

**Christine Dubach**

Visuelle Begleitung von  
Veränderungsprozessen zur Erhöhung der  
Erfolgschancen? Analyse und  
Empfehlungen für Unternehmen

**Masterarbeit**

# 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](http://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 © 2021 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346476814

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/1061273>

**Christine Dubach**

**Visuelle Begleitung von Veränderungsprozessen zur  
Erhöhung der Erfolgschancen? Analyse und Empfehlun-  
gen für Unternehmen**

## **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](http://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](http://www.twitter.com/grin_com)

## «Success by visualization!»

**Können die Erfolgchancen von Veränderungsprozessen durch eine visuelle Begleitung erhöht werden?**

**Eine Analyse und Empfehlung.**

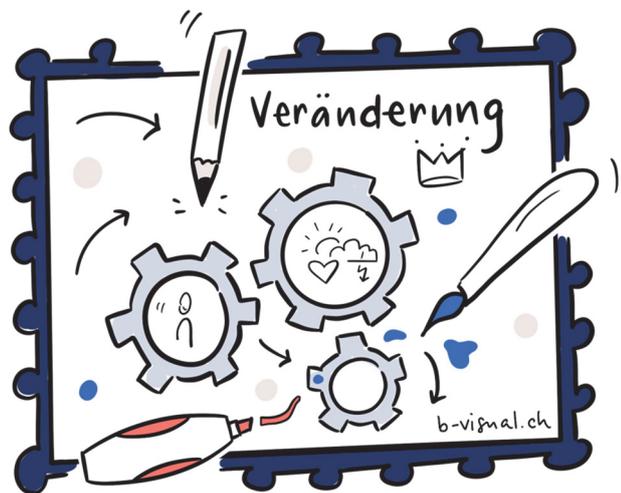


Abbildung 1: Eigene Darstellung: Visuelle Begleitung in Veränderungsprozessen

**MBA Thesis**

**Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft**

Autorin:

Christine Dubach

Ort, Datum:

Basel, 17.03.2021

## Danksagung

Ein grosses Dankeschön geht an meine Dozentinnen, Barbara Miller und Annika Björck, für die wertschätzende Betreuung und die inspirierenden Inputs, wie auch für die sehr geschätzte, fachliche Expertise. Weiter danke ich Silvan Ruckstuhl von der Schweizerischen Post für die gewinnbringende Zusammenarbeit und die Möglichkeit, die Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden der Post durchzuführen. Ein weiteres Dankeschön gilt den tollen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern in den Einzelgesprächen und in den Fokusgruppendiskussionen, für die vielen Praxiserfahrungen und die inspirierenden Gespräche, wie auch den Teilnehmenden der Online-Umfrage für ihre Meinungen und Erfahrungsberichte.

Das grösste Dankeschön gilt meinem Partner, der mich stets motiviert hat, mein Bestes zu geben, und mir dazu den Rücken freigehalten hat. Er hatte stets viel Verständnis für meine «Abwesenheit» und immer tröstende und motivierende Worte, wenn ich gerade eine Blockade hatte.

Ich bin dankbar für so viele herzliche, herausfordernde, zweifelnde und inspirierende Momente. Eine Arbeit in diesem Umfang zu schreiben, war für mich eine grosse Herausforderung, für die ich mich bewusst entschieden habe. Die gemachten Erfahrungen möchte ich nicht missen. Sie werden mir auf meinem weiteren Lebensweg bestimmt noch lange Rückenwind geben.



Abbildung 2: Eigene Darstellung: Danke

## Management Summary

Je fähiger Organisationen sind, sich den komplexen Anforderungen der Umwelt anzupassen, desto grösser sind ihre langfristige Marktfähigkeit und Attraktivität. Anpassung ist nur durch stetige Weiterentwicklung und Veränderung möglich. Ein grosser Teil der Veränderungsvorhaben wird jedoch nicht zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht. Wenn das erfolgreiche Management von Veränderungen essentiell für das Überleben von Unternehmen und Organisationen ist, dann stellt sich die Frage, wie die Erfolgsquote von Veränderungsvorhaben erhöht werden kann.

Daraus leitet sich die Fragestellung für die vorliegende Masterthesis ab: «Success by visualization! Können die Erfolgchancen von Veränderungsprozessen durch eine visuelle Begleitung erhöht werden? Eine Analyse und Empfehlung.»

Die vorliegende Arbeit lieferte Ergebnisse über den Einfluss der visuellen Begleitung auf die Erfolgchancen von Veränderungsprozessen. Aus anerkannten Modellen des Change Managements und der Organisationsentwicklung wurden sieben Erfolgsfaktoren evaluiert und rangiert. Beim Verfassen der Masterthesis waren die Werke von Doppler (Doppler, 2017) und Gerhardt und Frey (Gerhardt & Frey, 2006) essentiell. Die ausgewählten Modelle wurden in Interviews mit Expertinnen und Experten, in Fokusgruppensitzungen und in einer Online-Befragung validiert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden nach einem möglichen positiven Einfluss einer visuellen Begleitung auf die evaluierten Erfolgsfaktoren befragt. Zusätzlich wurden in den Interviews wie auch in der Online-Befragung Erfahrungsberichte eingeholt und konsolidiert.

In den Interviews und den Fokusgruppensitzungen wurden die evaluierten Erfolgsfaktoren bestätigt. Die Datenanalyse hat ergeben, dass der visuellen Begleitung ein grosser bis sehr grosser positiver Einfluss auf die Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen beigemessen wird. Die Frage «Können die Erfolgchancen von Veränderungsprozessen durch eine visuelle Begleitung erhöht werden?» kann somit mit «JA» beantwortet werden. Zudem stellte die Autorin fest, dass die visuelle Begleitung den Prozess des Verstehens, Erzählens und Reflektierens positiv unterstützt und dadurch eine stärkere Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ermöglichen kann. Die Ergebnisse erlaubten es der Autorin eine Handlungsempfehlung für den Einsatz der visuellen Begleitung in Veränderungsprozessen zu formulieren.

Um fundiertere Aussagen über den Einsatz und die Wirkung der visuellen Begleitung in Veränderungsprozessen zu ermöglichen, sind empirische Forschungen in diesem Bereich notwendig.

## Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	II
Management Summary .....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung .....	8
1.1 Problemstellung .....	9
1.2 Abgrenzung .....	10
1.3 Relevanz.....	10
1.4 Zielsetzung .....	10
1.5 Fragestellung .....	10
1.6 Begriffe der «visuellen Begleitung» .....	11
1.7 Methodisches Vorgehen .....	11
1.8 Aufbau der Arbeit.....	12
2 Veränderungsmanagement als Schlüsselfaktor für langfristigen Unternehmenserfolg .....	14
2.1 Begriffsbestimmung .....	14
2.1.1 Organisationsentwicklung.....	15
2.1.2 Change Management .....	15
2.1.3 Management von Veränderungsprozessen.....	16
2.1.4 Veränderungsprozess.....	16
2.1.5 Veränderungsvorhaben .....	16
2.2 Ursachen und Treiber für Veränderungen .....	17
2.3 Veränderung als Konstante .....	17
2.4 Erfolgsquote von Veränderungsvorhaben .....	17
2.5 Exkurs: Psychologische Grundbedürfnisse der Menschen.....	18
3 Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen .....	22
3.1 Erfolgsfaktoren nach Gerhardt und Frey.....	23
3.2 Erfolgsfaktoren nach Capgemini.....	23