre Mitarbeitenden aus.¹⁶⁶ Eine halbherzige Akzeptanz oder Umsetzung der neuen Spielregeln in der Führungsetage wird innerhalb der Teams Zweifel daran auslösen, ob die Neuausrichtung hin zur Agilität nicht nur ein Trick ist, Personal einzusparen und gleichzeitig noch mehr Leistung zu fordern.¹⁶⁷

Letztendlich ist der Ruf nach neuem Führungsverhalten und Agilität der Dysfunktionalität des traditionellen Managements geschuldet. Kontrollmechanismen und undurchsichtige Bürokratie ersticken Verbesserungsinitiativen im Keim. Der Erfolg von Unternehmen ist auch dadurch determiniert zu erkennen, dass das größte Wissen im Team zu finden ist. Um der Arbeit in Zukunft gerecht werden zu können, muss sichergestellt sein, dass ideale Rahmenbedingungen vorhanden sind und entsprechende Weichen gestellt sind. Sowie muss ein Ort geschaffen werden, an dem alle Kompetenzen zusammentreffen.¹⁶⁸

5 Change Management

Veränderungen, die in den letzten beiden Jahrzehnten in Unternehmen stattgefunden haben, waren weitaus umfassender und tiefgreifender als die typischen Neu- und Umstrukturierungen der früheren Vergangenheit. Struktur- und Kostenanpassungen, sogenannte Reorganisationen, wie sie früher regelmäßig durchgeführt wurden, reichen heute für eine nachhaltige Zukunftssicherung nicht mehr aus. Rationalisierungseffekte stehen nicht mehr ausschließlich im Vordergrund. Die Veränderung von Unternehmen wurde zu einer Angelegenheit, die nicht nur die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch seine Organisation, seine gelebte Kultur und seine eingesetzten Systeme und Technologien betrifft. Der entstandenen *Daueraufgabe* müssen sich alle Mitglieder der Organisation stellen. Dem

¹⁶⁶ Vgl. Weber (2016), S. 13.

¹⁶⁷ Vgl. Müller und Müller (2019), S. 473-474.

¹⁶⁸ Vgl. Deeken und Fuchs (2018), S. 26-27.

zielgerichteten Unternehmenswandel kommt heute als auch in der Zukunft eine außerordentliche Bedeutung zu.¹⁶⁹

5.1 Arten von Veränderungen

Organisationen müssen flexibel auf die dynamischen Anforderungen des Marktes reagieren können. Je verschiedener die Anforderungen sind, desto verschiedener müssen Veränderungsprozesse, die in Organisationen angestoßen werden, sein. Obwohl der Ablauf und inhaltliche Schwerpunkt eines jeden Veränderungsprozesses ein anderer ist, gibt es auch grundlegende Gemeinsamkeiten.

Nach Stolzenberg und Heberle (2013) sind Veränderungen in Unternehmen immer mindestens einer der drei folgenden Ebenen zuzuordnen:¹⁷⁰

- Veränderungen in der Aufbauorganisation
- Veränderungen in der Ablauforganisation
- Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten

Veränderungen laufen meist gleichzeitig auf zwei oder drei Ebenen ab, beeinflussen diese aber unterschiedlich stark. Im Zuge der Planung der Veränderung stellt sich die Frage, auf welcher der drei Ebenen Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Eine solche Planung ist erst möglich, wenn die Ziele einer Veränderung und damit verbundenen Auswirkungen ausreichend diskutiert wurden. Auch wenn in diesem Rahmen die Folgen zwar oft erörtert werden, finden die Auswirkungen für das soziale Gefüge im Vorfeld oft zu wenig Beachtung. Dabei ist es auch wichtig zu verstehen, dass Veränderungen in unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten oder Logiken ablaufen – sie haben gewissermaßen zwei verschiedene Seiten – eine fachliche und eine überfachliche Seite. Die fachliche Seite beschreibt die harten Faktoren einer Veränderung, die einem stringenten Verlauf unterliegen. Bestehende Abläufe werden analysiert und Veränderungsprozesse sachlich und analytisch entworfen. Damit fachliche Veränderungen erfolgreich sind, müssen sie nicht nur gut geplant werden, sondern auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation akzeptiert werden. Dieser Bereich der Veränderung wird durch die überfachliche Seite beschrieben. Sie beschreibt die weichen und individuellen Reaktionen der Organisationsmitglieder. In diesem Punkt geht es darum, sich mit den Stimmungen und

¹⁶⁹ Vgl. Vahs und Weiland (2013), S. 1.

¹⁷⁰ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 2.

Bedürfnissen einzelner Mitglieder auseinanderzusetzen und mit diesen Lösungen zu entwickeln.¹⁷¹

Überdies kann zwischen den beiden gegensätzlichen Extremausprägungen des evolutionären sowie des revolutionären Wandels unterschieden werden. Die klassische Organisationsentwicklung ist evolutionär und beschreibt damit die stetige Veränderung im Sinne einer Verbesserung. Revolutionäre Veränderungen hingegen beschreiben meist große Veränderungen und tiefgreifende Einschnitte für Organisationen.¹⁷² In der Literatur wird das unterschiedliche Ausmaß einer Veränderung meist mit dem Wandel der 1. Ordnung sowie der 2. Ordnung beschrieben.

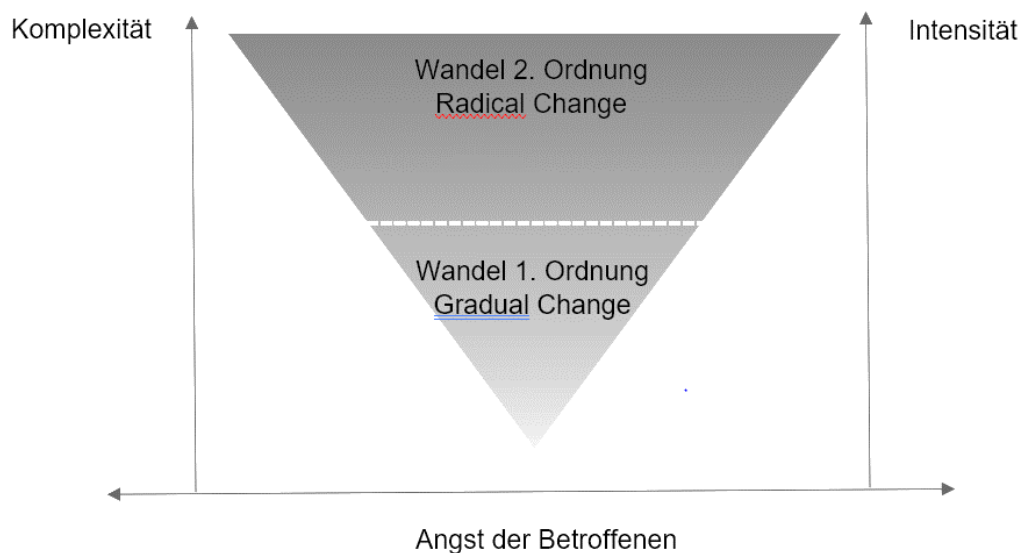


Abbildung 7: Wandel 1. und 2. Ordnung

Eigene Darstellung auf Basis von Vahs und Weiland (2013), S. 3.

Bei einem evolutionären Wandel erster Ordnung findet keine einschneidende Änderung der Unternehmenswerte, der strategischen Ausrichtung, des Verhaltens oder der Strukturen statt. Die Intensität des Wandels ist überschaubar, da es sich eher um kontinuierliche Anpassungen im Rahmen des Unternehmenswachstums handelt. Demzufolge hält sich die Angst der Betroffenen in Grenzen. Der revolutionäre Wandel zweiter Ordnung, in vielen Publikationen auch als Radical Change

¹⁷¹ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 3-5.

¹⁷² Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 41.

bezeichnet, umfasst hingegen einen grundlegenden Paradigmenwechsel innerhalb der gesamten Organisation und allen Abteilungen. Die Angst der betroffenen Organisationsmitglieder vor fundamentalen Veränderungen und Auswirkungen kann umfangreiche Ausmaße annehmen.¹⁷³

Eine weitere Unterscheidung von Veränderungen wird mit dem Planungsgrad beschrieben. Der *ungeplante* Wandel ist unabsichtlich und chaotisch – Richtungen und entstehende Auswirkungen sind nicht vorhersagbar. Der *getriebene* Wandel ist stark operativ ausgerichtet und wird aus Notwendigkeit heraus betrieben. Die Folgen werden nur grob abgeschätzt, weswegen spontane Änderungen und Kurswechsel an der Tagesordnung stehen. Der *geplante* Wandel ist absichtlich und folgt einem strategischen Prozess.¹⁷⁴ Dieser geplante und zielgerichtete Wandel ist wichtig für die langfristige Erfolgssicherung eines Unternehmens. Er bietet die Möglichkeit, frühzeitig entsprechende Maßnahmen zur Veränderung in die Wege zu leiten.¹⁷⁵ Wird dieser geplante Wandel nicht oder zu spät eingeleitet, so ist die Organisation nicht mehr im notwendigen Ausmaß an seine Umwelt angepasst.¹⁷⁶

5.2 Auslöser einer Veränderung

Die Auslöser einer Veränderung spielen eine wichtige Rolle in der Frage, wie ein Veränderungsprojekt geplant und aufgesetzt werden sollen. Nach Baumöl (2008) lassen sich drei Hauptkategorien von Auslösern identifizieren: betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche oder informationstechnische Einflussfaktoren. Die volkswirtschaftlichen Auslöser sind fast ausschließlich durch externe Faktoren bestimmt, die betriebswirtschaftlichen sowie die informationstechnischen Faktoren müssen hingegen in interne und externe Auslöser unterteilt werden.¹⁷⁷

Kotter (2011) beschreibt in seinem international bekannten und vielfach zitierten Buch *Leading Change* die vier zentralen Auslöser, die auf ein Unternehmen aus externer volkswirtschaftlicher Perspektive wirken können. Neben technischem Wandel, internationaler Integration und gesättigten Märkten der Industrienationen

¹⁷³ Vgl. Vahs und Weiland (2013), S. 3.

¹⁷⁴ Vgl. Landes und Steiner (2014), S. 17.

¹⁷⁵ Vgl. Vahs und Weiland (2013), S. 5.

¹⁷⁶ Vgl. Lauer (2010), S. 16.

¹⁷⁷ Vgl. Baumöl (2008), S. 23-24.

nennt er auch den Niedergang des Kommunismus im Zusammenhang mit stärkeren Privatisierungen und kapitalistischeren Wirtschaftsräumen.¹⁷⁸

Baumöl (2008) hingegen beschreibt die internen, betriebswirtschaftlichen Auslöser einer Veränderung konkret und nennt hier unter anderem Umsatz- oder Gewinnrückgang, Führungswechsel, Veränderung von Kernkompetenzen oder Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsbereich. Die Analyse und Identifikation der relevanten Auslöser erleichtert und unterstützt die konkrete Zielfestlegung eines Veränderungsvorhabens.¹⁷⁹

5.3 Ansatzpunkte und Ziele des Change Managements

Change Management grenzt sich von der klassischen Organisationsentwicklung oder der strategischen Unternehmensführung ab. Einerseits wird im Begriff selbst *Veränderung* stärker als *Entwicklung* betont. Andererseits wird mit dieser Formulierung der Anspruch erhoben, den Wandel aktiv zu forcieren und zu intensivieren. Zusätzlich ist Change Management nicht ausschließlich auf die Organisation fokussiert, sondern ist offen für verschiedene Bezüge: zum Beispiel Ziele, Strategien oder Geschäftsprozesse.¹⁸⁰ Konkret beschreibt es die Planung und Durchführung der Tätigkeiten, welche die Betroffenen auf künftige, veränderte Situationen vorbereiten und ihnen eine bestmögliche Umsetzung der neuen Anforderungen ermöglicht. Change Management konzentriert sich allerdings vorwiegend auf die überfachliche Seite einer Veränderung und achtet auf die Balance zwischen fachlicher und überfachlicher Seite.¹⁸¹

Der Faktor Mensch und die weiche Seite der Veränderung rückt in den Fokus.

Nach Lauer (2010) können die Methoden des Change Managements vordergründig an drei Punkten ansetzen:¹⁸²

- Individuen: Obwohl sie die kleinsten sozialen Elemente einer Organisation bilden, ist Wandel im Unternehmen nicht ohne ihre aktive Mitarbeit möglich. In Bezug auf Change Management benötigt der Einzelne nicht nur die

¹⁷⁸ Vgl. Kotter (2011), S. 16.

¹⁷⁹ Vgl. Baumöl (2008), S. 25-27.

¹⁸⁰ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 96.

¹⁸¹ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 6.

¹⁸² Vgl. Lauer (2010), S. 6-7.

Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen, sondern auch die notwendige positive Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels.

- Unternehmensstrukturen: Hierin werden die formalen Aufbau- und Ablauforganisationen, Strategien und Ressourcen umfasst. Formaler Wandel ist grundsätzlich einfach, die informellen Strukturen, welche im Hintergrund quasi evolutionär entstanden sind, weigern sich aber oftmals gegen diese Veränderungen.
- Unternehmenskultur: Die Kultur eines Unternehmens umfasst die soeben angesprochenen informellen Strukturen, welche langfristig entstanden sind und für Einstellungen, Werthaltungen und informelle Regeln des Umgangs verantwortlich sind. Die Unternehmenskultur ist vom einzelnen Individuum weitgehend unabhängig. Ein Wandel ohne die Berücksichtigung der Kultur ist oftmals zum Scheitern verurteilt.

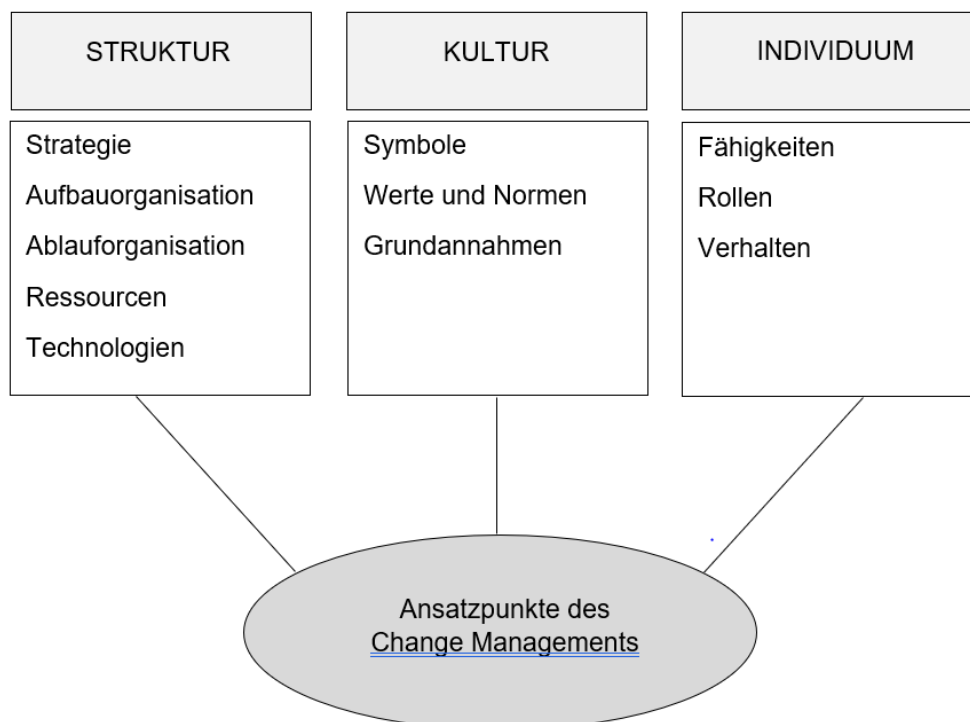


Abbildung 8: Ansatzpunkte des Change Managements

Eigene Darstellung auf Basis von Lauer (2010), S. 6.

Der Ansatz ist sehr personenorientiert und fordert die Wertschätzung der Menschen stark ein. Dies darf allerdings nicht den Blick auf das ökonomische Kernziel verschleiern. Der ausschlaggebende Grund zur Berücksichtigung von

Mitarbeiterbelangen innerhalb eines Change Projektes in der betrieblichen Praxis entspricht nicht in erster Linie dem Wunsch nach einer sozial-ethischen oder demokratischen Basiseinstellung, als vielmehr der Einsicht, dass Veränderungen nur mit der Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel führt.¹⁸³ Niermeyer und Postall (2013) nennen als übergeordnetes Ziel von Change Management die Erreichung der wirtschaftlichen Leistungssteigerung und der Konkurrenzfähigkeit, die mithilfe einer gezielten Prozesssteuerung nachhaltig erreicht wird.¹⁸⁴

Es gibt zahlreiche verschiedene Ansätze von Change Management – allerdings sollte nicht die Frage nach dem einzig richtigen oder erfolgversprechendsten gestellt werden, sondern welche Art von betrieblicher Ausgangslage zu welcher Art von Change Management passt. Es kann davon ausgegangen werden, dass sowohl strukturelle, kulturelle sowie innerbetriebliche Entwicklungen als auch ökonomische Entwicklungen die betriebliche Ausgangslage bestimmen und dabei spezifisch angepasste Vorgehensweisen erforderlich machen.¹⁸⁵

5.4 Zeitgemäße Change Management Modelle

Es wird vielerorts angenommen, die eigentliche Arbeit eines Change Projektes liege in der Erstellung eines entsprechenden Konzeptes für die jeweilige Organisation. Das Konzept wird meist mit großer Sorgfalt und großem Zeitaufwand gestaltet. Obwohl die Schwierigkeit eines Change Projektes vorwiegend in der Umsetzung des Modells in der Praxis liegt, muss dem Prozess ein passendes Modell zu Grunde liegen, das dem Ziel dient, die spätere Umsetzung bestmöglich zu sichern.¹⁸⁶ In den nächsten Kapiteln werden die aktuell bekanntesten Modelle gegenübergestellt und kritisch hinterfragt.

5.4.1 Das Drei-Phasen Modell nach Lewin

Die Feldtheorie von Kurt Lewin aus der Mitte des 20. Jahrhunderts wird als Urmodell aller Change Management Konzepte bezeichnet. Lewin definierte in Bezug auf Wandel zwei Kräfte, die sich gegenüberstehen: Kräfte, die auf Wandel drängen

¹⁸³ Vgl. Steinle et al. (2008), S. 11.

¹⁸⁴ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 37.

¹⁸⁵ Vgl. Inversini (2005), S. 5, [online].

¹⁸⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 185.

(akzelerierende Kräfte) und solche, die Wandel entgegenstehen (retardierende Kräfte). Um auf Dauer zu überleben, muss eine Organisation ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden Kräften herstellen. Im Zuge einer Veränderung ist eine vorübergehende Verschiebung der Kräfte zugunsten der akzelerierenden Kräfte notwendig. Nach Durchführung des Wandels ermöglicht eine Ruhephase die Entfaltung der Leistungspotentiale der Änderung.¹⁸⁷ Das drei-Phasen Modell stellt diesen Prozess dar.

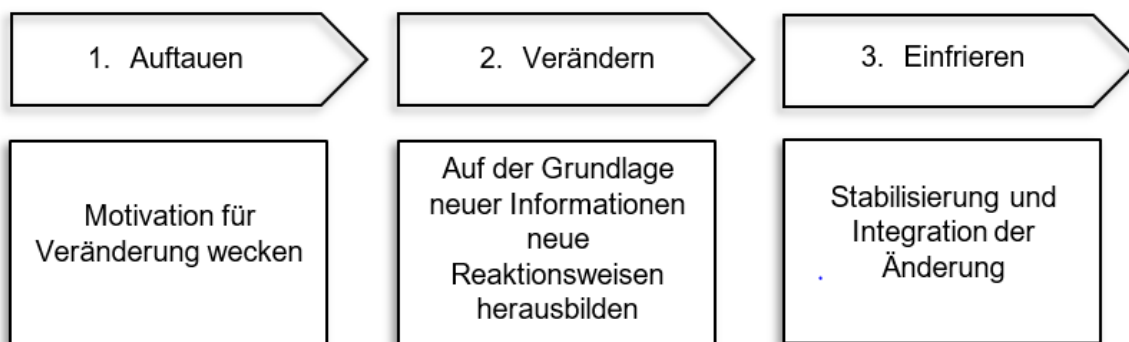


Abbildung 9: Drei-Phasen-Modell nach Lewin
Eigene Darstellung auf Basis von Lauer (2010), S. 58.

In der ersten Phase müssen die akzelerierenden Kräfte überhand gewinnen. Diese Phase wird als Auftauen bezeichnet. Die verfestigte Struktur wird unter der Voraussetzung der Einsicht, dass die alte Struktur nicht mehr zeitgemäß ist, aufgetaut. Die zweite Phase beschreibt den Change, die eigentliche Veränderungsarbeit, in der die Struktur neu geordnet und angepasst wird.¹⁸⁸ Erforderlich dafür ist eine aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder.¹⁸⁹ Die dritte Phase beschreibt das Gefrieren der neuen Struktur. Ein Gleichgewicht zwischen akzelerierenden und retardierenden Kräften wird wiederhergestellt und die etablierten Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen werden langsam zur Normalität. Das neu entstandene System

¹⁸⁷ Vgl. Lauer (2010), S. 57.

¹⁸⁸ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 50.

¹⁸⁹ Vgl. Lauer (2010), S. 58.

besteht so lange, bis es seinen Zweck erfüllt hat und der Prozess von Neuem beginnen muss. Das Modell hat auch noch heute seine Gültigkeit, wenn gezeigt werden soll, wie der Grundprozess einer Veränderung funktioniert.¹⁹⁰

5.4.2 Das Acht-Phasen-Modell nach Kotter

Kotter entwickelte einen mehrstufigen Prozess für die erfolgreiche Umsetzung von sinnvollem Wandel. Basierend auf der grundlegenden Einstellung, dass tiefgreifender Wandel nur durch umfangreiche Bemühungen zu bewerkstelligen ist, bietet Kotter einen Stufenplan an, der Schritt für Schritt beschreibt, wie eine Organisation erfolgreichen Wandel bewerkstelligen kann. Der Prozess umfasst acht Phasen, die laut Kotter mit jeder der acht grundlegenden Fehleinschätzungen, welche den Erfolg von Veränderungsvorhaben behindern, zusammenhängen.¹⁹¹

Oftmals werden einzelne Phasen aufgrund von Zeit- oder Leistungsdruck übersprungen. Im Zuge eines Veränderungsprojektes werden häufig auch neue Reihenfolgen der Phasen erfunden, da diese im ersten Moment sinnvoller wirken. Eine Abweichung der Reihenfolge funktioniert laut Kotter allerdings selten gut, da ein anderer Handlungsverlauf oft die Notwendigkeit starke Trägheitsquellen zu überwinden, nicht erzeugt. Weiters bestehen Veränderungen oftmals aus vielen kleineren Projekten, die ebenso diesen mehrstufigen Prozess durchlaufen. Daher kann es vorkommen, dass der gesamte Prozess zwar bereits zur Hälfte vorüber ist, neue Projekte aber zeitgleich erst begonnen werden oder bereits abgeschlossen sind. Dieses komplexe Zusammenspiel muss beachtet werden.¹⁹²

In Abbildung 10 werden die Stufen des Prozesses näher beschrieben. Die ersten vier Stufen helfen den fest verankerten Status Quo einer Organisation zu lösen. In den Stufen fünf bis sieben werden zahlreiche neue Praktiken implementiert, um in der letzten Stufe des Acht-Stufen-Modells fest in der Unternehmenskultur verwurzelt zu werden. Die Zusammenfassung in drei übergeordnete Phasen macht den direkten Bezug zum Drei-Phasen-Modell von Lewin sichtbar.¹⁹³

¹⁹⁰ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 51.

¹⁹¹ Vgl. Klug (2009), S. 62, [online].

¹⁹² Vgl. Kotter (2011), S. 21.

¹⁹³ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 9.

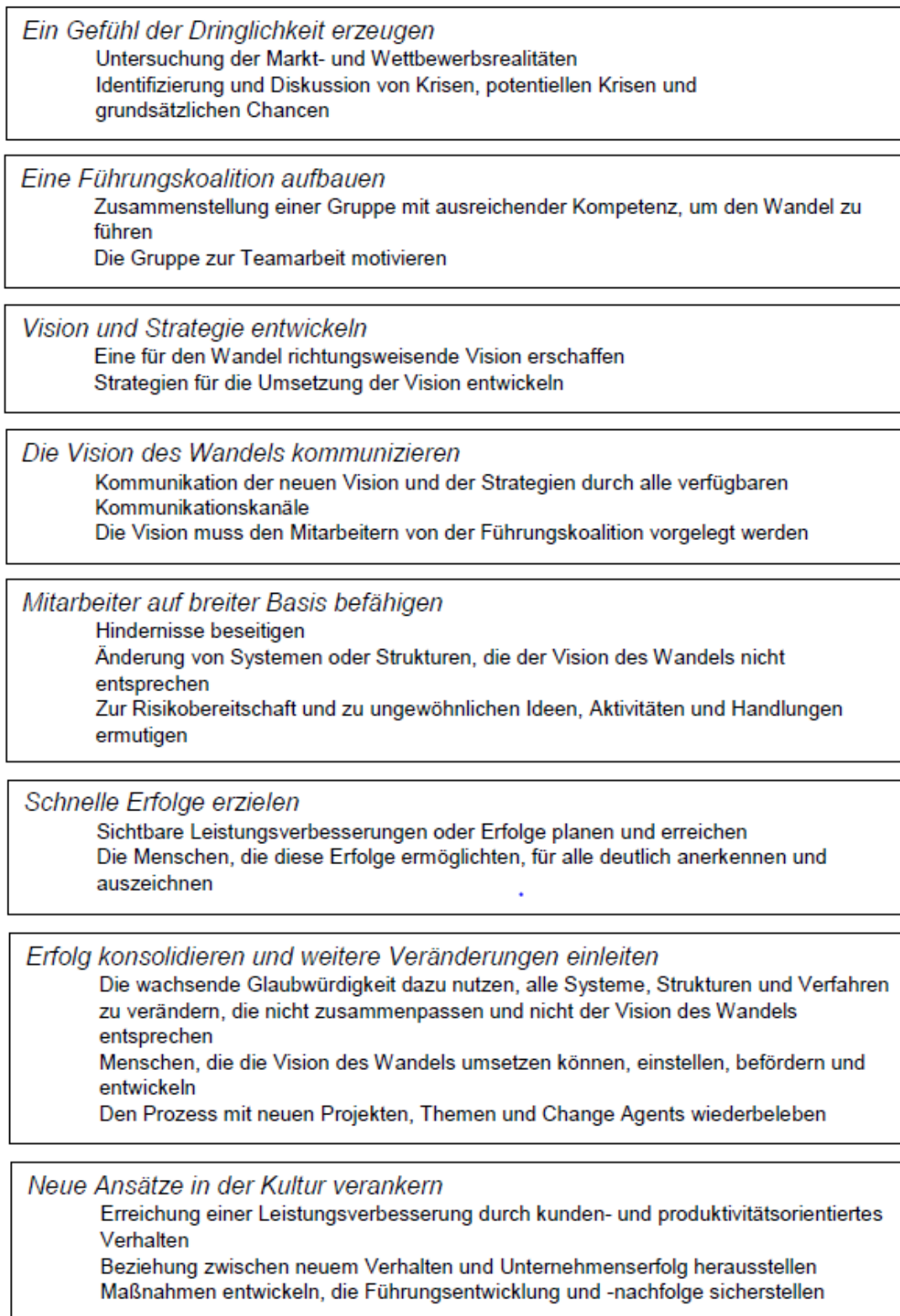


Abbildung 10: Acht-Stufen-Modell nach Kotter
Eigene Darstellung auf Basis von Kotter (2011), S. 18.

5.4.3 Die acht Prinzipien nach Doppler und Lauterburg

Die acht Prinzipien bilden ein effektives Konzept, welches darauf abzielt, die optimalen Voraussetzungen für die praktische Umsetzung zu schaffen. Die Grundsätze beeinflussen und ergänzen sich gegenseitig. Um ein erfolgreiches Ergebnis zu erreichen, müssen alle Prinzipien gleichermaßen beachtet und behandelt werden.

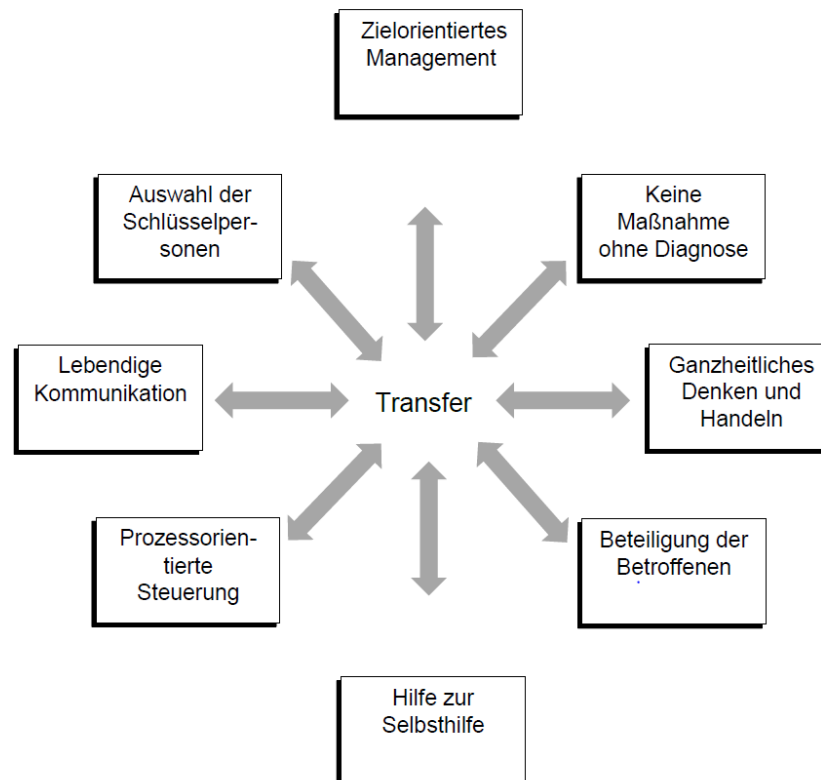


Abbildung 11: Acht Prinzipien des Veränderungsmanagements

Eigene Darstellung auf Basis von Doppler und Lauterburg (2014), S. 186.

- Zielorientiertes Management: Sobald die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt wird, ist der erste Schritt die Schaffung von Klarheit in den grundlegenden Punkten Ausgangslage, Zielsetzung, Erfolgskriterien, Organisation, Planung und Kontrolle.¹⁹⁴
- Keine Maßnahme ohne Diagnose: Eine sorgfältige Planung sollte am Anfang jeder Veränderung stehen. Organisationen glauben oft, die Situation zu kennen und beginnen mit der Entwicklung des Konzeptes, ohne dass sie die Ist-

¹⁹⁴ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 188.

Situation gründlich analysiert und den Soll-Zustand konkret beschrieben haben. Die Datengrundlage für die Beurteilung dieser Situation, kann nur von den betroffenen Mitarbeitern geliefert werden. Häufig wissen nur sie, was sinnvollerweise verändert werden soll. Eine Befragung der Betroffenen ist somit ein wichtiger Grundsatz.¹⁹⁵

- Ganzheitliches Denken und Handeln: Innerhalb einer Organisation gibt es nicht nur technische und ökonomische Strukturen und Aspekte, sondern auch dynamische Wechselwirkungen zwischen Individuen und Gruppen. Um keine wesentlichen Einflussfaktoren zu übersehen, muss auch auf die Mehrdimensionalität der Organisation und auf die Vernetzung geachtet werden.¹⁹⁶
- Beteiligung der Betroffenen: Dies ist entscheidend, um praxisgerechtere Lösungen zu schaffen, sowie Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen zu erzeugen. Wichtig ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits von Beginn an aktiv einbezogen werden. Nur wer die Ausgangslage und die Hintergründe versteht, kann die Konsequenzen mit Überzeugung vertreten.¹⁹⁷
- Hilfe zur Selbsthilfe: In jedem Veränderungsprozess kann es Situationen geben, in denen Probleme entstehen, die Teammitglieder mangels fehlendem Know-how oder Kompetenz nicht eigenständig lösen können. Führungskräfte müssen in solchen Situationen tätig werden und je nach Situation verschiedene Formen von Unterstützung zur Verfügung stellen: Feedback, Ausbildung, Beratung oder Moderation. Ziel muss es sein, die betroffenen Mitarbeitenden oder Teams so rasch als möglich wieder selbständig handlungsfähig zu machen.¹⁹⁸
- Prozessorientierte Steuerung: Die Komplexität des menschlichen Wesens sowie das Zusammenwirken von vielen Menschen in verschiedenen Rollen macht es unmöglich immer vorausszusehen, wann, an welcher Stelle, ein Störfaktor auftreten kann. Die einzige Möglichkeit, dies zu lösen, ist immer nahe

¹⁹⁵ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 189.

¹⁹⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 191.

¹⁹⁷ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 192.

¹⁹⁸ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 195.

am Puls des Geschehens zu sein und steuernd einzugreifen, wenn die Situation es erfordert.¹⁹⁹

- Lebendige Kommunikation: Menschen lassen sich leicht führen, sobald sie den Sinn der Ziele verstanden haben. Kommunikation ist die Grundlage der Überzeugungsarbeit der Führungskräfte. Wenn Menschen für ein Vorhaben gewonnen werden sollen, muss im offenen Dialog mit ihnen gesprochen werden.²⁰⁰
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen: Da Prozesse über Personen gesteuert werden, gibt es keinen effizienteren Weg um Veränderungen erfolgreich zu verwirklichen, als die richtigen Leute in Schlüsselpositionen einzusetzen. Von fähigen Mitarbeitern, die gut kooperieren und konsequent am gleichen Strang ziehen, kann die große Mehrheit für eine Idee gewonnen werden.²⁰¹

5.4.4 Der integrierte Prozessablauf nach Niermeyer und Postall

Der integrierte Prozess von Niermeyer und Postall vereint die in Kapitel 5.1 beschriebenen harten und weichen Faktoren einer Veränderung. Der Prozessablauf orientiert sich an den Schritten des Projektmanagements, wobei nach jeder Phase Zwischenschritte und begleitende Phasen integriert wurden, in denen der Fokus auf die Kommunikation an die Mitarbeiter gelegt wird. Der Change-Projektplan besteht aus fünf Phasen und startet klassischerweise am Ende der dargestellten Phase 1 (Abschluss der Analyse) und reicht bis zum Ende der Phase 4. Die Implementierung des Changes ist zu diesem Zeitpunkt abgeschlossen, das Projekt allerdings erst nach Abschluss der Phase 5 (Verbesserung) beendet.²⁰²

¹⁹⁹ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 196.

²⁰⁰ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 199.

²⁰¹ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 204.

²⁰² Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 203-204.

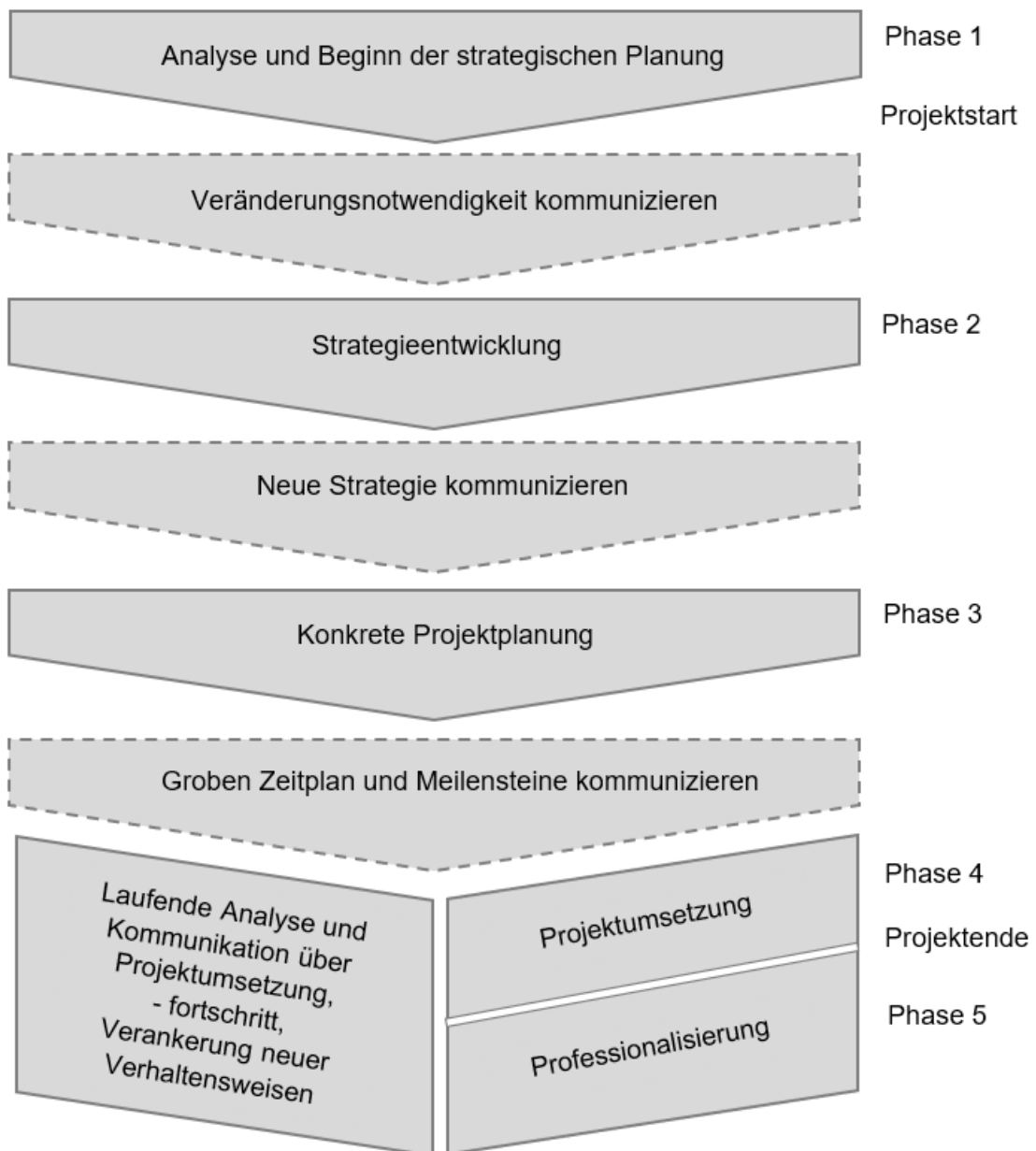


Abbildung 12: Integriertes Phasenmodell

Eigene Darstellung auf Basis von Niermeyer und Postall (2013), S. 203.

Die erste Phase startet mit der zukunftsorientierten Erkenntnis des Managements, dass eine Veränderung stattfinden muss. Es muss festgestellt werden, wieso nicht mehr so gewinnbringend wie früher gearbeitet wird, bzw. welche zukünftige Ausrichtung notwendig ist, um wieder gewinnbringend zu arbeiten. Aufbauend auf einer Analyse des Marktumfeldes und seiner Entwicklungen wird das eigene Unternehmen auf seine Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mithilfe der SWOT-

Methode²⁰³ analysiert. Am Ende der ersten Phase steht die Vision fest, allerdings noch nicht die Strategie, wie diese Vision erreicht werden soll.²⁰⁴

Im Zwischenschritt zwischen Phase 1 und Phase 2 sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte über die Notwendigkeit der Veränderung informiert werden. Es geht vorrangig darum, die Kernbotschaften (warum muss sich das Unternehmen ändern und wo soll die Reise hingehen) zu transportieren. Ebenso sollten wichtige, einflussnehmende Faktoren wie u.a. der demografische Wandel dargestellt werden. Den Mitarbeitenden wird damit die Möglichkeit gegeben, sich früh an den Gedanken einer Veränderung zu gewöhnen.²⁰⁵

In der zweiten Phase geht es um die Entwicklung einer Strategie. Strategische Optionen auf Basis der in der Anfangszeit aufgedeckten Stärken und Schwächen sind zu generieren. Daraufhin werden eine neue Strategie, eine Mission und taktische Ziele abgeleitet. Zum Ende der Phase sollte außerdem feststehen, wie die neue Vision erreicht werden soll.²⁰⁶

Der wichtige Zwischenschritt zwischen Phase 2 und Phase 3 darf nicht verabsäumt werden. In diesem geht es darum, die neue Strategie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren. Wichtig ist es, dass die Mitarbeitenden das neue Konzept und die Auswirkungen für ihre persönliche Arbeit verstehen. Das Management hat die Aufgabe, das Team vom Nutzen und der Sinnhaftigkeit des neuen Systems zu überzeugen.²⁰⁷

In der dritten Phase wird die klassische Projektplanung vorangetrieben. Das Projektteam wird zusammengestellt, die Module und Maßnahmen festgelegt und aufeinander abgestimmt. Im Projektablaufplan werden die Maßnahmen mit entsprechendem Zeitplan fixiert. Am Ende dieses Zeitraums sollten neben den Rollen und Verantwortlichkeiten für das Team auch der Projektfahrplan feststehen.²⁰⁸

²⁰³ SWOT: Analyse der Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).

²⁰⁴ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 205.

²⁰⁵ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 207.

²⁰⁶ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 208-209.

²⁰⁷ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 211.

²⁰⁸ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 216.

Der grobe Projektplan und die wichtigsten Meilensteine werden im Zwischenschritt zwischen Phase 3 und 4 kommuniziert.²⁰⁹

In der Phase 4, der Projektumsetzung, werden Strukturen und Prozesse an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Die Mitarbeitenden und Prozessbeteiligten werden aktiv in die Umsetzung eingebunden. Das Team wird zu Handlungs- und Verbesserungsvorschlägen und zur Eigeninitiative ermutigt. Am Ende der Phase stehen die neuen Verantwortlichkeiten fest und das offizielle Projektende findet statt.²¹⁰

In der letzten Phase ist das Change-Projekt abgeschlossen, die eingeführten Prozesse sind etabliert. Die neuen werden aktiv umgesetzt und ständig verbessert. Auftretende letzte Unstimmigkeiten werden analysiert und behoben.²¹¹

Die letzten beiden Phasen werden von einer laufenden Analyse und Kommunikation der Umsetzung, der Fortschritte und der Verankerung der neuen Verhaltensweisen begleitet. Durch Kommunikation der erreichten Zwischenziele gewinnen Mitarbeitende immer mehr Vertrauen in die Neuausrichtung, die Skepsis sinkt. Ebenso sollten entstandene Probleme sowie deren Lösung kommuniziert werden. Dadurch steigt die wahrgenommene Kompetenz und Lösungsorientierung der Mitarbeiter an. Sie fühlen sich kompetenter und haben weniger Angst vor möglicherweise auftretenden Problemen.²¹²

5.4.5 Kritische Betrachtung der beschriebenen Modelle

Mit den beschriebenen Modellen soll aufgezeigt werden, dass sich trotz der Unterschiede in der Charakterisierung oder dem Detaillierungsgrad der Phasen, die Anforderungen an das Change Management ähneln. Einigkeit besteht darüber, dass bestimmte Faktoren, wie zum Beispiel Kommunikation, als Schlüsselement in einem Veränderungsprozess gelten.²¹³

Modelle wie Lewin oder Kotter sind mittlerweile verinnerlichte Standards, die bei nahezu jedem Change Ansatz zugrunde liegen. In diesem Zusammenhang hat sich

²⁰⁹ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 218.

²¹⁰ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 218.

²¹¹ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 220.

²¹² Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 220-221.

²¹³ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 10.

die Vorstellung eines planbaren, linearen Change Prozesses etabliert. Diese Steuerungslogik unterliegt heute einem fundamentalen Wandel: Parallelität tritt neben Linearität, Überraschungen gesellen sich zum Anspruch der Planbarkeit. Emotionalität und Rationalität teilen sich einen Platz.²¹⁴ Vom Gleichgewicht, das Lewin erwähnt, kann in der heutigen schnelllebigen Zeit nicht mehr gesprochen werden. Im gegenwärtigen organisationalen Wandel geht es vor allem um Geschwindigkeit, um den Umgang mit außergewöhnlichen Innovationen oder um die Bewältigung der Internationalisierungsdynamik.²¹⁵ Auch der bewährte Change Ansatz von Kotter ist noch auf ein Umfeld hin ausgelegt, in dem Change als einmaliges, einschneidendes und außergewöhnliches Ereignis angesehen wird. Durch die fortwährende Digitalisierung ändert sich in vielen Unternehmen der Modus Operandi: die Zeichen sind auf permanenten Wandel gestellt.²¹⁶ Um weiterhin wirksame Hilfe in Veränderungsprozessen geben zu können, muss die Steuerungsidee des Change Managements überdacht werden.²¹⁷

Die Sensibilisierung für Komplexität von Wandlungsprozessen ist für die Praxis nur der Ausgangspunkt auf der Suche nach robusteren Instrumenten zum erfolgreichem Change Management. Die Suche nach dem richtigen Prozess mit Erfolgsgarantie ist und bleibt aber eine Fiktion.²¹⁸

Die Tatsachen weisen vielmehr in Richtung einer Flexibilisierung der Vorgehensweise und einer Flexibilisierung der Methodenkonstruktion, um auf die individuellen Anforderungen eingehen zu können.²¹⁹

Nach Steinle kristallisieren sich nachfolgende Anforderungen an einen praxisnahen Wandlungsweg heraus:²²⁰

- Abschichtung der Komplexität durch verknüpftes, analytisches und ganzheitliches Vorgehen: Erzeugung einer nachhaltigen Lösung als Ziel.

²¹⁴ Vgl. Capgemini (2012), S. 29, [online].

²¹⁵ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 5.

²¹⁶ Vgl. Capgemini (2012), S. 25, [online].

²¹⁷ Vgl. Capgemini (2012), S. 29, [online].

²¹⁸ Vgl. Steinle et al. (2008), S. 49.

²¹⁹ Vgl. Baumöl (2008), S. 5.

²²⁰ Vgl. Steinle et al. (2008), S. 50.

- Effektives Vorgehen durch konsequente Prozesssteuerung: zeitlich plausible Durchstrukturierung der Lösungsfindung und -umsetzung.
- Ausschöpfung der organisationalen Kompetenz und Nutzung individueller Fähigkeiten zur Lösungsgenerierung.

Die Durchsetzung dieser Anforderungen steht für einen hohen Grad der Professionalität. Dennoch ist auch damit nicht das perfekte Modell erreicht. Alle Modelle müssen flexibel genug sein, um Situationsanforderungen spezifisch aufzunehmen²²¹ und möglichst passgenau auf den eruierten Wandlungsbedarf abgestimmt werden.²²²

5.5 Verhalten im Change

Change Management kann nur mit einem guten Verständnis des Erlebens und Verhaltens von Menschen in Veränderungskontexten erfolgreich sein. Je besser verstanden wird, wie Betroffene auf Wandel reagieren, umso genauer lassen sich Interventionen gestalten, um diese bei der Bewältigung von Veränderungen zu unterstützen. Bei Reaktionen auf den Wandel kann zwischen affektiven Reaktionen (z.B. Sorgen und Befürchtungen), kognitiven Bewertungen (z.B. Zweifel am Nutzen einer Veränderung), grundsätzlichen Einstellungen oder tatsächlichen Verhaltensweisen (z.B. Unterstützung oder Widerstand) unterschieden werden. Die Kapitel 5.5.1, 5.5.2 und 5.5.3 beschreiben drei Konzeptualisierungen individueller Reaktionen auf den Wandel.²²³

5.5.1 Commitment to change

Mit diesem Konstrukt wird ausgedrückt, inwieweit Menschen sich gegenüber dem Wandel gebunden fühlen. Dieses Commitment kann in drei verschiedene Dimensionen eingeteilt werden:²²⁴

- Affektives Commitment to change: Bei Ausprägung dieser Dimension bewertet die Person die Veränderung als sinnvoll und erforderlich. Studien belegen,

²²¹ Vgl. Steinle et al. (2008), S. 50.

²²² Vgl. Steine et al. (2008), S. 35.

²²³ Vgl. Stegmaier (2017), S. 24.

²²⁴ Vgl. Stegmaier (2017), S. 24.

dass Menschen mit dieser Ausprägung bemüht sind, veränderungsbedingten Stress problemfokussiert zu bewältigen.

- Normatives Commitment to change: In diesem Fall fühlen Personen sich gegenüber ihrer Organisation verpflichtet, da diese sie in der Vergangenheit unterstützt haben und setzen sich deshalb für die Veränderung ein.
- Kalkulatorisches Commitment to change: Dabei unterstützen Personen die Veränderung, um befürchtete persönliche Nachteile bei Widersetzung zu vermeiden. Das Erforderliche wird getan, um keinen Anlass zur Kritik zu geben.

5.5.2 Zynismus gegenüber Veränderungen

Die häufig entwickelte, zynische Einstellung gegenüber Veränderungen in Unternehmen kann durch nachstehende drei Dimensionen charakterisiert werden:²²⁵

- Pessimismus in Hinblick auf den Wandel: Es wird daran gezweifelt, ob die Veränderung überhaupt zustande kommt und ob sie für die Organisation nützlich ist.
- Situationale Attribution für das Scheitern: Zynismus zeigt sich auch dort, wenn dem Management Wandel nicht zugetraut wird, weil Kontext und Rahmenbedingungen hinderlich für den Wandel erscheinen.
- Dispositionale Attribution für das Scheitern: an der Implementierung eines erfolgreichen Wandels kann auch aufgrund der persönlichen Charakteristika der Veränderungsverantwortlichen gezweifelt werden.

Ausgeprägter Zynismus schwächt die Bereitschaft zur Unterstützung der Veränderung. Mit dem richtigen Einsatz von Partizipation und Motivation kann der Zynismus gegenüber der Veränderung abgeschwächt werden.

5.5.3 Widerstand gegenüber Veränderungen

Widerstand erscheint meist lästig, inakzeptabel oder sogar unerträglich. Der Hang, Widerstand zu missachten ist groß – doch genau darin liegt der Fehler, der im späteren Prozess bereut wird. Denn jede Veränderung bringt Widerstand. Es ist für den Verlauf des Veränderungsprozesses wesentlich, Widerstand rechtzeitig zu erkennen und zu behandeln um Blockaden und Verzögerungen einzudämmen.

²²⁵ Vgl. Stegmaier (2017), S. 25.

Konstruktiver Umgang mit Widerstand wird als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Change Management gesehen.²²⁶

Widerstand besteht, wenn sinnvoll erscheinende Maßnahmen aus zunächst nicht nachvollziehbaren Gründen bei einzelnen Individuen oder Gruppen auf Ablehnung stoßen. Die Ursachen sind unterschiedlich, können sich aber grob zusammenfassen lassen:²²⁷

- Generelles Ablehnen des zunächst Fremden: aus Gewohnheit oder weil Unterschieden stärker Beachtung als Gemeinsamkeiten geschenkt wird.
- Reaktanz: Menschen reagieren auf Freiheitseinschränkungen oft mit Widerstand. Durch Verbote oder Handlungseinschränkungen wird der Reiz umso größer das Verbotene zu tun. Demnach entsteht Reaktanz bei Veränderungsvorhaben zweifach. Einerseits, da die neuen Regeln als Einschränkung der alten Verhaltensweise verstanden wird und andererseits, da die alten Verhaltensweisen umso attraktiver erscheinen, nachdem sie verboten sind.
- Kommunikative Missverständnisse: da Kommunikation grundsätzlich störungsanfällig ist, können zahlreiche verschiedene Übersetzungsfehler zwischen dem Sender einer Nachricht und dem Empfänger einer Nachricht entstehen (siehe dazu Abbildung 13). Das Risiko besteht, dass der Betroffene die Hintergründe und Motive einer Veränderung einfach nicht verstanden hat.
- Betroffene haben verstanden worum es geht, wollen oder können aber nicht mitgehen, da sie von den Maßnahmen negative Konsequenzen erwarten. Dieser Punkt tritt am häufigsten auf und ist schwierig zu lösen, da negative Erwartungen meist nicht mit zusätzlichen Erklärungen oder positiven Beteuerungen aus der Welt geschaffen werden können.

Widerstand ist oft nicht leicht zu erkennen. Verantwortliche sollten deshalb nicht nur auf die klar sichtbaren Widersprüche wie z. B. Gegenargumentationen oder Vorwürfe reagieren, sondern auch die nonverbalen und passiven Widersprüche wie z. B. Unruhe, Schweigen oder Unaufmerksamkeit achten.²²⁸

²²⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 354.

²²⁷ Vgl. Lauer (2010), S. 44-45 und Doppler und Lauterburg (2014), S. 354-355.

²²⁸ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 357.

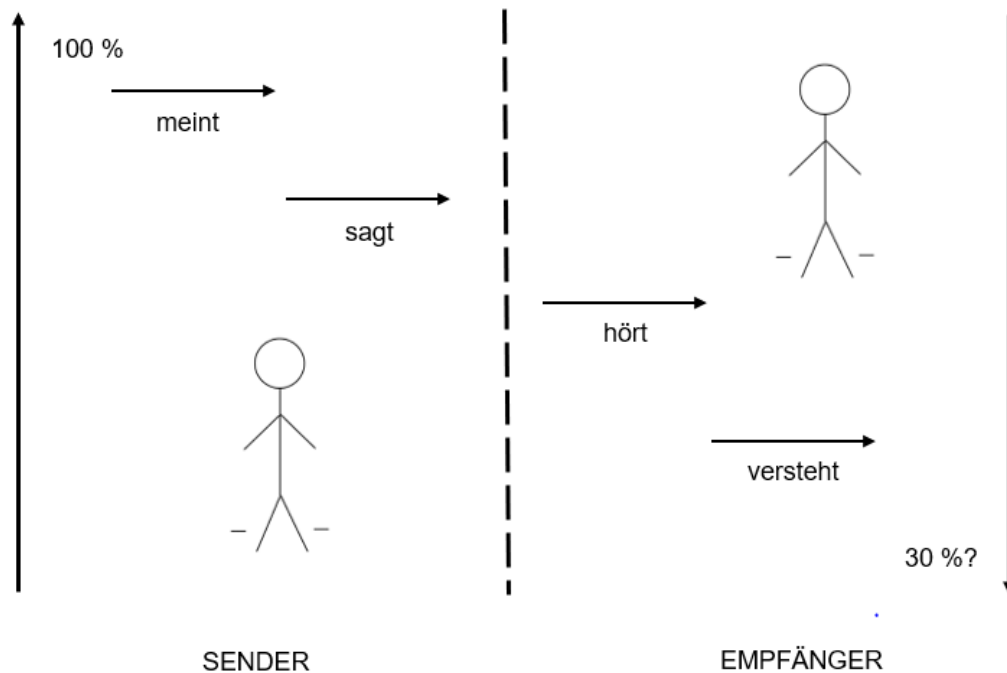


Abbildung 13: Modell der Kommunikationsstörung

Eigene Darstellung auf Basis von Jung (2001), S. 466.

Widerstand an sich ist nicht das eigentliche Problem eines Prozesses, sondern eher der falsche Umgang mit diesem. Diese Abwehrreaktionen sind als Signal zu verstehen und sollten nicht gleich mit disziplinarischen Maßnahmen oder gar Ignoranz bestraft werden. Die Unterdrückung von Widerstand wird nur dazu führen, dass dieser eher in passivere Formen gelenkt wird und umso mehr Reaktanz (z.B. in Form von vorgetäuschter Unterstützung oder subtilen Methoden, die den Wandel zum Scheitern bringen)²²⁹ auslöst.²³⁰

Widerstand zeigt an, wo Energien blockiert sind. Zugleich zeigt es aber an, wo Energien freigesetzt werden können. Widerstand ist im Grunde nicht ein Störfaktor sondern eine Chance, die als solche erkannt und wahrgenommen werden sollte. Der schwierigste Faktor im Umgang mit Widerständen ist letztlich der Umgang mit sich selbst. Es geht darum, die eigenen Emotionen zu überwinden, die Situation mit den

²²⁹ Vgl. Deutinger (2013), S. 51.

²³⁰ Vgl. Lauer (2010), S. 50.

Augen des Anderen zu sehen und das eigene Bild einer Sachlage in Frage zu stellen. Sobald dieser erste und wichtige Schritt gesetzt wurde, kann der Widerstand konstruktiv bearbeitet werden.²³¹

5.6 Erfolgsfaktoren im Change Management

Um Effizienz bei komplexen Wandlungsprojekten zu erreichen, müssen Prioritäten gesetzt werden. Als Hilfestellung hierfür dient die Identifizierung von Erfolgsfaktoren, die maßgeblich für die Zielsetzung sind. Aufgrund der Komplexität und der notwendigen situativen Differenzierung lassen sich Erfolgsfaktoren nicht pauschalisiert nennen. Dennoch eröffnet die Betrachtung der Erfolgsfaktoren den Blick dafür, welche Aspekte einen essentiellen Beitrag zum Erfolg eines Changes liefern können und mit Vorrang beachtet werden sollten.²³²

Abläufe einer Veränderung können nie vollkommen vorhersagbar oder berechenbar sein. Unvorhergesehene oder vollkommen neuartige Probleme, aber auch neue Möglichkeiten, können jederzeit auftreten. Erfolgchancen und Misserfolgsrisiken müssen laufend ermittelt und neu eingeschätzt werden. Nur wenn die Prozessverantwortlichen, Change Managerinnen und Manager im gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses für potentielle Misserfolge oder Erfolge offen bleiben, kann der Faktor bearbeitet und erfolgreich gemanagt werden. Die aktuelle Situation sollte kontinuierlich exploriert werden, um Hinweise auf mögliche künftige Chancen und Risiken zu erkennen.²³³

Capgemini beschäftigt sich in einer Studie damit, welche Erfolgsfaktoren sich in der Praxis bewährt haben (Abbildung 14). Die Reihenfolge dieser bildet in etwa die chronologische Reihenfolge von Aktivitäten in Veränderungsprozessen nach.²³⁴

Die nachfolgenden Kapitel beschreiben die in der Literatur am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren.

²³¹ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 364-365.

²³² Vgl. Steinle et al. (2008), S. 7.

²³³ Vgl. Greif et al. (2004). S. 52.

²³⁴ Vgl. Capgemini (2012), S. 26, [online].

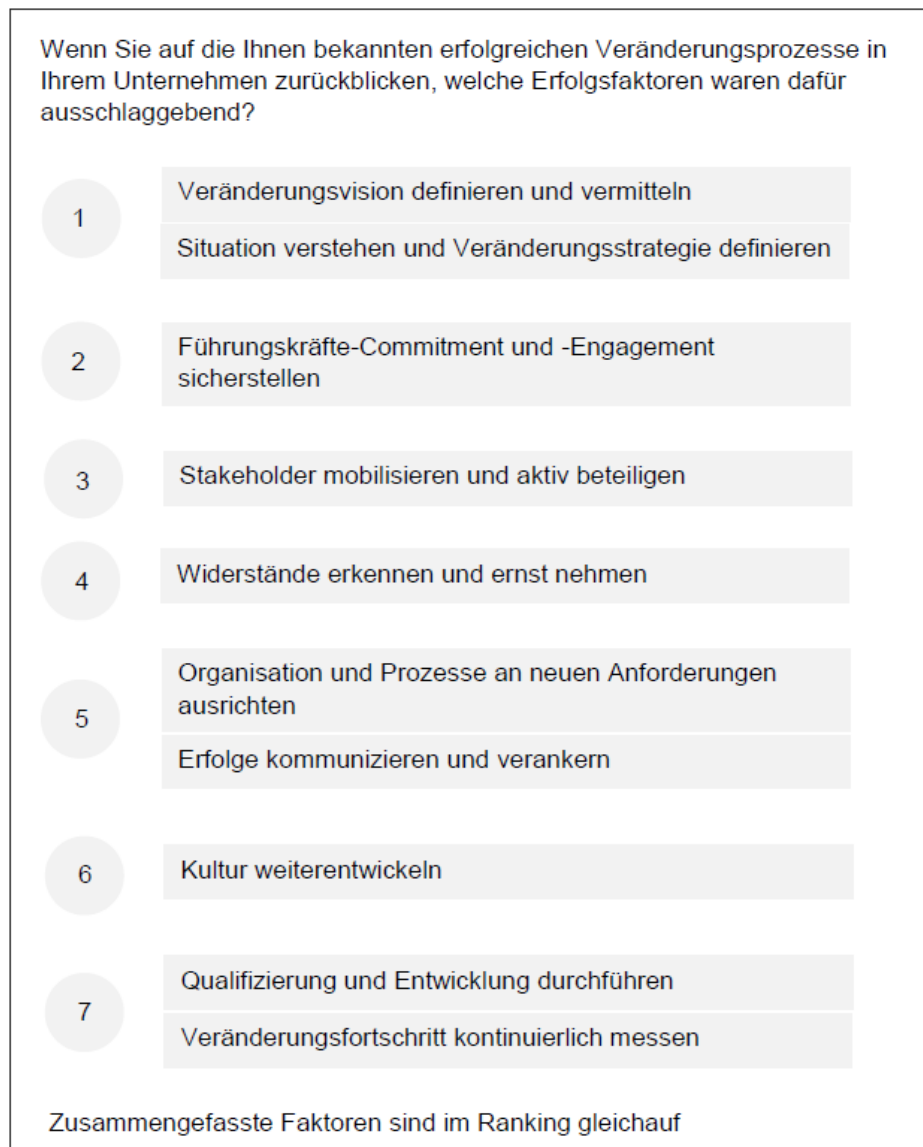


Abbildung 14: Erfolgsfaktoren in der Praxis

Eigene Darstellung auf Basis von Capgemini (2012), S. 26, [online].

5.6.1 Vision

Das Leitbild einer Organisation und die Vision sind nicht eindeutig voneinander zu unterscheiden. Der größte Unterschied liegt darin, dass Leitbilder weniger zukunftsbezogen als Visionen sind, d.h. es wird nicht konkret angegeben, wohin sich ein Unternehmen künftig bewegen will. Leitbilder sind oft weder charakteristisch für ein individuelles Unternehmen, noch für eine bestimmte Entwicklungsphase.²³⁵

²³⁵ Vgl. Lauer (2010), S. 95.

Eine Vision hingegen definiert zunächst einen individuellen Zielzustand, der erreicht werden soll. Durch die gemeinsame Formulierung einer Vision wird das Management zum Initiator einer Veränderung und legt damit den Grundstein für ein Veränderungsprojekt. Ziele und Ideen der einzelnen Personen werden während der Erstellung der Vision transparent und können als Grundlage für die Information aller Betroffenen genutzt werden. Die Antworten auf die ersten Fragen (z.B. *Was genau soll passieren?* oder *Wofür sind die die Maßnahmen gut?*) werden bereits in diesem ersten Schritt geliefert. Weiters fördert die Diskussion im Top-Management eine einheitliche Sichtweise auf die aktuelle Situation und die angestrebte Zukunft.²³⁶

Praktische Erfahrungen zeigen, dass vor allem das Top-Management oft die wichtigsten Stakeholder in Veränderungsprozessen sind. Entgegen dem Großteil der Literatur, schreibt Lies (2011), dass das Top-Management – und nicht die Mitarbeiter – oft entscheidender Teil des Problems und nicht der Problemlösung sind. Die Einbindung der relevanten Führungskräfte in die Visionsentwicklung ist obligatorisch und wird als wichtiger gemeinsamer Arbeitsprozess dargestellt.²³⁷

Eine Vision muss prägnant und individuell in Bezug auf das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Situation formuliert sein. Es ist von erheblicher Bedeutung, dass der tatsächliche und spezifische Veränderungsbedarf signalisiert wird und in weiterer Folge an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert wird.²³⁸ Die Vision muss in konkrete, zweckmäßige und anspruchsvolle Zielvorgaben und Maßnahmen umgesetzt werden können.²³⁹ Sie muss immer wieder aufgegriffen, wiederholt, und kommuniziert werden um ihre Bedeutung nicht in Vergessenheit geraten zu lassen.²⁴⁰ Generell steht die Funktion der Visionsentwicklung auf der Führungsebene vor allem für Commitment-Entwicklung und auf der Ebene der Mitarbeitenden für Orientierung.²⁴¹

²³⁶ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 12.

²³⁷ Vgl. Lies (2011), S. 51.

²³⁸ Vgl. Lauer (2010), S. 97.

²³⁹ Vgl. Vahs und Weiland (2014), S. 8.

²⁴⁰ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 29.

²⁴¹ Vgl. Lies (2011), S. 52.

5.6.2 Orientierung

Da Wandel grundsätzlich mit einer Verunsicherung der Betroffenen verbunden ist, hilft Orientierung, diese Unsicherheit zu mindern und teilweise in Sicherheit zu verwandeln. Menschen benötigen eine klare und sichtbare Struktur des Vorgehens. Neue Strukturen und Muster müssen in den veränderungsreichen Phasen konstant gehalten werden. Sobald die Prinzipien verstanden wurden, sind kreative Variationen möglich.²⁴²

Orientierung kann mithilfe von bestimmten Leitlinien für den Umgang vor, während und nach der Veränderung untereinander, gestärkt werden. Die komplexe Aufgabe, Richtlinien für sämtliche Aktionen rund um die Veränderung auszuarbeiten, muss schon zu Beginn des Prozesses bearbeitet werden. Bei Kommunikation der Leitlinien an die Betroffenen kann den Sorgen, Ängsten und Nöten entgegengewirkt werden und den Mitarbeitenden dabei geholfen werden, Orientierung zu finden, um sich besser auf die bevorstehenden Veränderungsschritte zu konzentrieren.²⁴³

5.6.3 Commitment

Commitment bezeichnet eine Art Selbstverpflichtung oder Einverständnis mit dem Unternehmen im Allgemeinen, mit dem Management und mit der Veränderung. Es ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Mitarbeitende und Führungskräfte den Change mittragen und engagiert mitgestalten. Es entsteht durch die Schaffung von Vertrauen, der Vermittlung von Wertschätzung und der Entwicklung und Erreichung gemeinsamer Ziele.²⁴⁴

Tiefgreifende Veränderungsprozesse sind vor allem dann zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht die uneingeschränkte Unterstützung des Top-Managements und des mittleren Managements haben. Die Identifikation der Führungskräfte mit den Zielen und der Vorgehensweise des Change Prozesses muss vorausgesetzt sein.²⁴⁵

²⁴² Vgl. Lauer (2010), S. 60.

²⁴³ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 15.

²⁴⁴ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 252-253.

²⁴⁵ Vgl. Vahs und Weiland (2013), S. 8.

5.6.4 Motivation

Spezifische Motivation ist der Grund, warum sich ein Mensch für ein bestimmtes Ziel einsetzt. Je nachdem welche subjektive Bedeutung das Ziel für die Person hat, wird entschieden, wieviel Ausdauer und Energie zur Zielerreichung aufgewendet wird. Beim Motivationsprozess geht es darum, Bedürfnisse, die unzureichend oder nicht befriedigt wurden, durch zielgerichtetes Verhalten zu verwirklichen.²⁴⁶

Innerhalb eines Veränderungsprozesses kann die Motivation der Mitarbeitenden wie ein Beschleuniger wirken und Unzufriedenheit, Zynismus und Widerstände ausbremsen. Unternehmerinnen und Unternehmern ist oft nicht bewusst, wie viel mit positiver Motivation bewirkt werden kann. Organisationen, die verstehen, wie die Motivation der Teammitglieder beeinflusst werden kann und die dieses Wissen entsprechend einsetzen, können Höchstleistungen vollbringen.²⁴⁷

Ist eine Organisation in Kenntnis über die Motivatoren und Demotivatoren ihrer Mitarbeitenden, dann können sie den Veränderungsprozess entsprechend effektiver gestalten, den Ablauf optimieren und sicherstellen, um den Veränderungsprozess nicht durch die Unzufriedenheit und den Widerstand der Teammitglieder in den einzelnen Phasen zu verlangsamen.²⁴⁸

Da die Motivation länger anhalten muss und auch Rückschläge und Widerstände verarbeitet werden müssen, muss sie von besonders intensiver Natur sein. Ein lohnendes Ziel allein reicht nicht aus, eher müssen die Prozessgestaltung und der Prozess an sich Befriedigung verschaffen. Die daraus erzeugte, intrinsische Motivation ergibt sich aus der Aufgabe selbst. Sie entsteht dann, wenn Menschen sich bei ihrem Tun als kompetent, autonom und sozial eingebunden fühlen. Kompetenz erwächst aus der Erfahrung, herausfordernde Dinge erfolgreich zu meistern. Autonomie bezeichnet Dinge, die selbst gesteuert und gestaltet werden können. Soziale Eingebundenheit liegt vor, wenn nicht nur eine formelle, sondern auch eine informelle Eingebundenheit in die Gruppe besteht, in der Unterstützung angeboten wird und positives Feedback mitgeteilt wird.²⁴⁹

²⁴⁶ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 116-117.

²⁴⁷ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 115.

²⁴⁸ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 124.

²⁴⁹ Vgl. Lauer (2010), S. 62-63.

5.6.5 Partizipation

Die Partizipation beschreibt die Beteiligung der Betroffenen am Veränderungsprozess. Je mehr Personen betroffen und je neuartiger die Inhalte der Veränderung sind, umso wichtiger ist es, Zeit und Energie in das Thema Beteiligung zu investieren.²⁵⁰ Sie hilft, die bisherige Rückwärtsgerichtetheit aufzulösen, den Blick nach vorne zu richten, den beschriebenen Zynismus zu dämpfen und das affektive Commitment zu steigern.²⁵¹ Die Einbindung der Betroffenen, einer der Kernerfolgskriterien, beginnt idealerweise bei der Analyse und erstreckt sich über die Planung bis hin zur Umsetzung. Gruppen, die aktiv in den Wandel eingebunden sind, können diesen schneller und erfolgreicher nachvollziehen als jene, die nur passiv mit dem Wandel konfrontiert wurden (z.B. über reines Zuhören bei einer Informationsveranstaltung). Aktiv eingebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht in der Situation, in der sie von einer bestimmten Meinung überzeugt werden müssen, sondern fühlen sich eher der Aufgabe verpflichtet, auch andere von dieser Meinung zu überzeugen. Der wahrgenommene äußere Druck fällt weg, die Leistungsfähigkeit der Organisation wird erhöht und die Mitarbeitenden entwickeln sich selbst weiter.²⁵² Weiters ist Partizipation eine wichtige Komponente, um Motivation aufrechtzuerhalten. Intrinsische Motivation der Betroffenen wird durch die Möglichkeit der Selbstgestaltung erzeugt. Die Entwicklung von Widerstand und Reaktanz sinkt, da diese vor allem dann entstehen, wenn Menschen mit Druck von etwas überzeugt oder zu einer Handlung getrieben werden sollen.²⁵³

Lauer (2010) nennt folgende Voraussetzungen für eine wirksame Partizipation:²⁵⁴

- Ernsthafte und nachhaltige Einbeziehung: Die Ausgestaltung der weiteren Entwicklung muss offen kommuniziert werden. Von Fall zu Fall kann entschieden werden, welche Freiheitsgrade zugelassen werden.
- Möglichst alle einbeziehen: Große Teile des Unternehmens werden sich ausgeschlossen fühlen, wenn nur die oberste Führungsebene unter dem

²⁵⁰ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 127.

²⁵¹ Vgl. Deutinger (2013), S. 53.

²⁵² Vgl. Lauer (2010), S. 126.

²⁵³ Vgl. Lauer (2010), S. 127.

²⁵⁴ Vgl. Lauer (2010), S. 128-129.

Vorstand einbezogen wird. Es muss ein Weg gefunden werden, auch die Angestellten und die mittlere Führungsebene einzubeziehen, da diese häufig den größten Widerstand leisten.

- Zielgruppengerechte Einbeziehung: In einer großen Organisation ist es kaum durchführbar, alle Ebenen an jedem einzelnen Schritt zu beteiligen. Es erscheint zweckmäßig, die jeweils höhere Hierarchieebene einzubinden, welche den partizipativen Dialog mit seinen Mitarbeitenden vornimmt.
- Einbeziehung vorab planen: Um keine Widersprüche oder Unklarheiten in Hinblick auf die Partizipation entstehen zu lassen, soll diese bereits früh geplant werden. Bei der ersten Kommunikation der Veränderung soll bereits festgelegt werden, wer, wann, in Bezug auf was, inkludiert und beteiligt ist.

Wichtig ist es, echte Partizipation zu schaffen. Unechte Beteiligung gibt Einbindung vor (z.B. Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Management, ohne Rückmeldung nach der Auswertung) oder setzt zu einem viel zu späten Zeitpunkt an – häufig erst dann, wenn die Umsetzung nur noch schleppend weitergeht oder wenn grobe Widerstände auftreten. Die Identifikation mit der Veränderung ist bei der unechten Partizipation nicht vorhanden.²⁵⁵

5.6.6 Kommunikation

Die größte Aufgabe des Managements ist Kommunikation. Kommunikation ist das Nervensystem eines Unternehmens. Der Erfolg einer Organisation hängt davon ab, ob Informationen von allen Hierarchieebenen präzise aufgenommen, rasch weitergeleitet und richtig verarbeitet wurden. Die Koordination sämtlicher Prozesse ist nur möglich, wenn alle Beteiligten genau wissen, wann was warum zu geschehen hat. In heutiger und zukünftiger Zeit, in der Veränderung nicht die Ausnahme, sondern der Normalzustand ist, behält Peter Drucker mit seiner Aussage *Management ist Kommunikation* Recht.²⁵⁶

Kommunikation wird in der Literatur als einer der zentralsten Erfolgsfaktoren des Change Managements genannt. Ein Change Projekt wird in allen Phasen von Kommunikation begleitet und stellt den Kontakt zwischen Projekt und Betroffenen sicher.

²⁵⁵ Vgl. Lies et. al (2011), S. 85.

²⁵⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 368.

Kommunikation sollte als Dialog verstanden werden, in der die Rollen des Senders und Empfängers nicht statisch sind. Die Betroffenen sollen die Möglichkeit haben, in die Rolle des Senders zu schlüpfen um damit Fragen stellen zu können und somit aktiv am Prozess teilzunehmen. Dieser Austausch soll sich nicht nur auf die rein sachliche Beantwortung der Fragen beschränken, sondern es auch ermöglichen, den emotionalen Zustand der Betroffenen zu thematisieren.²⁵⁷

Beschäftigte wollen nicht, wie oft befürchtet wird, bei allem mitreden dürfen und Einfluss nehmen. Sie wollen aber – vor allem in Zeiten der Veränderung – Entwicklungen nicht blind ausgeliefert sein. Sie wollen wissen, was auf sie zukommt und haben das Bedürfnis, ihre eigenen Anliegen kundzutun. Es geht vorwiegend um das Schaffen von Orientierung.²⁵⁸

Veränderungen beschäftigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: sie können sich um die Zukunft sorgen, sie können ängstlich und traurig sein oder sich als Verlierer der Veränderung sehen. Gespräche über Gefühle und Emotionen sind in vielen Unternehmen allerdings nach wie vor Tabu. Eine der größten Aufgaben des Change Managers innerhalb des Prozesses ist es, ausreichend Zeit und Raum für Kommunikation und Beschäftigung mit Gefühlen einzuplanen. Im Zuge dieser emotionalen Auseinandersetzung kommen versteckte Widerstände ans Licht, die die Umsetzung des Change Prozesses im weiteren Verlauf behindern könnten. Ein zielgerichteter Einsatz von Kommunikation unterstützt somit nicht nur die verständliche Weitergabe von Informationen, sondern hilft dabei, auf Gefühle und Stimmungen der Betroffenen einzugehen und Feedback zu erhalten.²⁵⁹

Eine offene, begleitende Information sollte bereits so früh wie möglich ansetzen, um Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich bereits bei Beginn auf die Neuerungen einzustellen. Eine verständliche, bestenfalls bildhafte Kommunikation in der Sprache der Betroffenen, schafft einen Austausch auf Augenhöhe und Vertrauen für das anstehende Veränderungsvorhaben. Um eine Atmosphäre von Transparenz zu schaffen, müssen Informationen authentisch und wahrheitsgemäß mit allen Vor- und Nachteilen weitergegeben werden.²⁶⁰

²⁵⁷ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 68.

²⁵⁸ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 373.

²⁵⁹ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 69-70.

²⁶⁰ Vgl. Landes und Steiner (2014), S. 23.

Eine besondere Herausforderung des Austausches im Veränderungsprozess ist die Frage, wie Ideen zu kommunizieren sind, die selbst noch verfeinert oder geändert werden müssen. In der Praxis lässt sich oft beobachten, dass nur jene Informationen und Konzepte an das Personal weitergegeben werden, die bereits final ausgearbeitet wurden. Es ist zielführender, die Mitarbeitenden bereits in der Planungsphase mit Ideen der Veränderung zu konfrontieren, als sie vor vollendete Tatsachen zu stellen und ihnen damit das Gefühl zu geben, dass ihre Meinungen und Vorschläge unerwünscht sind.²⁶¹

5.6.6.1 Konkrete Aufgaben der Change Kommunikation

Die erste Kernaufgabe ist die gezielte Informationsweitergabe, zumeist als Top-down-Prozess (von oben nach unten). Dazu zählt die zeitnahe und zielgruppengerechte Information an die Belegschaft und eventuell auch andere Stakeholder. Die zweite Aufgabe ist es, das Involvement der Betroffenen zu erreichen. Es geht darum, Menschen auf den Change Prozess vorzubereiten, mitzunehmen, sie einzubinden, ernst zu nehmen, Stimmungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Die dritte Aufgabe liegt in der internen Beratung und Stärkung der Führungskräfte. Da Top-Managerinnen und -Manager oft selbst schlechte Erfahrungen mit Change Management gemacht haben, stehen sie genauso unter Druck wie alle anderen Betroffenen und Beteiligten. Ihnen wird sehr viel abverlangt. Unter anderem wird von ihnen erwartet, dass sie die richtigen Schritte setzen, eine Vision verfolgen, mit Emotionen gut umgehen können, immer die richtigen Worte zur Situation finden und Lösungsvorschläge immer anbieten können.²⁶²

Darüber hinaus hat Kommunikation die überaus wichtige Aufgabe, den Sinn einer Veränderung zu erläutern und das Warum zu erklären. Die Erfassung des Sinns ist für die Betroffenen von immenser Bedeutung. Zum Beispiel muss verständlich erklärt werden, warum das Verharren im Status Quo gefährlicher ist, als alle geplanten Schritte in Richtung des Wandels. Ein gemeinsames Problembewusstsein ist die Basis für eine erfolgreiche Veränderung.²⁶³ Mitarbeitende werden Veränderungen eher dann für notwendig halten, wenn sie Probleme der aktuellen Situation erkannt

²⁶¹ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 12.

²⁶² Vgl. Deutinger (2013), S. 8-9.

²⁶³ Vgl. Landes und Steiner (2014), S. 22-23.

haben und sich einen Zustand vorstellen können, in dem diese Probleme nicht mehr auftreten werden.²⁶⁴ Trotz der essentiellen Bedeutung des *Warum* in der Mitarbeiter-Kommunikation kann dieses Thema meist am schwierigsten erklärt werden. An dieser Stelle werden oftmals harte Fakten in den Vordergrund gestellt, da es leichter ist, diese zu kommunizieren. Doch genau dieses Warum – *Why* – ist letztlich entscheidend für die Akzeptanz der Veränderung und die erfolgreiche Umsetzung dieser.²⁶⁵

5.6.6.2 Kommunikationsverläufe im Change

Es gibt drei verschiedene Verläufe der Kommunikation: Top-down, Bottom-Up und die kaskadische Informationsweitergabe. In der Startphase eines Changes wird eine Top-down Kommunikation empfohlen. Der ersten Phase der Unsicherheit kann nur mit klaren Worten, wie der Weg der Zukunft beschrrieben wird, entgegengekommen werden. Idealerweise sollte diese Information vom Verantwortlichen des Wandels kommuniziert werden. In dieser ersten Zeit ist es nötig, gewisse Dinge regelmäßig zu wiederholen um den Beteiligten Zeit zu geben, darüber nachzudenken. Den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es bei einer einmaligen Präsentation nicht möglich, alle notwendigen Informationen aufzunehmen. Hören – aufnehmen – verstehen – akzeptieren, das wäre für das erste Kick-Off-Meeting eines Veränderungsvorhabens zu viel verlangt. Das Gesagte sollte durch Wiederholungen manifestiert und vertrauter gemacht werden. Dabei soll eine deutliche Sprache mit logischen Begründungen verwendet werden. Neben dem bereits angesprochenen Warum sollte auch das Was beantwortet werden: Wie konkret sieht die Situation nach dem Wandel aus? In welchen Schritten passiert die Veränderung? Wer ist betroffen?²⁶⁶

Weiters sollte die Top-down Kommunikation auch bei besonders wichtigen und relevanten Botschaften angewandt werden.²⁶⁷

Der Bottom-Up-Ansatz dreht die Richtung der Kommunikation einfach um. Der Belegschaft wird Stimme verliehen, um von den hierarchisch über ihr liegenden

²⁶⁴ Vgl. Stegmaier (2017), S. 29.

²⁶⁵ Vgl. Landes und Steiner (2014), S. 21.

²⁶⁶ Vgl. Deutinger (2013), S. 50.

²⁶⁷ Vgl. Deutinger (2013), S. 75.

Ebenen gehört und verstanden zu werden. Ein guter Change Manager bzw. eine gute Change Kommunikation nimmt das Bedürfnis nach Kommunikation der Mitarbeitenden ernst. Der Bottom-Up-Ansatz ist in Zeiten von Social Media und in Unternehmen, die in Stellenausschreibungen nach selbstbewussten, aktiven Menschen suchen, wesentlich leichter geworden. Change Kommunikation muss nicht nur die Erstellung passender Kommunikationsverläufe sicherstellen, sondern auch sicherstellen, dass der Verlauf frei von Störung ist und eine entsprechende Reaktion zurück kommt.²⁶⁸

Die kaskadische Informationsweitergabe bezeichnet die Kommunikation von der obersten Stelle an ihre unmittelbaren Führungskräfte. Diese wiederum geben die Informationen an die darunter liegende Hierarchieebene weiter, welche dann ihre Mitarbeitenden informiert. Bei großen Organisationen und Change Vorhaben kann dies oft die einzige Form der Informationsweitergabe und -gewinnung sein. Auch wenn das direkte Gespräch der effektivste Kommunikationskanal ist, so stößt diese Form bei großen Organisationen bald an ihre physischen Grenzen. Als logische Ableitung wird deshalb die Weitergabe der Nachrichten vom direkten Vorgesetzten gesehen. Wenn einige Parameter berücksichtigt werden, ist auch dieser Weg direkt, schnell und effektiv. Um die Abnahme der Informationsdichte und -sicherheit zu verhindern, müssen die Führungskräfte aller Hierarchiestufen gut und umfangreich informiert sein. Denn gerade Führungskräfte des mittleren Managements sind die Leidtragenden, wenn von oben wenig Input kommt und unten viele Antworten gefordert werden.²⁶⁹

5.6.7 Qualifizierung

Dieses unverzichtbare Element kommt erst relativ spät innerhalb eines Veränderungsprozesses zum Tragen. Wer Veränderungen umsetzen will, muss auch sicherstellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die neuen Ansprüche meistern können. Dies setzt voraus, dass das Personal über die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen verfügt. Qualifizierung ist nicht mit Training oder Schulung gleichzusetzen. Es sollten Plattformen geschaffen werden, auf denen Neues gelernt wird und nicht nur Wissen, z.B. über neue Arbeitsabläufe, vermittelt wird. Auch wenn

²⁶⁸ Vgl. Deutinger (2013), S. 76.

²⁶⁹ Vgl. Deutinger (2013), S. 77.

Wissenslücken in Hinblick auf neue strukturelle und organisatorische Änderungen gefüllt werden müssen, sollte das Verständnis von Lernen und Qualifizierung weiter gefasst werden. Es geht vorrangig darum, neue Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zu entwickeln und zu erlernen.²⁷⁰ Verhaltenslernen baut sich üblicherweise langsam auf und ist von Rückfällen in alte Muster geprägt. Verhalten wird durch Übung gelernt. Um ins Repertoire aufgenommen zu werden, muss dieses regelmäßig erprobt werden. Neue Verhaltensweisen lassen sich in Trainings simulieren, Coachings helfen dabei, den Transfer der neuen Haltung in die Praxis zu unterstützen.²⁷¹

5.7 Misserfolgsk Faktoren im Change Management

Erfolgsfaktoren und Misserfolgsk Faktoren liegen oft eng beieinander. Gleiche Faktoren können sich je nach Professionalitätsgrad der Gestaltung als Erfolgs- oder Misserfolgsk Faktor des Wandels erweisen. Als Beispiel hierfür steht eine klare gegenüber einer unscharfen Vision oder eine transparente gegenüber einer intransparenten Kommunikation. Die Kenntnis der Misserfolgsk Faktoren ist im Allgemeinen ebenso erkenntnisreich wie die Kenntnis der Erfolgsfaktoren, da sie die beiden Seiten einer Medaille abbilden.²⁷²

In der Praxis sind sich subjektiv viele sehr sicher, auf welche Ursachen Misserfolge organisationaler Veränderungen zurückzuführen sind. Methodenkritisch betrachtet lässt sich das Scheitern eines Veränderungsprojektes kaum jemals eindeutig auf einen bestimmten Faktor zurückführen. Kontextbedingungen und mögliche Ursachen sind komplex und fallspezifisch. Selbst wenn auf den ersten Blick ein bestimmter Faktor die augenscheinliche Ursache für den Misserfolg zu sein scheint, können bei gründlichen Überlegungen immer auch weitere Faktoren gefunden werden, die den Ausgang des Projektes in gleicher Weise beeinflusst haben.²⁷³

Menschen halten von Natur aus lieber an gewohnten Verhaltensweisen und Mustern fest. Komfortzonen geben Orientierung, blockieren aber auch dringend notwendig werdende Veränderungen. Viele Change-Projekte scheitern, da sie nicht von

²⁷⁰ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), S. 186.

²⁷¹ Vgl. Stolzenberg und Heberle (2013), s. 189.

²⁷² Vgl. Steinle et al. (2008), S. 7.

²⁷³ Vgl. Greif et al. (2004), S. 164.

ihren Mitarbeitenden oder Führungskräften unterstützt werden. Ohne das Engagement dieser lässt sich keine neue Unternehmensstrategie umsetzen oder nachhaltig verankern. Change Verantwortliche müssen diese Missstände erkennen und Sorge dafür tragen, alle Beteiligte in einen intensiven Dialog zu stellen, um gegenseitiges Verständnis zu entwickeln und Behinderungen des Prozesses zu minimieren.²⁷⁴

Nach Baumöl (2008) sind in Organisationen die ihre Zielsetzungen nicht erreichen, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, der Grad der Eigenverantwortung und die Konflikt- und Vertrauenskultur schwach ausgeprägt. Oft sind bestimmte Einstellungen vorherrschend, die besagen, dass Menschen ab einem gewissen Alter nicht mehr veränderungsbereit sind oder dass Bewährtes nicht in Frage gestellt werden sollte. Da der Erfolg oder Misserfolg vom Verhalten und der Einstellung der Betroffenen und Beteiligten abhängt, ist den weichen Faktoren mindestens genauso viel Bedeutung wie den harten Fakten beizumessen.²⁷⁵

Wichtig dabei ist, dass ein Change-Projekt nicht als Angriff verstanden wird. Denn oft werden Veränderungsmaßnahmen als Bekenntnis des Scheiterns gewertet, welches nur bei unzufriedenstellender Arbeitsleistung initiiert werden. Diese problematische Wahrnehmung kann jede einzelne Phase des Prozesses – wenn auch unbeabsichtigt – belasten. Sofern die Arbeit an neuen Strukturen bei Teammitgliedern als Kritik am Engagement der Vergangenheit verstanden wird, muss diese kritische Einstellung jedenfalls berücksichtigt und bearbeitet werden.²⁷⁶ Es muss deutlich werden, dass die Strukturen des Unternehmens neu ausgerichtet werden müssen, damit es die Mitarbeitenden künftig leichter haben, gute Leistungen zu erbringen. Da die Rahmenbedingungen vom Management vorgegeben werden, kann das Personal letztlich nur so gut sein, wie es Strategie und Rahmenbedingungen ermöglichen.²⁷⁷

Als Misserfolgsfaktoren können außerdem Aktivitäten ohne eine klare Rangfolge, Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten oder die fehlenden Unterstützung durch das Top-Management genannt werden. Auch ständige Veränderungen und

²⁷⁴ Vgl. Schmidt (2018), S. 41-42, [online].

²⁷⁵ Vgl. Baumöl (2008), S. 1.

²⁷⁶ Vgl. Lies und Schoop (2011), S. 77.

²⁷⁷ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S 137.

Reorganisationen können das Personal demotivieren und in weiterer Folge das Unternehmen lähmen.²⁷⁸

The Change Company Mutaree veröffentlichte zahlreiche Untersuchungen und Studien zu aktuellen Fragen des Change Managements. Unter anderem untersuchten sie auch, welche Kräfte Mitarbeitende und Führungskräfte im Change Prozess hemmen und bremsen (Abbildung 15).

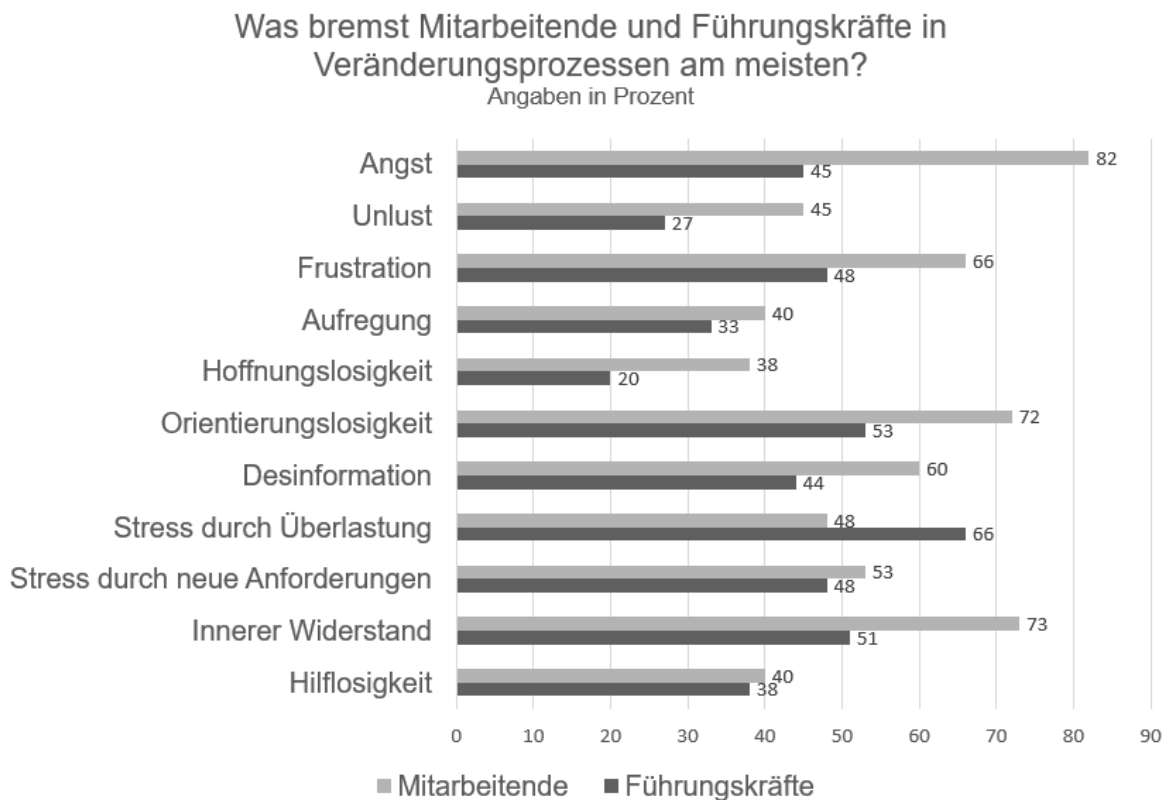


Abbildung 15: Was Veränderung behindert

Eigene Darstellung auf Basis von Mutaree GmbH (2017), [online].

5.8 Widersprüche und Paradoxien im Change Management

Change Management findet üblicherweise in einer turbulenten Zeit mit unterschiedlichsten Einflussfaktoren auf die Beteiligten statt. Widersprüche sind daher nicht ungewöhnlich und fordern den professionellen Blick auf die zentralen Ziele.²⁷⁹ In diesem Kapitel werden einige Paradoxien des Change Managements betrachtet.

²⁷⁸ Vgl. Vahs und Weiland (2013), S. 9.

²⁷⁹ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 19.

- Kommunikation und Informationsweitergabe sind einer der größten Erfolgsfaktoren. Betroffene wollen wissen, wohin die Reise gehen soll, wer mitfahren wird und wie die neue Wegstrecke gestaltet sein wird. Die Kenntnis von Entscheidungen oder die Teilnahme an Diskussionen vermittelt eine scheinbare Sicherheit, dem Kreis der Auserwählten anzugehören. Allerdings können diese Informationen dafür genutzt werden, sich verfrüht in eine defensive Haltung zu begeben, die eigene Position zu sichern oder die eigene Abteilung abzuschotten. Gut informierte Personen können taktisch und diplomatisch agieren um den geballten Veränderungsdrang von der eigenen Abteilung bzw. Person weg auf andere zu lenken. Kommunikation bedeutet somit nicht nur, frühzeitig zu informieren, sondern auch die Entstehung kontraproduktiver Gerüchte zu vermeiden.²⁸⁰
- Das Credo der frühzeitigen Partizipation der Beteiligten ist in vielen Organisationen bereits zur Selbstverständlichkeit geworden. In diesem Zusammenhang müssen handelnde Personen oft gezielt oder unbeabsichtigt Verantwortung übernehmen. Mitarbeitende oder Führungskräfte, die die Verantwortung für verschiedene Maßnahmen übernehmen, verlassen damit ihren bekannten Platz und begeben sich in eine tendenziell angreifbare Position mit einer ungewissen Zukunft. Auch wenn Beteiligung von vielen gewünscht und eingefordert wird, sehen sie die Übernahme von Verantwortung nicht mehr erstrebenswert, sobald sie selbst in den Mittelpunkt der Öffentlichkeit und Kritik geraten könnten. Verantwortliche in Change Prozessen müssen überlegt aufgrund ihrer persönlichen Kompetenzen und des persönlichen Reifegrades ausgewählt werden.²⁸¹
- Zeit gilt unter ökonomischer Perspektive als knappe Ressource und soll möglichst begrenzt eingesetzt werden. Auch Change-Prozesse müssen diese Effizienz-Erwartungen erfüllen, indem sie die Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen beschleunigen oder das Innovationstempo erhöhen. Lernen soll sich hoch konzentriert auf die spezifischen Anforderungen beziehen. Doch dies ist nicht so einfach möglich. Lernen nimmt Zeit in Anspruch und Menschen brauchen einen zeitlichen Rahmen, um die Veränderungen

²⁸⁰ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 20.

²⁸¹ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 21.

integrieren und effektiv umsetzen zu können. Im Zuge der oft gewünschten Verbindung von Lern- und Arbeitsprozessen ordnet sich das Lernen dem Arbeiten ungewollt unter und birgt das hohe Risiko, dass zwar gearbeitet, aber nicht mehr gelernt wird.²⁸²

- Der Komplexitätsgrad innerhalb Veränderungsprozessen ist sehr hoch. Bei der Analyse, Planung und Umsetzung sind verschiedene Ebenen, Strukturen, Menschen und Beziehungen betroffen. Expertinnen- und Expertenwissen stößt vielfach an Grenzen, da es sich oft an den Erfahrungen der Vergangenheit orientiert. Eine mehrdimensionale Analyse von Problemen kann den Blick auf das zentrale Thema verstellen und unnötig Nebenkriegsschauplätze eröffnen. Eine gelungene Reduktion der Komplexität auf die wichtigsten Kernprozesse richtet den Blick aller auf das gemeinsame Ziel. Im Gegensatz dazu steht die erforderliche Vernetzung vieler Aktivitäten und die Abstimmung der parallel verlaufenden Prozesse. Steuerungsgruppen sind zweifach gefordert: einerseits müssen sie den Blick auf das Detail fokussieren können und andererseits müssen sie das große Ganze aus der Vogelperspektive im Auge behalten können.²⁸³
- Organisationen benötigen klare Zielvorgaben und eine klare Vision. Dennoch müssen sie flexibel genug sein, um auch jederzeit von diesen Zielen abweichen zu können und neue zu formulieren.²⁸⁴

Eine wirkliche Lösung, wie mit diesen Widersprüchlichkeiten umgegangen werden kann, gibt es nicht. Reineck und Anderl (2015) raten: „Sagen, was ist. Vor dem Hintergrund der Unsteuerbarkeit ist es für Organisationen erst einmal hilfreich, die Themen zu erkennen und anzunehmen, dass etwas so ist, wie es ist. Widersprüchlichkeiten sind da. Paradox wird gehandelt.“²⁸⁵ In vielen Fällen fehlen radikale Entscheidungen, die notwendig sind, damit die Organisation die Notwendigkeit der Veränderung spürt.²⁸⁶

²⁸² Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 21-22.

²⁸³ Vgl. Strikker und Bongartz (2006), S. 22-23.

²⁸⁴ Vgl. Reineck und Anderl (2015), S. 108.

²⁸⁵ Reineck und Anderl (2015), S. 109.

²⁸⁶ Vgl. Reineck und Anderl (2015), S. 110.

6 Erfolgsfaktoren für Change Management in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse und der Grundannahme dieser Arbeit, dass Change Management auch in Zukunft von großer Bedeutung sein wird, werden in diesem Kapitel die Erfolgsfaktoren des Change Managements in der Zukunft unter Berücksichtigung der Generation Z erörtert. Die Faktoren stützen sich auf die gewonnenen Ergebnisse der Literaturrecherche und beziehen sich ausschließlich auf die Generation Z. Als weitere Erfolgsfaktoren des Change Managements in der Zukunft werden weiters die Erfolgsfaktoren laut Kapitel 5.6 gesehen.

Die Einzelbetrachtung der Erfolgsfaktoren ist aus analytischen Gründen und aus Gründen der einfachen Lesbarkeit erfolgt. Es sei erwähnt, dass diese in der Praxis nicht isoliert voneinander betrachtet werden dürfen. Vielmehr werden diese Erfolgsfaktoren voneinander beeinflusst und ihre synergetische Verknüpfung sowie eine stimmige Verbindung ermöglichen die Gestaltung eines erfolgreichen Wandlungsprozesses.²⁸⁷

6.1 Die Sinnfrage

Sinn, Sinnvermittlung und Sinnhaftigkeit sind die zentralsten Erfolgsfaktoren von Organisationen und Change Prozessen jeglicher Art. Sinn schafft Identität, Orientierung und Verständnis. Diese Basis ebnet den Weg zum Erfolg eines Change Projektes. Aber: weder Führungskräfte noch Change Managerinnen oder Manager sind Sinnstifter oder Sinn-Coaches. Sie müssen sich aber, vor allem wegen der Forderungen der Generation Z, mit dem Sinnthema beschäftigen und nachvollziehen, worin die Generation Z Sinn sieht.²⁸⁸ Denn sie greifen, als Initiatorinnen und Initiatoren der Veränderung, in die äußerst komplexen Netzwerke persönlicher Sinngestaltung ein. Je radikaler die Veränderung ist, desto brutaler wird der Eingriff erlebt. Solange den Mitgliedern der Generation Z nicht klar ist, bzw. nicht klargemacht wird, wer Nutznießer der Veränderung ist, welcher Sinn und welche Attraktivität sich daraus für den Einzelnen ergeben, solange sind Angst, Abwehr und Widerstand natürliche

²⁸⁷ Vgl. Steinle et al. (2008), S. 84.

²⁸⁸ Vgl. Scholz (2014), S. 194-195.

Reaktionen.²⁸⁹ Eine gezielte Beachtung der Wertestruktur der Mitarbeitenden unterstützt die innere Überzeugung für den Wandlungsprozess. Positive Emotionen mit Blick auf den Wandel können so besser initiiert und freigesetzt werden.²⁹⁰

6.2 Ordnung und Struktur

Es wirkt paradox, aber gerade die Generation Z, die auf Freiheit und Selbstbestimmung großen Wert legt, sucht im Arbeitsalltag wie auch im Change Prozess Ordnung und Struktur. Sie findet darin ihren Ausgleich zum immer hektischer werdenden elektronischen Kommunikationsuniversum und zu den fließenden und immer schwerer durchschaubaren Verbindungen zwischen verschiedenen Akteuren. Weiters gibt Ordnung und Struktur Sicherheit, vor allem in Zeiten der Ungewissheit über den Verlauf eines Changes und die eigene Zukunft im Unternehmen.²⁹¹

6.3 Feedback

Positives Feedback in der täglichen Interaktion ermöglicht eine Steigerung der Motivation. Durch spontane Rückmeldungen wird ein eben gezeigtes Verhalten oder eine konkrete Leistung positiv verstärkt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merken so, dass Arbeit und Leistung anerkannt werden und arbeiten mit erhöhter Motivation daran neue Verhaltensweisen und Prozesse umzusetzen.²⁹²

Feedback ist für die Generation Z im Arbeitsalltag als auch in komplexen Change Situationen enorm wichtig. Im Gegensatz zur Generation Y, die ein möglichst ungeschminktes Feedback wünscht, nimmt sich die GenZ das Recht heraus, das erhaltene Feedback auf Relevanz zu prüfen. Das Risiko besteht, dass negatives oder kritisches Feedback bei der jüngsten Generation gar nicht ankommt, da sie es als *nicht relevant* bewertet. Was aber sollen Führungskräfte oder Change Verantwortliche tun? Grundsätzlich sollten sie auf die Forderung nach permanent-positivem Feedback nur einsteigen, wenn das positive Feedback angemessen ist. Ansonsten soll es explizit gar kein Feedback geben, da die GenZ dieses ohnehin ausblendet.

²⁸⁹ Vgl. Doppler und Lauterburg (2014), S. 102.

²⁹⁰ Vgl. Steinle et al.(2008), S. 44.

²⁹¹ Vgl. Scholz (2014), S. 143-144.

²⁹² Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 142.

Ab einem gewissen Punkt wird die Generation Z den Nicht-Erhalt von Feedback automatisch als Kritik werten.²⁹³

6.4 Qualifizierung

Die GenZ hat kein Interesse daran, von älteren Generationen verändert oder entwickelt zu werden. Sie will selbst entscheiden, wann, wie und worin sie sich qualifiziert. Außerdem will sie nicht, dass eine Führungskraft oder die Personalabteilung entscheidet, welche Qualifikation langfristig erforderlich ist. Vielmehr ist ein Spektrum an Möglichkeiten gewünscht. Aber: im Rahmen eines Change Projektes wird die Erfüllung dieser Forderung schwer, da im weiteren Verlauf dieses Prozesses meist spezifische Fähigkeiten benötigt werden. Es wird empfohlen, entsprechende Kontrollen einzufügen, bei welchen Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation Z kontinuierlich gemeinsam prüfen, ob die notwendigen Qualifikationen erlernt wurden. Dieser Check sollte nicht nur einmalig stattfinden, sondern auf kleinere Punkte heruntergebrochen und über das ganze Change-Projekt verteilt überprüft werden. Um eine Selbstüberschätzung der Generation Z zu vermeiden, sollte jede einzelne Qualifikation überprüft werden. Da die Generation Z ein schwaches Bindungsgefühl zum Unternehmen aufweist, sind kurzfristige Qualifikationen und überschaubare Aktivitäten sinnvoller als lange Entwicklungsprogramme.²⁹⁴

6.5 Transaktionale Führung im Change

Die transformationale Führung, welche mit Visionen, Eigenverantwortung und Veränderungsprozessen im Kopf arbeitet, passt zur Generation Y. Der transaktionale Führungsstil scheint für die Generation Z allerdings passender. Er fußt auf klaren, strukturierten Vorgaben sowie einem ausführlichen Austausch zwischen Unternehmensleistung und Leistung der Mitarbeitenden. Aufgrund des sachlichen Charakters, der sachbezogenen Anweisungen und der überschaubaren Austauschheiten unterscheidet sich dieser Führungsstil substantiell vom transformationalen

²⁹³ Vgl. Scholz (2014), S. 172-173.

²⁹⁴ Vgl. Scholz (2014), S. 167-168.

Führungsstil. Transaktionale Führung gibt ein Gefühl der Sicherheit und verhindert Angst vor Überforderung.²⁹⁵

Da die Generation Z stark nach Halt und Orientierung sucht, müssen Fixpunkte gegeben sein, die dies ermöglichen. Führungskräfte dienen als Vorbilder, die besonders in veränderungsreichen Zeiten im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Von ihnen wird nicht nur erwartet, dass sie Sinn vermitteln und Veränderungen klar erklären, sondern vor allem vorleben, worauf es in der Zukunft – in der Zeit nach dem Change – ankommt.²⁹⁶

6.6 Social Media

Da Social Media stark in das Leben der Generation Z integriert ist, stellt sich die Frage, ob ein Einsatz der sozialen Medien auch im Change Management lohnenswert ist. Social Media ermöglicht allen Beteiligten einen schnellen Zugang zu aktuellen Informationen, fördert Interaktion und Zusammenarbeit, bindet externe Stakeholder mit ein und unterstützt kollektive Kreativität. Auch in Hinblick auf Wissensvermittlung, Erfolgsmessung und Kosteneffizienz werden ihr positive Aspekte zugeschrieben. Demgegenüber stehen die negativen Aspekte, die als wesentliche Verschlechterung gegenüber den klassischen Methoden gewertet werden: Schaffung von Identifikation mit dem Wandel, Emotionalisierung des Wandels und Umgang mit Widerstand können mit Social Media nicht ausreichend behandelt werden.²⁹⁷

Auch Scholz (2014) sieht die Nutzung von Sozialen Medien im Arbeitsumfeld als kritisch. Seinen Ausführungen nach wird die digitale Kommunikationszone der Generation Z in zwei Bereiche geteilt. Einerseits in die private Zone, in der die GenZ *always on* ist. Andererseits in die berufliche Zone, die ausschließlich nur im Rahmen der Arbeitszeiten aktiviert wird. Aufgrund des starken Hangs der Generation Z zur Work-Life-Separation ist es ausgeschlossen, die beruflichen und privaten Grenzen verschwimmen zu lassen. Während der Freizeit schottet sich die GenZ systematisch von allen Kommunikationsströmungen zur Arbeitswelt und zum Unternehmen ab. Nichtsdestotrotz müssen Unternehmen im Arbeitsalltag auf diese digitale

²⁹⁵ Vgl. Scholz (2014), S. 176-177.

²⁹⁶ Vgl. Capgemini (2012), S. 33, [online].

²⁹⁷ Vgl. Capgemini (2012), S. 47, [online].

Entwicklung reagieren und ihre internen Kommunikationskanäle umstellen. Alte, komplizierte Informationssysteme sollten entfernt werden und stattdessen auf einige wenige, simple Applikationen zurückgegriffen werden.²⁹⁸

Zusammenfassend sei gesagt, dass die Stärke von Social Media vorwiegend in der innerbetrieblichen Kommunikation als in der Vermittlung von weichen Faktoren eines Changes liegt.²⁹⁹

7 Schlussbetrachtung und Ausblick

Ein Wandel stellt heute Lösungen für morgen, aber nicht für übermorgen zur Verfügung. Eine Lösung im Rahmen eines Change Projektes ist immer eine Problembewältigung auf Zeit. Dies betrifft vor allem dynamische Marktentwicklungen, die für die meisten Branchen charakteristisch sind. Einerseits muss die Veränderung zeitnah implementiert werden, andererseits muss schon an die Weiterentwicklung des implementierten Konzeptes gedacht werden.³⁰⁰

Capgemini hat die Prognosen des Change Managements untersucht. Insgesamt weisen die Studien darauf hin, dass CM stärker als in der Vergangenheit gefordert sein wird, nachhaltige Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu ermöglichen und zu erreichen. Das Repertoire in Hinblick auf Mindset- und Verhaltensaspekte einer Change Managerin und eines Change Managers muss sich erweitern. Zusätzlich muss die Generationenzugehörigkeit mit z.B. generations-übergreifenden Mentoring-Konzepten oder Kompetenzerweiterung ohne Altersgrenzen berücksichtigt werden.³⁰¹

Wie sich belegen lässt, wird es immer problematischer, die Sinnfrage bei komplexen Change-Projekten zu ignorieren. Die erforderlichen Mindset- und Verhaltensänderungen können nicht bewirkt werden, wenn den Betroffenen und Beteiligten nicht der Sinn vermittelt werden kann. Diese intensive Suche nach dem Sinn ist allerdings nicht nur den beiden jüngsten Generationen vorbehalten sondern zieht sich über alle Generationen am Arbeitsmarkt. Als ähnlich große Herausforderung der

²⁹⁸ Vgl. Scholz (2014), S. 183, 186.

²⁹⁹ Vgl. Capgemini (2012), S. 50, [online].

³⁰⁰ Vgl. Steinle et al. (2008), S. 45.

³⁰¹ Vgl. Capgemini (2012), S. 15, [online].

kommenden Jahre wird auch das Ineinandergreifen verschiedener Change-Projekte und die damit einhergehende hohe Arbeitsbelastung genannt.³⁰²

Da die Generation Z noch am Anfang ihrer beruflichen Erfahrungen steht, stecken sie voller Energie und finden Neues eher spannend. Neuerungen werden besser und vorbehaltloser angenommen als von älteren Generationen. Da die GenZ nicht mit alten Verhaltensweisen persönlich verbunden ist, nehmen sie neue schmerzfrei an. Veränderungsprojekte werden als spannendes Abenteuer oder willkommene Abwechslung gesehen. Die Angst, den neuen Anforderungen nicht gerecht werden zu können, ist nicht vorhanden.³⁰³

Wandel ist und bleibt aber auch in Zukunft ein anspruchsvolles Vorhaben. Allerdings wird erkennbar, dass ein Change immer mehr zum *Fact of Life* wird und einen großen Teil seines Bedrohungspotentials eingebüßt hat. Durch die veränderte Welt-sicht der jüngsten Generation und die damit verbundenen, neuen Fähigkeiten und Einstellungen kann von einer zunehmenden Change-Affinität ausgegangen werden. Bei einer generellen hohen Akzeptanz des Wandels, muss Change Management sich verstärkt damit beschäftigen Veränderungsfähigkeit und Veränderungswillen zu nutzen, als Veränderungsbarrieren abzubauen. Schnelle und breite Partizipationsmöglichkeiten oder ein wirksames Emotionen-Management sind umso mehr gefragt.³⁰⁴

Anhand der durchgeführten Studien wird erkennbar, dass sich für Betroffene, Change-Verantwortliche und Führungskräfte eine gewisse Abgeklärtheit und Routine gegenüber Veränderungen einstellt. Anstatt *business as usual* heißt es also *change as usual*. Gleichzeitig häuft sich der Wunsch nach Agilität mit einer hohen individuellen Veränderungskompetenz.³⁰⁵

Für die Umsetzung von Change Management in der Zukunft scheint SCRUM eine passende agile Methode zu sein. Diese Methode erzielt bereits jetzt bessere Ergebnisse in komplexen Projekten als klassische Methoden. Im Mittelpunkt stehen hier selbstorganisierte Teams, die ihre Arbeit in 2-4-wöchigen Zyklen, sogenannten Sprints, organisieren, tägliche Feedbackschleifen einbauen und permanent die

³⁰² Vgl. Capgemini (2012), S. 17, [online].

³⁰³ Vgl. Niermeyer und Postall (2013), S. 171-172.

³⁰⁴ Vgl. Capgemini (2012), S. 19, [online].

³⁰⁵ Vgl. Capgemini (2012), S. 53, [online].

Nutzerperspektive miteinbeziehen. Im Change ermöglichen diese Rückkoppelschleifen eine hohe Anpassungsfähigkeit an die Bewegungen im Wandel. Darüber hinaus ermöglichen sie gezielte Qualifikation und Reflexion der eigenen Verhaltensweisen und im Zuge dessen eine regelmäßige Verbesserung der Ergebnisse.³⁰⁶

Die bisherigen Darlegungen verdeutlichen, dass Stillstand in Zeiten großer Unsicherheit und fundamentalen Wandels sehr gefährlich ist. Wer sich nicht bewegt, macht zwar subjektiv wenig Fehler, verharrt aber gerade in einer Zeit im Mittelmaß, in der starke Impulse und Innovationen benötigt werden. Die Gefahr eingeholt zu werden ist so groß wie nie zuvor.³⁰⁷

„Die Zukunft ist wichtiger als die Vergangenheit.“³⁰⁸ Um erfolgreiches Change Management in der Zukunft zu betreiben, müssen bekannte Strukturen losgelassen, mutig und lösungsorientiert nach vorne geschaut und die verschiedenen Werthaltungen der Generationen berücksichtigt werden. Taten sind wichtiger als Worte, Storymaking ist wichtiger als Storytelling.³⁰⁹

³⁰⁶ Vgl. Capgemini (2012), S. 62, [online].

³⁰⁷ Vgl. Capgemini (2012), S. 59, [online].

³⁰⁸ Reineck und Anderl (2015), S. 83.

³⁰⁹ Vgl. Reineck und Anderl (2015), S. 70.

Literaturverzeichnis

- Apt, W. und Bovenschulte, E. A. (2018) *Die Zukunft der Arbeit im demografischen Wandel*, In: Wischmann, S. und Hartmann, E. A., Hrsg., *Zukunft der Arbeit – eine praxisnahe Betrachtung*, Springer, Wiesbaden, 159-174.
- Baumöl, U. (2008) *Change Management in Organisationen: Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse*, Gabler, Wiesbaden.
- Becton, J., Walker, H. und Jones-Farmer, A. (2014) *Generational differences in workplace behavior*, *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189.
- Benson, J. und Brown, M. (2011) *Generations at work: are there differences and do they matter?*, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Brown, M. (2012) *Responses to work intensification: does generation matter?*, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578-3595.
- Brown, S. (2017) *How Generation X, Y, and Z May Change the Academic Workplace*, *The Chronicle of Higher Education*, 64(4), B4.
- Bund, K. (2014), *Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen*, Murmann, Hamburg.
- Bundesministerium für Bevölkerungsforschung (2013), <https://www.bib.bund.de/DE/Startseite.html>, [abgerufen am 12.04.2019].
- Capgemini Consulting (2012) *Digitale Revolution: Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?*, https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change_management_studie_2012_0.pdf, [abgerufen am 29.03.2019].
- Capgemini Consulting (2015) *Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können*, https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2017/08/change-management-studie-2015_3_1.pdf, [abgerufen am 12.04.2019].
- Castellano, S. (2016) *Welcome Generation Z to Work*, *TD Magazin*, 70(2), 18.
- Cennamo, L. und Gardner, D. (2008) *Generational differences in work values, outcomes ad person-organisation values fit*, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chillakuri, B. und Mahanandia, R. (2018) *Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent*, *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.

- Cogin, J. (2012) ‚*Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications*‘, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2.268-2.294.
- Daniel, C. (2018) ‚*Führung 4.0: Die Transformation der Führung*‘, <https://www.projektassistenz-blog.de/die-transformation-der-fuehrung-fuehrung-4-0-2/>, [abgerufen am 15.02.2019].
- Deeken, M. und Fuchs, T. (2018) ‚*Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung – Praktische Erkenntnisse und Gestaltungshinweise für die Bankenbranche*‘, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Desai, S. und Lele, V. (2017) ‚*Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students*‘, *Journal of Commerce & Management Thought*, 8(4), 802-815.
- Deutinger, G. (2013) ‚*Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*‘, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Deutsche Bundesregierung (2009) ‚*Change Management: Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung*‘, http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse__Archiv/20100224_anwendungshilfe_change_management.pdf?__blob=publicationFile&v=2, [abgerufen am 07.04.2019].
- Dhopade, P. (2016) ‚*Support Generation Z*‘, *Benefits Canada*, 40(2), 22.
- Dolot, A. (2018) ‚*The characteristics of Generation Z*‘, *e-mentor*, 2(74), 44-50.
- Doppler, K. und Lauterburg, C. (2014) ‚*Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*‘, 13. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, New York.
- Döring-Seipel, E. und Lantermann, E.-D. (2012) ‚*Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte*‘, In: Grote, S., Hrsg., *Die Zukunft der Führung*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ell, T. (2016) ‚*New Workplace Design to Business® Evolution – Fallstudie Daimler AG*‘, In: Klaffke, M., Hrsg., *Arbeitsplatz der Zukunft*, Springer Gabler, Wiesbaden, 231-250.
- Ernst und Young GmbH (2012/2013) ‚*Absolventenstudie: Ergebnisbericht*‘, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf), [abgerufen am 22.12.2018].
- Fraunhofer (2015), *Arbeitswelt 2025*, Fraunhofer Magazin, https://www.archiv.fraunhofer.de/weiter_vorn_1_2018/#14, [abgerufen am 12.04.2019].
- Genota, L. (2018) ‚*Why Generation Z Learners prefer YouTube Lessons*‘, *Education Week*, 38(04), 6.

- Greif, S., Runde, B. und Seeberg, I. (2004) ‚*Erfolge und Misserfolge beim Change Management*‘, Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Hansen, J-I. und Leuty, E. (2012) ‚*Work Values Across Generations*‘, Journal of Career Assessment, 20(1), 34-52.
- Hellmuth, D. (2012) ‚*Was zeichnet die Führungskraft der Zukunft aus*‘, In: Netmedia Blogparade, Informations- und Organisations-Management, IOM Summit, Köln.
- Heyns, M. und Kerr, M. (2018) ‚*Generational differences in workplace motivation*‘, SA Journal of Human Resource Management, 16(0), 1-10.
- Hofert, S. (2017) ‚*Agile Führung: Warum jetzt alle auf den Zug aufspringen – und 6 Gründe, die Finger davon zu lassen*‘, <https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/projektmanagement/agile-fuehrung-6-gruende-die-finger-davon-zu-lassen.html>, [abgerufen am 16.02.2019].
- Hurrelmann, K. und Albrecht, E. (2014) ‚*Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert*‘, 1. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Integral (2014) ‚*Konservativ, individualistisch oder adaptiv-pragmatisch- Wohin entwickelt sich unsere Gesellschaft?*‘, https://www.integral.co.at/downloads/Presstext/2014/09/Presstext_-_Sinus_Milieu_Jugendstudie_2014.pdf, [abgerufen am 08.02.2019].
- Inversini, S. (2005) ‚*Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen*‘, <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/481/file/inversini.pdf>, [abgerufen am 10.03.2019].
- Jung, H. (2001) ‚*Personalwirtschaft*‘, München : Wien : Oldenbourg.
- Klaffke, M. (2014) ‚*Erfolgsfaktoren Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement*‘, In: Klaffke, M. Hrsg., Generationen Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Klaffke, M. (2014) ‚*Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generation*‘, In: Klaffke, M., Hrsg., Generationen Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Klaffke, M. und Oppitz, J. (2016) ‚*Change Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten*‘, In: Klaffke, M., Hrsg., Arbeitsplatz der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden, 169-188.
- Klug, C. (2009) ‚*Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen*‘, Kassel University Press GmbH, Kassel, <http://www.uni-kassel.de/uepress/online/frei/978-3-89958-702-9.volltext.frei.pdf>, [abgerufen am 14.03.2019].

- Knauß, F. (2013) ‚*Mehr arbeiten gegen den demografischen Wandel*‘, Wirtschaftswoche, <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/riesige-arbeitskraefteluecke-mehr-arbeiten-gegen-den-demografischen-wandel/7873436-all.html>, [abgerufen am 02.12.2018].
- Kohlert, C. (2016) ‚*Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze*‘, In: Klaffke, M., Hrsg., Arbeitsplatz der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden, 119-139.
- Kotter, J. (2011) ‚*Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*‘, Verlag Franz Vahlen, München.
- Landes, M. und Steiner, E. (2014) ‚*Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen*‘, essentials, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Lanier, K. (2017) ‚*5 things HR professionals need to know about Generation Z*‘, Strategic HR Review, 16(6), 288-290.
- Latz, I. (2016) ‚*Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt*‘, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Lauer, T. (2010) ‚*Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*‘ Springer, Berlin-Heidelberg.
- Lecturio (2016) ‚*So sieht erfolgreiche Führung in der Zukunft aus*‘, <https://www.lecturio.de/magazin/erfolgreiche-fuehrung-in-zukunft/>, [abgerufen am 09.02.2019].
- Lecturio (2018) ‚*5 Führungsstile der Zukunft – im Wandel der Gesellschaft*‘, <https://www.lecturio.de/magazin/5-fuehrungsstile-zukunft-wandel/>, [abgerufen am 15.02.2019].
- Leitl, M. (2016) ‚*Woran agiles Management scheitern kann*‘, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/woran-agiles-management-scheitern-kann-a-1091729.html>, [abgerufen am 16.02.2019].
- Lies, J. (2011) ‚*5. Mine: Keine Management-Agenda*‘, In: Lies, J., Hrsg., Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change Management vermeiden, Gabler Verlag, Wiesbaden, 49-54.
- Lies, J. und Schoop, S. (2011) ‚*8. Mine: Führungskräfte nicht systematisch eingebunden*‘, In: Lies, J., Hrsg., Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change Management vermeiden, Gabler Verlag, Wiesbaden, 75-82.
- Lies, J., Volejnik, U. und Mörbe, S. (2011) ‚*9. Mine: Unechte Mitarbeiter-Partizipation*‘, In: Lies, J., Hrsg., Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change Management vermeiden, Gabler Verlag, Wiesbaden, 83-90.
- Lixenfeld, C. (2018) ‚*Wie wir im Jahr 2030 arbeiten*‘, <https://www.cio.de/a/wie-wir-im-jahr-2030-arbeiten,3103921>, [abgerufen am 02.02.2019].

- Lüscher, K. (2014) ‚*Generationenprojekte – Generationendialoge als Bildung. Eine These zum Gespräch zwischen Praxis und Theorie*‘, In: Binne, H., Dumman, J., Gerzer-Sass., A., Lange, A. und Teske, I., Hrsg., Handbuch Intergeneratives Arbeiten, Barbara Budrich Verlag, 87-99.
- Lüscher, K., Hoff, A., Lamura, G., Renzi, M., Sacher, M., Viry, G., Widmer, E. (2014/2015) ‚*Generationen, Generationenbeziehungen, Generationenpolitik*‘, International Network for the Study of Intergenerational Issue, Konstanz.
- Mannheim, K. (1928) ‚*Das Problem der Generationen*‘, https://www.1000dokumente.de/pdf/dok_0100_gen_de.pdf, [abgerufen am 12.04.2019].
- Marrold, L. (2018) ‚*Mit Holocracy auf dem Weg zur agilen Organisation*‘, In: Fortmann, H. und Kolocek, B, Hrsg., Arbeitswelt der Zukunft – Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen, Springer Gabler, Wiesbaden, 83-99.
- Meissner, E. und Chang-Gusko, Y.-S. (2019) ‚*Arbeitsplatz der Zukunft – vom Eckbüro zum Digital Village*‘, In: Hermeier, B., Hempel, T., Fichtner-Rosada, S., Hrsg., Arbeitswelten der Zukunft – Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Springer Gabler, Wiesbaden, 163-180.
- Mörstedt, A.-B. (2014) ‚*Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen*‘, PFH Private Hochschule Göttingen, <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf>, [abgerufen am 03.01.2019].
- Mutaree GmbH (2017) ‚*TED-Umfrage: Macht Change Spaß?*‘, https://www.mutaree.com/downloads/Change-TED_-_Macht_Change_Spa%c3%9f.pdf, [abgerufen am 29.03.2019].
- Mühlbrandt, T. und Grumbach, J. (2005) ‚*Arbeit und Innovation im demografischen Wandel*‘, Arbeit, 14(4), 359-363.
- Müller, A. und Müller, A. (2019) ‚*Das Unternehmen ohne Hierarchie – Messung und Umsetzung*‘, In: Hermeier, B., Hempel, T., Fichtner-Rosada, S., Hrsg., Arbeitswelten der Zukunft – Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Springer Gabler, Wiesbaden, 459-476.
- Ng, E., Schweitzer, L., Lyons S. (2010) ‚*New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennials Generation*‘, J Bus Psychol, 25, 281-292.
- Niermeyer, R. und Postall, N. (2013) ‚*Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen: Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*‘, Haufe Gruppe, Freiburg, München.
- Nübold, A. und Maier, G. W. (2012) ‚*Führung in Zeiten des demografischen Wandels*‘, In: Grote, S., Hrsg., Die Zukunft der Führung, Springer Gabler, Wiesbaden, 131-151.

- Oertel, J. (2014) ‚*Baby Boomer und Generation X: Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer Generationen*‘, In: Klaffke, M., Hrsg., *Generationen Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler.
- Ozkan, M. und Solmaz, B. (2015) ‚*The Changing Face of the Employees-Generation Z and their Perceptions of Work*‘, *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
- Oppolzer, A. (1994) ‚*Wertewandel und Arbeitswelt*‘, *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 6, 349-357.
- Parment, A. (2013) ‚*Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*‘, 2. Auflage, Springer Gabler.
- Peschl, M. und Fundneider, T. (2016) ‚*Büro als Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen*‘, In: Klaffke, M., Hrsg., *Arbeitsplatz der Zukunft*, Springer Gabler, Wiesbaden, 31-56.
- Pfeil, S. (2017) ‚*Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y*‘, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Reineck, U. und Anderl, M. (2015) ‚*Mythos Change: Verändern verändern*‘, Weinheim, Beltz.
- Rieder, P. (2014) ‚*Die Generation Z kommt!*‘, <https://www.arbeitswelten.at/demografie/die-generation-z-kommt/>, [abgerufen am 02.01.2019].
- Ruthus, J. (2013) ‚*Employer of Choice der Generation Y – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*‘, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schmidt, C. (2018) ‚*Die Verantwortung von HR wächst: Change Management in der Zukunft*‘, https://www.mutaree.com/sites/default/files/hr_als_change-treiber.pdf, [abgerufen am 29.03.2019].
- Scholz, C. (2014) ‚*Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*‘, Wiley, Weinheim.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Welpel, I. (2017) ‚*Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert*‘, In: Hildebrand, A. und Landhäußer, W., Hrsg., *CSR und Digitalisierung – Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, Springer Gabler, Wiesbaden, 617-629.
- Shell Jugendstudie (2015), *Jugend 2015*, https://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie/multimediale-inhalte/_jcr_content/par/expandable-list_643445253/expandablesection.stream/1456210165334/d0f5d09f09c6142df03cc804f0fb389c2d39e167115aa86c57276d240cca4f5f/flyer-zur-shell-jugendstudie-2015-auf-deutsch.pdf, [abgerufen am 12.04.2019].

- Simon, W. (2016) ,*Gabals großer Methodenkoffer: Führung und Zusammenarbeit*‘, Gabal Verlag, Offenbach.
- Singh, A.P. und Dangmei, J. (2016) ,*Understanding the Generation Z: The future workforce*‘, South Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 3(3), 1-5.
- Smola, K. und Sutton, C. (2002) ,*Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*‘, Journal of Organizational Behaviour, 23, 363-382.
- Statistik Austria (2018) ,*Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2017 – 2100 laut Hauptszenario*‘, [abgerufen am 30.11.2018].
- Statistik Austria (2018) ,*Bevölkerung am 1.1.2018 nach Alter und Bundesland*‘, [abgerufen am 05.01.2019].
- Stegmaier, R. (2017) ,*Change Monitoring – Ziele und Nutzen*‘, In: Rank, S. und Neumann, J., Hrsg., *Change Monitoring in Veränderungsprozessen: Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele*, Springer Gabler, Wiesbaden, 23-36.
- Steinle, C., Eggers, B. und Ahlers, F. (2008) ,*Change Management: Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen*‘, In: Steinle, C., Hrsg., *Schriften zum Management*, Band 30, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Stolzenberg, K. und Heberle, K. (2013) ,*Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren*‘, 3. Auflage, Springer, Berlin-Heidelberg.
- Strikker, F. und Bongartz, K. (2006) ,*Erfolgsfaktoren für Change Prozesse: Umgang mit Kommunikation und Paradoxien*‘, PersonalEntwickeln, 106. Erg.-Lfg. 1-28.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. und Lance, C. (2010) ,*Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*‘, Journal of Management, 36(5), 1117-1142.
- Universität Wien (2016) ,*Die Babyboomer werden alt – Katastrophe oder Chance?*‘, <https://medienportal.univie.ac.at/presse/aktuelle-presse-meldungen/detailansicht/artikel/die-babyboomer-werden-alt-katastrophe-oder-chance/>, [abgerufen am 27.11.2018].
- Vahs, D. und Weiland, A. (2013) ,*Workbook Change Management: Methoden und Techniken*‘, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern und Recht GmbH.
- Vetter, A. (2017) ,*Managing Generation Z: These digital natives are surprisingly like Baby Boomers*‘, Accounting Today, 31(8), 28.

- Weber, P. H. (2016) ‚*Die Führungskraft als Change Manager – Die Entwicklung des mittleren Managements zu Gestaltern von Veränderungsprozessen*‘, disserta Verlag, Hamburg.
- Wittner, M. (2016) ‚*Was braucht der Arbeitsplatz der Zukunft: vom Homeoffice bis zum Büro 2.0*‘, <https://www.epunkt.com/blog/arbeitsplatz-zukunft/>, [abgerufen am 02.02.2019].
- Zander, E. (2012) ‚*Integration und Entwicklung zum internationalen Projektmanagement*‘, In: Armutat, S. und Seisreiner, A., Hrsg., *Differentielles Management: Individualisierung und Organisation in systemischer Kongruenz*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000) ‚*Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*‘, *Training & Development*, 54(1), S. 60.