



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

DEPARTMENT INFORMATION

Bachelorarbeit

**Change Management im Fokus:
Evaluation eines Programms zur Produktionsoptimierung in einem
Industrieunternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und bestehende
Verbesserungsmöglichkeiten bei dem begleitenden Change-Prozess**

vorgelegt von

Hannah Gowland

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

Erstprüfer: Prof. Dr. Petra Düren
Zweitprüfer: Dr. Florian Rehbock

Hamburg, Juni 2015

Abtsract

Die vorliegende Arbeit beschreibt die Evaluation des Change-Prozesses, der ein organisationsumfassendes Produktionsoptimierungsprogramm in einem Industrieunternehmen begleitet und deckt Optimierungspotenziale auf. Neben der Vorstellung des Unternehmens umfasst der theoretische Teil Definitionen zu TPM sowie zu Change Management und Nachhaltigkeit. Zudem werden die für die Evaluation herangezogenen Erfolgsfaktoren für Change Management erläutert. Im praktischen Teil folgt die Diskussion. Die Evaluation wird mittels einer persönlichen Mitarbeiterbefragung durchgeführt, welche nach der im ersten Teil herangezogenen Theorie konzipiert wurde. Anschließend an die Ergebnisanalyse werden unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für Change Management sowie der Definition für Nachhaltigkeit Maßnahmen zur Optimierung des Change-Prozesses formuliert.

Schlagwörter:

Change Management – Erfolgsfaktoren – TPM – Produktionsoptimierung – Change-Prozess – Nachhaltigkeit – Vision – Kommunikation – Partizipation – Qualifikation – Beiersdorf

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet und die männliche verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Abb.	Abbildung
BMH	Beiersdorf Manufacturing Hamburg GmbH
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
ff.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
S.	Seite
s.a.	siehe auch
sog.	sogenannte/r
TPM	TPM
u.a.	unter anderem
VAZ	Variable Gehaltszulage
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Programmsteuerung Nordstern	S. 7
Abb. 2: Ausgewählte Erfolgsfaktoren	S. 13
Abb. 3: Befragungsaufbau	S. 23
Abb. 4: Befragungskonzept	S. 28
Abb. 5: Aufbau der Auswertung	S. 30

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Teil 1	1
1. Einleitung.....	1
1.1. Forschungsfrage	2
1.2. Detailliertes Inhaltsverzeichnis.....	2
2. BMH als Industrieunternehmen	3
2.1. Vorstellung BMH.....	3
2.2. Total Productive Maintenance	4
2.3. Nordstern als TPM-Programm	5
2.3.1. Entwicklung von Nordstern.....	5
2.3.2. Programmsteuerung.....	6
2.3.3. Inhalte von Nordstern	7
3. Change Management	9
3.1. Begriffsdefinition Change Management.....	9
3.2. Stand der Forschung	10
3.3. Erfolgsfaktoren	12
3.3.1. Vision	13
3.3.2. Kommunikation	14
3.3.3. Partizipation.....	16
3.3.4. Qualifikation	17
4. Nachhaltigkeit.....	19
4.1. Definition Nachhaltigkeit.....	19
4.2. Bedeutung von Nachhaltigkeit für Nordstern.....	19
Teil 2	21
5. Evaluationsgrundlage	21
5.1. Forschungsdesign.....	21
5.2. Konzeption der Mitarbeiterbefragung.....	22
5.2.1. Konzeption Visions-Segment	23
5.2.2. Konzeption Kommunikations-Segment	24
5.2.3. Konzeption Partizipations-Segment	25

5.2.4. Konzeption Qualifikations-Segment	26
5.2.5. Konzeption Allgemeines Segment.....	27
5.3. Durchführung der Befragung.....	28
6. Ergebnis	29
6.1. Aufbau der Auswertung	29
6.2. Befragungsergebnis.....	30
6.2.1. Ergebnis Visions-Segment.....	30
6.2.2. Ergebnis Kommunikations-Segment.....	31
6.2.3. Ergebnis Partizipations-Segment.....	32
6.2.4. Ergebnis Qualifikations-Segment	33
6.2.5. Ergebnis Allgemeines Segment	33
6.3. Ergebnisanalyse.....	34
6.3.1. Analyse Visions-Segment	34
6.3.2. Analyse Kommunikations-Segment	35
6.3.3. Analyse Partizipations-Segment.....	36
6.3.4. Analyse Qualifikations-Segment.....	37
6.3.5. Analyse Allgemeines Segment.....	38
6.4. Abgeleitete Maßnahmen zur Optimierung.....	39
6.4.1. Maßnahmen Visions-Segment.....	39
6.4.2. Maßnahmen Kommunikations-Segment.....	40
6.4.3. Maßnahmen Partizipations-Segment	41
6.4.4. Maßnahmen Qualifikations-Segment.....	42
6.4.5. Maßnahmen Allgemeines Segment	42
7. Fazit	44
Glossar.....	I
Anhang.....	III
Literaturverzeichnis.....	III
Internetquellen	VIII

Teil 1

1. Einleitung

Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, reicht es für Wirtschaftsunternehmen heutzutage nicht mehr aus, nur ein erfolgreiches Produktportfolio zu vermarkten. Die Globalisierung der Märkte, neue Technologien, die demographische Entwicklung, ein sich stetig veränderndes Kundenverhalten sowie die zunehmend kürzeren Lebenszyklen von Produkten stellen moderne Unternehmen vor immer neue Herausforderungen. Um ihnen gewachsen zu sein, ist es daher unabdingbar geworden, sich fortwährend und zukunftsicher zu verändern (vgl. Steinle et al. 2008, S. 1-4).

Auch die Beiersdorf Manufacturing Hamburg GmbH (BMH) als Tochtergesellschaft des Beiersdorf-Konzerns und größtem Produktionsstandort im weltweiten Netzwerk steht vor diesen Herausforderungen. Um diese zu meistern, wurde Anfang 2013 ein werksweites Optimierungsprogramm initialisiert. Dieses Programm Namens Nordstern hat bereits zahlreiche Veränderungen bewirkt, sowohl in den Produktions- als auch in Verwaltungsprozessen. Doch trotz des Fokus auf Total Productive Maintenance (TPM) als Grundlage des Nordstern-Programms wurde ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche und nachhaltige Veränderung vermeintlich nicht stark genug berücksichtigt – der Mensch. Wie gehen die Mitglieder mit dem organisatorischen Wandel um, wie verhalten sich die Führungskräfte bei vermeintlichem Widerstand? Diesen Fragen wurde offenbar nicht immer genug Aufmerksamkeit geschenkt. Auch in der Fachliteratur sind sie kaum angenommen und nur oberflächlich beantwortet worden.

Die vorliegende Arbeit hat nicht das Ziel, diese Fragen zu beantworten, vielmehr wird der Versuch unternommen, die durch die unzulängliche Berücksichtigung ihrer entstandenen Defizite aufzudecken und anhand der

theoretischen Auseinandersetzung mit Change Management Optimierungsvorschläge zu unterbreiten.

1.1. Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, welches Optimierungspotenzial beim organisationsumfassenden Veränderungsprogramm Nordstern in dem Industrieunternehmen BMH in Bezug auf Change Management vorliegt. Anhand einer Evaluation desselben sollen anschließend Empfehlungen zur Verbesserung ausgesprochen und die Nachhaltigkeit des Programms erhöht werden.

1.2. Detailliertes Inhaltsverzeichnis

Die Arbeit untergliedert sich in zwei Teile, dem ersten, theoretischen Teil und dem 2., in dem der Versuch beschrieben wird.

Nach dem einleitenden Abschnitt folgt im zweiten die Vorstellung der BMH als Industrieunternehmen. In ihm wird neben Informationen zur BMH und der Struktur des Beiersdorf-Konzerns u.a. das Produktionsoptimierungsprogramm Nordstern detailliert vorgestellt. Im dritten Abschnitt wird die theoretische Grundlage für die Evaluation des Nordsternprogramms unter dem Aspekt Change Management geschaffen. Nach einer Begriffsdefinition von Change Management folgt die Darstellung des aktuellen Stands der Forschung. Anschließend werden gängige Erfolgsfaktoren beleuchtet und die für die Evaluation herangezogenen erläutert. Im vierten Abschnitt wird der Begriff Nachhaltigkeit kurz vorgestellt und definiert, um darauf im weiteren Verlauf der Arbeit Bezug zu nehmen. Damit endet der erste Teil.

Im zweiten Teil der Arbeit widmet sich der fünfte Abschnitt der Evaluation des Nordsternprogramms als Forschungsgegenstand. Hierfür wird

zunächst das Forschungsdesign vorgestellt. Daran anknüpfend werden die Konzeption der Mitarbeiterbefragung und ihre Durchführung erläutert. Im sechsten Abschnitt wird das Ergebnis der Befragung thematisiert. Nach dem Befragungsergebnis folgt die Analyse, anschließend werden die Optimierungsmaßnahmen hergeleitet. Der letzte Abschnitt schließt die Arbeit mit einem Fazit ab.

2. BMH als Industrieunternehmen

2.1. Vorstellung BMH

Die BMH ist ein wichtiges Glied im weltweiten Produktionsnetzwerk von Beiersdorf. Ihre Aufgabe ist die Versorgung der Beiersdorf Supply Chain mit qualitätskonformen Produkten zu wettbewerbsfähigen Preisen.

Beiersdorf zählt mit einer Beschäftigungsanzahl von über 17.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 6.285 Mio. Euro im Jahr 2014 zu einem der führenden Hersteller von Markenartikeln zur Haut- und Schönheitspflege. Mit mehr als 150 Tochtergesellschaften ist die Beiersdorf AG weltweit präsent und stellt dadurch sicher, die verschiedenen lokalen Märkte mit innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten zu versorgen. Seit 1892 liegt der Hauptsitz des Unternehmens in Eimsbüttel, Hamburg

Mit über 600 Mitarbeitern repräsentiert die BMH den größten Produktionsstandort des Konzerns. Sie gliedert sich in zwei Werke, welche für ein Drittel der weltweit produzierten Mengen verantwortlich sind (vgl. Beiersdorf 2015).

Die Konkurrenz zu günstigeren Lohnherstellern, die historisch gewachsene Struktur im Werk, die mitunter älteren Anlagen sowie der teure Lohnstandort Deutschland zwingen die BMH zu einer kontinuierlichen Veränderung, um den Standort Hamburg auch in Zukunft zu sichern (vgl. BMH 2014 a). Um diese Veränderung zu ermöglichen, implementierte sie nach mehrjähriger Vorbereitung Anfang 2013 ein werksweites

Produktionsoptimierungsprogramm, welches auf den Grundlagen der Total Productive Maintenance basiert.

Zur besseren Verständlichkeit wird im folgenden Abschnitt TPM kurz vorgestellt und leitet gleichsam zu Nordstern als Optimierungsprogramm in der BMH über.

2.2. Total Productive Maintenance

TPM beschreibt das Bestreben einer produktiven Organisation, durch die Anwendung diverser Maßnahmen langfristig die Wirtschaftlichkeit aufrechtzuerhalten oder gar zu verbessern. TPM-Programme betreffen üblicherweise alle Organisationsmitglieder, unabhängig von ihrer hierarchischen Position, ebenso wie der Zuordnung zu Abteilungen. Die kosteneffektive Verbesserung der im Produktionsprozess verwendeten Ausstattung, die Verringerung des Instandhaltungsaufwands sowie Schulungen für sämtliche Organisationsmitglieder und die anschließende Umverteilung von Verantwortungen sind dabei Kernelemente von TPM (vgl. Wiremann 2004, S. 1-4).

Der heute weltweit von Produktionsunternehmen verwendete TPM-Ansatz hat seinen Ursprung in Japan. Nach dem 2. Weltkrieg fokussierte sich die den alliierten Streitmächten unterlegene Nation auf die Industrialisierung, um einen wirtschaftlichen Aufschwung zu begünstigen. Die Japaner übernahmen amerikanische Konzepte und Maßnahmen zur präventiven Instandhaltung und entwickelten sie weiter. Der Ursprung der japanischen Bestrebungen im Bereich TPM kann auf die Toyota Group und die frühen 60er Jahre des letzten Jahrtausends zurückgeführt werden. Der Autohersteller entwickelte einen Ansatz zur präventiven Instandhaltung für seine Produktionsstätten. Über zehn Jahre lang reifte die Toyota Group diesen Ansatz kontinuierlich weiter aus. Als in den frühen 80er Jahren des letzten Jahrhunderts der Ansatz nach japanischem Vorbild auch in den westlichen Industrienationen aufgenommen und angewendet wurde, hatten bereits 25% aller japanischen Produktionsbetriebe TPM nach dem Vorbild Toyota eingeführt. Aufgrund der Pionierarbeit der Toyota Group gilt der

Autohersteller als Begründer der modernen TPM (vgl. Bhadury 1989, S. 2-4).

2.3. Nordstern als TPM-Programm

2.3.1. Entwicklung von Nordstern

Um die Wettbewerbsfähigkeit der BMH zu erhalten und den Standort Hamburg langfristig zu sichern, definierte die Geschäftsleitung Anfang 2011 neue Unternehmensziele mit dem Fokus, die strategische Rolle der BMH im Beiersdorf Netzwerk zu stärken. Dafür strebte die Geschäftsleitung einen organisationsweiten Kulturwandel an und verständigte sich auf zielgerichtete Investitionen zur Verbesserung der teilweise durch den Mutterkonzern vorgegebenen strategischen Ziele wie Herstellkosten und Lieferfähigkeit. Zur Erreichung der neuen Unternehmensziele war ein großer, langfristiger Veränderungsprozess notwendig (vgl. BMH 2014 b). Dieser Prozess sollte auf den Grundsätzen des international bereits von anderen Produktionsstätten erfolgreich angewendeten TPM-Ansatzes basieren. Zur besseren Identifizierung mit dem Programm wählte man den Namen Nordstern. Die genaue Begründung für die Namenswahl ist leider nicht mehr nachvollziehbar, allerdings ist ein Bezug zum Standort der BM als nördlichstes, deutsches Produktionswerk des Beiersdorf-Konzerns zu vermuten.

Die Vorbereitung von Nordstern benötigte zwei Jahre, in denen das Werkleitungsteam bestehend aus dem Geschäftsführer und den Leitern aller Abteilungen, einen Aufgabenkatalog mit einer passenden Agenda und diversen Optimierungsthemen sowie einen groben Zeitplan entwickelte.

Um zudem den gewünschten Kulturwandel zu ermöglichen wurde sich mit den Unternehmenswerten auseinandergesetzt und gemeinsam mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat die Basis für neue Verhaltensrichtlinien geschaffen.

Im ersten Quartal 2013 wurde das ausgearbeitete Nordstern-Programm auf diversen Informationsveranstaltungen den Mitarbeitern vorgestellt und gilt seit diesem Zeitpunkt als implementiert (vgl. BMH 2014 c).

2.3.2. Programmsteuerung

Wie in Abb. 1, S. 6. zu sehen, ist das Nordstern-Programm mit nur zwei Gremien schlank aufgestellt. Die Gesamtverantwortung trägt der Lenkungskreis. Er trifft Entscheidungen und stellt Ressourcen für die Umsetzung der Lösungen aus den verschiedenen Arbeitspaketen bereit.

Das dem Lenkungskreis vorgelagerte Gremium ist das Kernteam. Es trägt die Informationen zu Status, Auftrag und erarbeiteten Inhalten der Arbeitspakete zusammen und fungiert als Moderator zwischen dem Lenkungskreis und den diversen Arbeitspaketen.

Als Austauschplattform unter den Arbeitspaketen wird das sog. Nordstern-Forum genutzt, welches in regelmäßigen Treffen Schnittstellen zwischen den Arbeitspaketen identifiziert und sich über Probleme und Herausforderungen austauscht. Zudem trägt es als Multiplikator Informationen in die verschiedenen Bereiche der Organisation hinein.

Da es allen Mitarbeitern freigestellt ist, sich um die Leitung eines Arbeitspakets zu bemühen, besteht das Nordstern-Forum aus Organisationsmitgliedern diverser Funktionen (vgl. BMH 2014 d).

Nordstern ist so konzipiert, dass sich jeder Interessierte durch die Teilnahme an einem Arbeitspaket einbringen kann. Derzeit nehmen knapp 150 Mitarbeiter, also ca. 25%, dieses Angebot wahr und sind somit direkt in den Veränderungsprozess involviert.

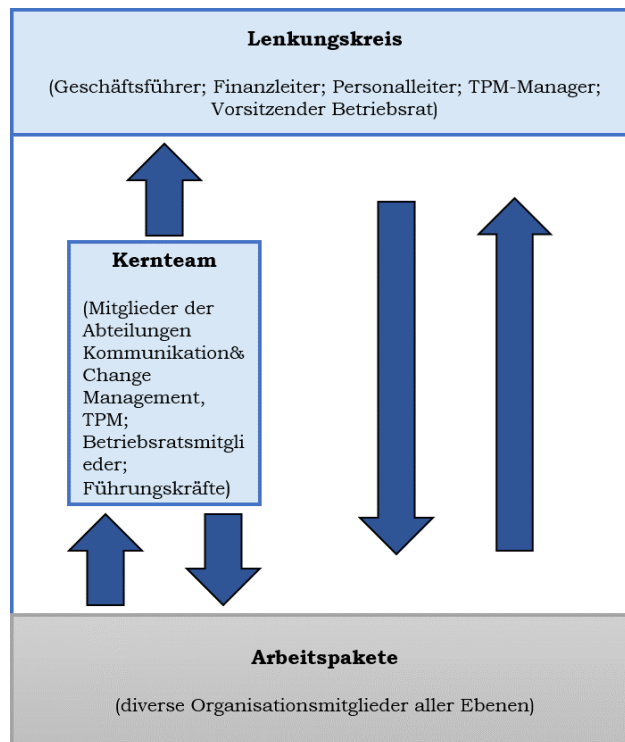


Abb. 1: Programmsteuerung Nordstern, eigene Darstellung

2.3.3. Inhalte von Nordstern

Das Nordstern-Programm wird von der Idee getrieben, eine kontinuierliche Verbesserung in der gesamten Organisation zu implementieren. Die Methoden, um diese Verbesserungen zu ermöglichen, sind zum einen die Wertstromanalysen, zum anderen die vielzähligen Arbeitspakete.

Die Wertstromanalyse betrachtet detailgenau Prozesse und hilft, Verbesserungspotenziale aufzudecken. Sie hat zum Ziel, Verschwendung innerhalb des Wertschöpfungsprozesses zu vermeiden, sowie Tätigkeiten zu optimieren und ggf. nicht benötigte Prozessschritte abzuschaffen. In der BMH beginnt der Wertstrom am Wareneingang. Dort kommen die Materialien – z.B. Rohstoffe und Packmittel – an, anschließend werden sie eingelagert und bei Bedarf in den Produktionsprozess integriert, in dem sie über die verschiedenen Schritte verarbeitet werden. Ein solcher, wertschöpfender Prozess wird als Wertstrom bezeichnet. Die Durchführung einer Wertstromanalyse beinhaltet die Aufnahme des gegenwärtigen Zustandes des Prozesses sowie die Definition des angestrebten, zukünftigen

Zustandes inklusive dem Aufzeigen von Potentialen zur Verbesserung. Hieraus werden konkrete Maßnahmen abgeleitet und ein Zeit- und Ressourcenplan für die Umsetzung entwickelt (vgl. BMH 2014 e).

Die Arbeitspakete sind das Werkzeug zur Umsetzung der vielen Optimierungspotenziale, die z.B. durch die Wertstromanalysen aufgedeckt werden. Sie entwickeln Konzepte und Methoden zur Implementierung neuer Techniken und Systeme, um die kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

Es gibt zum Zeitpunkt dieser Arbeit insgesamt 31 Arbeitspakete. Sie werden grob unter sechs thematischen Abgrenzungen zusammengefasst (vgl. BMH 2014 c):

- Schulungs- und Implementierungskonzepte, sie erarbeiten Methoden;
- Austauschplattformen, sie erarbeiten ebenfalls Methoden;
- Aufgaben und Rollen, sie widmen sich der Organisationsstruktur;
- Unterstützende Prozesse, Sie fokussieren z.B. Kultur- und Personalthemen;
- Be- und Entlohnungssysteme;
- Interne Flexibilisierung, Sie evaluieren z.B. neue Schichtsysteme.

Die Arbeitspakete bestehen aus jeweils einem Leiter, einem Stellvertreter und einer flexiblen Zahl von Mitgliedern. Grundsätzlich steht es jedem Mitarbeiter frei, sich durch die Teilnahme an einem Arbeitspaket aktiv in den Veränderungsprozess zu involvieren. Die Arbeitspakete finden sich in regelmäßigen Abständen zusammen, die Frequenz und den zeitlichen Umfang der Treffen legen die Teilnehmer selbst fest.

Der Auftrag sowie Meilensteine und Ziel des Arbeitspakets werden vom Lenkungskreis erteilt und definiert.

Bei Meilensteinerreichung sowie bei Unterstützungsbedarf wird das Arbeitspaket im Kernteam vorstellig. Dort erhält es Feedback zu den erarbeiteten Inhalten und passt eventuell die Inhalte und den Zeitplan an. Ist das Arbeitspaket kurz vor einer Gesamt- oder Teilumsetzung, wird es in den Lenkungskreis eingeladen, welcher die Entscheidung über die

Ressourcenvergabe zur Realisierung trifft. Fällt diese Entscheidung positiv aus, geht es in den sog. Roll-Out, also in die Einführungsphase. Die Arbeitsgruppe begleitet gemeinsam mit der TPM-Abteilung die schrittweise Implementierung ihrer Inhalte. Nach der Einführung in die ersten drei Bereiche gibt das Arbeitspaket die Verantwortung an sog. Change Agents ab und hat damit seinen Auftrag erfüllt (vgl. BMH 2013).

Ein Change Agent ist ein Experte, Multiplikator und Coach aus einem der Arbeitspakete. Als methodenorientierter Spezialist begleitet er die Umsetzung der Arbeitspakete und übernimmt nach der dritten Implementierung der erarbeiteten Inhalte die Verantwortung vom Arbeitspaketleiter und verantwortet die gesamthafte Umsetzung in allen Bereichen (vgl. BMH 2015).

Mit den Wertstromanalysen als Werkzeug zur Identifikation von Optimierungspotenzialen und den vielzähligen Arbeitspaketen zur Erarbeitung der Umsetzungsmethoden besitzt die BMH ein synergetisches Verbesserungsprogramm. Die Einführung eines solch umfassenden Programms stellt die Organisationsmitglieder allerdings vor große Herausforderungen. Um ihnen die Anpassung an den Wandel zu erleichtern, empfiehlt sich der Einsatz von Change Management. Um sich eine Vorstellung über diese komplexe Disziplin machen zu können, widmet sich der folgende Abschnitt dem Change Management und dient damit gleichzeitig als Grundlage für die Evaluation des Nordstern-Programms.

3. Change Management

3.1. Begriffsdefinition Change Management

Für einen konstanten und stetigen Wandel zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bedarf es einer genauen Steuerung und Gestaltung von Seiten des Managements. Dieses Steuern und Gestalten wird allgemein hin als Change Management bezeichnet, wobei es

keine eigens hierfür entwickelten Theorien gibt. Vielmehr besteht die Basis von Change Management aus Erfahrungen mit Veränderungsprozessen und dem daraus resultierendem Wissen (vgl. Bartscher & Stöckl 2011, S. 31).

Change Management soll jedoch nicht eingesetzt werden, um Unternehmensziele zu identifizieren und hilft auch nicht bei der Entwicklung von Methoden, um diese zu erreichen. Vielmehr bietet Change Management Wissen und Techniken, um den Weg zum Ziel möglichst vorsichtig zu beschreiten und somit die für die Zielerreichung notwendigen Veränderungen nachhaltig und verlustfrei umzusetzen (vgl. Lauer 2010). Veränderungen, die weitreichend sind und mehrere Ebenen des Unternehmens berühren, können z.B. sein:

- die Optimierung oder Erweiterung der Wertschöpfungsprozesse, bei der bestehende Prozesse verschlankt werden oder die Erweiterung des Produktportfolios neue Wertschöpfungsprozesse notwendig werden lässt;
- eine Neustrukturierung der Organisation, bspw. das Zusammenführen mehrerer Abteilungen oder Funktionen in eine oder die Schaffung neuer Abteilungen;
- ein langfristiger Strategiewechsel als Reaktion auf sich verändernde Märkte und den daraus entstehenden neuen Anforderungen an das Unternehmen;
- funktionsübergreifende Verbesserungsprogramme, um Prozesse zu verkürzen oder die Ergebnisqualität zu erhöhen.

Bei solchen Veränderungen empfiehlt sich der Einsatz von Change Management (vgl. Krüger 2009, S. 21-22).

Change Management ist somit ein Begleitwerkzeug, um den stetigen Wandel, dem sich Unternehmen zur Sicherung der gegenwärtigen und zukünftigen Marktfähigkeit heutzutage ausgesetzt sehen, zu erleichtern.

3.2. Stand der Forschung

Die Popularität der Disziplin ist seit Anfang des Jahrtausends stark gestiegen. Eine Suche im Bibliothekskatalog Beluga der Universität

Hamburg mit dem String Change Management zeigt, dass seit dem Jahr 2000 über 27.000 Publikationen zu diesem Thema verzeichnet wurden. Zum Vergleich, in den Jahren 1600 bis 1999 gab es nur knapp 8.500 Publikationen (vgl. Beluga 2015). Es ist festzustellen, dass nunmehr nicht nur der Stellenwert und die richtige Anwendung von Change Management in Unternehmen in der Fachliteratur diskutiert wird, sondern durch die gestiegene Anerkennung zahlreiche neue Ansätze aufgegriffen werden.

Den Stand der Forschung bis 2011 illustrierten Cameron & Quinn und stellen ein Instrumentarium bereit, um die Unternehmenskultur zu identifizieren. Sie geben durch ein entwickeltes Rahmenkonstrukt Hilfestellung bei der Erarbeitung einer Strategie zum organisationalem Wandel (vgl. Cameron & Quinn, 2011). Das Werk von Cameron & Quinn wird als Grundlagenwerk verstanden und behandelt einen eher konservativen Ansatz. Bordia et al. hingegen beleuchten in ihrem Paper die negativen Effekte von schlecht angewendetem Change Management auf die Mitarbeiter eines Unternehmens und versuchen sich damit an einer bislang wenig besprochenen Ausrichtung. Sie sagen aus, dass durch die falsche oder unzureichende Anwendung das Vertrauen der Mitglieder in die Organisation sinkt, wodurch der Zynismus steigt und die Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen leidet. Die Aufarbeitung der Geschichte des in einem Unternehmen angewendeten Change Managements wird nachdrücklich empfohlen, um vergangene Fehler im Umgang mit Veränderungsprozessen zu minimieren und das Vertrauen in das Management wieder herzustellen bzw. zu halten (vgl. Bordia et al. 2011). Die Ausrichtung von Bordia et al. bietet eine Grundlage für die unternehmenshistorische Auseinandersetzung mit Change Management, wurde bisher von den Fachkreisen allerdings vernachlässigt. Hier besteht Forschungsbedarf.

Einen weiteren Ansatz verfolgt Bringselius. Er beleuchtet die Barrieren der Mitarbeiter vor einem Veränderungsprozess und unterbreitet Vorschläge für Verhaltensweisen des Managements in diesen Fällen. Laut ihm kommt es trotz der Anwendung von Change Management in Organisationen zu einem natürlichen Widerstand der Mitglieder gegenüber dem

unternehmerischen Wandel. In dem Paper wird zwischen vier Barrierearten unterschieden und Verhaltensvorschläge für das Management gegeben (vgl. Bringselius 2014). Bringselius beschreibt nachvollziehbare Barrieren der Organisationsmitglieder im Kontext einer Veränderung. Allerdings stellt er keine Maßnahmen und Strategien bereit, diese Widerstände zu minimieren, sondern unterbreitet Verhaltensvorschläge für Manager zum Umgang mit solchen Barrieren, da sie in einem Veränderungsprozess ohnehin oftmals unvermeidbar sind. Dieser anfänglich radikal wirkende Ansatz bietet eine gute Ergänzung zu Standardwerken im Bereich Change Management, da er Widerstände nicht tabuisiert sondern realistisch diskutiert. Dieser Ansatz ist erfrischend, wurde jedoch von der Fachgemeinschaft bisher wenig beachtet. Eine intensivere Auseinandersetzung mit dieser Ausrichtung ist wünschenswert.

3.3. Erfolgsfaktoren

Es werden diverse Erfolgsfaktoren für einen nachhaltigen Veränderungsprozess diskutiert. Jedoch können nicht alle Faktoren in jedem Veränderungsprozess berücksichtigt werden. Auch auf das erwähnte Nordstern-Programm lassen sich damit nicht alle projizieren und somit auch nicht evaluieren. Daher wurde nach gesamthafter Betrachtung der in der Fachliteratur besprochenen Erfolgsfaktoren eine Auswahl derer getroffen, die sich auf Nordstern übertragen lassen (s.a. Abb. 2, S. 13).

Im folgenden Abschnitt werden die vier für die Evaluation des Produktionsoptimierungsprogramms ausgewählten Erfolgsfaktoren Vision, Kommunikation, Qualifikation und Partizipation vorgestellt.

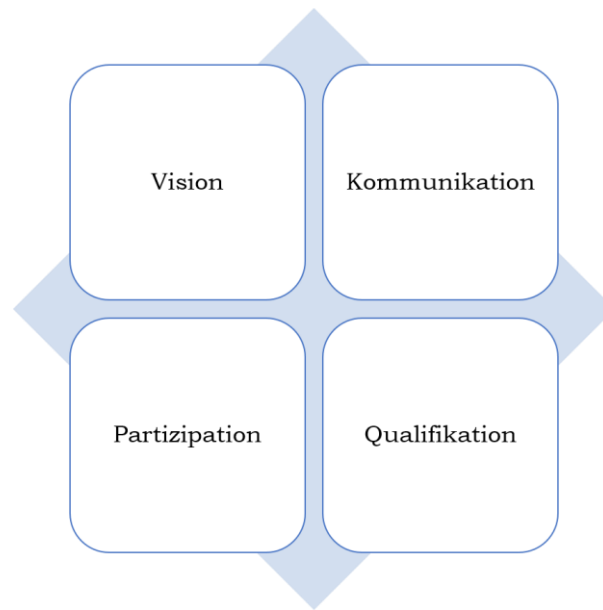


Abb. 2: Ausgewählte Erfolgsfaktoren, eigene Darstellung

3.3.1. Vision

Um Veränderungen nachhaltig umzusetzen, bedarf es eines genauen Zielbilds. Dieses Bild, die Vision, ist eines der entscheidenden Merkmale für erfolgreiche Veränderungsprozesse und sollte daher besonders gewürdigt werden. Eine spezifische Maßnahme oder zukunftsweisende Idee ist aber noch keine Vision. Eine Vision ist ein klar abgegrenztes Bild des zukünftig angestrebten Soll-Zustands, vorerst unabhängig von den damit verbundenen notwendigen Prozessen zur Zielerreichung. Sie sollte detailliert ausformuliert sein. Eine Vision ist die Grundlage für eine Umstrukturierung jedes Unternehmens, denn sie ermöglicht es den einzelnen Individuen ihr Handeln und Denken entsprechend neu auszurichten. Sie sollte individuell, auf die Organisation zugeschnitten und nicht auf andere Unternehmen übertragbar sein. Um eine wirksame Vision zu formulieren, müssen die Interessen der Beteiligten unbedingt berücksichtigt werden, da sie ihre Träger sind. Die Beteiligten umfasst hier sowohl interne, also die dem Unternehmen zugehörigen, als auch externe, bspw. Kunden, Geschäftspartner, etc. (vgl. Lauer 2010, S. 95-97).

Man kann bei Unternehmensvisionen zwischen zwei Ebenen unterscheiden, der strategischen und der ideellen Vision. Die strategische Vision beschreibt die Zielvorstellung in den Märkten, umfasst den Leistungsanspruch der Organisation an sich selbst und beinhaltet zudem das gewünschte Qualitätsniveau organisationsinterner als auch –externer Prozesse. Die ideelle Vision hingegen beschreibt die für die Organisationsmitglieder besonders wichtigen Werte zur langfristigen Steigerung der Motivation. Da immer mehr Mitarbeiter und auch Führungskräfte die Ziele und das Vorgehen des eigenen Arbeitgebers hinterfragen, gewinnt die ideelle Vision zunehmend an Bedeutung (vgl. Noé 2014, S. 40-53).

Eine gute Vision ist ein entscheidender Faktor bei Veränderungsprozessen. Sie beschreibt den gewünschten Soll-Zustand und ist somit richtungsweisend für die Veränderung. Zudem bietet sie eine Orientierung für die Mitarbeiter, die nicht mehr nur Anweisungen ausführen wollen, sondern ganz gezielt den Sinn ihrer Aufgaben zu verstehen versuchen. Die Automatisierung einfacher Tätigkeiten und die gleichzeitige Einbindung der Mitarbeiter in Prozessverbesserungen sorgen für einen erhöhten Gestaltungsspielraum der eigenen Arbeit. Um trotzdem zielgerichtet Aufgaben ausüben zu können, ist es daher zunehmend wichtig, nicht nur ein Ziel vorzugeben, sondern auch den Grund für die Zielsetzung sowie den Weg zur Zielerreichung zu beschreiben. Befinden die Mitarbeiter das gesetzte Ziel für erstrebenswert, so steigt zugleich ihre Motivation und sie sind bereit, sich aktiv einzubringen. Dafür werden bei einer guten Vision nicht einmal zusätzliche Belohnungen in Form von Anreizsystemen benötigt. Das Wissen um die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit reicht zur nachhaltigen Motivation der Mitarbeiter aus (vgl. Lauer 2010, S. 97-99).

3.3.2. Kommunikation

Um Veränderungen zu begünstigen, bedarf es einer Abstimmung aller Beteiligten und Betroffenen untereinander über Absichten, Ideen, Entscheidungen und eventuelle Maßnahmen. Dadurch entsteht ein einheitliches Verständnis für die Notwendigkeit und die einzelnen Teilschritte der Veränderung. Diese Abstimmung wird ermöglicht durch eine, den

Veränderungsprozess begleitende Kommunikation, weiterhin bezeichnet als Change Kommunikation (vgl. Krüger 2009, S. 310-311).

Die Change Kommunikation ist meist eine Ergänzung der internen Kommunikation. Sie hat eine wiederkehrende Struktur, ist geplant und somit gegensätzlich zur ohnehin stattfindenden, unstrukturierten und subjektiven Kommunikation unter den Organisationsmitgliedern (Gerüchte, Erfahrungsberichte, etc.). Sie ermöglicht einen gezielten Informationsaustausch und steigert die Einbindung der von der Veränderung Betroffenen bzw. an ihr Beteiligten, sowohl organisationsintern als auch –extern. Dadurch schafft diese eine Grundlage für Dialoge auf Augenhöhe zwischen denen, die die Veränderung betreiben und denen, die von ihr berührt werden. Zudem kann sie gezielt auf Ängste und Sorgen der Organisationsmitglieder reagieren und somit den Widerstand gegen die Veränderung minimieren (vgl. Deutinger 2013, S. 3-4).

Die Change Kommunikation muss nicht notwendigerweise mit der Veränderung beginnen und mit ihrem Abschluss enden. Optimal wäre es, wenn die Kommunikation der Veränderung vorausgeht und nach ihrem Abschluss auch weiter anhält, um über Erfolge zu berichten.

Kommuniziert man bereits vor dem offiziellen Beginn des Wandels, kann man Grund und Vorgehen erklären, erste Ängste und Sorgen nehmen und somit Widerstände bereits im Entstehen minimieren. Zudem erfolgt mit vorgelagerter Kommunikation idealerweise keine Konfrontation mit der Veränderung, sondern ein langsames Herantasten. Nach den letzten aus dem Wandel hervorgegangenen Realisierungen sollte die Change Kommunikation die Leistungen der Beteiligten würdigen, Erfolge und Misserfolge offen und ehrlich thematisieren und Konsequenzen beleuchten. Daher hat sie auch über die eigentliche Veränderung hinaus Bestand (vgl. Strikker & Bongartz 2006, S. 11-14).

Change Kommunikation ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren von Veränderungen. Ist sie gezielt, qualitativ hochwertig und nutzerorientiert, so kann sie großen Einfluss auf die nachhaltige Umsetzung der Veränderung nehmen. Aber auch das Gegenteil kann eintreffen: Befriedigt

die Change Kommunikation nicht das Informationsbedürfnis der Organisationsanhänger, ist lückenhaft oder minderwertig, so wird aus dem Erfolgs- schnell ein Misserfolgswortfaktor. Daher sollte ihr bei der Konzeptionierung eines Veränderungsprozesses innerhalb einer Organisation große Bedeutung beigemessen werden (vgl. Lauer 2010, S. 107-108).

3.3.3. Partizipation

Eine Veränderung hat immer einen Einflussbereich. Die sich in diesem Einflussbereich befindlichen Mitarbeiter sind oftmals die Betroffenen. Um eine Veränderung erfolgreich und nachhaltig umzusetzen, sollten diese Betroffenen nicht missachtet sondern bereits von Beginn an den für die Veränderung erforderlichen Prozessen beteiligt werden.

Ähnlich wie bei der Change Kommunikation empfiehlt es sich, mit der Partizipation nicht erst bei der Implementierung der Veränderung zu beginnen. Können die Organisationsmitglieder bereits bei der Konzeptionierung Einfluss nehmen, so werden aus Betroffenen Beteiligte und aus Beteiligten eventuell Befürworter. Entstammen die Befürworter der Veränderung dem Kreis der Betroffenen und nicht dem Management, nimmt dieser Umstand schnell positiven Einfluss auf die Meinung anderer, die sich im Einflussbereich des Veränderungsprozesses befinden. Somit begünstigt eine frühzeitige Partizipation der Betroffenen einen positiven Veränderungsausgang (vgl. Lauer 2010, S. 125-127).

Für eine sinnvolle Beteiligung an der Veränderung reicht allerdings der Wille der Betroffenen alleine nicht aus. Die Führungskräfte müssen den partizipativen Ansatz unterstützen und diese Unterstützung in ihrem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern spiegeln. Konkret müssen sie die Beteiligung ihrer Mitarbeiter die daraus entstehenden Ideen und Beiträge berücksichtigen und sich ihnen somit in der Hierarchieebene annähern. Eine Begegnung auf Augenhöhe ist für die Partizipation der Betroffenen notwendig. Zudem ist es erforderlich, dass die Führungskräfte ihre Ressourcenplanung unter Berücksichtigung des eventuellen Partizipationsvorhabens ihrer Mitarbeiter durchführen und ihnen die

benötigten Freiräume für die Beteiligung schaffen. Nur dann können sich die Betroffenen aktiv in die Veränderung einbringen (vgl. Zink et al. 2009, S. 99-102).

Doch Partizipation bedeutet eventuell auch Verantwortung, und nicht jeder Mitarbeiter ist grundsätzlich dazu bereit, diese zu übernehmen. Haben sie die Beteiligung zuerst eingefordert, so scheuen sie vor exponierten Positionen im Veränderungsprozess oft zurück. Somit ist es für Führungskräfte, die die Partizipation ihrer Mitarbeiter fördern wollen, wichtig, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu kennen und sie somit gezielt im Veränderungsprozess zu positionieren (vgl. Strikker & Bongartz 2006, S. 21).

Die Beteiligung der Betroffenen ist für einen erfolgreichen Veränderungsprozess unabdingbar. Ihr diverses Spezialwissen ist wertvoll und sollte bereits während der Konzeptionierung der Veränderung berücksichtigt werden. Damit wird u.a. eine Wissensbasis geschaffen, die für alle gleich und nutzbar ist. Die durch die Beteiligung der Betroffenen gesteigerte Motivation begünstigt zusätzlich einen positiven Ausgang der Veränderung und verringert gleichzeitig die bestehenden Widerstände. Somit ist die Partizipation ein entscheidender Erfolgsfaktor für einen nachhaltigen Wandel (vgl. Lauer 2010, S. 127-128).

3.3.4. Qualifikation

Das Besitzen der erforderlichen Qualifikationen ist ein weiterer entscheidender Faktor für einen erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozess. Um den aus dem Wandel hervorgegangenen neuen Anforderungen gewachsen zu sein, sollten die Betroffenen unbedingt umfassend qualifiziert werden. Die Qualifikation hat im Veränderungsprozess schon früh Relevanz, kann aber oftmals erst spät adressiert werden, da die neuen Anforderungen vorerst genau definiert werden müssen, bevor qualifizierende Maßnahmen erarbeitet werden können. Dafür hat sie aber auch über den eigentlichen Veränderungsprozess hinaus Bestand und bietet langfristig die Möglichkeit zur Evaluation.

Qualifikation sollte allerdings nicht nur mit Trainings und Schulungen gleichgesetzt werden. Auch ein umfassendes Wissensmanagement ist für die Nachhaltigkeit der Veränderung von großer Bedeutung (vgl. Stolzenberg & Heberle 2013, S. 185-186).

Individuelle Kompetenzen der Organisationsmitglieder sollten gezielt entwickelt werden. Den Betroffenen müssen Informationen und Wissen über durch die Veränderung zusätzlich relevant gewordene Bereiche zugänglich sein, z.B. aus der Abteilung Finanzen & Controlling zur Schaffung von kostenbewusstem Handeln. Zudem ist die Neu- und Weiterentwicklung von Kompetenzen wichtig. Diese Kompetenzen können der eigentlichen Kerntätigkeit sehr ähnlich sein, bei einem Maschinenführer bspw. die Fähigkeit, Störfälle an einer Produktionslinie selbstständig zu beseitigen. Es könnte sich dabei allerdings auch um völlig fachfremde neue Kompetenzen handeln, z.B. redaktionelle Fähigkeiten zur Unterstützung der Change Kommunikation. Aber auch das auf Werte und Erfahrungen basierende Verhalten der Organisationsmitglieder sollte gezielt entwickelt werden. Um bspw. die Partizipation zu ermöglichen, bieten sich Führungskräfte-Trainings an, um das neue Rollenverständnis gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten. Aber auch das Verhalten in Teams oder gegenüber Kunden sollte entwickelt werden, um den aus dem Veränderungsprozess hervorgegangenen neuen Anforderungen zu entsprechen.

Die Qualifikation der Organisationsmitglieder auch über das notwendige Mindestmaß hinaus hat ggf. positiven Einfluss auf einen Veränderungsprozess. Richtig formuliert und angeboten kann man die Entwicklungsmaßnahmen auch als Belohnung verstehen, welches wiederum Potenzial besitzt, die Motivation der Mitarbeiter steigern und die Teilnahme an den Entwicklungsmaßnahmen ist wichtig, denn die Qualifikationen der Organisationsmitglieder müssen mindestens an die neuen Anforderungen angepasst werden, um die Prozesse aufrecht zu erhalten (vgl. Lauer 2010, S. 151-156). Somit ist die Qualifikation nicht nur ein Erfolgsfaktor für einen Veränderungsprozess, sondern vielmehr eine

Notwendigkeit, um den Wandel überhaupt zu ermöglichen und aufrecht zu erhalten.

Die vier hier vorgestellten Faktoren mitsamt ihrer erfolgsbedingenden Merkmale bieten die Grundlage, auf derer das Nordstern-Programm evaluiert wird, um anhand der daraufhin aufgezeigten Verbesserungspotenziale die Nachhaltigkeit von Nordstern zu erhöhen. Um ein einheitliches Verständnis für Nachhaltigkeit zu schaffen, folgt im vierten Abschnitt eine Begriffsdefinition, welche gleichzeitig die theoretische Vorbereitung der Evaluation abschließt.

4. Nachhaltigkeit

4.1. Definition Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit im Kontext der Unternehmensführung beschreibt eine bedürfnisdeckende Entwicklung der gegenwärtigen Situation unter Berücksichtigung der eventuellen Bedürfnisse zukünftiger Generationen. Die Entwicklung ist dabei rein intrinsisch, also aus der unternehmenseigenen Ressourcenlage heraus initialisiert. Unter dem Begriff Nachhaltigkeit vereinen sich u.a. die Einbindung der Betroffenen in die Entwicklung sowie begleitende Schulungs- und Bildungsmaßnahmen. Ziel der Nachhaltigkeit ist ein positiver Wandel, der die Organisation in der Gegenwart und Zukunft stärkt und gleichzeitig die unternehmerischen Ressourcen und die Umwelt schonen (vgl. Burschel et al. 2004).

4.2. Bedeutung von Nachhaltigkeit für Nordstern

Ein Veränderungsprozess in einer Organisation ist meist ein technischer Vorgang, der von diversen Maßnahmen begleitet wird, bspw. die Anpassung einer Produktionslinie für mehr Mengenleistung. Change Management hat

allerdings, wie eingangs erwähnt, nicht zum Ziel, diese technische Veränderung zu begünstigen. Bei Change Management steht der Mensch, der von der Veränderung betroffen ist, im Mittelpunkt. Um einen nachhaltigen, umfassenden Wandel zu ermöglichen, ist es daher unabdingbar, die Organisationsmitglieder während des gesamten Prozesses zu begleiten und (durch die Anwendung diverser Maßnahmen) zur Anpassung an die neuen Begebenheiten zu befähigen.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Veränderung intrinsisch veranlasst und realisiert wird und mit der Einbindung der Mitarbeiter sowie weitreichenden Schulungen einhergehen sollte, ohne den Blick auf die zukünftigen Generationen und Ressourcen zu verlieren.

Das Nordstern-Programm entspricht der in Abschnitt 4.1 angeführten Definition von Nachhaltigkeit in Teilen. Es ist intrinsisch veranlasst, kein sog. Burning Issue sondern ein aktiver Versuch der organisationsweiten Verbesserung zur langfristigen Standortsicherung. Es gibt der BMH damit die Möglichkeit, zu agieren und nicht nur zu reagieren, eine komfortable Ausgangssituation für ein so groß angelegtes Optimierungsprogramm. Ob es zudem die weiteren Merkmale für Nachhaltigkeit berücksichtigt, zeigt die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Mitarbeiterbefragung mit der anschließenden Ergebnisanalyse in Abschnitt 6.3, ff.

Teil 2

5. Evaluationsgrundlage

5.1. Forschungsdesign

Aufgrund der Komplexität der Forschungsfrage wird zur Erhebung eine qualitative Methode angewendet. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, welche Muster und Strukturen erkennt, ermöglicht die qualitative Forschung aufgrund ihrer höheren Sensibilität Entwicklungsprozesse zu beleuchten und daraus Verlaufsstrukturen abzuleiten. Dieses ist zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig (vgl. Heinze 2001, S. 27-36).

Die Methoden der empirischen Sozialforschung, derer sich in dieser Arbeit bedient wird, werden in vier Erhebungsvarianten unterteilt, die Beobachtung, die Befragung, das Experiment und die Inhaltsanalyse.

Die Beobachtung wird überwiegend in den human- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen angewandt. Sie erfasst und deutet systematisch menschliches Verhalten.

Die Befragung ist die häufigste Methode der empirischen Forschung. Sie ermöglicht es, Meinungen, Wissen, Verhaltensweisen und Einstellungen zu untersuchen.

Das Experiment ist streng genommen keine Forschungsmethode, sondern eine Untersuchungsform. Mit ihm werden Kausalzusammenhänge überprüft.

Die Inhaltsanalyse untersucht im Gegensatz zur Befragung nicht den Menschen als Forschungsobjekt, sondern Material aus Kommunikationskanälen wie Tageszeitung, Rundfunk und Fernsehen, aber auch der internen Kommunikation eines Unternehmens.

Für die vorliegende Arbeit wird die Forschungsmethode der Befragung verwendet, da ein Meinungsbild zum vorliegenden Veränderungsprozess

erhoben werden soll, um anhand dessen Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Bei einer Befragung kann man zwischen verschiedenen Formen wählen, der persönlichen Befragung, der schriftlichen Befragung, der telefonischen Befragung und der Online Befragung (vgl. Atteslander 2003, S. 77-247).

Eine Online Befragung zur Evaluation des Nordstern-Programms ist auf Grund der Nähe zum Betrieb nicht notwendig. Bei einer schriftlichen Befragung bestünde seitens der Organisation der Wunsch nach einer repräsentativen Umfrage, welche den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde. Daher wurde die Form der persönlichen Befragung gewählt. Da der zeitliche und inhaltliche Umfang dieser Arbeit knapp bemessen ist, werden insgesamt sechs Interviews zur Evaluation des Veränderungsprozesses angesetzt.

5.2. Konzeption der Mitarbeiterbefragung

Anschließend an das Forschungsdesign und die Auswahl einer Befragung als Erhebungsmethode wurde das Konzept für die Mitarbeiterbefragung entwickelt. Hierbei wurde zunächst das Erkenntnisinteresse herausgearbeitet und anhand dessen eine grobe Ausrichtung definiert. Ziel der Befragung war es, Optimierungspotenziale hinsichtlich des Nordstern-Programms zu identifizieren und anhand derer Maßnahmen abzuleiten, um die Nachhaltigkeit des Veränderungsprogrammes zu erhöhen.

Nach Schaffung der theoretischen Grundlage im ersten Teil der Arbeit ergab sich die Auswahl der genauer zu betrachtenden Merkmale für Change Management: Vision, Kommunikation, Partizipation und Qualifikation und ihrer erfolgsbedingenden Faktoren. Die Befragung sollte diesen herausgearbeiteten Merkmalen folgen. Anhand der Diskussion der Fachliteratur zu den einzelnen Erfolgsfaktoren und ihrer optimalen Ausgestaltung entstanden einige grundlegende Fragen, die verwendet wurden. Darüber hinaus nahm ein kurzer Pretest Einfluss auf den ausgewählten Fragenkatalog, und organisationsintern kritisch diskutierte Themen mit Bezug zu den Erfolgsfaktoren wurden mit aufgenommen.

Zusammengeführt entstanden insgesamt 16 Fragen. Darüber hinaus wurde in Form von zwei erfolgsfaktorenunabhängigen Fragen die Möglichkeit eingeräumt, Meinungen zu dem Veränderungsprogramm unbeeinflusst zu äußern und direkte Verbesserungswünsche anzubringen. Abschließend gab es Raum für einen Kommentar, die Befragung umfasst somit insgesamt 18 Elemente (s.a. Abb. 3, S.23).

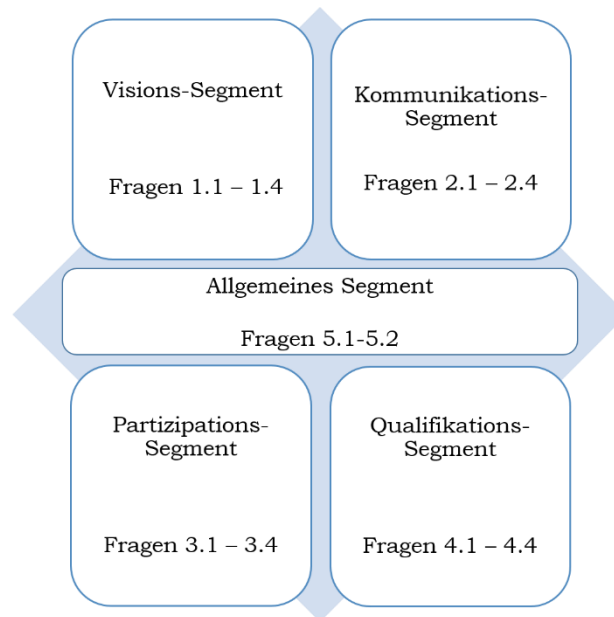


Abb. 3: Befragungsaufbau, eigene Darstellung

Die Befragung wurde mit Rücksicht auf das Zeitmanagement der Kollegen bewusst nicht zu umfangreich gestaltet und die Fragen möglichst knapp und prägnant formuliert. Im Folgenden werden die einzelnen Fragen segmentiert vorgestellt und ihr Hintergrund erläutert.

5.2.1. Konzeption Visions-Segment

Im Visions-Segment steht die Frage im Mittelpunkt, ob für das Nordstern-Programm ein bekanntes Zielbild vorhanden ist und wie dieses ausgestaltet ist. Zudem soll untersucht werden, ob die Mitarbeiter Dokumentquellen oder Ansprechpartner kennen, um sich eigenständig bei offenen Fragen zu informieren. Die Fragen zum Visions-Segment lauten:

1.1 Was möchte die BMH mit Nordstern erreichen?

1.2 Warum ist Nordstern notwendig?

1.3 Welche Rahmenbedingungen in Hinblick auf Budget, Zeit, etc. gibt es?

1.4 Gibt es ein Dokument/eine Person, das/die diese Fragen beantworten kann?

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist ein genaues, detailliertes Zielbild wichtig. Hat man für Nordstern eine Vision, entwickelt und ist es den Mitarbeitern bekannt? Um eine Veränderung erfolgreich umzusetzen ist es zudem wichtig, dass die Betroffenen die Notwendigkeit verstehen. Gibt es für Nordstern eine plausible Visionsbegründung? Ohne Rahmenbedingungen ist eine Veränderung schwierig umzusetzen, da die Betroffenen ihre Grenzen und Einflussbereiche nicht einschätzen können. Welchem Visionsrahmenkonstrukt unterliegt das Nordstern-Programm? Das Zielbild mit seiner Begründung und dem dazugehörigen Rahmen sollte durch eine Visionsdokumentation jederzeit für alle Organisationsmitglieder zugänglich sein. Sind den Befragten Dokumente bekannt, in dem die für die Vision wichtigen Informationen enthalten sind bzw. kennen sie Kollegen, die als Ansprechpartner fungieren?

5.2.2. Konzeption Kommunikations-Segment

Das Kommunikations-Segment soll aufzeigen, ob die genutzten Kommunikationskanäle erkannt und ausreichend frequentiert angeboten werden und zudem den Bedarf decken. Da in der BMH als Produktionsbetrieb die in Kommunikationsinhalten verwendete Sprache oft als unangemessen diskutiert wird, soll zusätzlich nach verständlicher Formulierung und ansprechender medialer Ausgestaltung gefragt werden. Die Fragen zum Kommunikations-Segment lauten:

- 2.1 Besteht eine Informationsversorgung und wenn ja, wie?
- 2.2 Decken die Informationen den Bedarf/das Interesse?
- 2.3 Ist die Frequenz der Informationsversorgung ausreichend häufig, zu häufig, zu selten?
- 2.4 Sind die Inhalte in Bezug auf Sprache und Medienauswahl ansprechend?

Change Management profitiert enorm von einer breit aufgestellten Kommunikation. Welche Kommunikationskanäle nutzen die Befragten und werden alle verfügbaren Kanäle als solche erkannt? Die Inhalte sollten zum einen den Informationsbedarf mit allen notwendigen Inhalten abdecken, zum anderen zusätzlich interessant sein. Erfüllen die Kommunikationsinhalte diese Bedingungen? Um die notwendigen und interessanten Inhalte bereitzustellen sollte es in der Change Kommunikation weder zu einer Über- noch zu einer Unterversorgung kommen. Wie bewerten die Befragten die Kommunikationsfrequenz, mit der auf den diversen Kanälen gesendet wird? Die Nutzung bedarfsgerechter Medientypen und angemessener Sprache ist wichtig, um die zu vermittelnden Inhalte informativ und nachhaltig anzubieten. Ist die Kommunikationsgestaltung ansprechend?

5.2.3. Konzeption Partizipations-Segment

In dem Partizipations-Segment soll untersucht werden, ob bereits zum Zeitpunkt der Konzeption des Nordstern-Programms das Angebot zur Einflussnahme unterbreitet wurde und auf welche Arten an der Veränderung mitgearbeitet wird. Zudem wird erfragt, ob die Beteiligten Barrieren in Bezug auf die Reichweite ihrer Beteiligung wahrnehmen. Da der hohe Zeitaufwand der Partizipation oft in der Kritik steht, wird zudem nach der Vereinbarkeit einer Beteiligung an der Veränderung mit dem Tagesgeschäft gefragt. Die Fragen zum Partizipations-Segment lauten:

3.1 Welche Möglichkeiten der Einflussnahme auf Nordstern gibt es/welche werden wahrgenommen?

3.2 Wann wurde die Möglichkeit zur Einflussnahme erstmalig angeboten?

3.3 Welche Grenzen zur Einflussnahme gibt es?

3.4 Wie lässt sich die Einflussnahme mit dem Tagesgeschäft vereinen?

Um einen Veränderungsprozess erfolgreich umzusetzen, sollten die Betroffenen eng eingebunden werden. Sind im Nordstern-Programm alle Partizipationsmöglichkeiten bekannt und werden sie wahrgenommen?

Optimaler Weise sollte die Einbindung der Betroffenen schon während der Konzeptionierung des Veränderungsprozesses erfolgen. Hat dies durch ein frühzeitiges Partizipationsangebot im Nordstern-Programm stattgefunden?

Eine die gesamte Organisationseinheit umfassende Veränderung sollte nicht ausschließlich vom Top Management gesteuert werden. Wie bewerten die Befragten die Partizipationsreichweite? Für den Erfolg der Veränderung sollte den Organisationsmitgliedern unbedingt der Raum zur Mitgestaltung gegeben werden, daher sollte auf die Partizipationsvereinbarkeit geachtet werden. Ist Nordstern so aufgestellt, dass durch die Mitarbeit keinen Nachteil/Druck entsteht?

5.2.4. Konzeption Qualifikations-Segment

In dem Qualifikations-Segment wird untersucht, ob den Beteiligten Schulungs- und Qualifikationsangebote unterbreitet und diese durch anschließende Vertiefungen oder Follow-ups nachgehalten wurden. Zudem wird auch hier nach der Vereinbarkeit zeitintensiver Maßnahmen mit dem Tagesgeschäft gefragt. Da Standardisierungen ein wichtiger Teil von TPM sind, wird außerdem die Frage nach wiederkehrenden Elementen und einem erkennbaren Standard in den diversen Schulungs- und Qualifikationsmaßnahmen gestellt. Die Fragen zum Qualifikations-Segment lauten:

- 4.1 Welche Angebote zur Qualifikation gibt es/wurden genutzt, decken die Angebote den Bedarf?
- 4.2 Ist die Qualifikation nachhaltig?
- 4.3 Sind Ähnlichkeiten/Verbindungen zwischen den Maßnahmen erkennbar?
- 4.4 Wie lassen sich die Qualifikationen mit dem Tagesgeschäft vereinen?

Veränderungen gehen meist mit steigenden Anforderungen an die Organisationsmitglieder einher. Welches Qualifikationsangebot unterbreitet Nordstern, sind die Angebote ausreichend oder besteht weiterer Bedarf?

Um Veränderung erfolgreich umzusetzen, sollten zudem auf die Qualifikationsnachhaltigkeit geachtet werden. Gibt es bei den Qualifikationsmaßnahmen zu Nordstern, wiederkehrende Angebote, Aufbau- oder Vertiefungsmöglichkeiten? Ein standardisierter, wiederkehrender Aufbau erleichtert den Betroffenen die Aufnahme neuer Inhalte aus den Qualifikationsmaßnahmen und lässt zudem Rückschlüsse auf eine zentrale Steuerung der Angebote zu. Erkennen die Befragten einen Qualifikationsstandard in den diversen Maßnahmen? Für den Erfolg der Veränderung sind Qualifikationsmaßnahmen wichtig. Doch sind diese meist äußerst zeitintensiv. Wie bewerten die Befragten die Qualifikationsvereinbarkeit mit ihrem Tagesgeschäft?

5.2.5. Konzeption Allgemeines Segment

Geschlossen wird das Interview mit den Fragen zum allgemeinen Segment:

- 5.1 Wie ist die generelle Meinung zu Nordstern?
- 5.2 Welche Verbesserungswünsche gibt es?

Das Meinungsbild soll die Stimmung unter den Beteiligten widerspiegeln und zudem eine Bewertung der gegebenen Antworten ermöglichen. Die Frage nach den direkten Verbesserungswünschen soll schnelle und

zielgerichtete Anpassungen ermöglichen, die den Beteiligten auffallen und dadurch mittel- bis langfristig motivieren.

In der nachfolgenden Abb. 4 ist das Befragungskonzept zusammengefasst dargestellt:

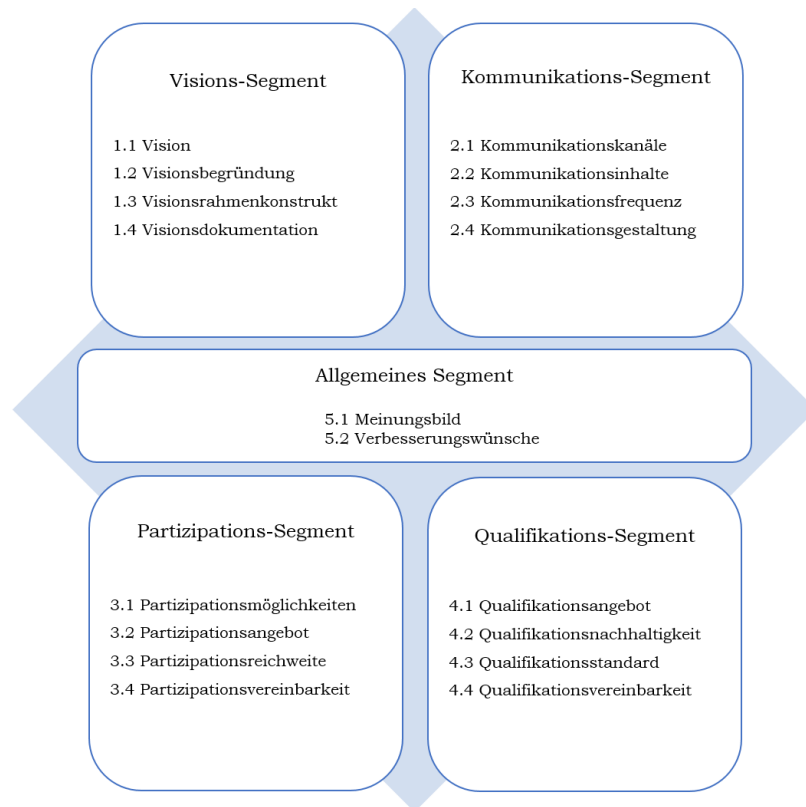


Abb. 4: Befragungskonzept, eigen Darstellung

5.3. Durchführung der Befragung

Die Befragungen haben in dem Zeitraum vom 18.05.2015 bis 29.05.2015 stattgefunden. Es waren insgesamt sechs Interviews geplant, wobei ein Interviewpartner kurzfristig ausgefallen ist und nicht ersetzt werden konnte. Somit wurden in Summe fünf Befragungen durchgeführt.

Für die Interviews wurde ein großzügiger Termin von jeweils einer Stunde anberaumt und ein Konferenzraum gebucht. Zu Beginn wurde den Befragten kurz erläutert, wofür das Interview durchgeführt und

anschließend verwendet wird. Zudem wurde eine Einverständniserklärung unterzeichnet, die die Nutzung der erhobenen, anonymisierten Daten für die vorliegende Arbeit sowie im unternehmerischen Kontext gestattet.

Die Interviews wurden mittels eines Audiorecorders aufgezeichnet.

Die Befragten hatten weder vorab noch während des Interviews Zugang zu den gestellten Fragen, um die gegebenen Antworten nicht zu beeinflussen. Bei Verständnisproblemen wurden die Fragen jeweils in Gänze wiederholt, bei Nachfragen zu den gegebenen Antworten wurden sie zur Wahrung der Vergleichbarkeit mit vorher festgelegten Phrasen gestellt. Die Befragungen verliefen allesamt störungsfrei.

Der für die Befragung verwendete Leitfaden mit genauem Wortlaut kann den Transkriptionen der Interviews entnommen werden. Von diesen vorformulierten Fragen wurde während der Interviews zu nicht abgewichen. Bei der Auswahl der Befragten wurde neben der Voraussetzung der Mitarbeit an Nordstern auch auf eine möglichst hohe Diversität ihrer Tätigkeitsbereiche geachtet. Es wurden eine Frau und vier Männer im Alter zwischen 34 und 53 Jahren befragt, Führungskräfte sowie Mitarbeiter aus fünf verschiedenen Abteilungen. Die Betriebszugehörigkeit der Kollegen liegt dabei zwischen 24 Jahren und wenigen Monaten.

6. Ergebnis

6.1. Aufbau der Auswertung

Die Auswertung des Evaluationsergebnisses untergliedert sich in drei Abschnitte (s.a. Abb. 5, S. 30):

- Das Befragungsergebnis
- Die Ergebnisanalyse
- Die abgeleiteten Maßnahmen

Der Aufbau der Auswertung folgt dem in Abb. 4, S. 28 aufgezeigten, segmentierten Befragungsaufbau.

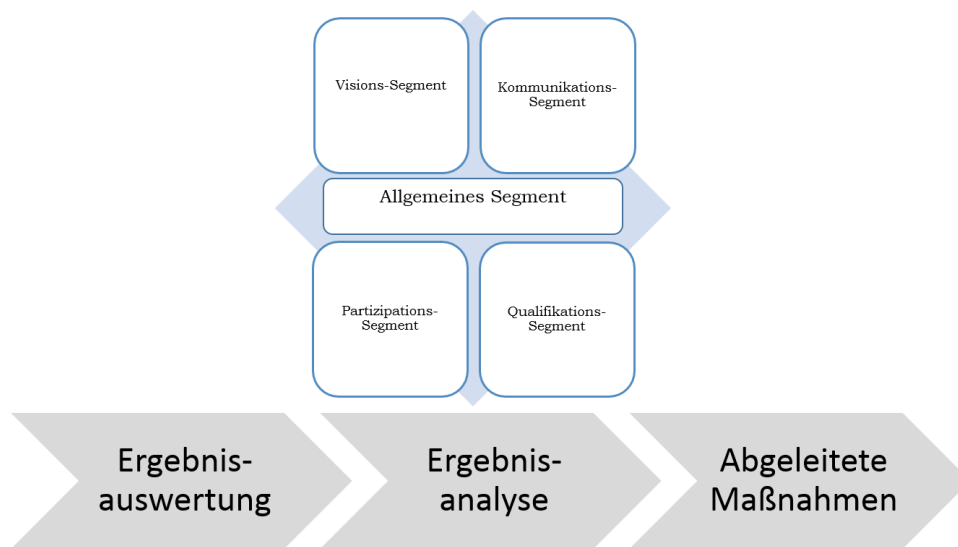


Abb. 5: Aufbau der Auswertung, eigene Darstellung

6.2. Befragungsergebnis

6.2.1. Ergebnis Visions-Segment

Frage 1.1: Bei der Vision von Nordstern haben die Befragten eine klare Vorstellung: „[Die BMH] ... möchte mit Nordstern erreichen, dass wir nachhaltig konkurrenzfähig bleiben“ (s. Anhang IV, Transkription B4, S. 1). Diese Aussage deckt sich weitestgehend mit denen der übrigen Befragten. Der Wunsch einer kontinuierlichen Verbesserung wird angeführt, gemeinsam mit dem Ziel einer Kostenersparnis. Um dieses zu erreichen, bedarf es laut Aussage der Mitarbeiter einer Prozessoptimierung.

Frage 1.2: Bei der Frage nach der Notwendigkeit für Nordstern sind sich die Befragten erneut überwiegend einig. Die nicht kundenorientierten und wenig wertschöpfenden Prozesse stehen der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber, daher sollte es eine Prozessharmonisierung unter Einbezug sämtlicher Mitarbeiter zur langfristigen Standortsicherung geben.

Frage 1.3: Bei den Rahmenbedingungen hingegen sind die Befragten sich uneins. Zwei gaben an, Nordstern habe kein zeitliches Ende sondern sei langfristig implementiert worden. Zwei Kollegen werten die Rollout Daten

der einzelnen Arbeitspakete als Zeitplan und ein Befragter versteht Nordstern als Programm mit dem zeitlichen Rahmen bis Ende 2015. Die Budgetvergabe hingegen scheint klarer zu sein, alle sagten aus Nordstern habe kein direktes Budget, sondern soll sich selber tragen, somit wird bedarfsgebunden über Investitionen im Nordsternrahmen entschieden.

Frage 1.4: Die Visionsdokumentation weist nach Aussage der Befragten Lücken auf. Nur zweien ist ein Dokument bekannt, in dem sie teilweise Antworten auf zuvor gestellte Fragen finden würden. Einig sind sie sich hingegen bei den Ansprechpartnern, alle nannten u.a. die Abteilung TPM als verfügbaren Informationsträger.

6.2.2. Ergebnis Kommunikations-Segment

Frage 2.1: Bei der Frage nach den genutzten Kommunikationskanälen wurden zahlreiche genannt, neben dem SharePoint vor allem die direkte Kommunikation mit den Kollegen und das Intranet.

Der Austausch mit den Kollegen wird für kurze und direkte Informationsgewinnung genutzt, die vielzähligen Artikel im Intranet dienen dazu, sich über die notwendigen Inhalte hinaus zu informieren. Ein Kollege bewertet den Aufbau des Intranets allerdings negativ: „*Weil ich das Intranet in dieser Hinsicht extrem unorganisiert finde [,] [...] ich muss mich durch unwahrscheinlich viele Masken und [...] Unterfelder klicken [,] [...] verliere ich vorher einfach das Interesse[,] [...]*“ (s. Anhang II, Transkription B2, S. 3).

Frage 2.2: Die Kommunikationsinhalte trennen die Befragten scharf. Interessante Informationen erhalten sie, wie vorab bereits erwähnt, überwiegend aus dem Intranet, zusätzlich aus der Mitarbeiterzeitschrift und vereinzelt aus den Mitarbeiter- und Informationsveranstaltungen. Die arbeitsrelevanten Inhalte hingegen beziehen die Befragten größtenteils von den betroffenen Kollegen oder durch ihre eigene Mitarbeit, nicht aus den angebotenen Kanälen.

Frage 2.3: Die Kommunikationsfrequenz ist ausreichend, lediglich ein Kollege empfindet sie als zu häufig.

Frage 2.4: Die Formulierung der Kommunikationsinhalte befinden drei der Befragten als klar und verständlich. „*Aus meiner Sicht sind sie [...] gut*

formuliert, so dass auch [...] jeder etwas mit diesen Informationen anfangen kann[.] [...]“ (s. Anhang IV, Transkription B4 S. 3). Einer der Kollegen identifiziert einen Unterschied zwischen der Formulierung der Intranetartikel und der Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift WIR, die Zeitschriftenartikel seien seiner Meinung nach anspruchsvoller formuliert und weniger stimmungsabbildend als die kurzen Beiträge im Intranet. Ein weiterer empfindet die Ausgestaltung der Medien als überladen und bewertet die Inhalte als wenig interessant.

6.2.3. Ergebnis Partizipations-Segment

Frage 3.1: Auf die Frage ihrer Mitarbeit an Nordstern antworteten alle Befragten, dass sie entweder Mitglied oder Leiter eines oder mehrerer Arbeitspakete seien. Darüber hinaus nennen sie die Möglichkeit der Einflussnahme auf das Programm durch die direkte Einbindung in z.B. Umsetzungen aus Arbeitspaketen in ihrem Bereich oder die Kommunikation zwischen den Arbeitspaketen und ihren Kollegen. Zudem bewerten zwei Befragte ihre tägliche Arbeit bereits als Einflussnahme auf Nordstern und ein weiterer betreibt aktiv Best Practice Sharing, um die erfolgreichen Umsetzungen aus Nordstern zu begünstigen.

Frage 3.2: Zwei der Befragten haben das Angebot zur Mitarbeit an Nordstern erstmalig bei der Ausschreibung der Arbeitspakete im Frühjahr 2013 wahrgenommen, ein weiterer durch das Angebot der Mitarbeit an der ersten Wertstromanalyse in der Abteilung Labello im April desselben Jahres. Den Mitarbeitern, die erst nach dem Start des Nordstern-Programms zur BMH hinzugekommen sind, wurde die Mitarbeit an Nordstern direkt zum Betriebseintritt angeboten.

Frage 3.3: Bei der Reichweite ihrer Einflussmöglichkeit verspüren die Befragten keine Grenzen, lediglich seine fachliche Kompetenz dazu bezweifelt einer der Mitarbeiter. Das Programm wird als sehr offen wahrgenommen. *„[...] grundsätzlich habe ich einen sehr demokratischen Eindruck von dem Ganzen“* (s. Anhang V, Transkription B5, S. 5).

Frage 3.4: Die Mitarbeit an Nordstern bewerten die Befragten einstimmig als Mehrbelastung. Die Kompensation dieser Mehrbelastung, so meinten

drei, erfolge durch Vor- bzw. Nacharbeit oder die Delegation an Mitarbeiter. Die anderen beiden integrieren ihre Partizipation durch gute Planung in ihr Tagesgeschäft.

6.2.4. Ergebnis Qualifikations-Segment

Frage 4.1: Das Qualifikationsangebot wurde von einem Befragten nicht wahrgenommen. Die anderen haben Angebote erhalten, wobei einer keinen Bedarf an zusätzlichen Qualifikationen sah. Maßnahmen zur Qualifikation in den Bereichen Change Management, Lean Leadership und Moderationstraining wurden von den übrigen Kollegen ebenso wahrgenommen wie Methodenqualifikationen zu den Themen 5S und Kanban.

Frage 4.2: Angebote zum Auffrischen oder Vertiefen haben drei Befragte nur selten wahrgenommen, zwei gar nicht.

Frage 4.3: Auch ein standardisierter Aufbau der verschiedenen Schulungsmaßnahmen war für vier nicht erkennbar, der fünfte Befragte konnte dazu keine Aussage treffen.

Frage 4.4: Die Vereinbarkeit der Qualifikationsmaßnahmen mit dem Tagesgeschäft hält ein Mitarbeiter für dosierbar, drei hingegen empfinden auch hier eine Mehrbelastung. Die Integration ins Tagesgeschäft erfolgt erneut über Vor- oder Nacharbeit, die Befragten werten die Qualifikationsmaßnahmen aber als notwendige Investition. *„Ich nehme mir die Zeit, weil ich einfach davon überzeugt bin, dass das richtig ist [...]“* (s. Anhang IV, Transkription B4, S. 6).

6.2.5. Ergebnis Allgemeines Segment

Frage 5.1: Allgemein sind die Befragten dem Programm gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt. Zwei Mitarbeiter äußerten sich derart, dass die Reichweite von Nordstern zum einen beeindruckend sei, zum anderen aber auch Probleme verursacht. *„[...] wir haben einen riesen, breiten Wurf gemacht über [das] Werk, was eigentlich das Hauptproblem ist, so [das] ich einfach sage: es ist alles in Bewegung“* (s. Anhang IV,

Transkription B4, S. 11). Zudem führe laut einer Aussage die teilweise gegensätzlichen Auffassungen der Aufträge der Arbeitspakete zwischen den Gremien und den Teilnehmern zu Frustration. Einer der Befragten bemängelte zudem die zu geringe Einbindung gewerblicher Mitarbeiter in das Nordsternprogramm. Trotzdem ist die Notwendigkeit für Nordstern nachvollziehbar und die Mitarbeiter sind von dem Programm überzeugt.

Frage 5.2: Bei der Frage nach direktem Verbesserungspotenzial äußerten vier der Befragten den Wunsch nach mehr Zeit. *„[...] die Ausrollgeschwindigkeit, [...] die sicherlich in den vergangenen beiden Jahren auch recht hoch war, schon mit leicht abnehmender Tendenz, [...] da ist, glaube ich, noch weiteres Optimierungspotenzial [...] vorhanden [...]“* (s. Anhang I, Transkription B1, S. 10).

Auch der Wunsch, die von den Arbeitspaketen erarbeiteten Standards stärker an die diversen Bereiche anzupassen, wurde von drei der Befragten angebracht. Zudem fordert ein Mitarbeiter mehr Akzeptanz und Ambitionen der Führungsmannschaft, hinsichtlich der Konsequenz der Umsetzungen und ihrer Einhaltung. Auch wurde die bessere Nutzung von Synergien zwischen den vielzähligen Arbeitspaketen gewünscht.

Im nächsten Abschnitt werden die zuvor ausgewerteten Befragungsergebnisse hinsichtlich der Merkmale Vision, Kommunikation, Partizipation und Qualifikation mit ihren in Abschnitt 3.3, S. 12-19 angeführten, erfolgsbedingenden Faktoren analysiert und mit der Definition von Nachhaltigkeit in Abschnitt 4.1. S. 19 verglichen. Jedes Segment wird dabei alleinstehend betrachtet und ausgewertet, der abschließende Vergleich gesamthaft angestellt.

6.3. Ergebnisanalyse

6.3.1. Analyse Visions-Segment

Bei der Frage nach der Vision von Nordstern ist auffällig, dass die Mitarbeiter zwar die Richtung kennen, in die die BMH langfristig geht,

allerdings kein genaues Zielbild zu besitzen scheinen. Oben (vgl. Abschnitt 3.3.1, S. 13-14) wurde angeführt, wie wichtig eine detaillierte Ausarbeitung des angestrebten Zielzustandes ist. Diese scheint bei Nordstern zu fehlen oder ist nicht hinlänglich bekannt (vgl. Abschnitt 6.2.1, Frage 1.1, S. 30). Die Notwendigkeit für eine Veränderung hingegen scheint ausreichend kommuniziert worden zu sein. Die Prozessoptimierung hin zu höherer Effizienz und Kundenorientierung wurden von den Befragten genannt und verstanden (vgl. Abschnitt 6.2.1, Frage 1.2, S. 30). Das Wissen um die Rahmenbedingungen jedoch ist bestenfalls schwammig. Es herrscht unter den Befragten keine Einigkeit über den Zeitplan des Nordstern-Programms. Einige sagen aus, es sei kontinuierlich, also ohne zeitliches Ende, andere hingegen sehen einen eventuellen zeitlichen Rahmen in den variablen Deadlines der jeweiligen Arbeitspakete. Der Leiter der TPM-Abteilung hingegen nennt ein Ende des Nordstern-Programms im Dezember 2015, welches sich jedoch gerade in der Revision befindet. Alles in allem wird hier eine große Unsicherheit deutlich. Die finanziellen Rahmenbedingungen sind anscheinend klarer definiert. Nordstern soll sich selber tragen, Investitionen müssen sich rechnen. Diese Vorgaben sind den Befragten weitestgehend bekannt (vgl. Abschnitt 6.2.1, Frage 1.3, S. 31).

Die Dokumentation zu Nordstern wiederum scheint lückenhaft. Zwar sind direkte Ansprechpartner bekannt, primär die Mitarbeiter der TPM-Abteilung, allerdings konnten die Befragten keine tatsächlichen Dokumente zur Informationsgewinnung nennen. Gerade in Hinblick auf die für einen erfolgreichen Veränderungsprozess notwendige Vision und die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen besteht hier Nachsteuerungsbedarf (vgl. Abschnitt 6.2.1, Frage 1.4, S. 31).

6.3.2. Analyse Kommunikations-Segment

Die Analyse der Frage 2.1 zeigt, dass das Intranet und der direkte Austausch mit den Kollegen die am häufigsten genutzten Kommunikationskanäle sind. Gesteuert werden hierbei nur das Intranet und die Austauschforen zu Nordstern, z.B. das Arbeitspaketleitertreffen oder das Führungskräfteforum. Neben dem Intranet als von der internen

Kommunikation bereitgestellter Kanal wurden zudem die WIR, die Mitarbeiterzeitschrift der BMH, die Betriebsversammlungen zu Nordstern und der SharePoint des Beiersdorf-Konzerns als Informationskanal genannt, jedoch jeweils nur einmalig. Der Newsletter zu Nordstern findet keine Erwähnung (vgl. Abschnitt 6.2.2, Frage 2.1, S. 31). Die Nutzung der diversen Kanäle differenziert je nach Erkenntnisinteresse. Wollen die Befragten sich generell informieren, suchen nach einer Begriffserklärung oder sind an der Situation in anderen Bereichen der Organisation interessiert, so nutzen sie das Intranet und in seltenen Fällen besagte Zeitschrift. Vermeintlich wichtige bzw. relevante Inhalte zu Nordstern, auch ihre eigene Arbeit betreffend, erhalten sie jedoch ausschließlich über den direkten Austausch mit den Kollegen. Dieser Umstand macht deutlich, dass die von der internen Kommunikation angebotenen Inhalte zwar interessant zu sein scheinen, allerdings nicht den Bedarf an benötigten Informationen decken (vgl. Abschnitt 6.2.2, Frage 2.2, S. 31). Die Frequenz, mit der auf den verschiedenen Kanälen gesendet wird, halten die Befragten überwiegend für ausreichend, hier besteht kein Anpassungsbedarf (vgl. Abschnitt 6.2.2, Frage 2.3, S. 31). Die Formulierung der Inhalte wird ebenfalls als gut bewertet. Die Schwierigkeit, nicht zu anspruchsvoll und gleichzeitig nicht niveaulos zu berichten, meistert die interne Kommunikation laut Aussage der Befragten, wobei das Niveau auf den verschiedenen Kanälen teilweise unterschiedlich wahrgenommen wird. Die mediale Ausgestaltung der Informationen wird ebenfalls überwiegend positiv bewertet (vgl. Abschnitt 6.2.2, Frage 2.4, S. 32).

6.3.3. Analyse Partizipations-Segment

Die überwiegende Form der Partizipation ist sehr deutlich die Teilnahme an einem oder mehreren Arbeitspaketen als Mitglieds oder Leiters. Darüber hinaus werten die Befragten ihre tägliche Arbeit unter Berücksichtigung der neuen Methoden und Richtlinien ebenfalls als Partizipation. Zusätzlich dazu können sie sich eine Einflussnahme nur in Form von einer Einbindung bei fachlicher Berührung vorstellen. Aus den gegebenen Antworten lässt sich keine Unzufriedenheit mit den

Partizipationsmöglichkeiten erkennen, hier scheint das Angebot ausreichend (vgl. Abschnitt 6.2.3, Frage 3.1, S. 32). Die Möglichkeit zur Mitarbeit wurde erstmals bei der Ausschreibung der Arbeitspakete wahrgenommen. Rückblickend bedeutet das, dass zur Konzeptionierung des Programms keine ausreichende Partizipation der Mitarbeiter stattgefunden hat, erst zur Programminitialisierung. Laut den in Abschnitt 3.4.3 angeführten Bedingungen für einen erfolgreichen Wandel ist dieser Umstand suboptimal. Neuen Kollegen wird das Nordstern-Programm hingegen direkt bei Betriebseintritt vorgestellt und das Partizipationsangebot unterbreitet (vgl. Abschnitt 6.2.3, Frage 3.2, S. 32). Die Grenzen der Einflussnahme sind nicht spürbar, die Kollegen empfinden das Programm als offen und barrierefrei. Einer der Befragten bezweifelt allerdings seine fachliche Kompetenz zur programmweiten Partizipation, eine Steigerung des Selbstvertrauens der Mitarbeiter kann hilfreich sein (vgl. Abschnitt 6.2.3, Frage 3.3, S. 32-33). Die Mitarbeit an Nordstern stellt für alle Beteiligten eine Mehrbelastung dar. Hier wird offensichtlich nicht genug für Ausgleich bzw. Umverteilung gesorgt, sodass die Kompensation der in die Partizipation investierten Ressourcen über Vor- und Nacharbeit erfolgt. Die gestiegene Arbeitslast seit der Einführung von Nordstern steht einem erfolgreichen Wandel gegenüber und sollte daher aktiv angegangen und vermieden werden (vgl. Abschnitt 6.2.3, Frage 3.4, S. 33).

6.3.4. Analyse Qualifikations-Segment

Das Qualifikationsangebot scheint laut Aussage der Befragten nicht stark genug kommuniziert zu werden, teilweise wurde es überhaupt nicht wahrgenommen. Sofern das Angebot bemerkt wurde, und befanden die Mitarbeiter ihre Kompetenzen für ausbaufähig, so wurden die Maßnahmen angenommen, primär in den Bereichen Change Management, Leadership- und Moderationstrainings. Hier ist anscheinend erhöhter Bedarf sehen. Methodenschulungen hingegen werden offensichtlich nicht als Angebot, sondern vielmehr als Notwendigkeit für die Umsetzungen aus den diversen Arbeitspaketen empfunden (vgl. Abschnitt 6.2.4, Frage 4.1, S. 33). Vertiefungen der Schulungsmaßnahmen bzw. Angebote zum Auffrischen

wurden nur vereinzelt wahrgenommen. Daraus geht hervor, dass Schulungsmaßnahmen nicht ausreichend nachverfolgt werden, ansonsten würden den Befragten aktiv Angebote unterbreitet, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu gewährleisten (vgl. Abschnitt 6.2.4, Frage 4.2. S. 33). Einen standardisierten Aufbau konnten die Befragten ebenfalls nicht erkennen. Das lässt vermuten, dass keine zentrale Verwaltung der Schulungsangebote vorliegt, welches ebenso die ausbleibenden Vertiefungen und Angebote zum Auffrischen erklären würde. Hier besteht Verbesserungspotenzial (vgl. Abschnitt 6.2.4, Frage 4.3, S. 33). Auch durch das Wahrnehmen der Angebote entstehen den Kollegen offenbar Nachteile in ihrem Tagesgeschäft. Ähnlich wie bei der Partizipation bedeuten Schulungsmaßnahmen eine Mehrbelastung, welche zu Vor- und Nacharbeit führt. Ein erfolgreicher und nachhaltiger Wandel kann nur stattfinden, wenn alle Betroffenen in der Lage sind, mit den Neuerungen umzugehen. Entsprechend sollte den Schulungsmaßnahmen im Kontext einer solchen Veränderung, hier dem Nordstern-Programm, große Bedeutung beigemessen und benötigte Freiräume geschaffen werden (vgl. Abschnitt 6.2.4, Frage 4.4, S. 33).

6.3.5. Analyse Allgemeines Segment

Es ist trotz der vorhandenen Verbesserungspotenziale zu erkennen, dass die Befragten grundsätzlich von Nordstern überzeugt sind. Dieses spricht für eine gemeinhin gute Kommunikation und Programmsteuerung, wobei die teilweise ungleichen Meinungen und Erwartungen von den Arbeitspaketteilnehmern und den Steuerungsgremien auch hier Raum für Optimierungen erkennen lassen. Der umfassende Einflussbereich des Programms stellt laut Aussage der Befragten eine große Herausforderung dar. Hier sollte darauf geachtet werden, den Umfang durch das Aufsetzen neuer Arbeitspakete nicht weiter ansteigen zu lassen (vgl. Abschnitt 6.2.5, Frage 5.1, S. 33). Die schwierige Vereinbarkeit der Partizipation und der damit einhergehenden Qualifikation mit dem Tagesgeschäft wird unterstrichen. Zudem sollte auch der Rahmen für die Einführung neuer Methoden in den einzelnen Bereichen laut den Befragten nicht zu eng

gefasst werden. Standards zwanghaft über alle Bereiche gleich auszurollen ist suboptimal, da dies eventuell zu Mehrarbeit und dadurch Frustration führen kann. Vielmehr wird eine stärkere Anpassung auf die Bereiche und ihre unterschiedlichen Begebenheiten gewünscht. Diesen Umstand sollte man bei der zukünftigen Einführung werkweiter Standards berücksichtigen (vgl. Abschnitt 6.2.5, Frage 5.2, S. 34).

Das Nordstern-Programm ist intrinsisch veranlasst und entspricht somit einem der in Abschnitt 4.1 angeführten Aspekte für Nachhaltigkeit. Die für Nordstern benötigten Ressourcen wie Zeit, Personal und Geld werden aus dem Programm heraus zur Verfügung gestellt, auch wenn dieser Aspekt laut der Befragung nicht allen Organisationsmitgliedern gleichermaßen bekannt ist. Die Mitarbeiter können sich stark einbringen. Die weitreichenden Qualifikationsmaßnahmen bleiben allerdings aus. Auch die Berücksichtigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen und Ressourcen ist nach Analyse der Befragungsergebnisse ausbaufähig (vgl. Abschnitt 4.1, S. 23-24).

Die vorgenommene Ergebnisanalyse lässt unter Berücksichtigung der Merkmale für gutes Change Management und seiner erfolgsbedingenden Faktoren sowie der in Abschnitt 4.1, S. 19 angeführten Definition für Nachhaltigkeit nach deutliches Optimierungspotenzial erkennen.

Im folgenden Abschnitt werden aus der Ergebnisanalyse abgeleitete Maßnahmen zur Optimierung vorgestellt, welche gleichzeitig als Empfehlung gegenüber der Programmsteuerung verstanden werden sollen.

6.4. Abgeleitete Maßnahmen zur Optimierung

6.4.1. Maßnahmen Visions-Segment

Bei der Ergebnisanalyse des Visions-Segments wurde deutlich, dass ein Informationsdefizit besteht. Zum einen gibt es kein ausgestaltetes Zielbild, zum anderen sind die Rahmenbedingungen unklar. Daher werden folgende Optimierungsmaßnahmen vorgeschlagen:

- Die detaillierte Ausgestaltung eines Zielbildes inklusive sämtlicher Rahmenbedingungen hinsichtlich Zeit und Ressourcen;
- Eine für sämtliche Organisationsmitglieder zugängliche Programmdokumentation mit allen im neuen Zielbild enthaltenden Informationen.

Das neue Zielbild kann im Rahmen einer Meilenstein- und Erfolgskommunikation eingeführt werden. Diese würde die Möglichkeit bieten, die detailliertere Ausgestaltung des zukünftig angestrebten Zustandes der Organisation nicht als Nachbesserung, sondern als Anpassung auf die in den zweieinhalb Jahren Programmlaufzeit bereits vorgenommenen Veränderungen zu präsentieren. Die Programmdokumentation dient als Grundlage für das neue Zielbild und sollte zukünftig stetig herangezogen werden, um den Veränderungsverlauf zu illustrieren. Die Zugänglichkeit für alle Organisationsmitglieder sowie klar definierte Ansprechpartner wirken dem Informationsdefizit und der daraus entstehenden Unsicherheit entgegen (vgl. Abschnitt 6.3.1, S. 35).

6.4.2. Maßnahmen Kommunikations-Segment

Die Analyse des Kommunikations-Segments lässt ebenfalls Verbesserungspotenzial erkennen. Neben der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle bei differenziertem Erkenntnisinteresse scheint das gesamte Angebot an Informationsmitteln nicht hinlänglich bekannt zu sein. Zudem bevorzugen die Befragten oftmals die direkte, ungelenke Kommunikation mit den Kollegen, wodurch Missverständnisse entstehen und Meinungsbilder eingefärbt werden können. Hieraus werden folgende Optimierungsvorschläge abgeleitet:

- Die Verschlinkung der Informationskanäle hinsichtlich der tatsächlichen Nachfrage der Organisationsmitglieder;
- Die Schaffung einer gesamthaften Austausch- und Informationsplattform, bspw. ein separierter Bereich des Intranets;

- Initialisierung eines regelmäßig stattfindenden Informationsforums zum Nordsternprogramm, offen zur Teilnahme für alle Interessierten;
- Schaffung von ansprechbaren Informationsspezialisten zur besseren Steuerung der kommunizierten Inhalte, zusätzlich empfehlenswert aufgrund der Vorliebe der Kollegen für die direkte Kommunikation;
- Eine Usability Studie des Intranets.

Die Zusammenführung sämtlicher Kommunikationskanäle auf eine zentrale Plattform ist empfehlenswert, um zum einen die Bekanntheit des Angebots zu erhöhen, zum anderen den Zugang zu Informationen zu zentralisieren und damit bessere Steuerbarkeit zu gewährleisten. Informationsspezialisten zu den diversen Themenbereichen von Nordstern fördern die direkte Kommunikation und erhöhen die Einflussnahme auf die ungelenkte unter den Organisationsmitgliedern. Die Usability Studie des Intranets ist empfehlenswert, da dieser Kanal am stärksten frequentiert wird und laut der Befragten hier Verbesserungspotenzial besteht (vgl. Abschnitt 6.3.2, S. 36).

6.4.3. Maßnahmen Partizipations-Segment

Die Analyse des Partizipations-Segments lässt überwiegend Zufriedenheit erkennen und bedarf somit kaum einer Optimierung. Lediglich folgende Maßnahme wird vorgeschlagen:

- Schaffung fest definierter Freiräume für die Mitarbeit an Nordstern, bspw. durch einen zentral gesteuerten Serientermin.

Die Mitarbeit an Nordstern bedeutet für die Organisationsmitglieder eine Zusatzbelastung. Um diese zu minimieren kann wöchentlich ein von der Programmsteuerung definiertes Zeitfenster festgelegt werden, in dem die partizipierenden Kollegen nicht ansprechbar sind und ihre Aufgaben umgelagert werden. Der dadurch geschaffene Freiraum entlastet zum einen

die bereits mitarbeitenden Mitglieder und animiert eventuell zusätzliche Kollegen zur Partizipation (vgl. Abschnitt 6.3.3, S. 37).

6.4.4. Maßnahmen Qualifikations-Segment

Bei der Analyse des Qualifikations-Segments ist stärkeres Optimierungspotenzial zu erkennen. Das teilweise nicht wahrgenommene Angebot lässt auf ein Kommunikationsdefizit schließen. Zudem gaben die Befragten an, in den besuchten Qualifikationsmaßnahmen keine wiederkehrenden Elemente entdeckt zu haben. Folgende Maßnahmen zur Optimierung werden daher vorgeschlagen:

- Zentrale Steuerung sämtlicher aus Nordstern hervorgehenden Qualifikationsmaßnahmen;
- Schaffung eines standardisierten Aufbaus der Qualifikationseinheiten;
- Nachhalten der Teilnahme zur besseren Steuerung von Vertiefungs- und Auffrischungsangeboten;
- Angebotskommunikation, bspw. über neue Austausch- und Informationsplattform.

Es bietet sich an, die Qualifikationsmaßnahmen zentral zu verwalten und weitestgehend zu standardisieren. Der daraus entstehende Katalog sämtlicher Angebote sollte über die neu geschaffene Plattform zugänglich gemacht werden, um allen Organisationsmitgliedern zu Verfügung zu stehen. Das Nachhalten der Teilnehmer würde zudem das direkte Angebot eventueller einer Schulung nachfolgender Maßnahmen ermöglichen (vgl. Abschnitt 6.3.4, S. 438).

6.4.5. Maßnahmen Allgemeines Segment

Das allgemeine Segment offenbart nach der Analyse ebenfalls Optimierungspotenzial. Hier gaben die Befragten unmittelbar Rückmeldung und brachten abschließend selbst Verbesserungsvorschläge an. Daraus abgeleitet und zusammengefasst werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- Das leichte Aufweichen der werksweiten Standards zur besseren Anwendung in den diversen Bereichen;
- Mehr Spielraum bei den Einführungen und der Umsetzung für zeitliche und inhaltliche Anpassungen;
- Verschlankung des Programms durch bspw. Zusammenlegung von Arbeitspaketen, keinesfalls aber eine weitere Vergrößerung.

Eine Übersicht über die abgeleiteten Maßnahmen findet sich im Anhang VI. Die Befragten gaben an, dass die durch Nordstern entwickelten Standards nicht auf alle Bereiche anzuwenden sind (vgl. Anhang I, Transkription B1, S. 10). Daher sollte es hier die Möglichkeit zur Anpassung geben um die werkweite Einführung zu gewährleisten ohne zu Frustration oder Mehrarbeit zu führen. Ebenfalls ließ sich in den gegebenen Antworten der Wunsch der Befragten erkennen, gerade den zeitlichen Aspekt der Einführungen und Umsetzungen in ihrem Bereich beeinflussen zu können. Um keinen Druck aufzubauen und Misserfolge zu provozieren, empfiehlt sich hier das Einräumen eines Gestaltungsspielraumes. Der große Programmumfang stellt eine Herausforderung dar, hier empfiehlt sich also möglichst auf eine Verringerung oder gleichbleibenden Umfang zu achten (vgl. Abschnitt 6.3.5, S. 38-40).

Die hier formulierten Optimierungsmaßnahmen wurden unter Berücksichtigung der im ersten Teil dieser Arbeit vorgestellten Erfolgsfaktoren für Change Management sowie der Definition für Nachhaltigkeit entwickelt. Bei einer größeren Anzahl von Befragungen wäre sicherlich weiteres Optimierungspotenzial aufgedeckt worden. Leider lässt der knapp bemessene Umfang dieser Arbeit das nicht zu. Gegenüber der Programmsteuerung wird daher die Empfehlung ausgesprochen, die hier vorgenommene Befragung als Grundlage für eine umfassendere Evaluation von Nordstern zu nutzen. Das trotz des geringen Umfangs der Befragung aufgezeigte Verbesserungspotenzial macht die Notwendigkeit dafür deutlich.

7. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, mittels einer Befragung Optimierungspotenziale in dem den Change-Prozess, der das Nordstern-Programm begleitet, aufzudecken und anschließend Maßnahmen zu formulieren, um diese auszugleichen.

Nach Auswertung der Befragung ließ sich deutliches Optimierungspotenzial erkennen. Zwar kann anhand dessen darauf geschlossen werden, dass das Nordstern-Programm unausgereift oder fehlerhaft ist, jedoch vernimmt man aus der Befragung dennoch einen allgemein positiven Grundton. Dieser zeigt, dass das Wissen um die Notwendigkeit des Change-Prozesses vorhanden ist und akzeptiert wird. Trotzdem, so geht aus den Transkriptionen hervor, werden Vergleiche zu vergangenen Change Prozessen gezogen. Um hieraus einen Vorteil zu generieren wäre eine frühere Berücksichtigung des Ansatzes der unternehmenshistorischen Auseinandersetzung mit Change Management hilfreich gewesen, ein Umstand, der den weiteren Forschungsbedarf zu dieser Ausrichtung unterstreicht.

Mit Hilfe der Recherche zu Erfolgsfaktoren und Nachhaltigkeit sowie der Ergebnisanalyse der Befragung wurden die im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Maßnahmen formuliert, um das aufgezeigte Optimierungspotenzial zu kompensieren. Sie sollen als Vorschlag gegenüber der Programmsteuerung verstanden werden und als Grundlage dienen, um die Nachhaltigkeit von Nordstern zu erhöhen.

Abschließend ist festzustellen, dass die Evaluation eines Change-Prozesses möglich ist, jedoch eine Herausforderung darstellt. Aufgrund der fehlenden Definition von Change Management, lediglich Abgrenzungsversuche werden unternommen, sind die zu evaluierenden Inhalte schwierig auszuwählen und variieren zwangsläufig von Change-Prozess zu Change-Prozess. Dies liegt an den nicht eindeutig festgelegten sondern lediglich breit diskutierten Erfolgsfaktoren für Change Management sowie ihrer

Übertragbarkeit auf tatsächliche Veränderungsprozesse, die teilweise mühevoll ist. Hier empfiehlt sich die enge Zusammenarbeit mit den von der Veränderung betroffenen Organisationsmitgliedern, um das Erkenntnisinteresse bestmöglich auf die vorhandenen Bedarfe abzustimmen. Daraus ergibt sich auch die Einschätzung, dass die Evaluation eines Change-Prozesses ohne praktischen Bezug äußerst kompliziert und vermutlich wenig aussagekräftig wäre, da die Inhalte von Veränderungen stark differenzieren und es daher keinen einheitlichen Ansatz zur Evaluation geben kann. Hier muss es Berührungen mit der Organisation geben, um verwertbare Ergebnisse zu erzielen.

Für diese Arbeit war die Zusammenarbeit mit der BMH als Organisation und ihren Mitarbeitern als Betroffene von und Beteiligte an Nordstern unabdingbar, nur durch sie konnten die Optimierungspotenziale entdeckt und Maßnahmen zur Verbesserung formuliert werden. Die hier vorgenommene Untersuchung kann auf Grund ihres geringen Umfangs lediglich als eine Stichprobe gewertet werden. Die Ergebnisse der Befragung sind jedoch richtungsweisend und bieten eine gute Grundlage, um mittels einer repräsentativen Umfrage ein aussagekräftiges Gesamtbild zu erheben. Das Ergebnis der in dieser Arbeit vorgenommenen Evaluation und die vorgeschlagenen bedarfsorientierten Maßnahmen zur Optimierung bilden den ersten Schritt zur Verbesserung des Nordstern-Programms.

Glossar

5 S

5 S ist eine TPM Methode um Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe sicherer, sauberer und übersichtlicher zu gestalten und kommt ursprünglich aus Japan. Die 5S lauten:

Seiri =Sortieren; Seiton = Straffen; Seiso = Strahlen; Seiketsu = Standardisieren; Shitsuke = Selbstdisziplin.

Kaizen

Der Begriff Kaizen stammt aus dem Japanischen und setzt sich zusammen aus den Wörtern Kai=Veränderung, Wandel und Zen=zum Besseren. Ursprünglich stellt Kaizen eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie dar.

In der Unternehmenspraxis versteht man darunter ein Managementsystem, dass sich mit einer kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsabläufen und Produkten befasst und dabei die Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Vordergrund stellt.

Ziel ist eine ständige Verbesserung der Produktqualität sowie eine größere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Kaizenblitz

Ein Kaizenblitz ist ein Instrument aus dem Bereich Kaizen, der einen schnellen, unkomplizierten Wandel beschreibt. Er wird verwendet, um Missstände zu signalisieren die der Regel direkt ausgeräumt werden. Er ist das Schnellverfahren des Kaizens.

Kanban

Kanban kommt aus dem japanischen und bedeutet übersetzt soviel wie „Karte“, „Tafel“ oder „Beleg“ und stellt eine Methode der Produktionsablaufsteuerung dar. Das auch Hol-, Zurufprinzip oder Pull-Prinzip genannte Vorgehen orientiert sich ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Bereitstell- und Verbrauchsort. Kanban ermöglicht ein Reduzieren der lokalen Bestände von Vorprodukten in und

nahe der Produktion, die dort in Produkten der nächsten Integrationsstufe verbaut werden. Ziel von Kanban-Systemen ist die Reduzierung von Lagerbeständen und damit Reduzierung von Kapitalbindung und eine Erhöhung der Flexibilität im Hinblick auf geänderte Bedarfsmengen. Dieses Ziel soll ohne Verluste von Lieferbereitschaft, ohne Verschlechterung von Ausschussquoten, ohne Erhöhung von Nacharbeit, zusätzlichen Transporten etc. erzielt werden. Dies alles soll dabei mit stark gemindertem Planungsaufwand erfolgen.

Lean Leadership

Lean Leadership fokussiert stark den Faktor Mensch und hat zum Ziel, die Führungskompetenzen einer Organisation dahingehen zu erhöhen, um akute Problemlösungen zu begünstigen und zur kontinuierlichen Verbesserungen zu befähigen. Als Resultat von Lean Leadership schafft es die Organisation, Problemlösungsabläufe zu etablieren, die die Zielerreichung zu einem natürlichen Prozess entwickeln.

REFA-Ingenieur

REFA-Ingenieure und -Ingenieurinnen für Industrial Engineering gestalten und optimieren Arbeitsabläufe in fertigungstechnischer, wirtschaftlicher und ergonomischer Hinsicht. Sie ermitteln z.B. Auftrags-daten, Maschinen- und Produktionskapazitäten, Stillstands-, Lager- und Lohnkosten. Um die Wirtschaftlichkeit von industriellen Arbeitsprozessen zu verbessern, analysieren sie die jeweiligen Abläufe und Prozesse unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher, psychologischer und sozialer Aspekte.

SharePoint

SharePoint ist die Abkürzung für Microsoft Office Sharepoint Services. Es ist ein weitgehend an die Organisation anzupassendes Content Management System und dient der unternehmensinternen Kollaboration. Es ist stark in die Microsoft Office Produkte wie Outlook, PowerPoint, Excel, Word, etc. integriert.

SMED

Single Minute Exchange of Die bezeichnet ein Verfahren, das die Rüstzeit einer Produktionsmaschine oder einer Fertigungslinie reduzieren soll. Ziel von SMED ist es, die Bestände zu senken, indem man die Maschine auf einen neuen Fertigungsprozess umrüstet, ohne den Fertigungsfluss zu stören. Das endgültige Ziel kann man als erreicht sehen, wenn eine Maschine oder eine Fertigungslinie innerhalb eines Fertigungstaktes umgerüstet werden kann.

Anhang

Anhang I : Transkription_B1

Anhang II : Transkription_B2

Anhang III : Transkription_B3

Anhang IV : Transkription_B4

Anhang V : Transkription_B5

Anhang VI : Zusammenfassung abgeleitete Maßnahmen

Siehe beigefügten Datenträger.

Literaturverzeichnis

Al-Ani 2013

AL-ANI, Ayad: *Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand - Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat.*
1. Aufl. Wiesbaden : Springer VS, 2013 – ISBN 978-3-531-18789-1

Asendorpf 2004

ASENDORPF, Jens B.: *Psychologie der Persönlichkeit*. 3. Aufl. Berlin : Springer, 2004 – ISBN 978-3-662-09571-3

Atteslander 2003

Atteslander, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10., neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Berlin : de Gruyter, 2003 – ISBN 3-11-017817-6

Bartscher & Stöckl 2011

BARTSCHER, Thomas; STÖCKL, Juliane: *Veränderungen erfolgreich managen – Ein Handbuch für Change Manager und Interne Berater*. 1. Aufl. Freiburg : Haufe-Lexware, 2011 – ISBN 978-3-01088-4

Becker & Reinhardt-Becker 2001

BECKER, Frank; REINHARDT-BECKER, Elke: *Systemtheorie – Eine Einführung für die Geschichts- und Kulturwissenschaften*. Frankfurt/Main : Campus Verlag, 2001 – ISBN 978-3-5933-6848-1

Bhadury 1989

BHADURY, Bikash: *TPM*. Neu Dehli : Publishers Limited Ltd., 1989 – ISBN 81-7023-805-6

BMH 2013

SCHULZ, Sunna. 2013. BMH_presentation. Unveröffentlichtes, internes Dokument

BMH 2014 a

SCHULZ, Sunna. 2014. Nordstern Kommunikationskonzept. Unveröffentlichtes, internes Dokument

BMH 2014 b

JOHNAS, Simone. 2014. Historie BMH. Unveröffentlichtes, internes Dokument

BMH 2014 c

SCHULZ, Sunna. 2014. Nordstern. Unveröffentlichtes, internes Dokument

BMH 2014 d

DAUM, Christian. 2014. Wertstromanalyse_konzept. Unveröffentlichtes, internes Dokument

BMH 2014 e

VOLLWERK, Sandor. 2014. Rodenstock_final. Unveröffentlichtes, internes Dokument.

BMH 2015

Mitarbeiterzeitschrift *WIR – Innenansichten aus der BMH*. 6. Ausgabe, 2015. Unveröffentlichtes, internes Dokument.

Bordia et al.

BORDIA, Praschant; RESTUBOG, Simon L.; JIMMIESON, Nerina L.; IRMER, Bernd E.: Haunted by the Past – Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. In: *Group Organisation Management* 36 (2011), 2, S. 191-222

Bringselius 2014

BRINGSELIUS, Louise: Employee Objections to Organizational Change – A Framework for Addressing Management Responses. In: *Organization Development Journal* 32 (2014), 1, S. 41-54

Burschel et al. 2004

Burschel, Carlo J.; Losen, Dirk; Wiendl, Andreas: Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung: Lehr- und Handbücher zur ökologischen Unternehmensführung und Umweltökonomie. München : Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004 – ISBN 3-486-20033-X

Cameron & Quinn 2011

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*. 3. Aufl. San Francisco : Jossey-Bass, 2011 – ISBN 978-0-470-65026-4

Deutinger 2013

DEUTINGER, Gerhild: *Kommunikation im Change – Erfolgreich Kommunizieren in Veränderungsprozessen*. 1. Aufl. Berlin Heidelberg : Springer Verlag, 2013 – ISBN 978-3-642-37204-9

Heinze 2001

HEINZE, Thomas: *Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. Wien : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2001 – ISBN 3-486-25723-4

Krüger 2009

KRÜGER, Wilfried: *Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung*. 4., überarbeitete und erneuerte Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2009 – ISBN 978-3-8349-1253-4

Lauer 2010

LAUER, Thomas: *Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 1. Aufl. Berlin Heidelberg : Springer Verlag, 2010 – ISBN 978-3-642-04339-0

Noé 2014

NOÉ, Manfred: *Change-Prozesse effizient durchführen – mit Projektmanagement den Unternehmenswandel gestalten*. 1. Aufl. Wiesbaden : Springer Gabler, 2014 – ISBN 978-3-658-04989-8

Scholz 2014

SCHOLZ, Christian: *Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. 6., neubearbeitete und erweiterte Aufl. München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2014 – ISBN 978-3-8006-3680-8

Steinle et al. 2008

STEINLE, Klaus; EGGERS, Bernd; AHLERS, Friedel: *Change Management – Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen*. In: STEINLE, v. Cl. (Hrsg.): *Schriften zum Management*. München : Rainer Hampp Verlag, 2008 – ISBN 978-3-86616-197-7

Stolzenberg & Heberle 2013

STOLZENBERG, Kerstin; HEBERLE, Krischan: *Change Management - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. 3., überarbeitete Aufl. Berlin Heidelberg : Springer Verlag, 2013 – ISBN 978-3-642-30105-6

Strikker & Bongartz 2006

STRIKKER, Frank; BONGARTZ, Kerstin: *Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse – Umgang mit Kommunikation und Paradoxien*. In: LASKE, Stephan (Hrsg.): *Handbuch PersonalEntwickeln*. 106. Ergänzungslieferung. Köln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2006.

Watson 2009

WATSON, John B.: *Behaviorism – with a new Introduction by Gregory A. Kimbel*. 7. Aufl. New Brunswick : Transaction Publishers, 2009 – ISBN 978-1-56000-994-8

Wireman 2004

WIREMANN, Terry: *TPM*. 2. Aufl. New York : Industrial Press Inc., 2004 – ISBN 0-8311-3172-1

Zink et al. 2009

ZINK, Klaus J.; KÖTTER, Wolfgang; LONGMUEß, Jörg; THUL, Martin J.: *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 1. Aufl. Berlin : Springer, 2009 – ISBN 978-3-540-79289-5

Internetquellen

Beiersdorf 2015

BEIERSDORF Über Uns: <http://www.beiersdorf.de/ueber-uns/unser-profil/auf-einen-blick>, Abruf: 27.04.2015

Beluga 2015

BELUGA – KATALOG DER HAMBURGER BIBLIOTHEKEN: https://beluga.sub.uni-hamburg.de/vufind/Search/Results?lookfor=change+management&submit=Suchen&institution=BELUGA_ALL, Abruf: 30.06.2015