

Janis Schicks

Vergleich individueller
Bearbeitungsalternativen von
Wandelbarrieren im Sport- und
Chemiesektor

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2016 GRIN Verlag
ISBN: 9783668958104

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/469061>

Janis Schicks

**Vergleich individueller Bearbeitungsalternativen von
Wandelbarrieren im Sport- und Chemiesektor**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

RHEINISCHE FACHHOCHSCHULE KÖLN

University of Applied Sciences

Fachbereich: Wirtschaft & Recht
Studiengang: Business Administration (B.A.)

Bachelor Thesis

Vergleich individueller Bearbeitungsalternativen von
Wandelbarrieren im Sport- und Chemiesektor

Vorgelegt von: Janis Schicks

Wintersemester 2016/2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
1 Einleitung	4
1.1 Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfrage	4
1.2 Vorgehensweise	5
2 Change Management als kontinuierlicher Prozess.....	7
2.1 Begriffliche Definition von Change Management	7
2.2 Organisationaler Wandel	9
2.2.1 Change Management als Prozess verstehen	9
2.2.2 8-Stufen-Modell nach Kotter	10
2.3 Ausgewählte Schlüsselfaktoren im Change	13
3 Grundlagen in der Bearbeitung von Wandelbarrieren	17
3.1 Begriffliche Definition.....	17
3.2 Entstehung von Wandelbarrieren	18
3.2.1 Ursachen von Wandelbarrieren	18
3.2.2 Arten von Wandelbarrieren	20
3.2.3 Umgang mit Wandelbarrieren	21
3.3 Folgen von Wandelbarrieren im Unternehmen.....	23
3.4 Ausgewählte Schlüsselfaktoren bei der Bearbeitung von Wandelbarrieren	24
4 Merkmale von agilen und tayloristischen Organisationen.....	26
5 Empirische Untersuchung.....	29
5.1 Methodik.....	29
5.1.1 Leitfadengestütztes Experteninterview	29
5.1.2 Beschreibung der Experten.....	30
5.1.3 Gestaltung des Leitfadens	31
5.2 Ergebnisse der Erhebung.....	33
5.3 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	46
6 Vergleichende Merkmale des Sport- und Chemiesektors	54
6.1 Kritischer Einflussfaktor: Change Management	54
6.2 Bearbeitungsalternativen von Wandelbarrieren	58
6.2.1 Im Sportsektor.....	60
6.2.2 Im Chemiesektor.....	63
6.3 Chancen und Risiken	67
6.3.1 Für den Sportsektor	67

6.3.2	Für den Chemiesektor.....	69
6.4	Handlungsempfehlungen.....	72
6.4.1	Für den Sportsektor	74
6.4.2	Für den Chemiesektor.....	75
7	Fazit	77
	Anhang A: Statistiken der IHK Köln.....	79
	Anhang B: Interviewleitfaden	81
	Anhang C: Transkribierte Interviews	82
	Abbildungsverzeichnis	101
	Tabellenverzeichnis.....	102
	Quellenverzeichnis	103

1 Einleitung

Das folgende Kapitel stellt zunächst die Problemstellung und die damit verbundene Zielsetzung der Arbeit dar. Im Rahmen der Zielsetzung wird die zu beantwortende Forschungsfrage gestellt. Anschließend wird ein Überblick über die verwendete Methodik und die Gliederung der Arbeit gegeben.

1.1 Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfrage

„Die Veränderung hat keine Anhänger. Die Menschen hängen am Status quo. Man muss auf massiven Widerstand vorbereitet sein.“¹

Jack Welch (Amerikanische Managerlegende)

Das Zitat von Welch zeigt treffend, dass sich Menschen nicht von Grund auf verändern wollen. Wenn Menschen ihre gewohnten Verhaltensweisen verändern müssen, entstehen Widerstände.

Die Umwelt, in der sich Organisationen bewegen, ist von dynamischen Veränderungen geprägt.² Märkte, Technologien und gesellschaftliche Rahmenbedingungen changieren in immer kürzeren Zyklen.³ Diese Veränderungen setzen Organisationen zunehmend unter Anpassungsdruck. Die existenzielle Bestandssicherung einer Organisation erzwingt das Initiieren weiterer Veränderungen.⁴ Dementsprechend wachsen die Herausforderungen, mit denen sich Change Management Ansätze konfrontiert sehen. Empirisch ist das Scheitern von Wandelvorhaben wahrscheinlicher als die Aussicht auf Erfolg.⁵ Denn aufgrund von Veränderungen müssen vertraute Vorgehensweisen und Gewohnheiten seitens der Mitarbeiter ständig überdacht werden.⁶

Aus einer Capgemini Studie geht hervor, dass der Humanfaktor aufgrund fehlender Einbeziehung in den Prozess den Hauptgrund für das Scheitern von Wandelvorhaben darstellt. Als Begründung verweist die Studie auf die Emotionen der Mitarbeiter, die in der praktischen Umsetzung kaum berücksichtigt werden.⁷

¹ Deutlinger (2013), S. 43.

² Vgl. Kroehl (2016), S. 14.

³ Vgl. Kostka (2016), S. 3.

⁴ Vgl. Kroehl (2016), S. 14f.

⁵ Vgl. Wimmer (2011), S. 2.

⁶ Vgl. Kostka (2016), S. 3.

⁷ Vgl. Capgemini Consulting (2012), S. 20ff.

Die steigende Anzahl relevanter Themen erzeugt einen Anpassungsdruck. Dieser betrifft die Organisationen und ihre Mitarbeiter gleichermaßen. Um ein Wandelvorhaben erfolgreich zu realisieren, müssen die entstehenden Barrieren erkannt und bewältigt werden.

In der vorliegenden Arbeit wird die Entstehung von Wandelbarrieren erläutert. Anschließend folgen ihre Identifizierung und die Vorstellung möglicher Gegenmaßnahmen. Experteninterviews aus dem Sport- und Chemiesektor setzen die wissenschaftlichen Erkenntnisse in eine Relation mit der unternehmerischen Praxis. Das übergeordnete Ziel der Arbeit ist es demnach, zu untersuchen, welche unterschiedlichen Wandelbarrieren in den jeweiligen Sektoren auftreten können und wie sie individuell zu bearbeiten sind.

Die in dieser Arbeit zu beantwortende Forschungsfrage lautet also:

Inwiefern sollten Wandelbarrieren im Sport- und Chemiesektor unterschiedlich bearbeitet werden?

1.2 Vorgehensweise

Methodik

Die vorliegende Arbeit beinhaltet grundsätzlich sowohl eine hermeneutische als auch empirische Vorgehensweise. Dabei dient die Literaturanalyse als Grundlage zu der empirischen Untersuchung, da im Hinblick auf das zu behandelnde Thema keine theoretischen Ergebnisse vorliegen. Im deskriptiven Teil der Arbeit erfolgt die Darstellung von notwendigem Hintergrundwissen über die Themengebiete des Change Managements und der damit verbundenen Widerstände.

Im empirischen Teil der Arbeit erfolgten mehrere Interviews mit ausgewählten Experten aus dem Sport- und Chemiesektor. Um ein umfassendes, praxisbezogenes Bild zu erhalten, wurde ein Leitfaden mit insgesamt 14 offenen Fragen erstellt, um gezielt Antworten hinsichtlich der Kenntnisse und Erfahrungen der Experten des jeweiligen Sektors zu erhalten. Dadurch soll eine ganzheitliche, zukunftsweisende Betrachtung des Themas gewährleistet werden, um die formulierte Forschungsfrage im Zuge eines Vergleichs der ausgewählten Sektoren beantworten zu können.

Gliederungssystematik

In der Einleitung in Kapitel 1 erfolgen zunächst eine Schilderung zur Problemstellung und der Zielsetzung sowie eine abschließende Beschreibung zur Vorgehensweise dieser Arbeit.

Danach folgt der Hauptteil in Kapitel 2, der sich zunächst mit den notwendigen Grundlagen des Change Managements in Verbindung mit dem organisationalen Wandel beschäftigt. Darauf aufbauend folgt die Auseinandersetzung mit den Grundlagen in der Bearbeitung von Wandelbarrieren. Zusammenfassend werden Schlüsselfaktoren in der Bearbeitung von Wandelbarrieren aufgeführt, unter denen die Unternehmenskultur miteinbezogen wird. Den Abschluss der theoretischen Grundlagen bildet in Kapitel 4 ein Vergleich von Merkmalen in einer agilen und tayloristischen Organisation.

In Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit wird eine empirische Untersuchung durchgeführt. Hier wurde das leitfadengestützte Experteninterview als eine geeignete Untersuchungsform angesehen, da es fundierte Ergebnisse zu den Erfahrungen von Experten des jeweiligen Sektors liefern kann. Darüber hinaus werden entsprechende Ergebnisse der Untersuchung aufgeführt. Abschließend erfolgt als Ergänzung die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, um die Ergebnisse auf die wesentlichsten Aussagen zu reduzieren.

In Kapitel 6 erfolgt die Reflexion mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung und den Überlegungen aus der Literaturanalyse. Im Zuge dessen wird das Thema Change Management als ein kritischer Einflussfaktor reflektiert. Anschließend wird gezielt auf vergleichende Merkmale zwischen dem Sport- und Chemiesektor eingegangen, um mögliche, individuelle Bearbeitungsalternativen von Wandelbarrieren zu identifizieren. Danach werden sowohl Chancen und Risiken als auch Handlungsempfehlungen im Hinblick auf eine individuelle Bearbeitung von Wandelbarrieren in den jeweiligen Sektoren aufgeführt. Den Abschluss der Arbeit bildet ein ganzheitliches Fazit zu dem behandelten Thema in Kapitel 7.

2 Change Management als kontinuierlicher Prozess

Das erste Kapitel definiert den Begriff Change Management und geht darauf ein, wie das Konzept in der Literatur vorherrschend gesehen wird: als ein laufender Prozess. Exemplarisch wird der 8-Stufen-Prozess nach John P. Kotter erläutert. Anschließend wird auf entscheidende Schlüsselfaktoren im Change Management eingegangen.

2.1 Begriffliche Definition von Change Management

Hinsichtlich des Begriffs Change Management existieren in der Literatur zahlreiche Theorien und Ansätze. Aus diesem Grund kann der Begriff nicht einheitlich definiert werden. Er stellt eher eine Art Containerbegriff dar, unter dem verschiedene Faktoren einbezogen werden können.⁸ Oft wird der Begriff des Change Managements mit dem der Organisationsentwicklung gleichgesetzt, zumal die Begrifflichkeit der Organisationsentwicklung durch den Begriff „Change Management“ weitgehend verdrängt wurde. Das wird nach Doppler/Lauterburg darin begründet, dass eine Veränderung einen Wandel aktiv vorantreibt und der Begriff für unterschiedliche Ausprägungen offen ist.⁹

Eine der ersten Theorien zum Thema Change Management entstand durch den Psychologen Kurt Lewin. Er hatte bereits Mitte der 1940er Jahre angemerkt, dass die einseitige ökonomisch-rationale Betrachtung von Taylor zu einer starken Monotonie führe. Der Arbeit selber müsse Wert verliehen und die individuellen psychologischen Bedürfnisse von Menschen berücksichtigt werden.¹⁰ Ab Mitte der 1990er Jahre entwickelte sich ein ganzheitliches Konzept für Change Management, in dem die Steuerung und Gestaltung von Wandel in Unternehmen im Fokus stand.¹¹

Einem umfassenden Überblick über die Entwicklung des Begriffs dienen die nachfolgend ausgewählten, tabellarisch aufbereiteten Definitionen. Für diese Arbeit wird eine Definition ausgewählt, die im Hinblick auf die Bearbeitung von Wandelbarrieren am geeignetsten erscheint.

⁸ Vgl. Haberzettl/Schinwald (2011), S. 1.

⁹ Vgl. Doppler/Lauterburg (2012), S. 96f.

¹⁰ Vgl. Kostka (2016), S. 9ff.

¹¹ Vgl. Kostka/Mönch (2009), S. 5f.