

Technische Hochschule Mittelhessen | Social Media Systems

**Exposé**

Bachelor-Arbeit

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

Change-Management: Wandel im Vertrieb –

**Wie wirken sich Veränderungsprozesse auf die Arbeitsweise und Leistungsmotivation von Mitarbeiter\*innen aus?**

**Untersuchung am Veränderungsprozess der Nestlé AG Deutschland**

Betreuer: AW

WiSe: 2021/2022

**Stand: 04.11.2021**

1. **Einleitung**

„It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change. “

Charles Darwin (\* 1809; f 1882)

Schon früh erkannte Charles Darwin, dass alles und jeder einem Wandel unterworfen ist. Technologische- und wirtschaftliche Entwicklungen, Lernen und Anpassen stellen Unternehmen unter dem Aspekt der Digitalisierung vor immer neuen Herausforderungen und bestimmen dadurch den unternehmerischen Alltag. Die Beschleunigung der unternehmerischen Entwicklungen verlangt hohe Veränderungsbereitschaft seitens Unternehmen und der dort tätigen Mitarbeiter. Dadurch spielt der Faktor Mensch mittlerweile in Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle. (vgl. Deekeling, Barghop: 2009) Der Mensch wird als Gewohnheitstier gesehen und neigt oftmals dazu, eine eher unmotivierte Haltung gegenüber Neuerungen zu haben. (vgl. Muffert: 2012).

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 gelegt 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. Warum der Bereich Vertrieb? Der Bereich Vertrieb ist als alleinstehende Organisationseinheit eine dynamische Fachabteilung. In vielen Unternehmen ist hier eine hohe Fluktuation. Der Aufbau der Abteilung in Innen- und Außendienst sind gängige Strukturen. 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. **Zielsetzung**

Die Beständigkeit der Veränderung und die Notwendigkeit, sich in den wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen immer neu anzupassen, stellt die Motivation zur Auseinandersetzung mit der Messung der Motivation von Arbeitnehmer\*innen dar, sich dem Veränderungsprozess anzuschließen und eine unternehmensgültige Check-Liste aus der Abfrage zu generieren, die dazu dienen kann, die positiven Veränderungen jederzeit wieder zu validieren, zu evaluieren und Gegenmaßnahmen zu implementieren, sollte die Organisation in einzelnen Fachbereichen von einem neuen IST-Zustand abweichen. Damit ist ein langfristiger Erhalt des neuen Zustandes gemeint. Das Ziel dieser Arbeit ist es nun zu untersuchen, wie das Unternehmen Nestlé AG Deutschland seine Mitarbeiter\*innen auf Veränderungsprozesse vorbereitet und in der Zukunft diese besser integrieren kann. Mit Integration ist sowohl die fachlich-methodische Integration in der Ablauforganisation des Unternehmens Nestlé gemeint, wie auch die Integration im Sinne des bereits genannten Commitments bei den Mitarbeiter\*innen.

1. **Forschungsfrage**

Zur Ableitung der Forschungsfrage für diese Arbeit aus der Theorie soll die Auswirkung von Veränderungsprozessen auf die Arbeitsweise und Mitarbeitermotivation 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?*

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, Auswirkungen auf die Arbeitsweise (selbstformulierte Items) 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 Zusammenstellung von Items für die Erhebung der Arbeitsweise der Mitarbeiter\*innen und die Auswirkungen der Veränderungsprozesse wird ein Pretest an einer kleineren Stichprobe von Mitarbeiter\*innen vorgenommen, um die Reliabilität und die interne Konsistenz der Items zu erfassen und die Fragen ggf. anpassen zu können, um die Aussagekraft der Befragung zu erhöhen. Insgesamt handelt es sich bei dem methodischen Vorgehen um eine quantitative Messung der genannten Konstrukte. Die statistische Datenanalyse erfolgt in JASP. 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 : 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. *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, Digitalisierung 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. *Begriffsdefinition Digitalisierung*
  2. *Begriffsdefinition Leistungsmotivation*
     1. *Intrinsische Motivation*
     2. *Extrinsische Motivation*
  3. *Begriffsdefinition Vertrieb*
  4. *Begriffsdefinition Veränderungsprozesse*

1. ***Veränderungsprozesse in Unternehmen***

Dieses Kapitel dient der Abgrenzung von Veränderungsprozessen in der Theorie und im Allgemeinen zu Änderungsprozessen in Organisationen, insbesondere um das Unternehmen Nestlé kennenzulernen, wie auch im Kapitel „Unternehmensgrundlagen“.

* 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. ***Unternehmensgrundlagen***

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*
  5. *Ableitung der Forschungsfrage*

1. ***Empirische Untersuchung***

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

* 1. *Untersuchung*
     1. *Konstruktion des Untersuchungsmaterials*
     2. *Pretest*
     3. *Bestimmung der internen Konsistenzen*
  2. *Statistische Datenanalyse*
  3. *Deskriptive Stichprobenbeschreibung*
  4. *Ergebnisse*

1. ***Diskussion***

Die Diskussion dient der kritischen Betrachtung der ausgearbeiteten Ergebnisse und diese werden in Bezug zur Literatur, zur Theorie dieser Arbeit und aktuellen Studien gesetzt. Das Kapitel dient der Basis zur Formulierung einer Handlungsempfehlung und einer Checkliste für spätere interne Erhebungen.

* 1. *Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Unternehmen* 
     1. *Konzeption einer Check-Liste*

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>

Deekeling, E., & Barghop, D. (Eds.). (2008). *Kommunikation im Corporate Change: Maßstäbe für eine neue Managementpraxis*. Springer DE.

*Diese Quelle wurde bei der Einleitung im Exposé verwendet.*

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*.

Muffert, (2012): Widerstand und Motivation in Change-Prozessen. Verfügbar am 31.10.2021 online unter <https://ipl-mag.de/ipl-magazin-rubriken/scm-fachbericht/240-ipl-scm-fachbericht-19-2>

*Diese Quelle wurde bei der Einleitung im Exposé verwendet.*

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.*