

Technische Hochschule Mittelhessen | Social Media Systems

**Exposé**

Bachelor-Arbeit

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Eine Untersuchung von Zusammenhängen von Change-Management-Prozessen, der Leistungsmotivation und dem Commitment von Mitarbeiter\*innen im Vertrieb am Beispiel der Nestlé AG

V

Betreuer: AW

WiSe: 2021/2022

**Stand: 11.11.2021**

1. **Motivation und Problemstellung**

Change-Management ist die gezielte Strukturierung von Veränderungen und Veränderungsprozessen in wirtschaftlichen Organisationen. Der Eingriff in diese Prozesse und die Evaluation von einem IST-Zustand hin zu einem SOLL-Zustand ist Aufgabe des Change-Managements. Wichtige Faktoren in der Erfolgserzielung eines Unternehmens sind die Mitarbeiter\*innen. Diese für den Veränderungsprozess zu gewinnen, ein langfristiges Commitment zu erreichen, und dass diese Veränderungen nicht nur vorgenommen, sondern in der Organisation auch langfristig gelebt und im Sinne einer Unternehmenskultur weitergetragen werden, ist die Basis der Problemstellung dieser Arbeit. Es geht nunmehr um die Erfassung des Veränderungswillen der Mitarbeiter\*innen der Nestlé AG im Vertrieb. Der Bereich Vertrieb ist als alleinstehende Organisationseinheit eine dynamische Fachabteilung. In vielen Unternehmen ist hier eine hohe Fluktuation. Der Aufbau der Abteilung Vertrieb in Innen- und Außendienst sind gängige Strukturen in den meisten Organisationen. Die Vergütung der Mitarbeiter\*innen durch Ziele und Erfolgsbeteiligungen, im Außendienst über eine Umsatzprovision, sind häufig genutzte Führungsinstrumente. Das Problem besteht hier nun, wie die Mitarbeiter\*innen im Vertrieb zu Veränderungen angeregt werden können. Sind hier die Mitarbeiter\*innen im Vertriebsaußendienst gemeint, sind diese dezentral verteilt. Hier spielen die Vernetzung und Digitalisierung eine konkrete und wichtige Rolle.

1. **Forschungsfrage**

Zur Ableitung der Forschungsfrage für diese Arbeit aus der Theorie soll die Auswirkung von Veränderungsprozessen auf das Commitment und die Leistungsmotivation der Mitarbeiter\*innen eingegangen werden. Dazu ist es notwendig, die Veränderungsprozesse im Unternehmen Nestlé AG vorzustellen. Die Forschungsfrage soll lauten:

***Wie wirken sich die Veränderungsprozesse in der Vertriebsabteilung der Nestlé AG auf die Arbeitsweise und die Motivation zur Leistungserbringung auf die Mitarbeiter\*innen aus?***

***Hypothese 1****: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Change-Management-Prozess im Vertrieb und dem Commitment der Mitarbeiter\*innen.*

***Hypothese 2****: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Change-Management-Prozess im Vertrieb und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen.*

1. **Zielsetzung**

„Nichts ist so beständig, wie der Wandel“ (Heraklit von Euphesus, 535 – 475 v. Chr.).

Der ständige Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft schafft die Notwendigkeit, sich in die wirtschaftlichen Bedingungen immer neu anzupassen und die unternehmerischen Strukturen neu auszurichten. Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung, wie sich Change-Management-Prozesse auf die Leistungsmotivation und das Commitment der Mitarbeiter\*innen im Vertrieb am Beispiel der Nestlé AG auswirken. Die Integration von Change-Management-Prozessen ist sowohl die fachlich-methodische Integration in der Ablauforganisation des Unternehmens Nestlé AG, als auch die Integration im Sinne des bereits genannten Commitments bei den Mitarbeiter\*innen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage und Prüfung der Hypothesen ist die Beschreibung des Change-Management-Prozesses im Vertrieb bei der Nestlé AG wichtig. Hieraus können dann in Abhängigkeit von Commitment und Leistungsmotivation Rückschlüsse auf gelungene oder verbesserungswürdige Change-Management-Prozesse erfolgen. Aus der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen der Leistungsmotivation, dem Commitment und dem Change-Management kann eine Checkliste abgeleitet werden, die es erlaubt, zukünftige Veränderungen und die Umsetzung dieser frühzeitig einzuleiten, zu steuern und zu evaluieren. Diese dient der ständigen und flexiblen Orientierung und Überprüfung, ob die Ausrichtung der Organisationsstrukturen am Change-Management-Prozess noch auf dem richtigen Weg sind.

1. **Methodisches Vorgehen**

Die Arbeit beginnt mit der Vorstellung des aktuellen Forschungsstandes, in dem „Change-Management“ im Allgemeinen erläutert wird. Dabei wird auf drei wichtige Modelle des Change-Managements eingegangen. Anschließend werden die Treiber und Herausforderungen von Veränderungsprozessen dargestellt. Diese Arbeit wird, anhand eines ausgearbeiteten Fragebogens, welcher speziell an die Mitarbeiter\*innen der Vertriebsabteilung (Innen- und Außendienst) verschickt wird, untersucht. Der Fragebogen wird zunächst in SoSci-Survey konstruiert, um diesen via Link verschicken zu können. Der Vorteil besteht darin, dass die Daten direkt in eine Datenbank fließen und so ein Rohdatensatz entsteht, der eine statistische Auswertung erlaubt. Die vorläufige Idee für diesen Fragebogen ist eine Aufteilung in Datenschutzhinweise, Leistungsmotivation mit einem standardisierten Fragebogen, Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB) und sozio-demographische Daten. Für die Erfassung der Leistungsmotivation kommt das Instrument von Modick (2014) in Frage. Ein Beispiel Item lautet: „Ich halte es schon für wichtig, mehr zu leisten als alle anderen“. Für die Erhebung des Commitments wir der Fragebogen von Felfe, Six, Schmook und Knorz (2014) eingesetzt. Ein Beispiel Item lautet hier: „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können“. Die statistische Datenanalyse erfolgt in JASP. Hierbei handelt es sich um ein kostenloses, immer aktualisiertes Auswertungsprogramm. Für die Beantwortung der Forschungsfrage und Prüfung der Hypothesen werden Korrelationen untersucht. Diese drücken Zusammenhänge zwischen zwei Variablen aus. Eine Kausalität kann mit Korrelationen jedoch nicht beantwortet werden. Durch die Untersuchungsergebnisse leiten sich Handlungsempfehlungen und Lösungsvorschläge für künftige Change-Management-Projekte über den Fachbereich Vertrieb hinaus im Unternehmen ab. Zusätzlich wird eine Check-Liste erstellt, welche Führungskräfte zur eigenen Reflexion oder zu einer Einschätzung vor, während oder nach Veränderungsprozessen nutzen können. Es soll ein Hilfsinstrument darstellen, dass in der Praxis angewendet werden kann und die Reflexion der Führungspersonen anregt.

Bildlich dargestellt sieht der Forschungsprozess wie folgt aus:

Abbildung 1: Ablauf des Forschungsprozesses (eigene Darstellung)

1. **Kommentierte vorläufige Gliederung**
2. **Einleitung / Einführung in das Thema** 
   1. Problemstellung
   2. Forschungsfrage und Zielsetzung
   3. Aufbau der Arbeit
   4. Methodische Vorgehensweise
3. **Theoretische Grundlagen und aktueller Forschungsstand**
   1. *Einführung einer Theorie und Vorstellung aktueller Studien zum Thema Change-Management*
   2. *Begriffsdefinition Change-Management*

Zu den theoretischen Grundlagen gehört eine Begriffsdefinition von Change-Management.

* 1. *Change-Management Modelle*

Die Beschreibung der folgenden drei Change-Management-Modelle dient der Schaffung einer fundierten Basis zur Ableitung der Forschungsfrage und Idee. Die in diesem Kapitel enthaltenen Begriffsbestimmungen schärfen das Verständnis von Veränderung und Motivation.

* + 1. *Das 3-Phasen Modell von Kurt Lewin*
    2. *Das 8-Stufen-Modell nach Kotter*
    3. *Das 7-Phasen-Modell von Richard K. Streich*
  1. *Leistungsmotivation – das Konstrukt im Allgemeinen*
     1. *Intrinsische Motivation*
     2. *Extrinsische Motivation*
  2. *Der Vertrieb als Fachabteilung eines Unternehmens*
  3. *Was sind Veränderungsprozesse und welchen Einfluss haben diese auf die Organisation*

1. ***Veränderungsprozesse im Unternehmen***

Dieses Kapitel dient der Abgrenzung von Veränderungsprozessen in der Theorie und im Allgemeinen zu Änderungsprozessen in Organisationen.

* 1. *Treiber von Veränderungsprozessen*
  2. *Herausforderungen von Veränderungsprozessen*
  3. *Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Mitarbeitermotivation*
  4. *Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter*

1. ***Vorstellung der Nestlé AG und der Aufbau der Organisationsstruktur***

Es folgt eine Vermittlung von Wissen über den Konzern und seine Unternehmenskultur. Dies ist wichtig für die Erklärung und Schaffung eines Commitments der Mitarbeiter\*innen.

* 1. *Vorstellung des Unternehmens Nestlé AG Deutschland*
  2. *Fokus auf den Vertrieb der Nestlé AG Deutschland*
  3. *Umgang mit Veränderungsprozessen in der Vertriebsabteilung (IST-Analyse)*
  4. *Fokus auf den internen Veränderungsprozess*

1. ***Empirische Untersuchung der erhobenen Daten aus der Umfrage***

In diesem Kapitel folgt die Beschreibung der Untersuchung, des Untersuchungsdesigns und die Vorstellung der Erhebungsinstrumente.

* 1. *Untersuchung*
     1. *Konstruktion des Untersuchungsmaterials*
     2. *Pretest*
  2. *Statistische Datenanalyse*
  3. *Deskriptive Stichprobenbeschreibung*
  4. *Ergebnisse*
  5. *Ableitung eines Leitfadens für zukünftige Change-Management-Prozesse bei der Nestlé AG*

1. ***Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfrage***

Die Diskussion dient der kritischen Betrachtung der ausgearbeiteten Ergebnisse und diese werden in Bezug zur Literatur, zur Theorie dieser Arbeit und aktuellen Studien gesetzt.

1. ***Fazit und Ausblick***
2. **Kommentierte vorläufige Literaturliste**

Aiken, Carolin / Keller, Scott (2009): The irrational side of change management. The McKinsey Quarterly 2009 Number 2. Verfügbar am 31.10.2021 online unter <https://www.veruspartners.net/wp-content/uploads/old_articles/irch09.pdf>

Lauer, Thomas (2019): Change-Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer.

*Hier lässt sich die Zielsetzung eines erfolgreichen Change Managements begreifen.*

Lies, Jan / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simone (2011): Erfolgsfaktor Change Communications.Klassische Fehler im Change-Management. Wiesbaden: Gabler.

*Zum Thema der Gewinnung der Mitarbeiter\*innen für den Veränderungsprozess*.

Modick, H.-E. (2014): Leistungsmotivation. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. ZIS.

*Wichtig für die Erstellung der Fragebogen an die Mitarbeiter\*innen der Nestlé AG.*

Muchna, Claus (2019): Aspekte des Innovations- und Changemanagements. Eine Theorie

Praxis-Transfer. Wiesbaden: Springer.

*Dieses Werk bringt einen guten Überblick und eine gute Einführung in das Thema*

*Changemanagement*.

Niermann, PeterF.-J / Schmutte, Andre M. (2017): Managemententscheidungen. Methoden,

Handlungsempfehlungen, Best Practice. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

*Hier ist der unternehmerische Wandel, der bereits oben angesprochen wurde,*

*thematisiert*.

Von Hehn, Svea / Cornelissen, Niels I. / Braun, Claudia (2016): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. Wiesbaden: Springer.

*Wie kann ein Commitment zum Veränderungsprozess bei den Mitarbeiter\*innen*

*hergestellt, verinnerlicht und weitergetragen werden im Sinne einer sich ändernden Unternehmenskultur?*

Wanza, Lucy / Kagwiria Nkuraru, Janet (2016): Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. International Journal of Business and Social Science. Vol. 7, Bo. 4, April.

*Eine Studie über den Einfluss von Change-Management auf die Mitarbeiterleistung.*