

**Christian Pein**

# **Wirkungsvolle Führung im Change-Management**

**Studie am Beispiel des Privatkundengeschäfts  
von Banken**

Christian Pein

**Wirkungsvolle Führung im Change-Management: Studie am Beispiel des Privatkundengeschäfts von Banken**

Buch-ISBN: 978-3-8428-8656-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3656-3

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014

---

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

## Tabellenverzeichnis

<b>1. Relevanz des Themas .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Wandel und Veränderung.....</b>	<b>6</b>
2.1 Definition und Modelle des Wandels.....	8
2.1.1 Das Wachstumsmodell von Greiner .....	14
2.1.2 Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher ....	18
2.1.3 Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst .....	22
2.2 Change-Management.....	24
2.2.1 Definition.....	24
2.2.2 Handlungsfelder des Change-Managements .....	25
2.2.3 Typische Verhaltensmuster und Hemmnisse .....	35
2.2.4 Erfolgsfaktoren.....	40
<b>3. Führungsverhalten und Führungssysteme als Einflussfaktor im Change- Management des Privatkundenvertriebs der 0815-Bank .....</b>	<b>48</b>
3.1 Führungsverhalten und Führungssysteme im Privatkundenvertrieb von Banken .....	48
3.1.1 Führungsverhalten und Führungssysteme als Einflussfaktor auf Aufgabenteilung und Zielsetzungen .....	48
3.1.2 Führungsverhalten als Einflussfaktor auf Informationsversorgung und Kompetenzen.....	53
3.1.3 Führungsverhalten als Einflussfaktor auf die Motivation der Mitarbeiter.....	56
3.2 Führung im Veränderungsprozess .....	62
3.2.1 Führungsverhalten in Veränderungsprozessen .....	65
3.2.2 Veränderungsbereitschaft .....	68
3.2.3 Veränderungsfähigkeit .....	73
3.2.4 Veränderungskompetenz .....	75
<b>4. Ablauf und Ergebnisdarstellung der Mitarbeiterbefragung .....</b>	<b>80</b>
4.1 Zielsetzung der Befragung .....	80
4.2 Zusammenfassung Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen .....	80
4.3 Modifikation der Modelle aus der Literatur .....	82
4.4 Erstellung des Fragebogens.....	84
4.4.1 Selektionskriterien.....	84

---

4.4.2 Durchführung .....	85
4.5 Auswertung der Befragungsergebnisse .....	85
<b>5. Darstellung des Change-Monitors der 0815-Bank .....</b>	<b>93</b>
5.1 Grundlagen von Befragungen in Veränderungsprozessen .....	93
5.2 Darstellung des Befragungsprozesses in der 0815-Bank .....	95
5.3 Auswertung der Ergebnisse .....	97
<b>6. Handlungsempfehlungen und Ausblick für den Privatkundenvertrieb     der 0815-Bank .....</b>	<b>101</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>106</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>111</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Perspektiven der Unternehmensveränderung	7
Abb. 2: Ausmaße des Wandels	9
Abb. 3: Objekte und Formen des Wandels nach Krüger	10
Abb. 4: Wachstumsmodell von Greiner	15
Abb. 5: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements	25
Abb. 6: Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein	29
Abb. 7: Einstellungen der Mitarbeiter im Veränderungsprozess	36
Abb. 8: Verlauf einer Veränderungsprozesses auf der Mikroebene	38
Abb. 9: Führungsstandards in Vertriebseinheiten der 0815-Bank	53
Abb.10: Führungsprozess bei Veränderungsvorhaben	62
Abb.11: Determinanten der Change-Bereitschaft von Führungskräften	69
Abb.12: Zustimmung von Veränderungen nach Hierarchieebene	70
Abb.13: Determinanten der Change-Fähigkeit von Führungskräften	74
Abb.14: Inhalte und Effekte von Change-Kompetenz von Führungskräften	76
Abb.15: Erwartungen von Mitarbeitern im Veränderungsprozess der 0815-Bank	86
Abb.16: Wahrnehmungen von Mitarbeitern im Veränderungsprozess der 0815-Bank	88
Abb.17: Erwartungen und Wahrnehmungen von Mitarbeitern im Veränderungsprozess der 0815-Bank	89
Abb.18: Wahrnehmung der Faktoren der Integration Change-Monitor	98

---

## Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Wandel im Privatkundengeschäfte der 0815-Bank	11
Tab. 2: Prozesstheoretische Formen des Wandels	13
Tab. 3: Phasen der internen und externen Unternehmensentwicklung	19
Tab. 4: Strategische Optionen auf Gesamtunternehmensebene	27
Tab. 5: Motivationstheorien	57
Tab. 6: Kompetenzen und Teilkompetenzen von Führungskräften	66
Tab. 7: Die vier „I“ der Führung bei Change-Projekten	78
Tab. 8: Unterteilung der Erfolgsfaktoren in Prozessschritte	81
Tab. 9: Verbesserungsideen im Rahmen der Mitarbeiterbefragung	91
Tab.10: Merkmale unterschiedlicher Befragungstypen in Unternehmen	95
Tab.11: Erfolgsfaktoren der eigenen Befragung vs. Change-Monitor	99

---

## 1. Relevanz des Themas

Unternehmen sämtlicher Branchen stehen nahezu täglich der Herausforderung gegenüber, tiefgreifende Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Die Transformationen im Unternehmen beziehen sich hauptsächlich auf die Handlungsfelder des Change-Managements Strategie, Kultur, Technologie und Organisation. Aufgrund einer steigenden Komplexität in Unternehmen gehört ein Management der Veränderungsprozesse zum täglichen Geschäft der Führungskräfte und Mitarbeiter. Ergänzend spielen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitglieder der Organisation eine bedeutende Rolle im Rahmen von Unternehmensveränderungen. Diese Veränderungen finden auf der organisatorischen Ebene (Makroebene) sowie auf der Ebene einzelner Personen bzw. Teams (Mikroebene) statt.

Die aktuelle Situation des Privatkundengeschäfts von Banken in Deutschland ist zurzeit geprägt durch eine steigende Komplexität und eine hohe Wettbewerbsintensität auf der Anbieterseite. Die Finanz- und Wirtschaftskrise und die daraus resultierenden regulatorischen Anforderungen, insbesondere im Wertpapiervertrieb der Banken, wirken belastend auf den Vertrieb von Bankdienstleistungen und führen zu einer hohen Veränderungsdynamik in der gesamten Finanzdienstleistungsbranche. Durch die Erhöhung der regulatorischen Anforderungen werden zum einen neue Prozesse und Arbeitsabläufe in der Bank erforderlich zum anderen ist eine Veränderung in der Interaktion mit dem Kunden notwendig. Anhand des folgenden Beispiels soll die Herausforderung an den Vertrieb kurz verdeutlicht werden. Der Vertriebsmitarbeiter der Bank ist dazu verpflichtet dem Kunden direkt nach dem Beratungsgespräch ein Beratungsprotokoll auszuhändigen. Die Anfertigung dieses Protokolls dauert in der Regel zwischen 15 – 30 Minuten, je nach Komplexität der Beratungssituation. Durch diese Vorgehensweise wird die Produktivität des Beraters geringer, denn bei durchschnittlich drei Beratungsgesprächen am Tag verliert der Vertriebsmitarbeiter bis zu 90 Minuten Vertriebszeit.

An diesem Beispiel kann erklärt werden, dass eine kleine Änderung im Arbeitsablauf eine relativ große Wirkung hervorrufen kann.

Der Schwerpunkt der Veränderungsprozesse in der neuen 0815-Bank liegt aktuell im Zusammenwachsen mit der ABC-Bank. Die Integration der beiden

---

Banken zu einer neuen, erfolgreichen Einheit ist das entscheidende Ziel dieses tiefgreifenden Veränderungsprozesses. Deutlich wird der Umfang des größten Change-Projektes in der deutschen Bankenlandschaft anhand folgender Zahlen und Fakten:

- Auswahl von ca. 3.800 Führungskräften
- Versetzung von ca. 45.000 Mitarbeitern in neue Organisationsstruktur
- Schulung von ca. 30.000 Mitarbeitern und Durchführung von rund 3.400 Change-Workshops
- Durchführung von rund 90.000 Umzügen

Die neueste Change Management-Studie der Unternehmensberatung Capgemini aus dem Jahre 2010 zeigt, dass in 92% der befragten Unternehmen das Management von Veränderungen einen hohen Stellenwert einnimmt und in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Laut den Befragten der Studie wird das Change-Management ein integraler Bestandteil der Führungsarbeit in Unternehmen sein und im Arbeitsalltag der Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden.<sup>1</sup> Die Gründe dafür sind vielfältig. Grundsätzlich sind Aspekte wie

- Restrukturierung,
- Kostensenkung,
- Wachstum,
- Änderung der Unternehmensstrategie und
- Unternehmensübernahmen

Anlässe für die Initiierung von Veränderungsprozessen in Unternehmen.

Veränderungsprozesse in Unternehmen bringen eine Reihe von Verbesserungen mit sich, die im Unternehmensalltag integriert werden. Allerdings zeigen Erfahrungswerte, dass bis zu 70 % der angestoßenen Veränderungsprozesse in Unternehmen nicht erfolgreich zum Ziel geführt werden.<sup>2</sup> Andere Studien dokumentieren, dass sich die Hälfte aller fusionierten Unternehmen langfristig schlechter entwickelt als der Branchenindex. Bei 35 % aller fusionierten Unternehmen sinkt

---

<sup>1</sup> Vgl. Classen, M./von Kyaw, F. (2010), S. 11 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. (2007), S. 796.

---

die Arbeitsproduktivität um bis zu 20 %. Typische Symptome sind demotivierte Mitarbeiter und Führungskräfte und Orientierungslosigkeit auf allen Ebenen.<sup>3</sup>

Bei Veränderungsprozessen wird in erster Line an die „hard facts“ gedacht, also an die Veränderung von Prozessen, die Einführung neuer Technologien oder organisatorische Veränderungen. Oft wird ein wichtiger Aspekt übersehen, um Integrationsprozesse erfolgreich zu managen: die Emotionen und die Motivation der Mitarbeiter. Bereits in einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2008 haben 22 % der Befragten als Handlungsfeld für das 0815-Bank-Management den Faktor Führung identifiziert.<sup>4</sup> Diese Tatsache lässt darauf schließen, dass bereits vor dem Beginn der Integrationsphase Schwachpunkte in diesem Bereich vorhanden sind. Somit gewinnt die Thematik weiter an Relevanz.

Für Führungskräfte stellt sich die elementare Frage, wie sie die an sie gestellte Erwartungshaltung erfüllen können. Auf der einen Seite wird erwartet, dass sie das operative Geschäft ihres Teams effizient planen, steuern, kontrollieren und ihre Mitarbeiter situativ und angemessen führen. Auf der anderen Seite sollen sie für Weiterentwicklung, Veränderung und Innovation in ihrem Geschäftsbereich sorgen. Die erfolgreiche Umsetzung radikaler Veränderungsprozessen wird genauso zur Führungsaufgabe wie die Organisation des permanenten Wandels im Unternehmen.

Wie diese Aufgabe vor dem Hintergrund der aktuellen Situation in der Finanzdienstleistungsbranche und dem Integrationsprozess innerhalb der 0815-Bank erfüllt werden kann, soll die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage beantworten, die folgendermaßen lautet:

**„Durch welches Führungsverhalten und welche Führungssysteme können Veränderungsprozesse im Bereich des Privatkundenvertriebs der 0815-Bank positiv beeinflusst werden?“**

Zur Beantwortung der beschriebenen Forschungsfrage wird die Arbeit in folgende Kapitel gegliedert:

In Kapitel 2 werden grundsätzliche Formen des Wandels anhand der Modelle von Greiner, Bleicher und Hurst beschrieben, um dem Leser einen Überblick über die

---

<sup>3</sup> Vgl. o.V. Intranet der 0815-Bank, Letzter Zugriff: 21.04.2011.

---

verschiedenen Modelle und Einflüsse des Wandels auf Unternehmen zu verdeutlichen. Anschließend wird auf das Change-Management vor dem Hintergrund unterschiedlicher Handlungsfelder des Managements in Bezug auf Veränderung in Unternehmen und die Faktoren eines erfolgreichen Veränderungsprozesses inklusive der Behandlung typischer Verhaltensmuster und Hemmnisse eingegangen.

Im dritten Kapitel werden unterschiedliche Führungsverhalten und – systeme vor dem Hintergrund des Managements von Veränderungen behandelt, zunächst im Allgemeinen und schließlich als Einflussfaktor im Veränderungsprozess. Dabei werden die Veränderungsbereitschaft, die Veränderungsfähigkeit und schließlich die Veränderungskompetenz der Führungskräfte und der Mitarbeiter beleuchtet.

Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit einer Mitarbeiterbefragung zum aktuellen Veränderungsprozess in der 0815-Bank. Zur Entwicklung der Befragung werden Erfolgsfaktoren aus der Literatur zusammengestellt und für die Befragung in der 0815-Bank modifiziert. Anschließend werden 40 Mitarbeiter der 0815-Bank zum Veränderungsprozess in der 0815-Bank befragt. Die Befragung soll keine empirisch abgesicherten Ergebnisse liefern, sondern wird flankierend zum Change-Monitor, der in Kapitel 5 beschrieben wird, durchgeführt. Es werden sowohl die Erwartungen an einen erfolgreichen Veränderungsprozess als auch die Wahrnehmungen der Befragungsteilnehmer hinsichtlich des aktuellen Prozesses eruiert. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit anhand einer 5er-Skala eine Bewertung von Faktoren für einen erfolgreichen Veränderungsprozess im Allgemeinen vorzunehmen. Im Anschluss daran können die Befragten den Gesamtprozess in der 0815-Bank bewerten und Verbesserungsideen nennen. Bei der Auswertung werden drei mögliche Erfolgsfaktoren für die 0815-Bank identifiziert:

- Schaffung von nachhaltigen Anreizen,
- transparente Kommunikation und
- angemessenes Führungsverhalten in jeder Hierarchieebene.

Anschließend erfolgt die Darstellung des Change-Monitors in Kapitel 5 als Befragungsmedium im Veränderungsprozess der 0815-Bank. Der Change-Monitor ist ein Befragungsmedium bei dem zu verschiedenen Befragungszeitpunkten im

---

<sup>4</sup> o.V. Interne Unterlagen zur Mitarbeiterbefragung von 2008

---

Verlauf des Veränderungsprojektes rund 27.000 Mitarbeiter befragt wurden, um ein Bild davon zu erhalten, wie die Integration und die damit einhergehenden Veränderungen in der 0815-Bank wahrgenommen werden.

In diesem Teil werden die Befragungsergebnisse des Change-Monitors und der Ergebnisse aus der flankierenden Befragung zusammengeführt und verdichtet.

Darauffolgend werden in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen für den Privatkundenvertrieb in der 0815-Bank abgegeben.

---

## 2. Wandel und Veränderung

Dieses Kapitel ist den Grundlagen des Change-Managements gewidmet. Im ersten Schritt wird der Begriff Change-Management definiert und erklärt, bevor im Anschluss Erfolgsfaktoren aus einschlägiger Literatur zusammengestellt werden. Hierbei wird u.a. das Modell von John Kotter eingegangen, da dieses dem Change-Monitor in der 0815-Bank zugrunde liegt. Die Ergebnisse aus der Literatur werden in Kapitel 4 im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung ausgewertet und im Hinblick auf die Relevanz im aktuellen Veränderungsprozess der 0815-Bank analysiert.

Veränderungen in Unternehmen lassen sich grundsätzlich in drei Perspektiven unterteilen. In der ersten Kategorie wird eine Unterscheidung hinsichtlich des Auslösers der Veränderung in Unternehmen vorgenommen. Hier wird zwischen offensiven und reaktiven Veränderungen unterschieden.<sup>5</sup> Im Rahmen von offensiven Veränderungen wird die Veränderung im Unternehmen aktiv begleitet. Die reaktive Veränderung wird hingegen als Resultat einer veränderten Umwelt gesehen. In diesem Fall geht das Unternehmen passiv mit der Veränderung um.

In der zweiten Perspektive wird eine Kategorisierung des Begriffes der Veränderung im Hinblick auf die zeitliche Dimensionierung und die Intensität der Veränderung vorgenommen.<sup>6</sup> Es wird unterschieden zwischen radikalen und kontinuierlichen Veränderungen. Hinsichtlich des Ausmaßes von Veränderungen wird zwischen der Transformation, die eine Veränderung in der Basis des Unternehmens hervorruft, und der Anpassung, die lediglich Teile des Unternehmens betrifft, differenziert.<sup>7</sup>

Die dritte Perspektive unterscheidet nach der Ebene der Veränderung, also zwischen der Makro- und der Mikroebene. Die Makroebene bezieht sich auf die Organisation, d. h., es geht um die Unternehmenskultur, die Unternehmensstrategie, die Ablauforganisation und Arbeitsprozesse. Die Mikroebene betrifft Veränderungen auf der Mitarbeiter- und Teamebene. In diesem Zusammenhang wird die Veränderungsbereitschaft-, und -fähigkeit der Mitarbeiter eingegangen.<sup>8</sup> Diese Faktoren werden in Kapitel 4 ausführlich dargestellt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. (2007), S. 796.

<sup>6</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. (2007), ebenda.

<sup>7</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. (2007), ebenda.

<sup>8</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. (2007), ebenda.