



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Integration eines Familienbetriebes in einem Konzern

Version Nr. 1, 15. August 2022

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: [10.25938/oepms.330](https://doi.org/10.25938/oepms.330)



Open Education Platform
for Management Schools

Integration eines Familienbetriebes in einem Konzern

Version Nr. 1, 15. August 2022

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Unternehmensübernahme; Veränderungsprozess;
Akzeptanz; Widerstand; Reaktion

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Hoidn, S. (2022). Integration eines Familienbetriebes in einem Konzern. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.330



Didaktische Reflexion: Integration eines Familienbetriebes in einen Konzern

Sabine Hoidn ^a

^a OST – Ostschweizer Fachhochschule, Department Wirtschaft, Oberseestrasse 10,
8640 Rapperswil, sabine.hoidn@ost.ch

Abstract. Das Schweizer Familienunternehmen «Tutti Frutti» wird an den Konzern «Delikatessen Schweiz AG» verkauft. Die Nachricht schlägt ein wie eine «Bombe» und trifft fast alle Mitarbeitenden überraschend, nur wenige Personen waren eingeweiht. Die Fallstudie betrachtet den mit der Übernahme verbundenen Veränderungsprozess aus sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive um Haltungen, Reaktionen und Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden besser zu verstehen und erklären zu können.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	2
1.1. Einführung.....	2
1.2. Lernziele.....	3
1.3. Lehrplan.....	3
2. Hinweise zum Lösen der Fallstudie	4
Literatur	11

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1. Einführung

Die Fallstudie behandelt den Verkauf des Schweizer Familienunternehmens «Tutti Frutti» an den Konzern «Delikatessen Schweiz AG» und fokussiert dabei auf das Erleben und Verhalten von Menschen in organisationalen Veränderungsprozessen. Die Studierenden setzen sich systematisch mit den Bedingungen und Ursachen von Verhaltensänderungen und Widerständen sowie mit Unterstützungsmöglichkeiten vonseiten der Führungskräfte auseinander. Die Fallstudie ist relevant, da Veränderungen in Organisationen untrennbar mit Veränderungen des Erlebens und Verhaltens von Menschen in Organisationen verbunden sind. Sie stellt den «Faktor Mensch», d.h. Haltungen, Reaktionen und Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden in den Fokus und hilft damit den Studierenden dabei, organisationale Veränderungsprozesse aus sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive besser zu verstehen, mitzugestalten und sowie theoriegeleitet zu bewerten.

Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um einen realen Fall, welcher die Perspektive der Führungskraft Rosa Rot während des Veränderungsprozesses widerspiegelt. Bei der Überarbeitung der Fallstudie konnten weitergehende Informationen zum Sachverhalt direkt von dieser Führungskraft abgerufen werden, um den Fall und die sich stellenden Aufgaben und Fragen sowie Ereignisse möglichst realistisch darzustellen. Die Nachricht der Übernahme traf fast alle Beschäftigten überraschend («Bombenwurfstrategie», Reiß, 1997) und wurde auf der Betriebsversammlung verkündet. Als Führungskraft eines fünfköpfigen Teams musste Rosa Rot nicht nur selbst mit dieser einschneidenden Veränderung umgehen können, sondern in dieser Zeit auch ihr Team führen.

Die Fallstudie wurde bisher im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen auf der Bachelorstufe (3. und 5. Semester) mit ca. 30 Studierenden im Kontaktstudium eingesetzt (2020 und 2021). Für die Lösung der Fallstudie selbst sollten mindestens zwei Unterrichtseinheiten à 45 Minuten eingeplant werden. Die Vermittlung der angewandten Theorien und Modelle sollte im Vorfeld oder im Zuge der Fallstudienbearbeitung (Impulsvorträge) stattfinden (1-2 UE). Die Fallstudienbearbeitung kann sowohl in Kleingruppen (mit/ohne Zwischenbesprechungen) als auch gemeinsam im Plenum erfolgen (Lehrgespräch und Diskussion). In jedem Fall sollten die Studierenden ihre Aufgabenlösungen zunächst schriftlich festhalten und sodann mündlich kommunizieren und diskutieren. Die Fallstudie kann auch im Selbststudium (einzeln oder in Gruppen) bearbeitet werden oder als Prüfungsfall für Gruppen verwendet werden. Individuelle Anpassungen des Falles (zusätzliche Aufgaben, weitere/andere Theorien und Modelle) sind möglich. Die Falllösung wird in allen Fällen sukzessive (nach Bearbeitung von 1 oder 2 Aufgaben) oder summativ nach Bearbeitung aller Aufgaben im Plenum besprochen und diskutiert.

Der bisherige, wiederholte Einsatz der Fallstudie im Rahmen des Kontextstudiums war erfolgreich. Die Studierenden waren motiviert und die nachfolgenden Lernziele wurden in der geplanten Zeit erreicht, wobei die Studierenden die Lerninhalte unmittelbar auf den Fall anwenden sowie eigene Erfahrungen einbringen konnten. Der Fallstudieneinsatz ermöglichte eine interaktive Unterrichtsgestaltung mit reger Beteiligung der Studierenden.

Die Fallstudie richtet sich an Studierende der Wirtschaftswissenschaften auf der Bachelorstufe. Infolge ihres Grundlagencharakters kann sie auch im interdisziplinären Kontextstudium eingesetzt werden. Die Fallstudie kann auch auf der Weiterbildungsstufe eingesetzt werden (CAS/DAS) mit Fokus auf Organisationsentwicklung, Change Management, organisationale Veränderungsprozesse, wobei der «Faktor Mensch» im Mittelpunkt steht.

1.2. Lernziele

Fachliche Lernziele: Die Studierenden ...

- sind mit den verschiedenen Typen von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen (Haltungen) sowie deren Verteilung in der Belegschaft vertraut.
- verstehen Einflussfaktoren auf das individuelle Verhalten sowie damit verbundene Ursachen für individuellen Widerstand.
- kennen die individuellen Veränderungsphasen in Veränderungsprozessen und können unterschiedliche Reaktionen der Mitarbeitenden entsprechend einschätzen.
- können personale, gruppenzentrierte und strukturzentrierte Massnahmen begründet auswählen, um Verhaltensveränderungen herbeizuführen und zu unterstützen.

Überfachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- ihre Aufgabenlösungen nachvollziehbar und begründet schriftlich darlegen.
- ihre Lösungsansätze verständlich, fokussiert und strukturiert kommunizieren.
- ihre Überlegungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsansätze hinterfragen und kritisch reflektieren.

1.3. Lehrplan

Die Fallstudie kann wie folgt bearbeitet werden:

1. Erarbeitung von theoretischen Grundlagen und Modellen (Vermittlung der Inhalte im Vorfeld der Fallstudienbearbeitung) – 1-2 UE
2. Durchlesen der Fallstudie (als Vorbereitung zuhause)
3. Fallstudienbearbeitung in Gruppen – 2 UE
 - a. Verständnisfragen zum Fall/zu den Aufgaben
 - b. Bearbeitung des Falles in Kleingruppen (alternativ zusammen im Plenum)
 - c. Besprechung der einzelnen Aufgaben im Plenum (sukzessive oder summativ am Ende)*

*Alternativ können die Aufgaben 1 und 2 in Gruppen gelöst und dann im Plenum besprochen werden. Im Anschluss erfolgt die Bearbeitung der Aufgaben 3 und 4 in Gruppen plus Besprechung im Plenum. Abschliessend wird die Aufgabe 5 in Gruppen (plus Besprechung im Plenum) oder gemeinsam im Plenum gelöst. Entscheidend ist das nachvollziehbare und fundierte Begründen der schriftlich ausgearbeiteten und mündlich vorgetragenen Lösungsvorschläge und Massnahmen sowie die anschliessende Diskussion verschiedener Lösungsansätze.

Je nach zur Verfügung stehender Zeit und anvisierter Lernziele können die Inhalte verändert oder gekürzt werden. Die Fallstudie ist damit variabel einsetzbar und kann an die Rahmenbedingungen des Unterrichts angepasst werden.

Ausführliche Lösungsvorschläge zu den einzelnen Aufgaben finden sich im Teil 2.

2. Hinweise zum Lösen der Fallstudie

- 1) Welche Reaktionen sind von den aktuell 70 Mitarbeitenden des Unternehmens Tutti Frutti AG kurz- und mittelfristig zu erwarten, nachdem diese auf der Betriebsversammlung über den Verkauf der Firma an eine börsenkotierte Holding informiert wurden?

Verwenden Sie untenstehende Tabelle, welche das Verhalten der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen nach Vahs (2019) zeigt, um mögliche kurz- und mittelfristige Reaktionen zu skizzieren.

Typen von Mitarbeitenden	Reaktionen
Innovatoren/ Innovatorinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Sind von der Richtigkeit und Wichtigkeit des geplanten Wandels überzeugt • Sehen/Erkennen Chancen und Opportunitäten für die persönliche Entwicklung im Unternehmen sowie für die Organisation selbst • Bringen sich und ihre Ideen stark ein und beteiligen sich an der Erarbeitung der Ziele und Massnahmen • Versuchen als „Missionare“ andere Mitarbeitende vom Sinn und Zweck der Veränderung zu überzeugen
Frühe Folgende	<ul style="list-style-type: none"> • Sind motiviert und beteiligen sich aktiv am Aufbau der neuen Organisation sowie deren strategischer Neuausrichtung • Identifizieren sich voll mit der neuen Strategie und sind von deren Erfolg überzeugt
Späte Folgende („Jenachdemer“)	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipieren je nach persönlichen Vor- und Nachteilen, die für sie mit der Veränderung verbunden sind • Erscheinen gegenüber Vorgesetzten engagiert und positiv • Erscheinen gegenüber Kollegen und Kolleginnen eher skeptisch
Abwartende	<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten sich neutral oder gleichgültig • Können neue Situationen und Chancen nur bedingt einschätzen • Zeigen begrenzte visionäre Fähigkeiten und halten tendenziell am Alten fest • Zeigen mit zunehmendem Erfolg eine steigende Bereitschaft zur Mitarbeit
Untergrundkämpfer/ Untergrundkämpfe- rinnen und offene Gegner/Gegne- rinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Sind enttäuscht von den Veränderungen und fühlen sich vom Management „übergangen“ • Sehen in der neuen Organisationsform keine Chancen, sondern nur Risiken und Gefahren • Versuchen, Kollegen von ihrer Gesinnung zu überzeugen, streuen Gerüchte und machen Stimmung gegen die Veränderung • Zeigen Widerstand (der sich oft auch in konstruktiver Kritik zeigt) und sind davon überzeugt, dass die Veränderung „falsch“ ist (offene Gegner)
Emigranten/ Emigrantinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Tragen die Veränderungen nicht mit und sind fest entschlossen, das Unternehmen aufgrund der neuen Besitzverhältnisse zu verlassen • Sehen für sich und ihre Position keine Perspektive/Zukunft (oft Leistungsträger)

Das Vorgehen der Geschäftsleitung, die den Verkauf bis zur Betriebsversammlung geheim hielt, entspricht einer Veränderungsstrategie, die als „Bombenwurf“ bezeichnet werden kann. Die Strategie wird auf oberster Führungsebene „streng geheim“ erarbeitet, die Entscheidung fällt für einen Verkauf, der anschliessend, nachdem er unter Dach und Fach ist, verkündet wird. Auch wenn diese Vorgehensweise bei Übernahmen durch börsenkotierte Unternehmen durchaus üblich ist, führt dieses Vorgehen („Bombenwurfstrategie“) häufig dazu, dass die Belegschaft von der Nachricht „überrollt“ wird, ein Teil fühlt sich „machtlos“, teils formiert sich Widerstand (Reiß, 1997).

Es werden die unterschiedlichsten Reaktionen zu beobachten sein.

- Ein Viertel der Mitarbeitenden dürfte umgehend das Szenario Stellenabbau vor Augen haben. Meist handelt es sich bei diesen Personen um Produktionsmitarbeitende, sowie Mitarbeitende im administrativen Bereich mit einem tieferen Ausbildungsgrad.
- Ein weiterer Teil, geschätzt die Hälfte, erkennt klar mögliche Chancen und Opportunitäten in Bezug auf die eigene Person, sowie den Fortbestand des Unternehmens unter dem Dach der Holding Delikatessen AG Schweiz.
- Das „letzte“ Viertel der Belegschaft dürfte unschlüssig in eine abwartende Position „verfallen“. Diese Mitarbeitenden sehen Chancen und Gefahren in etwa ausgeglichenem Masse und verhalten sich in einer ersten Phase mit ihrer Einschätzung eher passiv/zurückhaltend.

2) *Welche Ursachen könnten sich hinter den unterschiedlichen Widerstandsreaktionen verbergen? Welche Bedingungen verursachen ein akzeptierendes oder ablehnendes Verhalten der Betroffenen in Veränderungsprozessen?*

Ursachen gemäss v. Rosenstiel (1997, S. 201 f.) sowie Reiß-Modell (1997, S. 17) → siehe Theorie-Teil der Fallstudie (Sektion 1.2).

Ursachen für Widerstandsreaktionen aufseiten der Personen (individuelles Wollen und persönliches Können) und Situation (soziales Dürfen und Sollen sowie situative Ermöglichung) sowie Bedingungen für akzeptierendes und ablehnendes Verhalten:

- Mitarbeitende (auf jeder Stufe) sind nicht offen für Neuerungen. Ursache dafür sind **mangelnde Akzeptanz** („Man hält nichts von der Veränderung.“) sowie ein **limitiertes Verständnis** der strategischen Ziele und Veränderungsmassnahmen infolge fehlender Partizipation/Einbeziehung der Betroffenen. Die Ablehnung kann sich beispielsweise dadurch zeigen, dass Anpassungen und Optimierungen bestehender Prozesse von den Mitarbeitenden nicht in die Arbeitsabläufe integriert werden und diese wieder in alte Muster zurückfallen bzw. bisherige Routinen aufrechterhalten.
- Ein weiterer Grund für ablehnendes Verhalten kann konkret die **Angst** der Mitarbeitenden vor einem **Stellenverlust** oder vor **Schlechterstellung** (Aufgaben, Lohn) sein. Beispielsweise werden Doppelbesetzungen und deren Auflösung aufgrund der Zusammenführung der beiden Organisationen befürchtet (Stellenstreichungen).
- Mitarbeitende, die sich mit Änderungen generell schwertun, befürchten **neue oder angepasste Stellenbeschreibungen**. Diese können beispielsweise neue Aufgabenbereiche beinhalten, für die sich die Mitarbeitenden nicht öffnen möchten bzw. die sie (noch) nicht beherrschen (Über- oder Unterforderung).

- Einige Mitarbeitende fühlen sich „**ohnmächtig**“ und vor vollendete Tatsachen gestellt sowie **zu wenig informiert, einbezogen und unterstützt** (von Führungspersonen). Sie stehen noch unter „**Schock**“ und haben **Angst** vor den Konsequenzen der Veränderung.
- **Weitere Ursachen:** Lernängste und Abwehrmechanismen gegen kognitive Dissonanzen (Selbstwirksamkeit), persönliche Risikobereitschaft (Innovationstypen nach Rogers), geringe Risikoneigung, ein hohes Lebensalter sowie eine starke Identifikation mit der eigenen Arbeitsaufgabe (konservative Haltung gegenüber Veränderungsanforderungen), hierarchische Position innerhalb der Organisation, unterschiedliche selektive Wahrnehmungsmuster von Führungskräften und Mitarbeitenden etc.
- Die **Akzeptanz der Veränderungen** wurde versucht zu fördern durch: offene und umfangreiche Information der Mitarbeitenden nach Verkündigung der Übernahme, Führungspersonen als Ansprechpartner für die Mitarbeitenden, Ernstnehmen von Rückmeldungen der Betroffenen und Unterstützungsangebote (z.B. Weiterbildung, Lernpausen, Fehlertoleranz, Raum zum Experimentieren), Zielvereinbarungen.

3) *Frau Rosa Rot erfährt von dem Verkauf der Firma wie alle anderen Mitarbeitenden an der örtlichen Betriebsversammlung. Was könnten die ersten Gedanken und Fragen von Frau Rosa Rot sein?*

Als Führungskraft ist Frau Rosa Rot selber von den Veränderungen der Strukturen und Prozesse betroffen und befindet sich zudem in einer schwierigen Sandwich-Position: Die Geschäftsleitung erwartet von ihr, dass sie die Umsetzung dieser Veränderungen durch ihre Mitarbeitenden sicherstellt, gleichzeitig haben die Mitarbeitenden eigene Interessen, Ängste und Erwartungen, die es zu berücksichtigen gilt.

a. In Bezug auf sich selbst

Fragen, die sich für Rosa Rot stellen, sind zum Beispiel: Kann sie sich selbst mit dem neuen Arbeitgeber und dessen Geschäftstätigkeit, Firmenkultur und Firmenphilosophie identifizieren? Wie ist die Organisation der Delikatessen Schweiz AG aufgebaut? Ergeben sich aus dem Kauf doppelt besetzte Stellen, welche in der Konsequenz aufgelöst werden könnten? Wie ist ihre eigene Rolle in dem neuen Setup geplant?

Nach einer stufengerechten Information des Kaders durch die Geschäftsleitung und einem darauffolgenden persönlichen Gespräch fühlte sich Frau Rot gut über die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens, potenzielle Auswirkungen auf die eigene Position und auf die Stellenbeschreibungen ihrer Mitarbeitenden sowie die weiteren Prozessschritte bezüglich Implementierung informiert.

b. In Bezug auf ihr fünfköpfiges Team (siehe Aufstellung Abteilung Export der Firma Tutti Frutti AG im Anhang 2)

Fragen, die sich für Rosa Rot stellen, sind zum Beispiel: Wie kommt die Botschaft unmittelbar nach der Verkündigung bei den fünf Teammitgliedern an und wie fallen die Reaktionen der einzelnen Mitarbeitenden aus? Wie kann sie in einem ersten Schritt Ruhe und Zuversicht in die Situation bringen, um mögliche Kurzschlussreaktionen wie Kündigungen in ihrem Team zu vermeiden? Wurde die Botschaft von jedem Mitarbeitenden korrekt verstanden? Gibt es weiteren

Klärungsbedarf zu Punkten und Themen, welche an der Betriebsversammlung nicht angekündigt wurden? Gibt es im Team „Wackelkandidaten/Wackelkandidatinnen“, die durch die neue Situation das Unternehmen nun entschlossen verlassen möchten?

Bei der Beantwortung von Frage 3b. sollte auch auf die unterschiedlichen biografischen Daten des fünfköpfigen Teams (siehe Anhang 2) eingegangen werden (z.B. Lebensalter, Familienstand, Jahre im Unternehmen, Funktion etc.).

Lösungsansatz 3b.:

Aufstellung Abteilung Export der Firma Tutti Frutti AG

Funktion	Stufe	Ausbildung	Name	Alter, Fam.stand	Unter Berücksichtigung der biografischen Daten (Beispiele):
Leitung Export	Kader 100%	Eidg. Diplomiert	Rosa Rot	40, ledig	Angebote für die Weiterentwicklung der MA in der neuen Organisation, um Leistungsträger zu binden/nicht zu verlieren (Weiterbildung, neue Aufgaben, neue Verantwortlichkeiten, Einbezug)
Exportfachfrau	Mitarbeiterin 100%	Eidg. Diplomiert	Tanja Tanner	35, ledig	
Exportfachfrau	Mitarbeiterin 60%	in der Weiterbildung zum Eidg. Dipl. Exportfachfrau	Monica Schott	35, ledig	
Kfm. Angestellter	Mitarbeiterin 60%	Kfm. Angestellte	Heidi Klein	42, alleinerziehend, 1 Kind in Ausbildung	Position soll unverändert bleiben → Sicherheit und Kontinuität sind für HK wichtig
Kfm. Angestellte	Mitarbeiterin 100%	Kfm. Angestellte	Regina Müller	58, verheiratet, 2 Kinder	Position soll unverändert bleiben → erfahrene und langjährige Mitarbeiterin, nurmehr wenige Jahre bis zur Pensionierung
Lehrling Kfm.	Lernender 100%	3-jährige Lehre	Paolo Crupi	17, ledig	Sicherstellung einer fundierten/strukturierten Ausbildung und Unterstützung durch den Ausbilder/die Ausbilderin

4) *Wie kann Frau Rosa Rot ihre Mitarbeitenden motivieren und das Team im Changeprozess unterstützen, sodass die Integration in die neuen organisationalen Strukturen optimal umgesetzt werden kann?*

Zunächst ist es wichtig, dass Frau Rot Widerstände als normale menschliche Reaktionen akzeptiert und Verständnis zeigt, denn der Umgang mit Widerständen ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess. Die Berücksichtigung von konstruktiven Einwänden kann bspw. zu einer Modifikation der Veränderungsstrategie führen und potenziell zukünftige Widerstände verhindern.

Rosa Rot schätzt dann in einem ersten Schritt die Haltung sowie das potenzielle Verhalten der einzelnen Teammitglieder ein (s. auch Aufgabe 1: Modell Verhalten von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen nach Vahs, 2019).

Durch die lange und erfolgreiche Zusammenarbeit im Team ist sie dazu in der Lage.

Berücksichtigen kann Frau Rot zudem folgende Erkenntnisse, um das Verhalten von Mitarbeitenden besser zu verstehen und einschätzen zu können:

- Eisbergmodell (Ruch & Zimbardo, 1974; Gerrig & Zimbardo, 2008)
- Gefühlskurve in Veränderungsprozessen (Kübler-Ross, 1969; Streich, 2016).

Frau Rot wird sodann Einzelgespräche mit jedem Teammitglied durchführen. Diese sollen dazu dienen,

- dass die Mitarbeitenden Fragen zum Veränderungsprozess stellen können und Antworten darauf erhalten. Zum Beispiel: Warum ist die Veränderung notwendig? Was ist das Ziel der Veränderung? Was bringt (mir) diese Veränderung? Was bedeutet die Veränderung für mich? Bin ich den Veränderungsanforderungen gewachsen?
- dass die einzelnen Mitarbeitenden ihre Ängste und Befürchtungen platzieren können. Dies erlaubt Frau Rot sofort entsprechend zu reagieren und Unsicherheiten aus dem Weg zu schaffen bzw. (potenzielle) Ursachen für Widerstand zu erkennen und darauf einzugehen.
- dass die einzelnen Mitarbeitenden ihre Wünsche und Erwartungen äussern können. Diese sollen angehört und ernst genommen und im Rahmen des Möglichen darauf eingegangen werden.

Frau Rot muss bereits fundiert zu möglichen Änderungen bezüglich Stellenbeschreibungen, Löhnen, Sozialleistungen, generellen Richtlinien, etc. der neuen Organisation Stellung nehmen, um dem Team eine konkrete und plausible Zukunft aufzuzeigen.

In diesem aktuellen Fall wird Frau Rot basierend auf den neu definierten Unternehmenszielen für jeden einzelnen Mitarbeitenden in ihrem Team eine neue Zielvereinbarung erarbeiten. Diese Zielvereinbarung wird aus der übergeordneten Unternehmensstrategie abgeleitet (Management by Objectives (MbO)). Die Mitarbeitenden sollen nach diesem Verfahren ihre tägliche, operative Arbeit an ihren Zielen ausrichten und so im Sinne der Strategie der Gesamtorganisation arbeiten. Wenn die Vorgesetzten die Leistung ihrer Mitarbeitenden beurteilen, prüfen sie, inwieweit die Mitarbeitenden ihre vereinbarten Ziele erreicht haben. MbO-Ziele können auch mit monetären und nicht-monetären Anreizsystemen verknüpft werden.

- 5) *Wie können Frau Rosa Rot als Führungskraft sowie ihr Team vom Management konkret unterstützt werden, um die neue Strategie in ihrer Abteilung nachhaltig zu implementieren und die strategisch gesetzten Ziele zu erreichen?*

Bereits an der besagten Betriebsversammlung muss das Management auf alle möglichen Fragen der Belegschaft gewappnet sein und diese ausnahmslos professionell und offen beantworten können. Eine Kommunikation, welche sich schlussendlich nicht bewahrheitet, gefährdet das Vertrauen der Belegschaft in das Unternehmen und dessen Zukunft erheblich. Zusätzlich muss unter allen Umständen eine Möglichkeit geschaffen werden, welche es den Mitarbeitenden erlaubt, jederzeit weitere Fragen direkt an das Management zu stellen (z.B. Bestimmung eines/einer neutralen Ansprechpartners/Ansprechpartnerin).

Der strategische Fokus liegt auf dem nationalen und internationalen Vertrieb von hochwertigen Qualitätsprodukten, deren Markennamen im Markt und bei Kunden und Kundinnen seit Jahrzehnten stark verankert sind. Ganz klar ist aufgrund der Börsenkotierung eine Wachstumsstrategie definiert (siehe Umsatzangaben nach Profitcenter und Eingliederung von Tutti Frutti im Anhang 1).

Mögliche Schwerpunkte/ Zielsetzungen der neuen Strategie:

Quantitativ	Qualitativ
Umsatzwachstum	Steigerung der Zufriedenheit bei Kunden und Kundinnen
Organisches Wachstum	Steigerung der Bindung von Kunden und Kundinnen
Neukundenakquise	Verbesserung der Qualität der Produkte
Optimierung der Verkaufsplanung	Fortbildungsprogramme für Mitarbeitende
Optimierung der Durchlaufzeiten von Prozessen	Integration Vertriebssoftware in neuen Konzern

Frau Rosa Rot muss durch ihre direkten Vorgesetzten (in dem aktuellen Fall durch die GL) direkt über die neue 3-5 Jahresstrategie sowie die definierten Unternehmensziele informiert werden. Zur Erreichung einer erfolgreichen Integration ihrer Abteilung in den Konzern ist es absolut notwendig, dass sich Frau Rot mit den Änderungen/Anpassungen sowie mit den neuen Zielen identifizieren kann.

Die qualifizierten und quantifizierbaren Ziele für den weiteren Auf- und Ausbau der Marke Apple-O innerhalb des Konzerns Delikatessen AG ermöglicht es ihr, zusammen mit ihrem Team eine klare Planung sowie die Umsetzung der Unternehmensziele zu erreichen.

Idealerweise wird Frau Rot zukünftig durch die GL bei der Realisation der Strategie miteinbezogen (partizipative Organisationsentwicklung). Durch eine Beteiligung kann auch Rosa Rot zur Mitarbeit motiviert werden und die Akzeptanz der von ihr selbst mit initiierten Veränderungsmaßnahmen gesichert werden. Nur wenn Frau Rot die neu definierten Ziele akzeptiert und diese vollumfänglich nachvollziehen kann, wird sie diese erfolgreich gegenüber ihrem Team vertreten können und somit deren Umsetzung stetig vorantreiben.

Mögliche Ansätze der Organisationsentwicklung, welche unter der neuen strategischen Ausrichtung (Trend zu Bio in der Konsumentennachfrage) implementiert werden könnten, sind:

Tabelle 1: Ansätze der Organisationsentwicklung – Beispiele

Bezugsebene	Typische Investition	Angestrebtes Ergebnis/Ziel
Struktur/ Technologie	Interner Austausch im Konzern, neue Vertriebssoftware, Restrukturierung von Aufgaben und Gruppen, MbO-Konzepte	Verbesserung der Zufriedenheit von Kunden und Kundinnen, Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Anzahl Neukunden und -kundinnen etc.
	Verbesserung/Optimierung von Prozessen und Produkten	Optimierung der Reaktionszeit auf Anfragen von Kunden und Kundinnen, Produktinnovation (Patente), effektivere Prozesse etc.
Gruppe (soziale Beziehungen)	Befragung, Feedback, Gruppendynamische Trainings, Teamentwicklungsmaßnahmen	Vertrauen und Offenheit, gutes Arbeitsklima, Kooperation
Individuen (Führungskräfte und MA)	Persönliche Weiterentwicklung/Training, Entscheidungstraining, Coaching, MbO	Sozialkompetenz, emotionale Intelligenz, psychische Belastbarkeit etc.

Literatur

- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2008). *Psychologie*. 18., aktualisierte Auflage. Pearson.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying: What the dying have to teach doctors, nurses, clergy & their own families*. New York: Scribner.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Reiß, M. (1997). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. v. Rosentiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5–29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosentiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ruch, F. L. & Zimbardo, P. G. (1974). *Lehrbuch der Psychologie*. Berlin: Springer.
- Streich, R. K. (2016). *Fit for Leadership*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Vahs, D. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. 10., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



Fallstudie: Integration eines Familienbetriebes in einen Konzern

Sabine Hoidn ^a

^a OST – Ostschweizer Fachhochschule, Department Wirtschaft, Oberseestrasse 10,
8640 Rapperswil, sabine.hoidn@ost.ch

Abstract. Das Schweizer Familienunternehmen «Tutti Frutti» wird an den Konzern «Delikatessen Schweiz AG» verkauft. Die Nachricht schlägt ein wie eine «Bombe» und trifft fast alle Mitarbeitenden überraschend, nur wenige Personen waren eingeweiht. Die Fallstudie betrachtet den mit der Übernahme verbundenen Veränderungsprozess aus sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive um Haltungen, Reaktionen und Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden besser zu verstehen und erklären zu können.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage.....	2
2. Theorie – Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen.....	4
3. Aufgabenstellungen.....	10
Literatur.....	12
Anhänge.....	13

1. Ausgangslage

Die Saft AG entstand aus der 1940 gegründeten Apfelanbau AG, wo seit 1938 biologische Landwirtschaft betrieben und Obst und Gemüse angebaut wurde. Der erste Apfelsaft Bio wird durch die Saft AG 1962 abgefüllt und in einem Reformhaus in Zürich verkauft. Zu diesem Zeitpunkt gibt es unter den Konsumenten eine kleine eingeschworene Bio-Community, welche sich für Bio-Produkte interessiert und die Vorzüge solcher Produkte erkennt: Die biologische Bewirtschaftung von Ackerflächen erhöht die Fruchtbarkeit der Böden und verbessert ihre Struktur; Bodenerosionen und Hochwassergefährdung werden deutlich verringert; Die Wasserbelastung durch Schadstoffe wie Pflanzengifte, Nitrat und Medikamente ist geringer; Bio-Produkte sind nicht gentechnisch verändert und werden ohne Einsatz von chemisch-synthetischen Pflanzenschutzmitteln, Kunstdünger oder Klärschlamm angebaut.

Bio-Lebensmittel gelten demnach als besonders gesund. Der geringe Wassergehalt und der in der Regel höhere Vitamin- und Mineralstoffgehalt beeinflussen die Gesundheit im Vergleich zu herkömmlichen Lebensmitteln positiv. Die nicht bzw. sehr niedrig nachgewiesenen Rückstände von chemischen Pflanzenschutzmitteln oder Nitrat sind ebenfalls ein Verkaufsargument für diese Produkte.

Der Pionier Johannes Müller übernimmt die Saft AG 1966 und gibt dem Apfelsaft Bio den Markennamen Apple-O (O in Anlehnung an organic). Die Nachfrage nach biologischem Apfelsaft steigt seitdem stetig. Es werden kontinuierlich Vertriebswege national und international auf- und ausgebaut.

Im Jahre 2000, nach 34 Jahren moderatem nationalen und internationalen Vertriebsaufbau der Marke Apple-O verkauft Johannes Müller die Saft AG aus Altersgründen sowie aufgrund fehlender familiärer Nachfolgeregelung an einen lokalen Fruchtverarbeitungsbetrieb Namens Tutti Frutti, ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 30 Mio. Franken. Es handelt sich bei der Tutti Frutti AG um eine inhabergeführte Familien AG, welche ihr vor Ort abgefülltes Getränkesortiment rund um das Thema Früchte national und international durch diverse Verkaufskanäle vertreibt.

Während 18 Jahren führt die Firma Tutti Frutti die Marke Apple-O mit Erfolg weiter, bis 2018 der Entscheid eines Verkaufes des Unternehmens an eine börsenkotierte Holding namens Delikatessen Schweiz AG fällt. Die Bio-Produkte werden langsam, aber sicher „salonfähig“ und können sich erfolgreich im Markt etablieren. Um ein nachhaltiges Wachstum der Firma Tutti Frutti sicherzustellen, ist ein Verkauf an eine Holding wie die Delikatessen Schweiz AG, tätig im Geschäftsbereich Food Delikatessen, notwendig geworden. Zum Zeitpunkt des Verkaufs beschäftigt die Tutti Frutti total 70 Mitarbeitende, davon 40 in der Produktion und 30 in der Administration.

Der Verkauf der Tutti Frutti AG an die Delikatessen Schweiz AG wird mittels einer örtlichen Versammlung im Betrieb an die Mitarbeitenden von Tutti Frutti kommuniziert. Bis zu diesem Zeitpunkt ist mit Ausnahme der Geschäftsleitung (CEO und CFO) niemand über den Verkauf informiert.

Die strategische Ausrichtung der Holding Delikatessen Schweiz AG besteht in der Übernahme und Weiterführung nationaler Traditionsunternehmen mit eigener Produktion vor Ort. Der Fokus liegt auf dem nationalen und internationalen Vertrieb von hochwertigen Qualitätsprodukten, deren Markennamen im Markt und bei Kunden und Kundinnen seit Jahrzehnten stark verankert sind. Ganz klar ist aufgrund der Börsenkotierung eine Wachstumsstrategie definiert (siehe Umsatzangaben nach Profitcenter und Eingliederung von Tutti Frutti im Anhang 1).

Die Marke Apple-O soll das bis anhin sehr konventionelle (nicht Bio) Portfolio der Delikatessen Schweiz AG positiv beeinflussen, da die Nachfrage der Konsumenten sowie Konsumentinnen einen klaren zukunftsgerichteten Trend zu Bio aufzeigt.

Frau Rosa Rot, Eidg. Dipl. Verkaufs- und Exportleiterin, 40 Jahre alt, ist seit fünf Jahren bei der Firma Tutti Frutti in der Position Abteilungsleitung Verkauf Export tätig. Sie hat die Abteilung in dieser Zeit stark geprägt und aufgebaut. Zusammen mit ihrem fünfköpfigen Team konnten neue Absatzmärkte und Vertriebspartner weltweit gewonnen sowie die Struktur der Exportadministration fundiert aufgebaut werden. Die Mitarbeitenden der Tutti Frutti AG weisen eine hohe Identifikation mit den Produkten sowie deren Bio-Qualität auf. Durch regelmässige Produkteschulungen wurde den Mitarbeitenden der Mehrwert von Bio-Produkten sowie deren qualitativ hochstehende Produktion immer wieder mit viel Enthusiasmus und Engagement nähergebracht.

2. Theorie – Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ (Chinesisches Sprichwort)

Typen von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen

Veränderungen werden von den meisten Menschen als Bedrohung empfunden, da sie einen Verlust an Stabilität und Sicherheit mit sich bringen – die Zukunft erscheint auf einmal ungewiss und man muss von den lieb gewonnenen Gewohnheiten Abschied nehmen. Widerstände¹ sind damit eine „natürliche“ Begleiterscheinung von Veränderungen, weil Mitarbeitende nicht selten eine Verschlechterung ihrer persönlichen/beruflichen Situation befürchten.

Hinsichtlich der Reaktionen auf geplante Veränderungen lassen sich grob drei Personengruppen unterscheiden: Ein Drittel der Mitarbeitenden steht den Veränderungen offen und positiv gegenüber, ein Drittel verhält sich abwartend und neutral und ein Drittel lehnt den Wandel ab. Die Unternehmenspraxis zeigt weiter, dass sich Mitarbeitende mit Blick auf ihre Reaktionen auf Veränderungen weiter ausdifferenzieren lassen. Vahs (2019) unterscheidet sieben Typen von Personen(gruppen) und deren Haltungen, wobei zur Einschätzung der mengenmässigen Verteilung die Gauß'sche Normalverteilung unterstellt wird (siehe Abbildung 1).² Auf der Abszisse nimmt die Veränderungsbereitschaft von links (Begeisterung, Zustimmung) nach rechts (Skepsis, Ablehnung) zunehmend ab.

Abbildung 1: Typen von Mitarbeitenden und Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen

Innovatoren/ Innovatorinnen	Frühe Folgende	Späte Folgende	Abwartende	Untergrund- kämpfer/ Untergrund- kämpferin- nen	Offene Gegner/ Gegnerin- nen	Emigranten/ Emigrantin- nen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2019; Krebsbach-Gnath, 1992).

¹ Als Widerstand werden «mentale Barrieren» verstanden, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen (Vahs, 2019).

² Die unterstellte Normalverteilung ist plausibel und spiegelt die Erfahrungen bei der Umsetzung von Veränderungen in der Praxis wider, wenn es um typische Einstellungen der Mitarbeitenden gegenüber organisatorischem Wandel geht; sie ist empirisch aber nicht abgesichert.

- **Innovatoren/Innovatorinnen**
Visionäre oder „Missionare, oft im Top- Management, die Wandel initiieren, andere überzeugen und ihre Energie in den Wandel investieren.
- **Aktive Gläubige (frühe Folgende)**
Die „aktiven Gläubigen“, die sich für den Wandel engagieren und ihre Überzeugungs- und Arbeitskraft einsetzen. Gepaart mit Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft stellen sie die wichtigen Multiplikatoren und Multiplikatorinnen dar.
- **Opportunisten/Opportunistinnen (späte Folgende)**
Vahs (2019) bezeichnet dieses Verhalten als „eine schwache Form des Widerstands“. Der Opportunist/die Opportunistin stellt sich gegenüber seinen/ihren Vorgesetzten in Bezug auf die Veränderung als engagiert dar. Hingegen gibt er/sie sich vor Kollegen und anderen Mitarbeitenden eher skeptisch und zurückhaltend. Diese Gruppe lässt sich aber ehesten zu späten Folgenden wandeln.
- **Abwartende und Gleichgültige**
Diese Gruppe repräsentiert die Mehrheit der Personen. „Die Bereitschaft dieser Menschen, sich an der Veränderung zu beteiligen, ist sehr gering“ (Vahs, 2019, S. 345). Nimmt diese Personengruppe wahr, dass Veränderungen positiv verlaufen, so besteht die Möglichkeit, dass sie sich im Fortgang der Veränderung engagieren.
- **Untergrundkämpfer/Untergrundkämpferinnen und offene Gegner/Gegnerinnen**
Diese Personen verhalten sich Veränderungen gegenüber entweder verdeckt oder offen feindlich. Offene Gegner/Gegnerinnen sind sachliche Akteure, mit denen man ins Gespräch kommen kann. Können diese ihre Einwände und Ideen einbringen, so besteht die Chance, dass sie ihr Verhalten überdenken.
- **Emigranten/Emigrantinnen**
Die „Emigranten/Emigrantinnen“ sind diejenigen, die den Wandel ablehnen und das Unternehmen „innerlich“ oder konkret verlassen.

Diese Typologie kann bei Widerstandsphänomenen in Veränderungsprozessen hilfreich sein. Die Aufgabe in Management und Führung besteht dann darin, Mitarbeitende von den rechten Typen zu den linken Gruppen zu bewegen (vgl. auch Grannemann, 2015).

Ursachen für individuellen Widerstand in Veränderungsprozessen

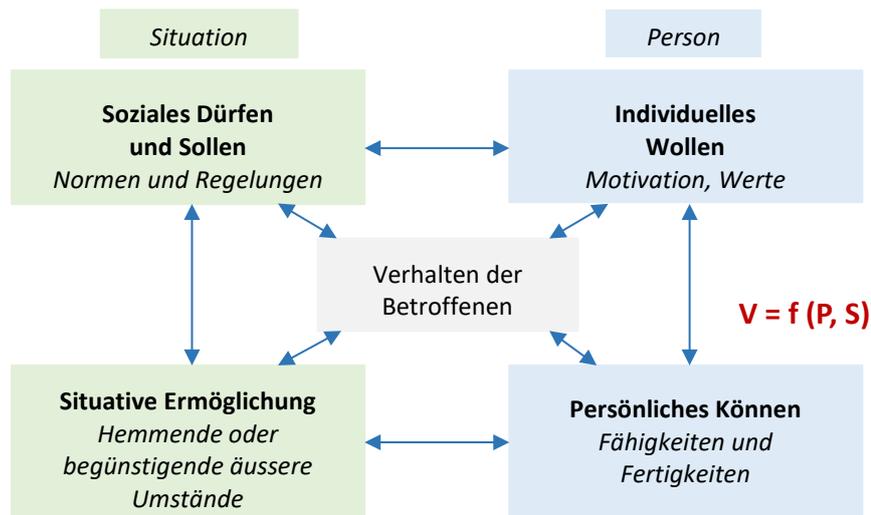
Widerstand kann als „Warnsignal“ aufgefasst werden, dass etwas falsch läuft.

In der Praxis passen sich Betroffene häufig nicht flexibel an die neuen Erfordernisse an, sondern zeigen diverse Formen von Widerstandsreaktionen, die das geplante Veränderungsvorhaben zum Scheitern bringen können. Das Verhalten von Betroffenen wird in Veränderungsprozessen durch personale Faktoren (z. B. Motivation und Fähigkeiten) und situative Bedingungen (z. B. soziale Normen und äussere Umstände) beeinflusst.

Zum besseren Verständnis der Reaktionen bzw. des Verhaltens der Betroffenen kann das abgebildete Modell von v. Rosenstiel, Molt und Rüttinger (2005) herangezogen werden. Demnach ist alles Verhalten eine Funktion der Person und der Situation (siehe Abbildung 2).

- *Seite der Person:* Zum einen die Fähigkeiten und Fertigkeiten, zum anderen die Motivation und Volition (umgangssprachlich: Können versus Wollen) → Verhalten als Produkt aus Motivation und Fähigkeiten.
- *Seite der Situation:* Soziale Normen (umgangssprachlich: soziales Dürfen und Sollen) einerseits sowie situative Ermöglichungsbedingungen (d.h. verhaltensförderliche oder hindernde Umstände) andererseits.

Abbildung 2: Einflussfaktoren auf das Verhalten



Quelle: v. Rosenstiel, Molt und Rüttinger (2005, S. 259).

Reiß (1997, S. 17) unterscheidet in Anlehnung an das Verhaltensmodell von v. Rosenstiel (1997, S. 201 f.) vier Faktoren als Ursachen für individuellen Widerstand: Unkenntnis (Nicht-Kennen), Überforderung (Nicht-Können), Schlechterstellung (Nicht-Wollen), fehlende Unterstützung und Ohnmacht (Nicht-Dürfen).

Nach Neubauer (2003, S. 142) lässt sich Widerstand als Reaktion der Betroffenen in vier Dimensionen einteilen:

- Kognitive Reaktion («Man hält inhaltlich nichts von der Veränderung»),
- Emotionale Reaktion («Man ist darüber verärgert»),
- Motivationale Reaktion («Man ist bestrebt, etwas dagegen zu tun»),
- Verhalten («Man handelt entsprechend und setzt sich zur Wehr»).

Akzeptanz als Reaktion auf Veränderungsprozesse kann erreicht werden, indem «Betroffene zu Beteiligten gemacht werden» und deren Wissen und Erfahrungen genutzt und in den Veränderungsprozess integriert werden. Die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder lassen sich am ehesten verändern, wenn die Betroffenen von Objekten zu Subjekten werden, wenn sie also partizipativ am Veränderungsprozess beteiligt werden (partizipative Organisationsentwicklung; Reiß, 1997).

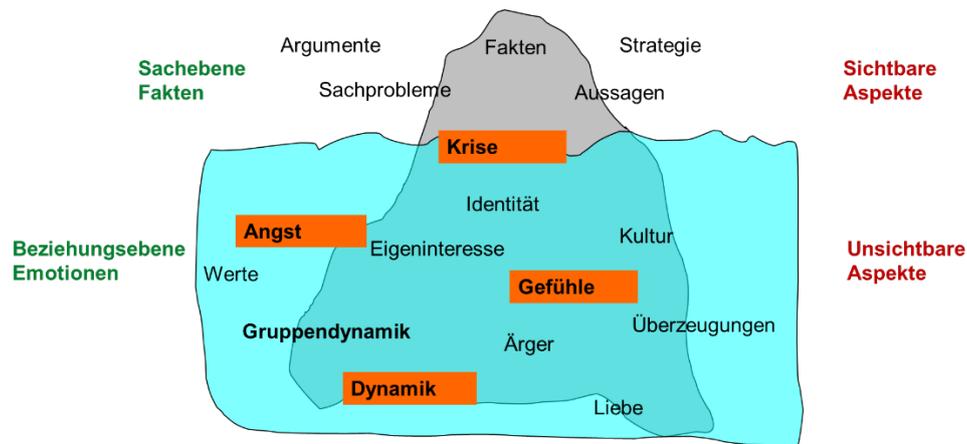
Grundsätzlich lassen sich unterscheiden:

- Einstellungsakzeptanz: relativ dauerhafte kognitive und affektive Wahrnehmungsorientierung, gekoppelt mit einer Reaktionsbereitschaft.
- Verhaltensakzeptanz: beobachtbares Verhalten bzw. Verhaltensänderungen.

Eisbergmodell

In Analogie zum Eisbergmodell nach Sigmund Freud (1923) kann der Blick auf sichtbare und transparente Aspekte über der Wasseroberfläche (20%) oder auf unsichtbare und informelle Aspekte unter der Wasseroberfläche (80%) gerichtet werden (Ruch & Zimbardo, 1974; Gerrig & Zimbardo, 2008; siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Eisbergmodell



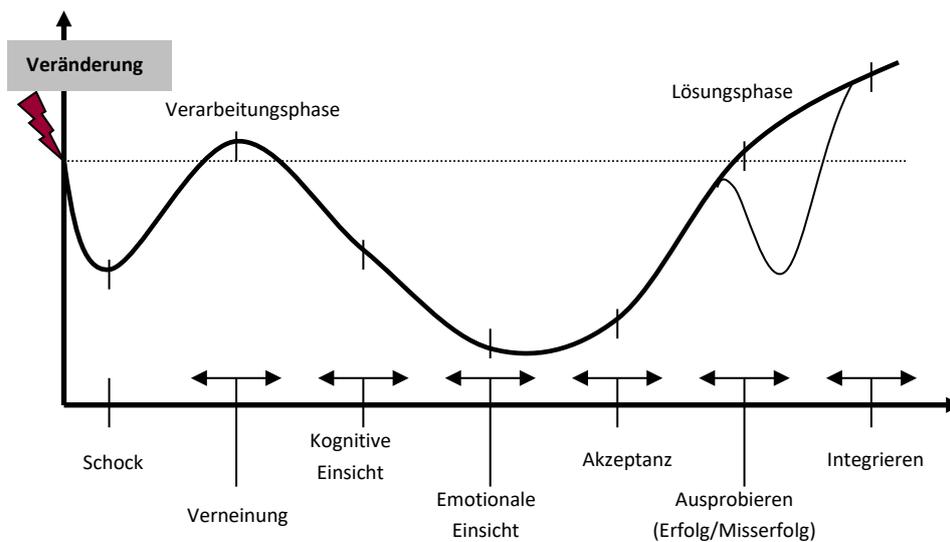
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ruch und Zimbardo (1974).

Nach Paul Watzlawick, der das Modell auf die Kommunikation übertragen hat, entsprechen die sichtbaren Aspekte der rationalen oder Sachebene, die unsichtbaren Aspekte der emotionalen oder Beziehungsebene (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2017).

Theorie – Veränderungskurve

Veränderungen sind bei den Betroffenen mit «gemischten» Gefühlen verbunden. Die emotionalen «Hochs» und «Tiefs» sind dabei ein Stück weit vorhersehbar, denn sie treten in bestimmten Phasen auf. Besteht bei den Mitarbeitenden Unklarheit und werden sie von der Veränderung «überrascht», kann es zu emotionalen Widerständen in Form von Ängsten und Blockaden kommen. Die Abbildung 4 zeigt die Veränderungskurve, die ursprünglich in der Trauerforschung von Elisabeth Kübler-Ross entwickelt wurde, auf organisationale Veränderungsprozesse übertragen wurde und typische Phasen in einem Veränderungsprozess beschreibt.

Abbildung 4: Gefühlskurve in Veränderungsprozessen



Quelle: Kübler-Ross (1969), Streich (2016)

Erklärung zu den Veränderungsphasen:

Phase	Reaktion
Schock	Meist negative Vorahnung, Schockzustand, Apathie Ablehnung der Verantwortung <i>«Das kann doch nicht wahr sein ...»</i>
Verneinung	Anti-Haltung, Ablehnung gegenüber Veränderung, abwartende Haltung <i>«Das stimmt nicht ...»</i>
Rationale Einsicht	Auseinandersetzung mit Veränderung und eigener Einstellung hierzu Positive Bewertung der eigenen Kompetenz im Veränderungsprozess <i>«Vielleicht doch ...»</i>
Akzeptanz (emotional)	Emotionale und rationale Akzeptanz der Veränderung Negative Bewertung der eigenen Kompetenz in Veränderungsprozessen <i>«Es stimmt eigentlich ...»</i>
Ausprobieren (Lernen)	Trial and Error-Phase Konkrete und aktive Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen und Aufgaben <i>«Mal versuchen ...»</i>
Erkenntnis	Aktives Arbeiten an eigener Kompetenz Steigerung der Selbstsicherheit <i>«Es geht ja tatsächlich ...»</i>
Integration	Routine im Umgang mit neuen Anforderungen Integration neuer Arbeitsweisen in Alltag <i>«Es ist selbstverständlich ...»</i>

Methoden der Organisationsentwicklung

In der Organisationsentwicklung lassen sich drei unterschiedliche Ansätze unterscheiden wie Verhaltensänderungen herbeigeführt werden (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005; siehe Tabelle 1):

- Personale Ansätze: Aufbau spezifischer Kompetenzen und Motivationen der Person, z.B. Training zur Entwicklung von Kompetenzen und Motivationen.
- Gruppenzentrierte Ansätze: Neue Gestaltung der Beziehungen zwischen den Belegschaftsmitgliedern, z.B. Teamentwicklungstrainings, um wechselseitige Rollenerwartungen und Spielregeln zu klären.
- Strukturzentrierte Ansätze: Gemeinsam gestaltete neue Strukturen, Aufgaben oder Technologien infolge von Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Tabelle 1: Personale, gruppenzentrierte und strukturzentrierte Ansätze

Bezugsebene	Typische Investition	Angestrebtes Ergebnis	Annahmen über Gründe des Verhaltens
Individuen	Training, Gruppendynamik	Soziale Geschicklichkeit, psychische Belastbarkeit	Eigenschaften der Person
Soziale Beziehungen	Prozessberatung, Konfrontations-Meeting, Survey-Feedback	Vertrauen und Offenheit, effektive Zusammenarbeit	Beziehungen der Menschen untereinander
Struktur/ Technologie	Gemeinsame Änderung von Strukturen und Technologien	Schaffen dauerhafter Bedingungen, die erwünschtes Verhalten stabilisieren	Organisatorische Rahmenbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an v. Rosenstiel, Molt und Rüttinger (2005).

3. Aufgabenstellungen

Aufgabe 1: Welche Reaktionen sind von den aktuell 70 Mitarbeitenden des Unternehmens Tutti Frutti AG kurz- und mittelfristig zu erwarten, nachdem diese auf der Betriebsversammlung über den Verkauf der Firma an eine börsenkotierte Holding informiert wurden?

Verwenden Sie untenstehende Tabelle, welche das Verhalten der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen nach Vahs (2019) zeigt, um mögliche kurz- und mittelfristige Reaktionen zu skizzieren.

Typen von Mitarbeitenden	Reaktionen
Innovatoren/ Innovatorinnen	
Frühe Folgende	
Späte Folgende („Jenachdemer“)	
Abwartende	
Untergrundkämpfer/Untergrundkämpferinnen und offene Gegner/Gegnerinnen	
Emigranten/ Emigrantinnen	

Aufgabe 2: Welche Ursachen könnten sich hinter den unterschiedlichen Widerstandsreaktionen verbergen? Welche Bedingungen verursachen ein akzeptierendes oder ablehnendes Verhalten der Betroffenen in Veränderungsprozessen?

Aufgabe 3: Frau Rosa Rot erfährt von dem Verkauf der Firma wie alle anderen Mitarbeitenden an der örtlichen Betriebsversammlung. Was könnten die ersten Gedanken und Fragen von Frau Rosa Rot sein?

- a. In Bezug auf sich selbst
- b. In Bezug auf ihr fünfköpfiges Team (siehe Aufstellung Abteilung Export der Firma Tutti Frutti AG im Anhang 2)

Aufgabe 4: Wie kann Frau Rosa Rot ihre Mitarbeitenden motivieren und das Team im Changeprozess unterstützen, sodass die Integration in die neuen organisationalen Strukturen möglichst optimal umgesetzt werden kann?

Aufgabe 5: Wie können Frau Rosa Rot als Führungskraft sowie ihr Team vom Management konkret unterstützt werden, um die neue Strategie in ihrer Abteilung nachhaltig zu implementieren und die strategisch gesetzten Ziele zu erreichen?

Literatur

- Freud, S. (1923). *Das Ich und das Es*. Leipzig: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2008). *Psychologie*. 18., aktualisierte Auflage. Pearson.
- Grannemann, U. (2015). *Mitarbeitertypen und -haltungen in Veränderungsprozessen*. Online unter <https://www.leadion.de/2015/04/10/Mitarbeitertypen-und-haltungen-in-Veraenderungsprozessen/> [30.06.2022]
- Krebsbach-Gnath, C. (Hrsg.) (1992). *Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management*. Frankfurt: FAZ Verlag.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying: What the dying have to teach doctors, nurses, clergy & their own families*. New York: Scribner.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Reiß, M. (1997). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. v. Rosentiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5–29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosentiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ruch, F. L. & Zimbardo, P. G. (1974). *Lehrbuch der Psychologie*. Berlin: Springer.
- Streich, R. K. (2016). *Fit for Leadership*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Vahs, D. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. 10., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2017). *Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien*. 13., unveränderte Auflage. Bern: Hogrefe.

Anhänge

Anhang 1: Umsatzangaben nach Profitcenter



Anhang 2: Aufstellung Abteilung Export der Firma Tutti Frutti AG

Funktion	Stufe	Ausbildung	Name	Alter, Fam.stand	Anstellungs- dauer	Pensum%
Leitung Export	Kader	Eidg. Diplomiert	Rosa Rot	40, ledig	5 Jahre	100
Export- fachfrau	Mitarbeiterin	Eidg. Diplomiert	Tanja Tanner	35, ledig	4 Jahre	100
Export- fachfrau	Mitarbeiterin	in der Weiterbil- dung zum Eidg. Dipl. Export- fachfrau	Monica Schott	35, ledig	3.5 Jahre	60
Kfm. An- gestellter	Mitarbeiterin	Kfm. Angestellter	Heidi Klein	42, alleinerziehend, 1 Kind in Ausbildung	7 Jahre	60
Kfm. Angestellte	Mitarbeiterin	Kfm. Angestellter	Regina Müller	58, verheiratet, 2 Kinder	5 Jahre	100
Lehrling Kfm.	Lernender	3-jährige Lehre	Paolo Crupi	17, ledig	im 2. Lehrjahr	100