

# **Handlungsoptionen für Führungskräfte und Mitarbeiter in Zeiten des Wandels**

## **Siedlungsgenossenschaft Eigengrund**



**März 2015**

**Ronald Steiger**

## 1. Einleitung

### 1.1 Einführung in die Thematik

Permanenter Wandel ist heute eine Grundvoraussetzung, um sich als Unternehmen in den sich rasch verändernden Märkten zu behaupten und überlebensfähig zu bleiben. Neben dem Umfeld, ändert sich der Mensch selbst und beeinflusst den Wandel direkt mit. Auch der Wandel selbst sowie seine Handhabung verändern sich.

### 1.2 Ausgangslage und Problemstellung

Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund ist innerhalb kurzer Zeit sehr stark gewachsen und diverse Veränderungen wurden rasch umgesetzt. Teilweise konnte sehr wenig Zeit in die nachhaltige Planung investiert und allfällige Folgen wenig beachtet werden.

### 1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel dieser Arbeit ist es, den Führungskräften Handlungsoptionen zur Verfügung zu stellen, um diese im Wandel aktiv unterstützen zu können.

Die zentralen Fragestellungen sind:

- Wie können Führungskräfte Mitarbeiter innerhalb von Veränderungen im Unternehmen unterstützen?
- Was für Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit Mitarbeiter Veränderungen mittragen?
- Wie wird Wandel nachhaltig implementiert und weitergeführt?

Auch soll nicht vergessen werden, dass Wandel immer mit Menschen zu tun hat und diese eine zentrale Rolle spielen in Veränderungen.

## 2. Theorie / Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen von Wandel behandelt und vertieft.

### 2.1 Definition von Wandel, Veränderung, Entwicklung

**Wandel** ist ein eher altmodischer Begriff (Kremer, 2001) und wurde bereits auch in der Religion verwendet und wie folgt beschrieben: „*Die Wandlung ist den Katholiken die reale Veränderung von Brot und Wein zu Leib und Blut Christi.*“ Hier wird etwas verwandelt. Ein Mysterium aus alter Zeit. Heute wird dieser Begriff in einem viel zitierten philosophischen Satz wie folgt verwendet: „*Das einzige Beständige ist der Wandel (selbst).*“

Der Begriff **Veränderung** beschreibt den Ablauf oder Verlauf einer stofflichen oder nicht-stofflichen Umwandlung innerhalb einer gewissen Zeitspanne. Es wird etwas

verändert oder ändert sich. Diese Veränderung ist meist sofort sichtbar, weil sie mit dem ursprünglichen Zustand verglichen werden kann (Kremer, 2001).

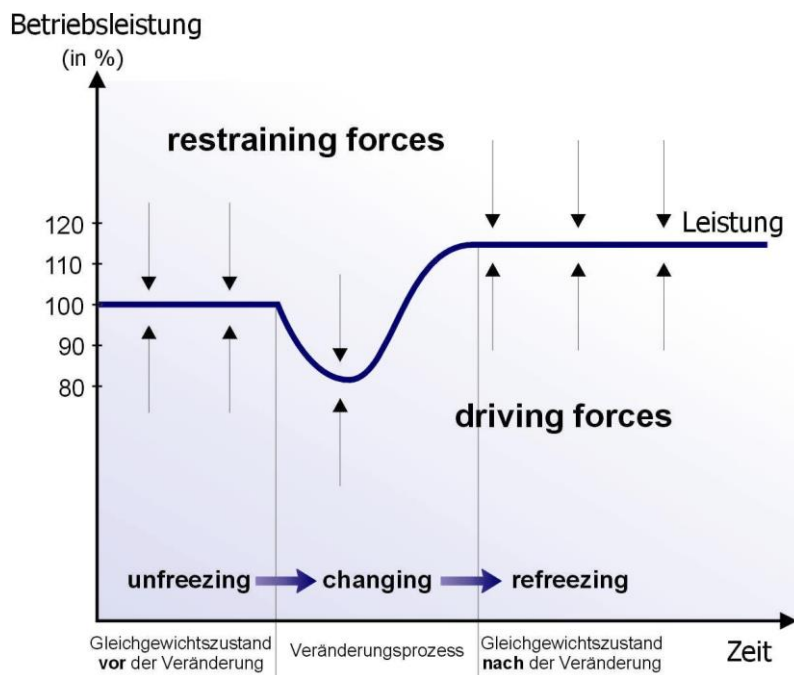
**Entwicklung** bedeutet bewusste Veränderung mit externem Einfluss. Das Ziel der Veränderung ist im Vorfeld nicht immer klar. Jedoch findet Entwicklung permanent statt. Daher ist es schwierig nachzuvollziehen, wann die bewusste Veränderung im Sinne einer Entwicklung stattfindet (Kremer, 2001). Ein Prozess wird in Gang gesetzt, welcher meist methodisch unterstützt und begleitet wird.

## 2.2 Wie entsteht Wandel

Nach dem Soziologen Kurt Lewin gibt es in jeder Organisation Kräfte, die Veränderungen vorantreiben („drivingforces“) und solche, die Veränderungen eher verhindern („restrainingforces“) (Lauer, 2010). Diese Kräfte sind im Normalfall im Gleichgewicht. Will man nun eine Veränderung herbeiführen, müssen die „drivingforces“ verstärkt und die „restrainingforces“ verringert werden.

Der Veränderungsprozess ist nach Lewin in drei Phasen aufgeteilt (Behr & Tyll, 2003):

- Auftauen („unfreezing“)
- Verändern („changing“ / „moving“)
- Stabilisieren („refreezing“)



**Abb. 2** „Drei-Phasen-Modell“ nach Lewin (Quelle: Behr, T. & Tyll, T. (2003). *Change Management*)

### **Phase 1: Auftauen**

In der ersten Phase des Auftauens müssen die „drivingforces“ verstärkt sowie die „restrainingforces“ verringert werden. Das Gleichgewicht ist somit gestört und es entsteht eine Bewegung – Übergang zu Phase 2. Konkret müssen Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt und andererseits Widerstände möglichst auf ein Minimum reduziert werden.

### **Phase 2: Verändern**

In der Phase zwei findet die angestrebte Veränderung statt. Aufgrund von Unsicherheiten, müssen Mitarbeiter zusätzlich Energie aufbringen und die Leistung sinkt anfangs ab (Abb. 2, Seite 2). Erst am Ende einer erfolgreichen Veränderung, steigt die Leistungskurve auf ein höheres Niveau an und pendelt sich dort ein.

### **Phase 3: Stabilisieren**

Nachdem die Veränderung erfolgreich umgesetzt wurde, folgt die Phase des Stabilisierens. Die erreichte Veränderung muss langfristig gelebt werden, um ein mögliches Zurückfallen zu vermeiden. Der neue Ist-Zustand muss überwacht werden und falls nötig, kleinere Anpassungen gemacht werden.

## **2.3 Change Management**

Unter Change Management (Veränderungsmanagement) ist jede Form von organisatorischem Wandel, also die Art und Weise, wie Teile untereinander und zu einem Ganzen hin orientiert sind, zusammengefasst. Change Management plant Veränderungsprozesse und implementiert diese. Das Stabilisieren und die Kontrolle gehören ebenfalls dazu (Behr& Tyll, 2003).

## **2.4 Der Faktor Mensch im Veränderungsprozess**

Der Mensch steht bei Veränderungen im Mittelpunkt. Einerseits werden Veränderungen vom Menschen selber injiziert und andererseits, haben diese auch einen Effekt auf andere. Unternehmen können sich nur ändern, wenn Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Ist dies nicht der Fall, bauen sich Widerstände auf und der Veränderungsprozess gerät ins Stocken.

### **2.4.1 Arten von Widerständen**

Die meisten Menschen sind gegenüber Veränderungen eher skeptisch und nur eine Minderheit sieht diese von Vorneherein als Chance. Oft kommen Veränderungen für Mitarbeiter überraschend, gestalten sich als unbequem und können Angst vor dem Ungewissen auslösen.

Folgende Widerstände können die Folge davon sein (Behr & Tyll, 2003):

- **Rationaler Widerstand**

Dieser bezieht sich auf logische Argumente gegen die Veränderung.

- **Politischer Widerstand**

Politischer Widerstand entsteht aufgrund von Angst der Mitarbeiter an Macht und Einfluss zu verlieren. Dieser wird meist nicht offen angesprochen.

- **Emotionaler Widerstand**

Entwickelt sich aus Befürchtungen und Ängsten der Mitarbeiter vor der Veränderung. Der emotionale Widerstand kann nicht mit logischen Argumenten erklärt werden und steht vielfach in Zusammenhang mit der Angst, mit der Veränderung nicht klar zu kommen. Beispiele: Verlustängste, Versagensängste (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, Voigt, 2002).

## **2.4.2 Gründe für Widerstände**

Auf der Arbeitsebene sind es im Wesentlichen drei Faktoren, welche Widerstände begünstigen (Lauer, 2010):

### **1. Trägheit**

Der Mensch ist von Natur aus ein eher träges Wesen (Lauer, 2010) und neigt dazu, erst dann Veränderungen vorzunehmen, wenn Probleme offensichtlich und persönlich gravierend werden.

### **2. Unwissen**

Die Furcht vor Fremdem wächst in aller Regel mit sinkendem Bildungsgrad. Ein gebildeter Mitarbeiter kann eher voraussehen, was die Folgewirkungen von Neuem in der Zukunft sein werden und welche Veränderungen dies für ihn bedeuten werden. Zudem hat er mehr Zutrauen in seine eigenen Fähigkeiten und dem Erlernen von neuen Kompetenzen und somit weniger Furcht vor dem Neuen.

### **3. Schlechte Erfahrungen**

Mitarbeiter, welche in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit

Veränderungen gemacht haben, werden sich entsprechend zurückhaltend verhalten oder sich aktiv gegen den Wandel stellen. Diese Erfahrungen können nicht einfach ausgeblendet werden, prägen sie doch das Verhalten der Mitarbeiter und können womöglich auch andere beeinflussen.

### **2.4.3 Ansatzpunkte für das Change Management**

Ein Scheitern von Veränderungsprojekten ist keine Seltenheit und basiert oft aufgrund von Widerständen der Mitarbeiter. Problematisch sind vor allem Widerstände, deren Ursachen nicht direkt ersichtlich oder erklärbar sind. Meist beruhen diese auf Ängste gegenüber Neuem oder basieren auf Missverständnissen in Bezug auf eine klare Kommunikation und sind eine normale psychologische Abwehrreaktionen (Lauer, 2010). Auch kommt in Veränderungsprojekten die lineare Management Logik zur Anwendung, nach der alles zielgerichtet und nach engem Zeitplan abläuft. Dass das Modell des Lichtschalters als Idealtypus einer Veränderungsstrategie nicht funktionieren kann, ist heute wohl mehrheitlich bekannt. Trotzdem gibt es auch heute noch Manager, bei denen diese Strategie fest verankert ist und in der Praxis zur Anwendung kommt. (Doppler et al., 2002). Es empfiehlt sich aber aus Erfahrung, auf diese Strategie zu verzichten.

## **2.5 Perspektive des Change Management – Prozess- versus Inhalts-Dimension**

Change Management hat es sich zur Aufgabe gemacht, das „Wie“ der Veränderung also den Veränderungsprozess zu gestalten und den Mensch im Fokus zu halten. Diese Prozess-Dimension (Wie?) ist nicht völlig losgelöst von der Strategie-Dimension (Warum? Wohin? Wozu?) und der Inhalts-Dimension (Was?) (Classen, 2008).

Die dreidimensionale Sicht auf Veränderungen:

- Strategie-Dimension (wieso ändern?)
- Inhalt-Dimension (was ändern?)
- Prozess-Dimension (wie ändern?)

Bei der strategischen Dimension wird die Grundsatzfrage der Zielsetzung gestellt. Was soll mit der Veränderung erreicht werden (warum ändern?) und warum ist der aktuelle Zeitpunkt der richtige? Bei der inhaltlichen Dimension steht der konkrete Zielzustand mit harten Fakten im Vordergrund. In der prozessualen Dimension geht es um die Frage, wie ein Zielzustand erreicht werden kann und welche „soft facts“ beachtet werden müssen.

In dieser Arbeit beschränkt sich der Fokus auf die Prozess- sowie die Inhalts-Dimension und die daraus resultierenden entsprechenden Handlungsoptionen (siehe 4. Abgeleitete Handlungsoptionen, S. 17).

## 2.6 Erfolgsfaktoren

In den folgenden Sub-Kapiteln 2.6.1 bis 2.6.9 werden die neun erwiesenen Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte beschrieben und vertieft.

### 2.6.1 Führung

Die richtige Führung auf eine konkrete Situation abzustimmen ist ein klarer Erfolgsfaktor innerhalb des Change Management Prozesses. Ein erfolgreicher Steuermann für den Wandel sorgt dafür, dass (Lauer, 2010):

- Wandlungsbereitschaft erzeugt wird
- Ausreichend Orientierung während des Wandlungsprozesses vermittelt wird
- Die Motivation im Wandlungsprozess aufrechterhalten bleibt
- Der Wandlungsprozess effizient gesteuert wird.

Kotter (2011) unterscheidet in der Führung des Wandels, Management versus Leadership. Wobei Management den Fokus auf Planung/Budgetierung, Organisation/ Personalbesetzung und Controlling/Problemlösung hat. Leadership hingegen, setzt auf die Vision und die zukünftige Ausrichtung der Mitarbeiter und wie diese entsprechend motiviert und inspiriert werden können.

An die Begriffe „Management“ und „Leadership“ angelehnt, verwendet man heute eher transaktionale und transformatorische Führung (Lauer, 2010).



**Abb. 3 Transaktionale und transformatorische Führung** (Quelle: Lauer (2010). Change Management)

Die Transaktionale Führung sorgt für die notwendige Ordnung und koordiniert bereichsübergreifend. Sie sorgt für Effizienz oder in anderen Worten, dass Dinge richtig getan werden. Die klassischen Managementtechniken wie die Zielsetzung, die Planung, die Entscheidung und die Kontrolle kommen zu Einsatz.

Alles richtig zu tun ist ja gut und schön, ist jedoch vergeblich, wenn nicht an den richtigen Dingen gearbeitet wird. Effektivität ist hier gefragt. Die transformatorische Führung hat das Ziel und die Aufgabe, dass die richtigen Dinge getan werden. Tätigkeiten dieses Führungsstils unterscheiden sich diametral von denen der transaktionalen Führung. Bei der transformatorischen Führung stehen Motivation, Inspiration und Kommunikation im Vordergrund. Die transformatorische Führungskraft ist somit viel stärker Initiator des Wandels und weniger Steuermann dessen.

Je nach Stand eines Veränderungsprojektes wird die eine oder andere Führung verlangt. Zu Beginn von Change Prozessen ist ein hohes Mass an visionärer, sprich transformatorischer Führung gefragt, um den Wandel zu initiieren und eine klare Strategie vorzugeben. Nach gelungener Initiierung des Wandels kommt innerhalb des Wandlungsprozesses mehr und mehr die Fähigkeit in den Vordergrund, diesen effizient zu steuern. Hier ist die transaktionale Führung gefragt. Die richtige Mischung der Führungsstile und Führungsgremien ist ein zentraler Aspekt, im erfolgreichen Begleiten von Veränderungen.

## **2.6.2 Vision**

Eine Vision entwirft ein erstrebenswertes und vorstellbares Bild für die Zukunft. Sie schafft Orientierung und weist die Richtung für den Wandel. Dieses Bild soll ambitioniert sein aber gleichzeitig auch einen realisierbaren Zustand in der Zukunft für das Unternehmen darstellen (Lauer, 2010).

Eine gute Vision dient im Veränderungsprozess zwei wichtigen Zwecken:

- Vorgabe einer klaren Richtung für die Veränderung
- Motivation der Mitarbeiter

Eine präzise Vorgabe der Richtung des Wandels ist essentiell, da es für Klarheit sorgt und Uneinigkeiten und Missverständnisse bei Mitarbeitern ausräumt (Kotter, 2011). Die Kenntnis der Richtung ist nicht nur für die Orientierung wichtig, sondern gleichzeitig eine notwendige Bedingung für die Entstehung von Motivation. Wenn die Mitarbeiter erkennen, dass sich das angestrebte Ziel lohnt, setzen sie sich für dessen Erreichung entsprechend ein und ziehen an einem Strick (Lauer, 2010).

Damit eine Vision wirksam ist, müssen folgende fünf Punkte bei der Erstellung beachtet werden:

### **1. Prägnanz und Individualität in Bezug auf das jeweilige Unternehmen**

Als Basis für das Change Management ist es von Bedeutung, dass der tatsächliche Veränderungsbedarf signalisiert wird. Es sollen keine allgemeinen und austauschbaren Formulierungen verwendet werden.



## 2. Motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter

Ein zentraler Bestandteil einer guten Vision ist die Orientierung und die Motivation. Durch die Beschreibung eines wünschenswerten Zustandes in der Zukunft, wird eine motivierende Kraft ausgelöst.

## 3. Ethische Korrektheit

Die langfristigen Interessen von Mitarbeitern, Kunden und sämtlichen Stakeholdern sollen berücksichtigt werden und dürfen nicht zu Nachteilen von Einzelnen führen.

## 4. Klare, verständliche Formulierung

Eine effektive Vision muss einfach und unkompliziert formuliert sein und innerhalb von fünf Minuten erklärt werden können (Kotter, 2011).

## 5. Operationalisierbarkeit bei gleichzeitiger Flexibilität

Eine erfolgreiche Vision bedingt, dass diese in realistische und erreichbare Ziele umgesetzt werden kann. Es muss eine konkrete Richtung angegeben werden, jedoch mit der Flexibilität, dass bei der Umsetzung bei Bedarf mögliche Anpassungen gemacht werden können.

### 2.6.3 Kommunikation

Die Kommunikation ist eine der entscheidendsten Erfolgsfaktoren im Change Management (Lauer, 2010). Folgend sind die wesentlichen Arten der Kommunikation dargestellt. Anschliessend wird im Speziellen auf die Kommunikation, welche im Rahmen von Veränderungen stattfindet, eingegangen und beschrieben.

1. Kommunikation kann **formell** oder **informell** sein. Formelle Kommunikation findet im Rahmen von offiziellen Meetings mit einer definierten Agenda in Einzel- und/oder in Fachsitzungen statt. Auch schriftliche Kommunikation (Brief oder E-Mail) wird meist als formelle Kommunikation betrachtet. Informelle Kommunikation ist vielfach häufiger und ein nicht unwichtiger Bestandteil für das Change Management. Alles, was neben den offiziellen Meetings diskutiert wird, gilt als informelle Kommunikation.
2. Eine Unterhaltung zwischen zwei Mitarbeitern ist eine **symmetrische**, während eine E-Mail Kommunikation an die gesamte Belegschaft vom CEO, als **asymmetrische** Kommunikation betrachtet wird. Innerhalb des Change Managements wird notwendigerweise oft asymmetrisch kommuniziert. Dies birgt die Gefahr, dass den Betroffenen das Gefühl vermittelt wird, dass sie vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Auch kann diese Art von Kommunikation zu Missverständnissen führen, da Rückfragen nicht möglich sind.
3. Symmetrische Kommunikation erfolgt in aller Regel **persönlich** (face-to-face). Asymmetrische dagegen oft und notwendigerweise **medial** (E-Mail, Brief, Telefon). Persönliche Kommunikation spielt im Rahmen des Change Managements eine

bedeutende Rolle. Ohne Einsatz von medialer Kommunikation sind heute Veränderungsprojekte jedoch nicht mehr denkbar.

4. **Digitale** Kommunikation bezieht sich auf das gesprochene oder geschriebene Wort, was im Normalfall zweifelsfrei verstanden wird. Dagegen fokussiert sich der **analoge** Teil auf die Deutung der Verständigung. Damit sind Gestik, Mimik, Tonfall und Proxemik (räumliche Anordnung im Kommunikationsprozess, z.B. Abstand) gemeint. Dieser analoge Teil der Kommunikation ist schwierig zu deuten und bei medialer Kommunikation nicht zugänglich. Ohne analoge Kommunikation, gehen wichtige Teile des Gesagten verloren.

Welche Voraussetzungen müssen im Rahmen eines Unternehmenswandels beachtet werden, damit die Kommunikation als Katalysator wirkt?

1. **Kommunikation sollte zielgruppenorientiert sein**  
Einerseits sollte der inhaltliche Teil der Kommunikation der Zielgruppe angepasst werden. Andererseits ist es von zentraler Bedeutung den Sprachstil entsprechend anzupassen, um authentisch zu bleiben.
2. **Wichtigster Kommunikationskanal ist das persönliche Gespräch**  
Persönliche Kommunikation ermöglicht einen Dialog. Durch Nachfragen kann Klarheit geschaffen werden und dadurch Missverständnisse vermieden werden. Auch begünstigt es eine Atmosphäre des Vertrauens. Es empfiehlt sich daher ein guter Mix zwischen der medialen Kommunikation und dem persönlichen Gespräch.
3. **Informationen zeitnah und für alle Betroffenen zeitgleich übermitteln**  
Neuigkeiten können mit Argumenten und Erklärungen unterstützt werden und Gerüchte können vermieden werden. Auch zeigt dies eine Wertschätzung gegenüber den Betroffenen auf und bildet ein besseres Fundament für den bevorstehenden Wandel.
4. **Erfolge sollten möglichst rasch kommuniziert werden**  
Erfolgreiche Ergebnisse über Erreichtes zu kommunizieren zeigt den Beteiligten auf, dass sich ihre Bemühungen lohnen und dass es vorwärts geht. Auch dient die stetige Kommunikation als Katalysator gegenüber den Skeptikern und Gegnern, welche dadurch geschwächt werden (Kotter, 2011).

#### 2.6.4 Partizipation

Partizipation ist einer der klassischen Erfolgsfaktoren im Change Management. Betroffene des Wandels zu Beteiligten machen, erhöht in der Regel deren Motivation und Widerstände nehmen ab (Lauer, 2010).

Durch die aktive Partizipation der Mitarbeiter, übernehmen diese Verantwortung und entwickeln gegenüber Veränderungen eine positive Einstellung. Diese Haltung ist viel nachhaltiger, da sie nicht mit Druck von Aussen erzwungen wurde. Breites Basiswissen und versteckte Potentiale sowie ungenutzte Stärken können so genutzt werden

und den Wandel positiv beeinflussen (Doppler et al., 2002).

Folgende erfolgreiche Beiträge ergeben sich durch Partizipation (Lauer, 2010):

**1. Die Erhöhung der Motivation der Beteiligten**

Durch Partizipation wird die Veränderungsmotivation aufrechterhalten, indem Betroffene die Möglichkeit erhalten, selbst mitzureden und etwas mit zu gestalten.

**2. Verringerung von Widerständen**

Aktive Beteiligung an der Veränderung hat einen geringeren Widerstand zu Folge als wenn diese mit Macht von aussen durchgesetzt wird. Wenn mit Druck auf Widerstände reagiert wird, verstärkt dies das Problem zusätzlich (Doppler et al., 2002). Erleben sich Mitarbeiter als Akteure, nimmt der Grad der erlebten Selbstbestimmung zu und Widerstände nehmen entsprechend ab.

**3. Herstellung einer gleichen Wissensbasis**

Mit Partizipation wird gleichzeitig auch der Erfolgsfaktor Kommunikation unterstützt. Durch eine breite und aktive Beteiligung der Mitarbeiter an der Entwicklung der Veränderung, sind alle rasch und gleichzeitig informiert.

**4. Nutzung des dezentralen Wissens**

Wandel wird vielfach zentral gesteuert und konzipiert. Dies hat zur Folge, dass verstreutes Wissen oft ungenutzt bleibt. Wird jedoch auch solches Wissen genutzt, kann dies für die Erarbeitung der Strategie von grosser Bedeutung sein (Lauer, 2010).

Partizipation darf keine Alibi Übung sein. Möglichst alle Betroffene sollen miteinbezogen werden und ihr Wissen aktiv einbringen können. Die Unterstützung, eines professionellen und neutralen Moderators, ist meist notwendig und hilfreich.

### **2.6.5 Integration**

Integration bedeutet, im hier verwendeten Kontext, die Stärkung des Zusammenhaltes und die Erhöhung der Produktivität einer neu gegründeten Gruppe im Rahmen des Unternehmenswandels. Als Gruppe können die verschiedensten Formen der Zusammenarbeit bezeichnet werden wie: Projektteams, Organisationseinheiten (wie ganze Abteilungen), ein gesamtes Unternehmen oder auch virtuelle Teams. Die Wichtigkeit der Integration ist von der jeweils vorhandenen Situation abhängig. Insbesondere bei Merger & Acquisitions spielt die Integration eine entscheidende Rolle. Der Erfolgsbeitrag liegt in folgenden Punkten (Lauer, 2010):

- **Abbau von unnötigen Konflikten:** Konflikte sind dann unnötig, wenn ihnen eine objektive Basis fehlt. Solche Konflikte beruhen häufig auf Vorurteilen oder Missverständnissen und entstehen oft beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen.

- **Erhöhung der Effizienz der Zusammenarbeit:** Neu zusammengestellte Gruppen durchlaufen einen Prozess und müssen sich in den Arbeitsabläufen, der Arbeitsorganisation und den Rollenzuteilungen erst finden.
- **Erhöhung der Motivation:** Mitarbeiter fühlen sich in aller Regel in einem guten Arbeitsklima wohler und sind entsprechend motivierter und leistungsbereiter. Integration muss also auch auf eine atmosphärische Verbesserung fokussieren.

Ein Mindestmass an Grundvoraussetzungen muss gegeben sein, damit Integration erfolgreich bewältigt werden kann:

#### 1. **Grundsätzliche Offenheit und Kooperation**

Eine Mehrzahl der Gruppenmitglieder muss eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Gruppenmitgliedern mitbringen, um ein Zusammenschmelzen mit diesen zu einer neuen Gruppe zu bewerkstelligen.

#### 2. **Nichtdominanz einer Gruppe**

Im Fall einer Akquisition, kann Integration daran scheitern, dass das aufkaufende Unternehmen das aufgekaufte dominieren will. Heftige Widerstände sind hier meistens vorprogrammiert. Es ist wichtig, dass eine gewisse Sensibilität mit dem aufgekauften Unternehmen gezeigt wird.

#### 3. **Nichtparteilichkeit der Gruppenleitung**

Die Gruppenleitung, welche aus mehreren Bereichen gebildet wird, soll unbedingt eine Parteilichkeit zugunsten einer der Bereiche vermeiden. Die Gruppenleitung muss ein effektives Team mit Vertrauen und gemeinsamen Zielen aufbauen (Kotter, 2011)

#### 4. **Schaffung neuer Gruppenregeln**

Idealerweise erarbeitet die neu entstandene Gruppe neue Regeln betreffend der Zusammenarbeit. Dies soll nach den Prinzipien der Partizipation erfolgen (siehe 2.6.4 Partizipation, S. 9). Das neu Erschaffene ist zum einen neutral und zum anderen wird durch die Partizipation eine höhere Identifikation innerhalb der Gruppe erreicht.

#### 5. **Einbeziehung von externen Experten in schwierigen Konstellationen**

Falls ein hohes Konfliktpotential vorhanden ist oder Konflikte zwischen Teilgruppen bereits eskaliert sind, sollte man externe Fachkräfte für die Konfliktlösung oder Mediation in Betracht ziehen.

### 2.6.6 **Re-Edukation**

Unter Re-Edukation werden hier allgemeine Massnahmen der Personalentwicklung verstanden, mit dem Ziel, individuelle Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter zielgerichtet zu verändern (Lauer, 2010). Folgende drei Bereiche sind für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung von Bedeutung:

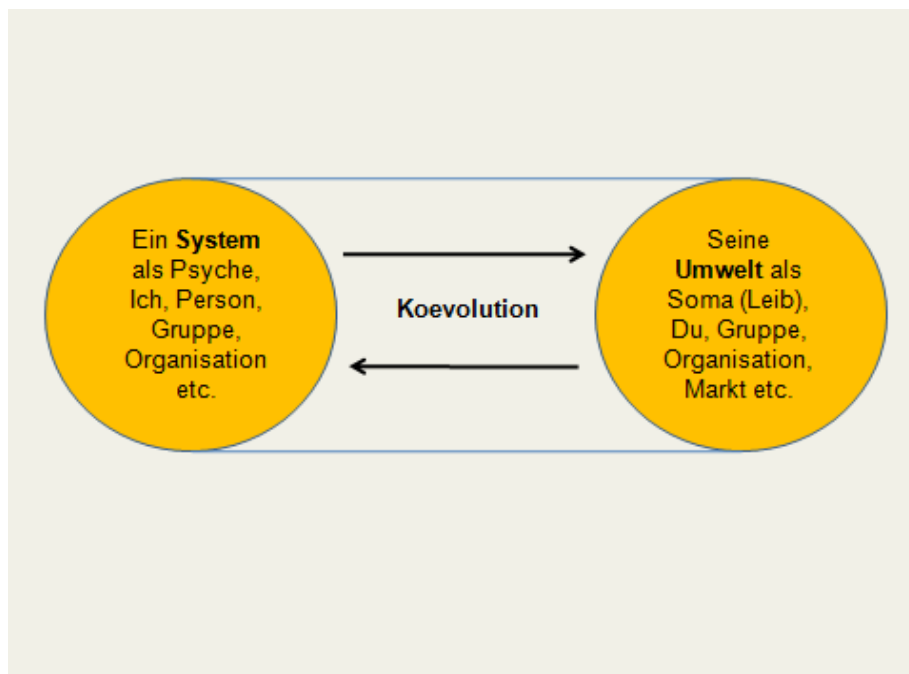
1. **Wissen:** Erweiterung von Wissen bedeutet, sich mehr Informationen über ein bestimmtes Fachgebiet anzueignen und dieses passiv zu speichern.

2. **Können:** Können baut auf dem passiven Wissen auf und beinhaltet den Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Man unterscheidet grundsätzlich zwischen manuellem und geistigem Können.
3. **Verhalten und Einstellung:** Dies umfasst Können, welches weniger mechanisch oder wissensbasiert ist, sondern mehrheitlich auf Werten, Normen und Einstellungen beruht. Als Beispiele können hier Führungsverhalten, Arbeitsverhalten oder das Verhalten gegenüber gleichrangigen Teammitgliedern genannt werden.

Abhängig von der Art des Unternehmenswandels können alle drei Bereiche von Bedeutung sein oder nur ein Einzelner. Grundsätzlich spielt bei einem kulturellen Wandel das Verhalten und die Einstellung eine zentrale Rolle. Bei strategischen Veränderungen, aufgrund eines sich ändernden Unternehmensumfeldes, können auch der Wissenserwerb und die Anwendung im Vordergrund stehen. Meistens fließt jedoch auch hier der kulturelle Aspekt mit ein.

Grundvoraussetzung für eine Kompetenzentwicklung ist eine interaktive Koevolution zwischen einer Person und der Umwelt (Abb. 4). Der Mensch ist kein Monade, sondern bewegt sich in einem System und ist System selbst.

Lernen als Verhaltensanpassung ist deshalb darauf angewiesen, dass nicht nur das System lernt, sich verändert und entwickelt sondern auch seine Umwelt. Ist diese interaktive Koevolution konkret nicht möglich, so ist das Lernen blockiert und kann nicht umgesetzt werden (Werkmann-Karcher, Rietiker, 2010)



**Abb. 4 Koevolution** (Quelle: Werkmann-Karcher, Rietiker (2010)).

Die drei wesentlichen Erfolgsbeiträge der Re-Eduktion sind: Die Unterstützung des notwendigen kulturellen Wandels, der Abbau von Qualifikationsdefiziten mittels Kompetenzentwicklung sowie die Erhöhung der Motivation der Beteiligten.

Re-Edukation ist erfolgreich, wenn die notwendigen Qualifikationen aufgebaut werden und eine hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten erreicht wird (Lauer, 2010).

### 2.6.7 Projektorganisation

Eine professionelle Projektorganisation für einen anstehenden Unternehmenswandel ist ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor. Es sollten die richtigen Mitarbeiter mit den entsprechenden Fähigkeiten, fundamentale Veränderungsprozesse zu führen und zu begleiten, bestimmt werden. Von zentraler Bedeutung sind folgende Punkte (Kotter, 2011):

- **Hierarchische Verankerung:** Der Auftrag muss vom Top Management erfolgen und es sollten genügend Schlüssel-Personen involviert sein, welche den angestrebten Wandel mittragen.
- **Qualifikationsgesteuerte Personalauswahl:** Die fähigsten Mitarbeiter sollten im Projekt mitarbeiten, wobei zwei Aspekte beachtet werden müssen. Einerseits müssen die Projektmitglieder über fachliche und soziale Qualifikationen verfügen, andererseits muss bei diesen eine ausreichende Motivation vorhanden sein (Lauer, 2010).
- **Glaubwürdigkeit:** Es müssen genügend Projektmitglieder mit einer guten Reputation in der Projektorganisation vertreten sein, damit diese glaubwürdig sind.
- **Bereitstellung notwendiger Ressourcen:** Unternehmenswandel benötigt in der Regel personelle und monetäre Ressourcen. Diese sollten im Rahmen des Projektes den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt werden. Auch ist darauf zu achten, dass diese Ressourcen für das Change Projekt frei gesetzt werden und nicht im Tagesgeschäft eingebunden sind und sich somit voll für das Projekt einsetzen können. Ansonsten sind Zielkonflikte vorprogrammiert und mögliche Qualitätsverluste sowie die Gefahr von Überlastung die Folge.
- **Projekt-Teambildung:** Durch klare Rollenzuteilungen und dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen, kann möglichst effektiv und effizient in der Projektgruppe zusammengearbeitet werden. Nur so ist gewährleistet, dass der Wandel professionell geführt und termingerecht umgesetzt werden kann.

### **2.6.8 Konsultation**

Unter Konsultation wird hier die Inanspruchnahme von Inhalts- oder Prozessspezialisten zur Begleitung von Change-Management Projekten verstanden. Zum einen kann unterschieden werden, ob es sich um externe Berater oder, wie in letzter Zeit zunehmend anzutreffen, um sogenannte „Inhouse Consultants“ handelt (Lauer, 2010). Allerdings erwähnt Classen (2008), dass in Folge der Dimensionierung und Spezialisierung die Komplexität eines Unternehmenswandels dermassen zugenommen hat, dass dieser kaum mehr ohne externe Unterstützung gelingt. Zum anderen, ob die Unterstützung stärker die inhaltliche Seite der Ausgestaltung des Wandels oder eher den Prozess selbst betrifft.

Der Erfolgsfaktor bei der Einbeziehung von Beratern liegt in folgenden Punkten (Lauer, 2010):

#### **1. Einbringen von externem Wissen**

Der Beitrag von Beratern liegt im Einbringen von Erfahrungen und von Spezialwissen. Idealerweise werden dieses Wissen und diese Erfahrungen nicht 1:1 auf das Change Management Projekt übertragen. Vielmehr empfiehlt sich, abgestimmte Lösungsansätze konkret auf das Projekt zu erarbeiten und zu implementieren.

#### **2. Neutralität**

Ein Unternehmenswandel ist ein kritischer Prozess. Berater können durch externe, unvorbelastete Betrachtungsweise eine neutrale Sicht einnehmen und die Sachlage möglichst objektiv betrachten und beurteilen.

#### **3. Höhere Überzeugungskraft**

Teilweise werden auch externe Berater engagiert, um mit deren Hilfe eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern für die Durchsetzung der Veränderung zu erreichen.

#### **4. 100%-Einsatz**

Im Gegensatz zu internen Projektmitgliedern, welche meistens die Arbeit im Projekt und das Tagesgeschäft unter einen Hut bringen müssen, können sich externe Berater voll und ganz auf das Projekt konzentrieren. Sie stehen auch unter einem gewissen Erfolgsdruck und legen meist ein hohes Engagement an den Tag, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Schliesslich hängt ihre Reputation vom Erfolg von solchen Change Management Projekten ab, um mögliche zukünftige Aufträge zu bekommen.

### **2.6.9 Evolution – permanenten Wandel initiieren**

Unter Evolution soll in diesem Zusammenhang ein dauerhafter Lernprozess im Unternehmen und eine entsprechende Anpassung an geänderte Marktbedingungen verstanden werden. Dieser Erfolgsfaktor knüpft am Konzept der „Lernenden Organisation“ (Werkmann-Karcher, Rietiker, 2010) an.

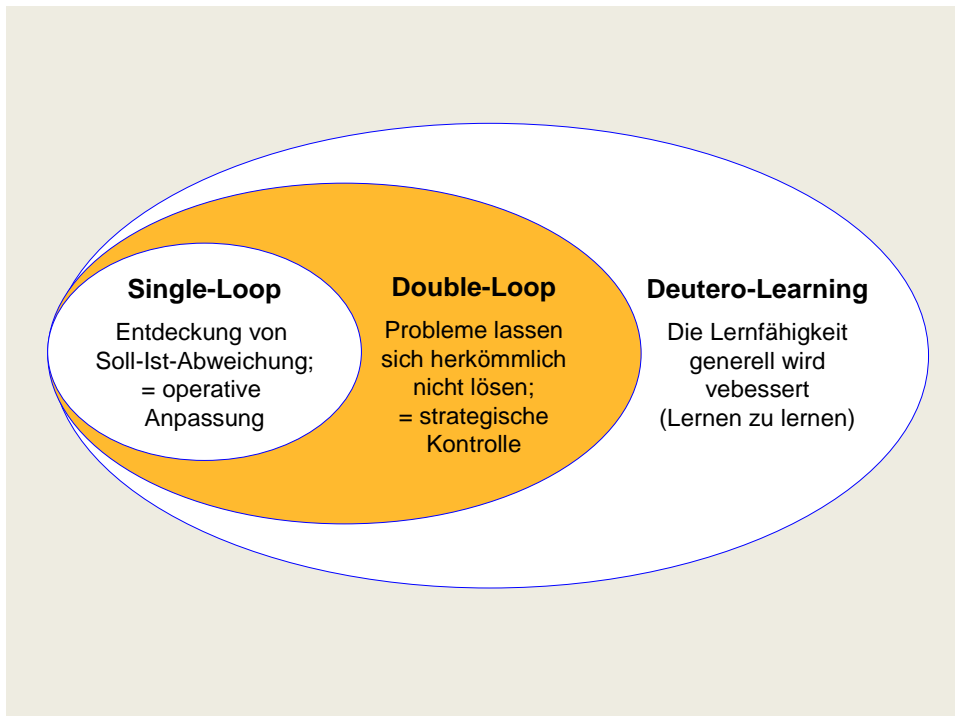
Organisationen oder Unternehmen können auf zweifache Weise lernen (Lauer, 2010):

1. **Durch die Summe individueller Lernschritte:** Individuelles Wissen von Entscheidungsträgern führt in Unternehmen, oft in Abstimmung mit anderen Entscheidungsträgern, zu bestimmten Handlungen im Unternehmen. Strategien und konkrete Massnahmen werden daraus abgeleitet und erstellt. Auf diese Handlungen erhält das Unternehmen von seiner Umwelt, in erster Linie von den Märkten, eine Antwort. Fällt diese positiv aus (Erfolg), speichern die einzelnen Entscheidungsträger diese Form der Gesetzmässigkeit im Sinne von: "aus Massnahme A resultiert Erfolg". Ein solches Verhalten wird in der Gruppe im Normalfall nicht hinterfragt und die entsprechende Massnahme wird weiter durchgeführt. Bei Misserfolg wird die Situation analysiert und die Massnahme allenfalls angepasst.
2. **Als emergentes System:** Bei dieser Form des organisationalen Lernens erfolgt der Lernfortschritt nicht auf individueller Ebene, sondern übergeordnet. Unternehmen werden in diesem Zusammenhang als emergente Systeme verstanden. Sie stellen mehr als die Summe ihrer Einzelteile dar, was bedeutet, dass das Unternehmen über ein eigenständiges Wissen verfügt. Es kennt die Probleme, ihre Ursachen und mögliche Lösungen (Eck, Leidenfrost, Küttner, Götz, 2010). Dies sollte vom Top Management erkannt und entsprechend integriert werden.

Organisationales Lernen kann auf drei Ebenen stattfinden (Lauer, 2010) siehe Abb. 5, S. 16:

1. **Single-Loop-Learning**  
Es bedeutet die operative Anpassung einer festgestellten Soll-Ist-Abweichung. Es geht darum ein Problem zu lösen, indem man den Fehler entdeckt und korrigiert ohne die Ursache zu hinterfragen (Werkmann-Karcher, Rietiker, 2010).
2. **Double-Loop-Learning**  
Hier erfolgt eine Änderung der grundsätzlichen Handlungsweise, da man erkannt hat, dass auch verstärkte Anstrengungen im ursprünglichen Sinn nicht zum Erfolg führen.
3. **Deutero-Learning**  
Auf dieser Ebene geht es um die Lernfähigkeit und damit um die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens generell. Man lernt also zu lernen.





**Abb. 5 Die drei Ebenen des organisationalen Lernens** (Quelle: Lauer (2010). Change Management)

Organisationales Lernen betrifft vor allem die Ebene des Deutero-Learning, in welcher die grundsätzliche Lernfähigkeit des Unternehmens im Fokus steht. Durch permanente Anpassungen an geänderte Marktbedingungen sollten dadurch Krisen vermieden und ein erfolgreiches Bestehen gesichert werden. Die Etablierung einer Lern- und Wandlungsfähigkeit innerhalb der Organisation, ist von zentraler Bedeutung.

### 3. Kurzes Portrait und IST – Situation Siedlungsgenossenschaft Eigengrund

Am 17. Juli 1944 gründen christlich-soziale Persönlichkeiten die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE) mit dem Ziel, preisgünstigen Wohnraum in der Stadt Zürich zu schaffen.

1946 kann die SGE am Letzigraben in Zürich, im Grünen zwischen Wiedikon und Altstetten, Bauland erwerben. Bereits am 1. Februar 1947 ziehen Genossenschafterinnen und Genossenschafter in die ersten 36 Wohnungen. Die zweite Etappe mit 36 Wohnungen ist am 1. November 1947 bezugsbereit.

In den Jahren 1959 bis 2014 baut oder kauft die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund weitere Wohnsiedlungen. Die jüngste Siedlung, «Schachenmatt» in Dietikon, ist im Sommer 2014 fertiggestellt worden. Heute zählt die SGE 16 Siedlungen im Raum Zürich mit 942 Wohnungen. Für drei Siedlungen darf die SGE die Auszeichnung für gutes Bauen der Stadt Zürich entgegen nehmen.

**IST-Situation:** Operative Arbeiten wurden neben den Strategischen lange Zeit vom Vorstand ausgeführt. Heute arbeitet der Vorstand ausschliesslich an den strategischen Themen und der gesamte operative Bereich wurde an die Geschäftsstelle übertragen. Dies bedingte eine massive Aufstockung der Ressourcen auf der Geschäftsstelle. Die Belegschaft der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund musste innerhalb von einem Jahr mehr als verdoppelt werden. Dieses rasche Wachstum musste erst verdaut werden und die benötigte Zeit dafür war sehr kurz. Neue Mitarbeiter mussten sich rasch integrieren und umso schneller produktiv werden. Herausfordernde Projekte standen und stehen weiter an. Neu eingetretene Mitarbeiter mussten sich zu helfen wissen und ihren Platz im Team kurzfristig finden. Ansonsten wurde es schwierig im Team erfolgreich arbeiten zu können.

#### **4. Abgeleitete Handlungsoptionen**

In Anlehnung an die theoretischen Grundlagen und Erfolgsfaktoren werden im folgenden Kapitel Handlungsoptionen für Führungskräfte und Mitarbeiter aufgeführt.

##### **4.1 Handlungsoptionen Führung**

###### **4.1.1 Erfolgreiche Projektorganisation**

Im Vorfeld einer Veränderung muss eine professionelle Projektorganisation aufgestellt werden (siehe 2.6.7 Projektorganisation). Die fähigsten Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen müssen gewonnen werden. Gesamthaft ist eine optimale Zusammenstellung und Durchmischung der notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen anzustreben. Wichtig ist, dass den Projektmitarbeitern genügend Zeit zur Verfügung gestellt wird und diese sich wenn möglich aus dem Tagesgeschäft zurückziehen können. Zu Beginn sollte in einem Teambildungsprozess eine klare Rollen- und Aufgabenzuteilung gemacht werden, um den Gruppenzusammenhalt und die Motivation innerhalb des Projektteams zu gewährleisten. Nur mit einem vollen Commitment eines jeden einzelnen Projektmitarbeiters, kann ein Veränderungsprojekt erfolgreich umgesetzt werden.

###### **4.1.2 Transparente, zeitgerechte Kommunikation**

Die Kommunikation der Führungskräfte sollte zielgruppenorientiert und im persönlichen Gespräch erfolgen und medial unterstützt werden (siehe 2.6.3 Kommunikation). Es sollte so transparent und klar wie möglich orientiert werden. Wichtig ist, authentisch zu sein und sich selbst treu zu bleiben. Jedoch ist Vorsicht geboten, wenn die eigene Meinung mit der gesamten Ausrichtung divergiert. Hier sollte die Führungskraft eher Zurückhaltung walten lassen und so sachlich wie möglich kommunizieren oder schlussendlich selber die entsprechenden Konsequenzen ziehen. Ansonsten könnte dies bei den Mitarbeitern eine grosse Verunsicherung auslösen und die angestrebte

Veränderung könnte an Glaubhaftigkeit verlieren. Weiter sollten Informationen möglichst allen Betroffenen zeitgleich übermittelt werden und erste Erfolge sollten rasch kommuniziert werden damit die Motivation für die Veränderung konstant aufrecht gehalten werden kann.

#### **4.1.3 Klare, richtungsweisende Vision**

Eine konkret formulierte Vision besteht innerhalb der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE) nicht. Es gibt jedoch ein Leitbild, welches im Grundsatz festhält:

„Die SGE ist der Gemeinnützigkeit, dem Menschen, der Umwelt und der Gesellschaft verpflichtet. Sie fördert die ehrenamtliche Mitwirkung und die aktive Beteiligung ihrer Genossenschafterinnen und Genossenschafter. Das erfolgreiche Wirken der SGE in allen Bereichen (Wohnungsangebot, Finanzen, Verwaltung, Image, Weiterentwicklung usw.) steht im Zentrum des Handelns von Vorstand und Geschäftsstelle.“

Eine Vision soll ein erstrebenswertes, realistisches Ziel der Zukunft sein sowie eine präzise Richtung aufzeigen. Diese muss zum Unternehmen passen und soll eine motivationale Wirkung auf die Mitarbeiter entfalten. Die langfristigen Interessen von sämtlichen Stakeholdern und eine klar verständliche Formulierung sind essentiell (siehe 2.6.2 Vision).

#### **4.1.4 Inspirierende, planende Führung**

Zu Beginn eines Veränderungsprojektes soll die Führung kommunikativ, motivierend und Sinn vermittelnd eingesetzt werden damit die Mitarbeiter positiv gestimmt werden und offen für Veränderungen sind. Nach der Initiierung kommt eher der Aspekt des erfolgreichen managen der Veränderungen in den Vordergrund. Die analytische, planende und kontrollierende (transaktionale) Führung ist in dieser Phase gefragt (siehe 2.6.1 Führung).

Der Einsatz der Führungspersonen mit den entsprechenden Führungsstilen in den verschiedenen Phasen der Veränderungen, ist von zentraler Bedeutung.

#### **4.1.5 Aktive, motivierende Partizipation**

Mittels aktiver Partizipation sollen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden. Dies erhöht die Motivation und Widerstände nehmen ab. Ungenutztes Wissen und versteckte Potentiale werden aktiv genutzt und beeinflussen den Wandel nachhaltig. Erarbeitete Lösungen werden eher getragen, wenn eine aktive Beteiligung möglich ist und die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen (siehe 2.6.4 Partizipation).

## **4.2 Generelle Handlungsoptionen**

Im Sinne von generellen Handlungsoptionen werden im folgenden Abschnitt auf universelle Gegebenheiten eingegangen, welche für Führungskräfte und Mitarbeiter und für Menschen im Allgemeinen nützlich sein können.

### **4.2.1 Wandel als Chance**

Der soziale Konstruktivismus geht davon aus, dass der Mensch nicht als faktische Entität, welche von äusseren Umwelteinflüssen bestimmt wird, sondern als eine Art soziale Konstruktion in Erscheinung tritt. „Er ist so, wie die anderen – und er selbst – ihn sich vorstellen“ (Von Schlippe, Schweitzer, 2003). Ähnlich wie der Konstruktivismus (Werkmann-Karcher, Rietiker, 2010) geht der soziale Konstruktivismus davon aus, dass der Mensch eine objektive Realität nicht erfassen kann, sondern als Orientierungsgrundlage für die Wahrnehmung des Denken und des Handelns ein Modell der Wirklichkeit konstruiert. Der soziale Konstruktivismus sieht die konstruierte Wirklichkeit grundsätzlich in der linguistischen Natur und nicht in der psychologischen (biologischen oder kognitiven). Konversation, der Dialog als solches, wird als das gesehen, wo Wirklichkeit entsteht.

Dies bedeutet, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert und in und mit dieser lebt. Im Dialog mit anderen entsteht eine mögliche gemeinsam konstruierte Wirklichkeit, welche in Teilen der Wahrnehmung übereinstimmend sein kann.

In Bezug auf Wandel kann abgeleitet werden, dass jeder sein eigenes Bild der zukünftigen Wirklichkeit kreiert. Hier ist es zentral, dass über die Kommunikation ein möglichst gemeinsames, motivierendes Bild der Zukunft geschaffen wird.

Neben der konstruierten Realität ist auch die Sinnhaftigkeit von Veränderungen von zentraler Bedeutung. Sinn entsteht auf persönlicher Ebene im inneren Dialog (Ulrich, Ulrich, 2012). Macht eine anstehende Veränderung für die Mitarbeiter Sinn, dann stehen diese eher dahinter und unterstützen den Wandel.

Führungskräfte können wesentlich dazu beitragen dem Wandel Sinn zu vermitteln, indem sie den Fokus des Bewusstseins der Organisation auf Chancen, anstatt auf Defizite lenken (Ulrich, Ulrich, 2012).

Die gemeinsam konstruierte Wirklichkeit in Kombination mit der Sinnhaftigkeit des Wandels hilft, die Veränderung nachhaltig zu unterstützen und mit Erfolg voranzutreiben.

### **4.2.2 Die Macht der positiven Gefühle**

Die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse der Positiven Psychologie belegen, dass gute Gefühle einen tiefgreifenden positiven Einfluss auf das Leben eines Menschen haben und eine positive Aufwärtsspirale auslösen können.

Zusammengefasst können sechs Fakten zu positiven Gefühlen aufgeführt werden (Fredrickson, 2011):

### **1. Positive Gefühle sind angenehm**

Positive Emotionen sind eine angenehme Erfahrung. Die Erinnerung an positive Erlebnisse in der Vergangenheit weckt den Drang auf neue positive Augenblicke in der Zukunft.

### **2. Positive Gefühle erweitern den Horizont**

Die erste Kernwahrheit der Broaden-and-Build-Theorie (Fredrickson, 2011) sagt aus, dass eine positive Lebenseinstellung unseren Blickwinkel und den mentalen Bewegungsspielraum stark erweitern können.

### **3. Positive Gefühle schaffen neue Ressourcen**

Eine positive Lebenseinstellung eröffnet den Pfad zu Wachstum. Der Mensch wird stärker, resilienter und weitblickender. Die zweite Kernwahrheit der Broaden-and-Build-Theorie zeigt auf, dass negative Emotionen vornehmlich in der Gegenwart von Belang sind, während sich positive Gefühle vor allem auf die Zukunft auswirken (Fredrickson, 2011).

### **4. Positive Gefühle machen widerstandsfähig**

Menschen mit resilienter Persönlichkeitsstruktur erholen sich nach negativen Erlebnissen rascher. Sie machen sich die positive Grundeinstellung zu nutze. (Fredrickson, 2011)

### **5. Ein positiver Quotient über 3 zu 1 bedeutet ein erfülltes Leben**

Auf jede negative emotionale Erfahrung kommen drei positive Erlebnisse. Das Verhältnis von positiven zu negativen Gefühlen unterliegt dem nachgewiesenen Tipping-Point (Fredrickson, 2011). Ab einem positiven Quotienten von mindestens 3 zu 1 wird eine positive Aufwärtsspirale in Gang gesetzt. Bei den meisten Menschen liegt der positive Quotient bei etwa 2 zu 1, was eher eine Stagnation bedeutet. Auch negative Gefühle sind wichtig und es gilt nicht, diese zu verdrängen. Zentral ist, wie man mit diesen umgeht und wie sie im quantitativen Verhältnis zu den positiven Gefühlen stehen.

### **6. Der positive Quotient lässt sich steigern**

Aus eigener Kraft lässt sich der positive Quotient steigern, indem man sich dem positiven Quotienten bewusst ist und sich auf eine Lebenseinstellung mit positiven Gefühlen fokussiert (Fredrickson, 2011).

In Bezug auf Wandel helfen eine positive Grundhaltung und eine entsprechende offene Perspektive, Veränderungen im ganz persönlichen Sinne, nachhaltig zu unterstützen.

## 5. Ausblick

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Wandel ein hochkomplexes Thema ist. Wenn man bedenkt, dass jeder Mensch in seiner eigens konstruierten Wirklichkeit lebt (siehe 4.2.1 Wandel als Chance, S. 19) so ist es umso wichtiger und zentraler, über Kommunikation eine Gemeinsamkeit für ein zukünftiges Bild zu erarbeiten. Eine attraktive Vision, welche gemeinsame Wertvorstellungen vereint muss geschaffen und über die Führungskräfte vorgelebt werden, damit sich Mitarbeiter damit identifizieren können.

Innerhalb der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund sollte in Bezug auf den Wandel an folgenden Themen weiter gearbeitet werden (siehe 4.1 Handlungsoptionen Führung, S. 17 und 4.2 Generelle Handlungsoptionen, S. 19):

- Erstellung einer klareren Vision und Strategie mit motivationaler Wirkung auf Mitarbeiter
- Coaching von Führungskräften für eine inspirierende Führung
- Transparente Kommunikation abgestimmt auf die Vision und Strategie
- Weiterführende kulturfördernde Massnahmen mit Partizipation

Der praktische Wert der Ergebnisse dieser Praxis Arbeit liegt in den erarbeiteten Handlungsoptionen für Führungskräfte und Mitarbeiter. Die beschriebenen Erfolgsfaktoren die im Wandel zentral sind, sollten in der Praxis beachtet werden. Nur so kann die Wandlungsfähigkeit der Organisation aufrecht erhalten und Veränderungen nachhaltig und erfolgreich implementiert werden. Auch grundsätzlich können Menschen im Wandel von den generellen Handlungsoptionen profitieren, um sich in Veränderungen positiv behaupten zu können.