
BACHELORARBEIT

Joel Hermann

**Planspiele als Instrument der
Personalentwicklung für das
zukunftsgerichtete Change-
Management**

2020

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Planspiele als Instrument der Personalentwicklung für das zukunftsgerichtete Change- Management

Autor:
Joel Hermann

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM17wl3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Uwe Schirmacher M.A.

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Business games as a tool of personnel development for the future driven change- management.

author:

Joel Hermann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM17wl3-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krahl

second examiner:

Uwe Schirmacher M.A.

Bibliografische Angaben

Hermann, Joel:

Planspiele als Instrument der Personalentwicklung für das zukunftsgerichtete Change-Management

Business games as a tool of personnel development for the future driven change-management.

60 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2020

Abstract

In der vorliegenden Arbeit geht es um das Thema von Planspielen als Instrument der Personalentwicklung als Vorbereitung für das zukunftsgerichtete Change-Management. Diesbezüglich wird die Frage der Wirksamkeit geklärt sowie Erfolgsfaktoren ermittelt. Im Fokus stehen das Change-Management und das Lernformat Planspiele. Des Weiteren wird auf den Bereich Personalmanagement eingegangen und die Motivation thematisiert. Zudem wird ein vorhandenes Planspiel zur Thematik Change-Management als Praxisbeispiel herangezogen. Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Ermittlung der Erfolgsfaktoren sowie der Beantwortung der Forschungsfrage.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Change-Management	3
2.1 Definition	3
2.2 Gründe und Ursachen	4
2.3 Anforderungen, Aufgaben und Ziele	6
2.4 Modelle	8
2.4.1 Drei-Phasen Modell nach Lewin	8
2.4.2 7-Phasen Modell nach Streich	10
2.4.3 8-Stufenmodell nach Kotter	11
2.4.4 5-Phasen Modell nach Krüger	13
2.5 Organisationskultur	14
2.6 Transformationsmanagement	16
2.7 Führungsansätze	17
2.8 Zielsetzung/ SMART-Ziele	18
3 Personalmanagement und -entwicklung	20
3.1 Definition/ Bedeutung	20
3.2 Personalgewinnung	21
3.3 Employer Branding	22
3.4 Personalentwicklung	23
3.4.1 Erwachsenenbildung	23
3.4.2 Lernformate	24
3.5 Konfliktmanagement	25
4 Motivation	28
4.1 Psychologische Grundlagen	28
4.2 Motivationstheorien	28
4.2.1 Intrinsische und Extrinsische Motivation	28

4.2.2	Bedürfnistheorie.....	29
4.2.3	Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg.....	30
4.3	Rolle der Unternehmenskultur.....	31
4.4	Motivation und Akzeptanz.....	31
5	Planspiele.....	32
5.1	Präsenzplanspiele.....	32
5.2	E-Learning.....	33
5.2.1	Digitale Planspiele.....	34
5.2.2	Learning-Management-Systeme.....	34
5.3	Blended Learning.....	35
6	Praxisbeispiel: „Schirmmacher Group“.....	37
6.1	Vorstellung der Schirmmacher Group.....	37
6.2	Seminarstrukturierung.....	38
6.2.1	Themeninhalte.....	38
6.2.2	Ablauf des Planspiels.....	39
7	Fazit, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	42
	Literaturverzeichnis.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung.....	XXI

Abkürzungsverzeichnis

OE	Organisationsentwicklungsansatz
CM	Change-Management-Ansatz
HR	Human Resources
LMS	Learning-Management-System

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturierung der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Top 5 Anlässe für Change-Management im Zeitvergleich.....	5
Abbildung 3: Kultur der Veränderung	6
Abbildung 4: 3-Phasen Modell.....	9
Abbildung 5: 7-Phasen Modell.....	11
Abbildung 6: Einflussfaktoren des Personalbedarfs.....	22
Abbildung 7: Eskalationsstufenmodell nach Glasl	26
Abbildung 8: Maslows Bedürfnispyramide	29
Abbildung 9: Hygienefaktoren und Motivatoren	30
Abbildung 10: Strukturablauf eines Planspiels.....	33
Abbildung 11: Zentrales Spielbrett.....	39
Abbildung 12: Erfolgsfaktoren	43

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen“ (Saint-Exupéry 2009, 172).

In der digitalisierten Welt des 21. Jahrhunderts, erfolgt der Wandel in immer schnelleren Zyklen. Die Globalisierung verbunden mit der globalen Vernetzung, sorgt für einen stetigen Austausch der Gesellschaften auf der ganzen Welt. Hierdurch werden Lebenszyklen von Produkten, Systemprozessen und Technologien immer kürzer und schnelllebiger. Die Kombination von schnellen Technologischen Fortschritten und global vernetzter Kommunikation, sorgt dafür, dass es immer schwieriger wird die Zukunft vorzusehen und zu erahnen. Gerade durch diesen schnellen Wandel gewinnt, das Zitat von Saint-Exupéry noch mehr an Bedeutung. Denn da in der heutigen Zeit ein genaues voraussehen der Zukunft immer schwerer wird, sollte der Fokus so gewandelt werden, dass die Veränderungen, welche sowieso kommen ermöglicht werden können.

Um mit diesen Veränderungen Schritt halten zu können und somit den Wandel erfolgreich zu bewältigen benötigt es heutzutage mehr denn je, erfolgreiches Change-Management. Jedoch ist Change-Management nicht immer so einfach, da es mehrere Faktoren gibt, welche beeinflussen ob und wie Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können. Dazu gehören Bereiche wie Personalmanagement und Motivation, da Mitarbeiter die Hauptbetroffenen sind, wenn es um Veränderungen in Unternehmen geht. Um Mitarbeiter für solche Veränderungen zu sensibilisieren benötigt es einige Vorbereitungen. Ein Konzept der Vorbereitungen von Mitarbeitern aber auch von Führungskräften, ist die Schulung mithilfe von Planspielen. Dabei kommt die Forschungsfrage dieser Arbeit auf: „Ist ein Planspiel eine wirksame Vorbereitung des Personals auf das Change-Management?“

Mit der Beantwortung dieser Frage sowie einer Untersuchung der Erfolgsfaktoren beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Das Thema Change-Management wird im zweiten Kapitel umfassend erläutert und bietet Antworten darauf, was die Ziele, Aufgaben und Anforderungen an ein professionelles Change-Management sind. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden einige Modelle dargestellt, auf welchen die Arbeit im modernen Change-Management beruht. Im Anschluss werden im Rahmen des Kapitels auch noch weitere Ansätze zu Organisationskultur, Transformation sowie Führung dargelegt, um so am Ende mit der Thematik der korrekten Zielsetzung abzuschließen.

Im darauffolgenden Kapitel werden auf den Bereich des Personalmanagements sowie der Personalentwicklung eingegangen. Hierbei liegt das Augenmerk im Bereich des Personalmanagements auf der Entwicklung des Personals unter dem Aspekt der Er-

wachsenenbildung und den dazugehörigen Lernformaten. Des Weiteren wird in diesem Kapitel auf die Personalgewinnung und das -branding sowie auf Aspekte des Konfliktmanagements eingegangen.

Im vierten Kapitel, das sich mit der Thematik der Motivation auseinandersetzt, werden zunächst psychologische Grundlagen bezüglich der Motivation erklärt und im Anschluss auf Theorien zur Motivation eingegangen. Daraufhin wird die Rolle der Organisationskultur im Bereich der Motivation Bezug genommen und das Kapitel daraufhin mit der Erläuterung des Zusammenspiels aus Motivation und Akzeptanz abgeschlossen.

Das fünfte Kapitel handelt vom Lernformat des Planspiels und geht dabei auch auf digitale Ansätze und die Mischform aus digital und analog ein.

Wie genau ein solches Planspiel in der Realität strukturiert ist und wie der Ablauf ist, darauf wird im sechsten Kapitel eingegangen, am Beispiel des Change-Management-Planspiels der Schirmmacher Group.

Zuletzt folgt das abschließende Fazit mit der Beantwortung der Forschungsfrage, woraus dann auf die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen, von Planspielen als Instrument der Personalentwicklung für das zukunftsgerichtete Change-Management, geschlossen wird.

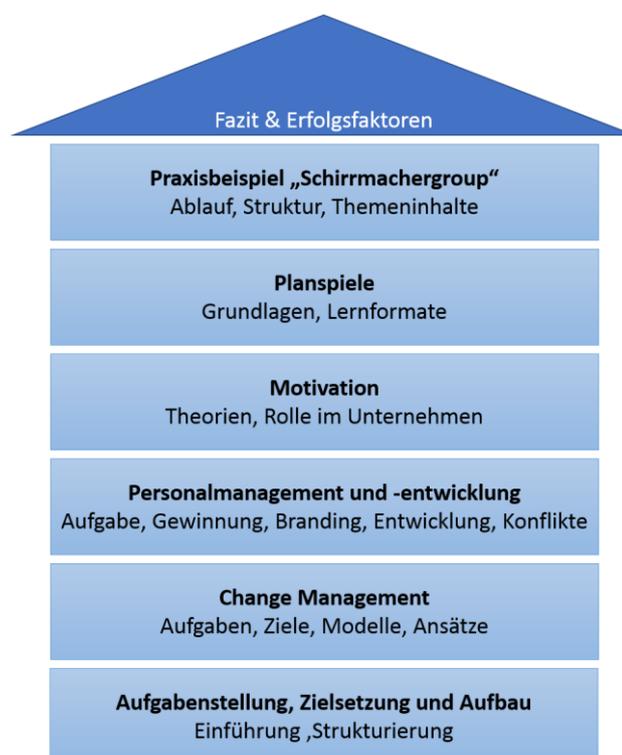


Abbildung 1: Strukturierung der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

2 Change-Management

„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, müssen wir zulassen, dass sich alles verändert“ (Tomasi di Lampedusa 2019, 29). Dieses Zitat von Tomasi di Lampedusa mag auf den ersten Blick womöglich widersprüchlich erscheinen. Jedoch bringt es zum Ausdruck, dass wenn ein gewisser Zustand aufrechterhalten werden soll, alles Dazugehörige für den Wandel offen sein muss. Wird dies unter wirtschaftlichen Aspekten betrachtet, so macht sich der Wandel als zentrales Merkmal aller Unternehmen bemerkbar (vgl. Fleig 2019). Denn da sich die Wirtschaftslage stetig verändert, müssen sich Unternehmen anpassen, um weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können. Nur so können Unternehmen es schaffen, dass der gewünschte Zustand, Gewinne zu erwirtschaften, bestehen bleiben kann. Und um diese Herausforderung der Veränderung zu bewältigen, benötigt es ein aktives Change-Management (vgl. Fleig 2019). In diesem Kapitel wird auf Gründe, Anforderungen, Aufgaben und Ziele sowie diverser Modelle und zugehöriger Komponenten des Change-Managements Bezug genommen.

2.1 Definition

„Change Management bezeichnet das planvolle Management von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand hin zu einem Zielzustand“ (Grolman/ Zelesniack o.J.). Hieraus ergibt sich ein Aspekt, welchen die meisten Definitionen von Change-Management beinhalten, der Vorgang der Veränderung wird vorab geplant. Wie diese Planung abläuft ist je nach Auffassung und Ansatz unterschiedlich. Dabei soll durch diese Planung, aktiv und gezielt in Anpassungsprozesse eingegriffen werden (vgl. Grolman/ Zelesniack o.J.).

Wie stark sich der Zielzustand letzten Endes von dem Ausgangszustand unterscheidet, hängt davon ab ob es sich um einen Wandel erster Ordnung oder einen Wandel zweiter Ordnung handelt (vgl. Simon/ Stierlin 1992, 384f). Ein Wandel erster Ordnung beschreibt eine stetige Änderung einzelner Parameter innerhalb eines Systems jedoch nicht die Änderung der Strukturen, wohingegen bei einem diskontinuierlichen und qualitativen Wandel von einem Wandel zweiter Ordnung die Rede ist (vgl. Simon/ Stierlin 1992, 384f). Diese beiden Begriffe lassen sich auch wie folgt in Bezug auf das Change-Management darlegen. Von einem Wandel zweiter Ordnung wird gesprochen, wenn das Management einen Musterwechsel von Kooperations- und Verhaltensmustern für notwendig erachtet und somit grundlegende Werte und Normen verändert, nach welchen das System agiert (vgl. Prammer 2009, 17). Dahingegen werden bei einem Wandel erster Ordnung nur einzelne Systemelemente geändert, jedoch nicht das System in seinem grundlegenden Mustern selbst (vgl. Prammer 2009, 17).

2.2 Gründe und Ursachen

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit). Schon in der Antike war bekannt, dass alles einem stetigen Wandel unterliegt. Deshalb ist es auch nicht wunderlich, dass in der heutigen Welt der Wandel und die Veränderungen ein stetiger Begleiter sind. Insbesondere bei Unternehmen bildet der Wandel ein zentrales Merkmal (vgl. Fleig 2019) auf welches diese ein besonderes Augenmerk haben sollten. Aufgrund der Beständigkeit dieses Wandels ist es wichtig Veränderungen zu planen, insbesondere jene welche tiefgreifende Musterwechsel hervorrufen. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass Veränderungen in Unternehmen nur Erfolg haben können, wenn einerseits die inhaltliche Qualität der Lösung passt und andererseits wie hoch die Akzeptanz der Lösung im relevanten Umfeld ist (vgl. Prammer 2009, 15). Und um diesen Spagat zwischen inhaltlicher Qualität und Akzeptanz zu meistern, benötigt es Change-Management.

Im Zuge der Digitalisierung, der Globalisierung sowie der demographischen Entwicklung unserer heutigen Zeit, kommt es immer häufiger zu radikalen Veränderungen, welche sich auch auf die Geschäftsmodelle mancher Branchen auswirken (vgl. Lederer 2018). Gerade wenn es zu solch radikalen Veränderungen kommt, kann es passieren, dass die Akzeptanz innerhalb einer Abteilung oder eines ganzen Unternehmens darunter leidet. Ist dies der Fall, stoßen Veränderungen häufig auf Widerstand und können so unter Umständen nicht vollständig integriert werden. Denn eine Ursache, weshalb Change-Management benötigt wird, um Veränderungen umzusetzen, liegt darin, dass Menschen meist ängstlich und skeptisch auf den Wandel reagieren, sobald dieser sie persönlich betrifft (vgl. Grolman 2014, 2).

Die Gründe für solche Veränderungen liegen im Wandel, dieser kann jedoch viele Gründe haben und sich auch über die Jahre wandeln wie es in Abbildung 2 zu erkennen ist. Veränderungen können im Zuge von diversen Auslösern stattfinden, hierzu gehören externe Veränderungen wie neue Gesetze, Kostensenkungsprogramme, Restrukturierungen und Mergers & Acquisitions.(Capgemini 2012, 16) Aber auch veränderte Marktstrategien, neue Kundensegmentierungen, Wachstumsstrategien, wie zum Beispiel Internationalisierungen oder allgemein veränderte Unternehmensstrategien können den Anstoß für Change Management geben (vgl. Capgemini 2012, 16). Wie es in Abbildung 2 erkenntlich wird können die Schwerpunkte, weswegen es zum Change kommt, wechseln. Wie jedoch ersichtlich wird, ist der Hauptgrund für einen Change und das damit verbundene Change-Management, die Restrukturierung und Reorganisation eines Unternehmens. Zudem zeichnet sich ab, dass ab dem Jahr 2008, also dem Jahr in welchem die Weltfinanzkrise besonders spürbar war, einer der Hauptgründe für Change-Management, das Ergreifen von Wachstumsinitiativen war. Je weiter die Krise wieder in der Vergangenheit liegt desto eher verliert dieser Punkt

wieder an Bedeutung. So war der Punkt der Wachstumsinitiative 2008 noch auf Platz zwei. Daraufhin zwei Jahre später nur auf Platz 3 und wieder weitere zwei Jahre später war dieser Punkt nur noch auf Platz 5. Dies zeigt auf, wie sehr Veränderungen von der vorherrschenden Wirtschaftssituation abhängen.

Deshalb kann Change-Management auch, wie sich zeigt, im Zuge von Krisen wie der genannten Weltfinanzkrise von 2008 oder durch Pandemien wie der Corona-Pandemie von 2020 ausgelöst werden (vgl. Solbach 2011, 2). Denn bei solchen Auslösern wird die gesamte wirtschaftliche Welt durch ein abrupt auftretendes Ereignis verändert, bei welchem die Auswirkungen noch Jahre danach spürbar sind. Deshalb ist es gerade in solch kritischen Zeiten wichtig, ein schnell reagierendes und aktives Change-Management zu betreiben. Denn um welchen Auslöser es sich auch handelt, wenn Unternehmen Veränderungen zu lange aufschieben und auf sich rapide ändernde Märkte nicht reagieren können, werden diese mit steigender Tendenz auf der Strecke bleiben (vgl. Lederer 2018).

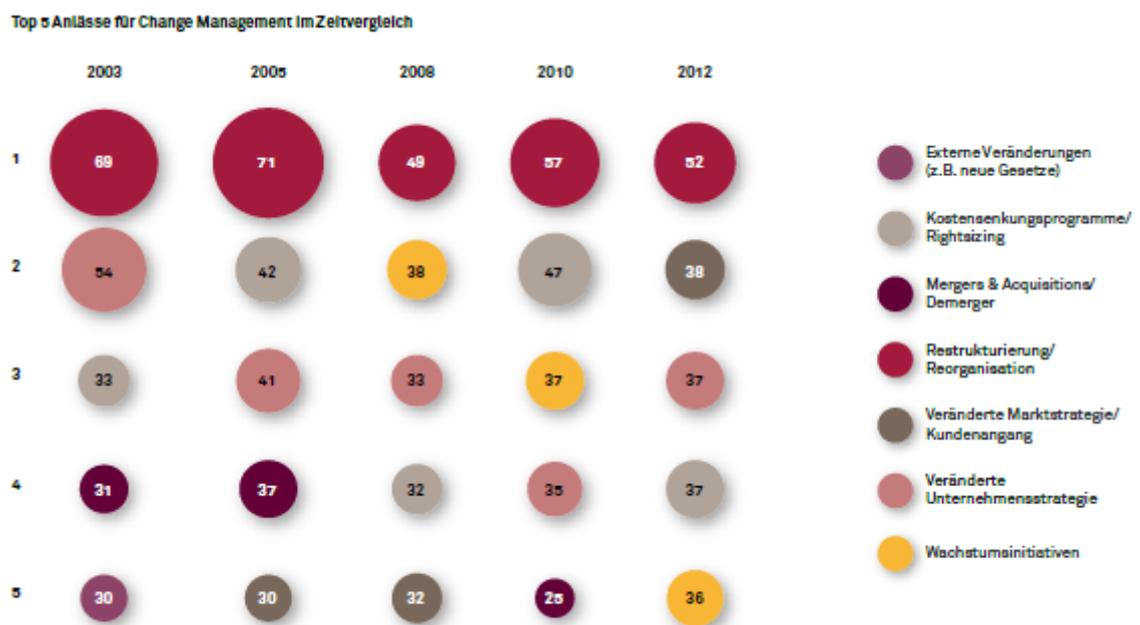


Abbildung 2: Top 5 Anlässe für Change-Management im Zeitvergleich (Quelle: Capgemini 2012, 16)

Deshalb sollte man stets versuchen den Wandel voran zu treiben und zu bewältigen, bevor es irgendwann zu einem Change Burnout kommt, bei welchem das Vertrauen in die Fähigkeit zum Wandel durch vorherige Fehlschläge verloren geht und die zu überwindende Hürde und der damit wachsende Druck immer größer wird (vgl. Lederer 2018). Das vorherige Scheitern führt dazu, dass selbst kleine Schritte der Veränderung nicht mehr richtig umgesetzt werden können, weshalb Abwehr und Widerstand stetig

wachsen (vgl. Lederer 2018). Deshalb ist es für jedes Unternehmen und jede Organisation wichtig sich stets um gutes Change-Management zu bemühen um solch eine Situation zu vermeiden.

2.3 Anforderungen, Aufgaben und Ziele

An dieser setzt das Change-Management an, welches die Aufgabe hat, Change Prozesse für die betroffenen Menschen verkraftbar zu gestalten, so dass diese den Handlungsbedarf erkennen, hinter den Veränderungen stehen und sich für diese im Zuge der Mitverantwortung einsetzen (vgl. Berger/ Chalupsky/ Hartmann 2013, 339). Diese Aufgabe entsteht dadurch das es sich um eine bestimmte Form von Management handelt und somit stets einem bestimmten Grundsatz folgt. Der Grundsatz von Management lautet, dass es darum geht Resultate zu erzielen oder zu erwirken, welche anhand von erreichten Zielen und erledigten Aufgaben gemessen werden (Malik 2014, 78).

Im Bereich des Change-Managements können in acht Punkten der Prozesskompetenz: Veränderungen verstehen und gestalten, die Anforderungen dargelegt werden, welche wie in Abbildung 3 dargestellt, für eine Kultur der Veränderung, relevant sind.

Kultur der Veränderung		
8. Intuitives Wissen gezielt fördern und einsetzen	1. Vision erarbeiten und überzeugend vermitteln	2. Veränderungen und Leistungen offen sichtbar machen
7. Stabilität und Instabilität balancieren	Prozesskompetenz: Veränderung verstehen und gestalten	3. Operative Optimierer und innovative Impulsgeber gezielt einbeziehen
6. Regeln offenlegen und Leitsätze verwirklichen	5. Veränderungsbereitschaft persönlich vorleben	4. Klare Rahmenbedingungen vereinbaren und kontrollieren

Abbildung 3: Kultur der Veränderung (Quelle: Berger/ Chalupsky/ Hartmann 2013, 29)

„Vollmundig wird angekündigt, halbherzig beschlossen und schließlich kopflos gemacht“ (Lederer 2018). Diese Problematik spiegelt wider, weshalb gutes Change-

Management benötigt wird. Punkt eins und zwei der abgebildeten Prozesskompetenz werden häufig noch umgesetzt im Rahmen der vollmundigen Ankündigung. Danach verliert es sich jedoch schon häufig, denn Punkt drei und vier fallen unter den Bereich des halbherzig beschlossenen. Dabei müssen genau dort wichtige Parameter und Bedingungen erarbeitet und beschlossen werden. Danach kommt ab Punkt fünf bis acht der letzte Bereich, welcher fast schon unvermeidlich erscheint, wenn halbherzig beschlossen wurde. Es folgt das kopflose Umsetzen, da Führungskräfte dann nicht mal wie gefordert diese Veränderungsbereitschaft vorleben. So scheitern viele Veränderungen Stück für Stück, da keine Kultur der Veränderung integriert und umgesetzt wird.

Aus diesen Anforderungen ergeben sich gewisse Aufgaben für das Change-Management, diese können in vier Schritten aufgeteilt werden:

1. Analyse des Problems
2. Planung
3. Umsetzung der Veränderungen
4. Erfolgskontrolle

(vgl. Grolman 2014, 6)

Im ersten Schritt liegt das Augenmerk darauf, kurz und gründlich das vorliegende Problem zu analysieren. Dies führt zum zweiten Schritt, in welchem Ziele festgelegt werden und das geeignete Veränderungskonzept ausgewählt wird. Ist dies getan, so folgt der dritte Schritt, in welchem die Umsetzung erfolgt in Form von Einüben neuer Verhaltensweisen, der Integration und Motivation der Mitarbeiter sowie Weiterbildungen und anderer festgelegter Schritte. Zuletzt folgt der vierte Schritt bei welchem der Soll- und Ist-Zustand verglichen werden und es zur dauerhaften Erfolgssicherung kommen soll. Wenn notwendig können in diesem Schritt auch weitere Anpassungen erarbeitet werden, sofern diese notwendig sind (vgl. Grolman 2014, 6).

Diese vier Schritte können auch unter folgenden Gesichtspunkten betrachtet werden. Der erste Schritt dient dem Erkennen und Erfassen des Veränderungsbedarfs, der zweite Schritt der Initiierung der Veränderung, der dritte der Planung, Durchführung und Überwachung der Veränderung und der vierte Schritt gilt der Nachbereitung der Veränderung (vgl. Fleig, 2019)

Als oberstes Ziel lässt sich die wirkungsvolle Durchführung von Veränderungsprozessen im Zuge der Umsetzung einer strategischen Ausrichtung erkennen (vgl. Grolman, Zelesniack o.J.). Durch die hierdurch erreichten Veränderungen soll mehr Leistungsfä-

higkeit und die Zukunftssicherheit erreicht werden (vgl. Reflect o.J.). Um dieses Ziel langfristig erhalten zu können, muss Change-Management die am Anfang des Kapitels genannte Aufgabe umsetzen den betroffenen Menschen die Prozesse verkraftbar zu gestalten und ihnen den Handlungsbedarf aufzeigen. Daher lautet ein weiteres wichtiges Ziel, den Faktor Mensch erfolgreich im Change-Prozess anzuleiten.

2.4 Modelle

Wenn man von Change-Management spricht, existieren diverse Modelle und Ansätze in der Literatur. In der Praxis erweitert sich diese ohnehin schon reichhaltige Fülle um weitere diverse Abwandlungen und Anpassungen. Jedoch gibt es einige Modelle, welche sich über die Zeit besonders bewährt haben und deshalb sehr erwähnenswert sind. Diese wären einmal das Drei-Phasen Modell nach Lewin, das 7-Phasen Modell nach Streich, das 8-Stufenmodell nach Kotter sowie, das 5-Phasen Modell nach Krüger. Alle genannten Modelle werden im Folgenden genauer erklärt und bieten unterschiedliche Betrachtungsweisen von Change-Prozessen.

2.4.1 Drei-Phasen Modell nach Lewin

In seinem Drei Phasen Modell, geht Kurt Lewin davon aus, dass Veränderungsprozesse aufgrund von Gruppendynamik in Gruppen effizienter ablaufen als bei einzelnen Individuen (vgl. New Fire o.J.). Dies begründet er mit der Annahme, dass es innerhalb von Unternehmen zwei verschiedene Kräfte gibt, welche von Bedeutung sind. Da wären einerseits die widerstrebenden Kräfte, welche nach Sicherheit und Gewohnheit streben. Andererseits gibt es die vorantreibenden Kräfte, welche offen und sogar befürwortend sind, wenn es um Veränderungen geht. Nach Lewin ist es, um eine Veränderung zu bewirken, notwendig, diese Kräfte in ein Ungleichgewicht zu bringen. Dieser Ablauf einer Veränderung erfolgt innerhalb der Drei Phasen.

Phase 1: Auftauen

In der ersten Phase findet die Vorbereitung auf den bevorstehenden Change Prozess statt. Die betroffenen Personen werden sozusagen für die Veränderung aufgetaut, indem ihnen Informationen zu den bevorstehenden Plänen und deren Notwendigkeit vermittelt werden. Hierdurch soll eine höhere Bereitschaft bei den Betroffenen erreicht werden, mit dem Ziel im späteren Prozess auf weniger Widerstand und Konflikte zu stoßen. Daher ist es wichtig den Betroffenen Zeit zur Vorbereitung einzuräumen.

Phase 2: Ändern

Die zweite Phase dient dem tatsächlichen Umbruch, bei welchem Stück für Stück die geplanten Veränderungen durchgeführt werden. Dabei sollte bedacht werden, dass Veränderungen Verunsicherung hervorrufen und es hierdurch zu einem gewissen Produktivitätseinbruch kommen kann. Durch diesen Einbruch können bei weiteren Mitarbeitern Zweifel wachsen, weshalb an dieser Stelle gezielt vom Management dagegen gesteuert werden muss. Hierzu sollten unterstützende Maßnahmen getätigt werden, welche Zweifel aus dem Weg schaffen sollten. Wie diese Maßnahmen aussehen hängt von der Art des Widerstandes ab. Die Betroffenen durchlaufen in dieser Phase die 7-Phasen nach Streich nach welchen es am Ende zu einer gesteigerten Leistung durch das Integrieren der Veränderungen kommt. Ist dies erreicht, setzt die dritte Phase an.

Phase 3: Einfrieren

Sind die Mitarbeiter erfolgreich durch den Veränderungsprozess geführt worden und haben die Neuerungen soweit akzeptiert, gilt es diese zu verfestigen. Es gilt also, die neuen Muster zur Gewohnheit zu machen, um so ein Zurückfallen in alte Muster zu verhindern und im Zuge dessen, den erreichten Ist-Zustand zu überprüfen. Wenn dieser wie erwünscht ist und die Betroffenen mit den neuen Gewohnheiten vertraut sind ist der Change-Prozess abgeschlossen. Wenn jedoch der Ist-Zustand vom gewünschten Soll-Zustand zu sehr abweicht, müssen weitere Veränderungen eingeleitet werden, um diesen zu korrigieren.

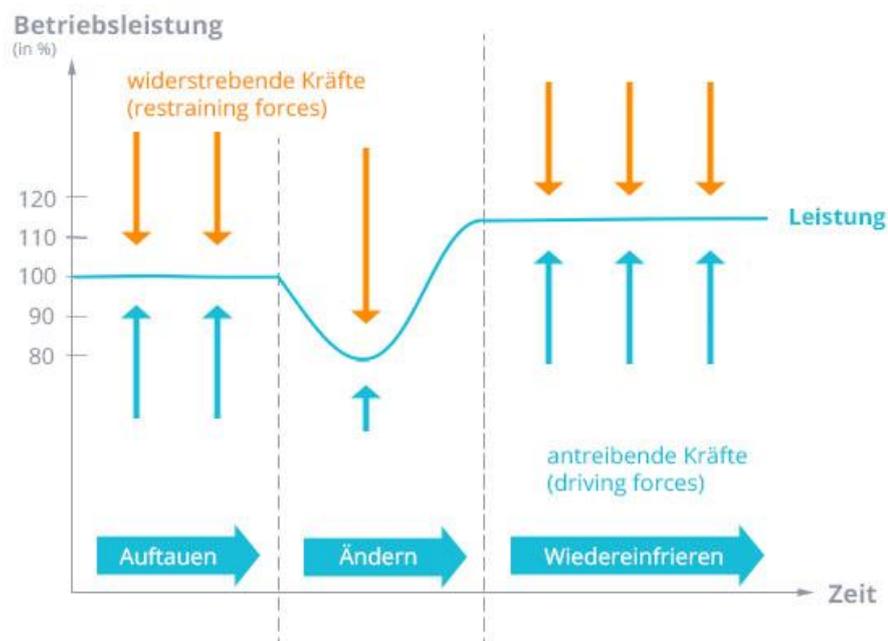


Abbildung 4: 3-Phasen Modell (Quelle: New Fire o.J.)

2.4.2 7-Phasen Modell nach Streich

Wenn es zu Veränderungen kommt, löst dies bei Betroffenen oft Unsicherheit und Sorgen aus, welche zu Widerständen im Laufe des Veränderungsprozesses führen können. Um zu verstehen welche emotionalen Reaktionen ein solcher Prozess bei Betroffenen hervorruft, entwickelte Richard Streich ein Modell mit folgenden Phasen:

Phase 1: Schock

Am Anfang steht der Schock beziehungsweise die Überraschung, da die neue Situation Angst und Unverständnis hervorruft. Dies führt häufig zu einer sinkenden Produktivität.

Phase 2: Ablehnung

In der zweiten Phase folgt die Ablehnung, bei welcher die Betroffenen oftmals versuchen an den alten Mustern festzuhalten und sich gegen die Neuerungen aussprechen.

Phase 3: rationale Einsicht

Sofern die rationale Einsicht kommt, wird die Unvermeidlichkeit der Veränderung akzeptiert. Jedoch liegt zu diesem Zeitpunkt noch keine tiefgehende Bereitschaft vor, die eigenen Muster zu überdenken. So kommt es nur zu kleineren Veränderungen.

Phase 4: emotionale Akzeptanz

Die emotionale Akzeptanz erfolgt am Tiefpunkt der in Abbildung 5 aufgezeigten wahrgenommenen eigenen Kompetenzen. Wenn diese Phase erreicht wurde, bedeutet es einen Wendepunkt im Veränderungsprozess, ab welchem die gewohnten Muster abgelegt werden und somit eine Neustrukturierung ermöglicht wird.

Phase 5: Lernen

In der Lern-Phase entwickelt sich bei den Betroffenen die Neugier und sie fangen an auszuprobieren und sich mit den neuen Prozessen auseinander zu setzen. Hierbei fangen die wahrgenommenen eigenen Kompetenzen an wieder Stück für Stück zu wachsen,

Phase 6: Erkenntnis

Durch das Ausprobieren in der vorherigen Phase, stellen sich erste Erfolge ein. Diese führen zur Erkenntnis, dass der Wandel auch etwas Gutes hat. Hierdurch erfolgt der Ansporn die eigenen Fähigkeiten innerhalb der neuen Muster zu erweitern.

Phase 7: Integration

Ist diese Phase erreicht, bedeutet dies, dass die neuen Prozesse und Muster vollständig übernommen und integriert wurden. Die Betroffenen sehen die Neuerungen nun als selbstverständlich an.

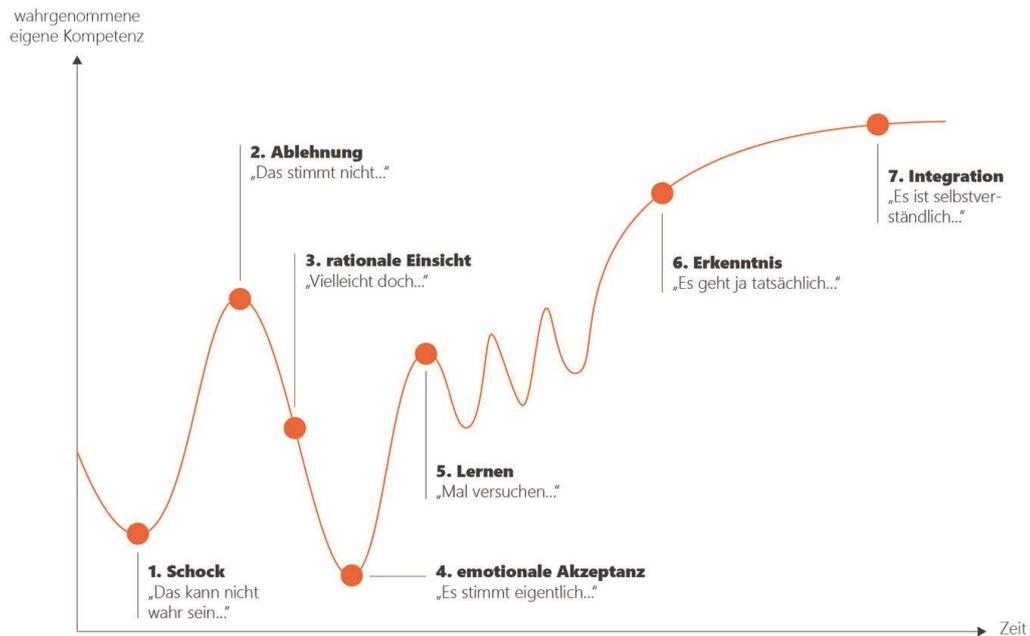


Abbildung 5: 7-Phasen Modell (Quelle: digitalimpactlabs 2019)

2.4.3 8-Stufenmodell nach Kotter

Da viele Veränderungsprozesse schon zu Beginn scheitern, entwickelte John Kotter ein 8-Stufenmodell, als Grundlage diente das 3-Phasen Modell nach Lewin (vgl. Windolph o.J.). Dieses Modell gibt acht aufeinander aufbauende Schritte vor, welche ein Unternehmen allesamt zu durchlaufen hat, damit es einen erfolgreichen Veränderungsprozess vollziehen kann.

Stufe 1: Dringlichkeit erzeugen

Am Anfang geht es darum ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, was bedeuten soll, dass der Markt und Wettbewerb untersucht werden muss, um nach möglichen Chancen und Risiken Ausschau zu halten, welche eine Veränderung voraussetzen.

Stufe 2: Führungskoalition aufbauen

Ist solch ein Grund ermittelt worden, liegt es nun am Management eine Gruppe zusammen zu bringen, welche genügend Kompetenzen und Einfluss besitzt, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen.

Stufe 3: Vision und Strategie des Wandels entwickeln

Daraufhin muss diese Gruppe in Zusammenarbeit mit dem Management eine zielgebende Vision für den Wandel entwickeln. Zudem muss eine Strategie zur Umsetzung ausgearbeitet werden welche genaue Zielevorgaben in Form von relevanten Daten und Werten enthält, welche erreicht werden sollen.

Stufe 4: Vision kommunizieren

In dieser Phase ist es wichtig, dass das Management sowohl die Vision als auch die angedachte Strategie zu den Betroffenen kommuniziert. Die Führungsebene sollte dabei fest hinter der beschlossenen Vision und Strategie stehen.

Stufe 5: Mitarbeiter befähigen und Hindernisse beseitigen

In diesem Schritt gilt es Hindernisse zu beseitigen indem Mitarbeiter zu neuen Tätigkeiten im Zuge der Veränderung ermutigt werden, um so die Eigeninitiative zu fördern.

Stufe 6: Schnelle sichtbare Erfolge anstreben

Erfolge bekräftigen die Mitarbeiter, dass die Veränderungen sinnvoll sind. Deshalb sollten innerhalb des Gesamtprozesses, kleine Meilensteine angestrebt werden, welche schnell erreicht werden können und den Erfolg sichtbar widerspiegeln.

Stufe 7: Veränderungen weiter antreiben

Diese Stufe gilt als sehr kritisch, denn sofern die ersten Erfolge erzielt wurden, darf sich nicht auf diesen ausgeruht werden. Stattdessen gilt es, weitere Veränderungen ebenso wachsam und konsequent umzusetzen, um so die restlichen Veränderungen umsetzen zu können.

Stufe 8: Veränderungen verankern

Wenn die Veränderungen erfolgreich umgesetzt wurden, müssen nun die neuen Prozessmuster verankert werden. Erst wenn diese erfolgreich, als die neuen Gewohnheiten integriert wurden und ein zurückfallen in alte Muster ausgeschlossen werden kann, ist der Veränderungsprozess vollständig abgeschlossen.

2.4.4 5-Phasen Modell nach Krüger

Das Modell von Krüger greift auf das „8-Stufenmodell von John P. Kotter zurück und denkt dieses weiter“ (Wirtschaftswissenschaften 2020). Es beinhaltet fünf Phasen, welche innerhalb eines Veränderungsprozesses aufeinanderfolgend auftreten.

1. Initialisierung
2. Konzeption
3. Motivation
4. Umsetzung
5. Verstetigung

Wichtig ist zu diesen Phasen, folgendes zu wissen. In der Initialisierungsphase geht es hauptsächlich darum, einen Wandlungsbedarf zu erkennen. Die Gründe hierfür können neue Technologien sein oder veraltete Strategien, welche mit der Zeit ineffizient geworden sind. Die Gründe sind hierbei sehr vielfältig und von den jeweiligen Unternehmen abhängig. Neben der Identifizierung der Problemstellen sollte in der ersten Phase zudem, dass nötige Personal mobilisiert werden. Führungskräfte und zuständige Mitarbeiter müssen demnach also darüber informiert und zur Analyse herangezogen werden.

In der zweiten Phase geht es nun darum, genaue Ziele zu definieren welche im Zuge des Veränderungsprozesses erreicht werden sollen. Wichtig hierbei ist eine verständliche und genaue Konzeption der geplanten Maßnahmen und Strategien. Die einzelnen Maßnahmen und Strategien sollten jedoch stets aufeinander abgestimmt sein um so ein in sich funktionierendes Gesamtkonzept zu bilden.

Die Motivationsphase gilt der Mobilisierung der betroffenen Mitarbeiter. Die geplante Konzeption mit den angedachten Maßnahmen sollte nun den Betroffenen kommuniziert werden. Um ein größtmögliches Verständnis zu erreichen spielt die Transparenz zum Zwecke der Verständlichkeit eine große Rolle. Wenn die Mitarbeiter den Nutzen verstehen, können sie sich für den anstehenden Wandel begeistern was wichtig für die darauffolgende Phase ist.

Wenn es zur Umsetzung der geplanten Veränderungen kommt, ist es wichtig Prioritäten zu setzen. Das bedeutet auch, festzulegen, welche Aufgabe zu welchem Zeitpunkt abgeschlossen sein muss. Zur Erreichung der geplanten Ziele ist zudem eine stetige

Erfolgs- sowie Qualitätskontrolle von Nöten um auf auftretende Abweichungen reagieren und diese notfalls korrigieren zu können.

Zu Letzt folgt die Phase der Verstetigung. Es gilt die erfolgreich umgesetzten Veränderungen im Alltag zu verankern, sodass diese durch regelmäßige Anwendung, die alten Gewohnheiten vollständig ablösen. Zudem sollte eine weitergehende Bereitschaft für zukünftige Wandel geschaffen wird.

2.5 Organisationskultur

Organisationskultur ist „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt“ (Schein 1995, 25). Um den Begriff der Kultur greifbarer und somit verständlicher zu machen, gibt es fünf Annahmen (vgl. Puckett 2020, 24)

1. Kultur ist komplex.
2. Kultur ist ein Produkt aus Konsequenzen.
3. Kultur manifestiert sich in ungeschriebenen Regeln.
4. Kultur ist zäh, hartnäckig, schwerfällig.
5. Kultur kann in ihre Elemente zerlegt werden, die jeweils auf einem Kontinuum liegen. Kulturwandel bedeutet, das Pendel auf diesem Kontinuum zu bewegen.

(Puckett 2020, 24)

Unter diesen Annahmen für den Begriff Kultur, kann nun weiter auf die Organisationskultur eingegangen werden. Laut Edgar Schein ist Kultur in drei verschiedenen Ebenen aufgebaut und analysiert werden kann.

Die drei Ebenen von Kultur

1. Artefakte
 - Sicht- und spürbare Strukturen und Prozesse
 - Beobachtetes Verhalten
- schwer zu lesen/entziffern

2. Gewählte Überzeugungen und Werte

- Ideale, Ziele, Werte
- Ideologien
- Rationalisierungen

➤ kann oder kann nicht mit dem Verhalten und anderen Artefakten übereinstimmen

3. Grundlegende Annahmen

- Unbewusste, als selbstverständlich geltende Überzeugungen und Werte
 - bestimmen Wahrnehmung, Denken und Fühlen

(Schein/ Schein 2018, 15)

Es gibt also drei Ebenen, hierbei bilden die Artefakte, die Muster ab, welche nach außen hin sichtbar werden. Die gewählten Überzeugungen sind die Muster, welche die Führung vorgibt. Decken diese beiden Muster sich nicht muss untersucht werden, wie die grundlegenden Annahmen sich auf die Muster auswirken, welche sich letztendlich in den Artefakten widerspiegeln.

Wie eine Organisationskultur aussieht, ist oft davon abhängig, was die Führung vorlebt, sei es positiv oder negativ (vgl. Fleig 2018). Hieraus ergibt sich, dass Führungskräfte einen gewissen Einfluss auf die Organisationskultur haben, welcher aber dennoch begrenzt ist. Möchte man die Kultur zum Beispiel, zu einer Kultur der Veränderung hinlenken, ist daher von Seiten der Führung besonderes Fingerspitzengefühl und Sensibilität gefragt.

Wenn es zum Change-Management kommt, sind die Grundlegenden Annahmen von besonderer Bedeutung (vgl. Fleig 2018). Denn Veränderungen müssen zu diesen passen, oder die Annahmen in die Richtung der Veränderung hingehend angepasst werden. Dies ist insofern schwer zu meistern, da es viel Zeit braucht, um solch grundlegenden Annahmen aufzulösen, um diese Letzen Endes zu verändern (vgl. Fleig 2018).

Aufgrund dessen spielt die Analyse einer Organisationskultur eine wichtige Rolle in der Planung von Veränderungsprozessen. Insbesondere wenn es sich um bedeutende strukturelle Veränderungen handelt, kann es bei nicht Beachtung zu erheblichen Widerständen führen.

2.6 Transformationsmanagement

Transformationsmanagement stellt eine Verknüpfung „des klassischen, prozessorientierten Organisationsentwicklungsansatzes und des heute weit verbreiteten, inhaltsorientierten Change-Management-Ansatzes“ (Prammer 2009, 9) dar.

Der Organisationsentwicklungsansatz (OE) und der Change-Management-Ansatz (CM) lassen sich anhand von drei Kriterien unterscheiden:

- Geschwindigkeit einer Veränderung
- Akzeptanz/ Integration einer Veränderung
- Wahrscheinlichkeit von Musterwechsoptionen bei einer Veränderung

(vgl. Prammer 2009, 18)

Der CM wird unter dem Aspekt der Musterunterbrechung von außen gesehen, auch Frame Breaking genannt, bei welcher Außenstehende ein neues Muster für eine Organisation entwerfen, welches dann von den Beteiligten umgesetzt werden soll (vgl. Prammer 2009, 16). Dieser Eingriff von außen ermöglicht radikale Umbrüche (vgl. Prammer 2009, 16). Dies hat zur Folge, dass es innerhalb der drei Kriterien, eine hohe Geschwindigkeit und Wahrscheinlichkeit einer Musterwechsoption beinhaltet. Jedoch kann die Akzeptanz sehr gering ausfallen bei solch radikalen Veränderungen.

Auf der Gegenseite steht der OE, bei welchem Veränderungen anhand der Reflexion der Betroffenen entstehen (vgl. Prammer 2009). Bei diesem Ansatz fallen die Geschwindigkeit und die Musterwechsoption recht gering aus (vgl. Prammer 2009, 19). Dafür ist der Grad der Akzeptanz meist sehr hoch, da die Lösung von innen herauskam.

Der Ansatz des Transformationsmanagements zielt darauf ab, ein Mittelmaß zu finden, bei welchem die Geschwindigkeit der Veränderungen so hoch wie möglich ist, ohne dass hierdurch die Akzeptanz der Veränderung darunter leidet. Da es sich um ein Zusammenspiel von internen sowie externen Akteuren handelt, welche bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse beteiligt sind, soll trotz dem Mittelmaß eine ausreichend hohe Wahrscheinlichkeit einer Musterwechsoption erreicht wird (vgl. Prammer 2009, 31).

Das Konstrukt des Transformationsmanagements ist eine Vorstufe zum Erreichen einer lernenden Organisation, mit welcher kontinuierliche Anpassungen und radikale Veränderungen gleichermaßen bewältigt werden können (vgl. Schweiger 2013).

2.7 Führungsansätze

„Die Produktivität und Innovationskraft einer modernen Gesellschaft hängen vom Management ab“ (Malik 2014, 60). Hieraus lässt sich die Wichtigkeit einer guten Führungskraft ableiten. Ob eine Führungsperson gut führt spiegelt sich meist in den erzielten Resultaten wider, welche wiederum Auskunft über den Führungsstil einer Person gibt.

Im Bereich der Führung haben sich vier Arten von Führungsansätze entwickelt:

- Eigenschaftsansatz
- Verhaltensansatz
- Situationsansatz
- Interaktionsansatz

(vgl. Betriebswirtschaft lernen o.J.)

Der Eigenschaftsansatz besagt, dass der Führungserfolg einer Person aufgrund deren Persönlichkeitsmerkmalen beruht. (vgl. Rögner o.J.). Hierzu zählen Intelligenz, Sachkenntnisse, Selbstsicherheit und andere Merkmale (vgl. Betriebswirtschaft lernen o.J.).

Der Verhaltensansatz handelt von Führungserfolgen anhand dessen, wie sich Personen verhalten, wenn diese Mitarbeiter zu führen haben (vgl. Betriebswirtschaft lernen o.J.).

Der Situationsansatz ist eine Erweiterung des Verhaltensansatz und legt das Augenmerk darauf, wie bei gewissen Anforderungen, der Führungsstil sich der Situation anpasst (vgl. Rögner o.J.). Hierunter fallen die Eigenschaften von Mitarbeitern und wie die Führungsperson sich dieser Situation anpasst, was den Ansatz offen gegenüber Veränderungen durch beispielsweise Wertewandel macht (vgl. Rögner o.J.).

Der Interaktionsansatz bezieht sich auf die interaktive Beziehung zwischen Führenden, Gruppen und deren Mitgliedern sowie der gegebenen Führungssituation (vgl. Betriebswirtschaft lernen o.J.). Von Interesse sind hierbei die entstehenden Wechselwirkungen der Faktoren (vgl. Betriebswirtschaft lernen o.J.).

2.8 Zielsetzung/ SMART-Ziele

Die Zielsetzung im Change-Management ergibt sich aus der Mission und Vision des Unternehmens und den Anforderungen des Marktes (vgl. Nirankari o.J.). Aufgrund dessen müssen folgende Fragen gestellt werden:

Warum existieren wir? Wo wollen wir hin? Wie erreichen wir das? (vgl. Nirankari o.J.)

Hierdurch lässt sich eine Strategie mit einem konkreten, jedoch übergeordneten Ziel ausarbeiten (vgl. Nirankari o.J.). Dieses übergeordnete Ziel muss in kleinere erreichbare Ziele heruntergebrochen werden. Denn wer nur die übergeordneten Ziele kommuniziert, sieht sich schnell damit konfrontiert, dass diese nicht erreicht werden (vgl. Hettl 2019). Zudem sollten Ziele so formuliert und gewählt werden, dass diese keinesfalls konkurrierend sind (vgl. Amely 2018, 41).

Um erreichbare und umsetzbare Ziele zu erarbeiten, gibt es die sogenannte SMART Formel. Smart steht hierbei für:

- S Spezifisch
- M Messbar
- A Akzeptiert
- R Realistisch
- T Terminiert

Es sollten demnach spezifische und konkrete Ziele gewählt werden, welche zudem durch qualitative und quantitative Messgrößen bestimmt werden können (vgl. Warkentin 2017). Des Weiteren sollten die Ziele so gewählt und formuliert sein, dass die Mitarbeiter aber auch die Führung selbst, sich motiviert an das Ziel binden (vgl. Hettl 2019). Unter realistisch verstehen sich Zielsetzungen, welche in gegebener Zeit und mit gegebenen Mitteln realisierbar sind (vgl. Warkentin 2017). Zu Letzt steht der Punkt, terminierte Ziele zu setzen. Dies bedeutet den Zielen einen genauen Termin zuzuweisen, zu welchem diese abgearbeitet und messbar sein müssen (vgl. Hettl 2019).

Eine Zielsetzung mithilfe der SMART-Methode hilft dabei, „den Fokus zu bewahren und die Energien in die wirklich wichtigen Dinge zu stecken“ (Warkentin 2017) umso erfolgreich den Veränderungsprozess zu meistern.

Nach der Zielsetzung folgt im Veränderungsprozess die Durchführung. Hierzu gibt es Checklisten anhand welcher Maßnahmen von der Zielsetzung bis zur Zielerreichung abgelesen werden können. Hierzu zählt folgende:

Checkliste: 7 Schritte zur Zielerreichung

1. Entscheiden Sie, was Sie genau erreichen wollen: Was konkret ist Ihr Ziel?
2. Schreiben Sie Ihr Ziel «smart» auf.
3. Erstellen Sie eine Maßnahmenliste mit allen Aktivitäten, die Sie zum Erreichen des Ziels ergreifen müssen.
4. Machen Sie aus der Maßnahmenliste einen Plan: Ordnen Sie die Maßnahmen nach Prioritäten und zeitlicher Abfolge.
5. Visualisieren Sie die einzelnen Schritte im Plan und hängen Sie diesen gut sichtbar auf.
6. Beginnen Sie sofort, die erste im Plan genannte Aktivität in die Tat umzusetzen.
7. Arbeiten Sie jeden Tag an den Aktivitäten und streichen Sie erledigte Punkte von Ihrer Aufgabenliste, um sich zu motivieren. Bleiben Sie dran und halten Sie durch, bis Sie Ihr Ziel erreicht haben.

(Hettl 2019)

Mithilfe solcher Checklisten und einer SMART-Zielsetzung, erleichtert sich die Durchführung eines Veränderungsprozesses. Durch die klaren Strukturen welche offen vorgegeben sind ermöglicht es den Mitarbeitern, das Beschlossene nachzuvollziehen und sich so dafür zu motivieren.

3 Personalmanagement und -entwicklung

Es gibt viele Begriffe für Personalmanagement. Von Human Resources (HR) bis hin zur Personalwirtschaft, alle Begriffe, auch jene welche es sonst noch in dieser Thematik gibt, beschäftigen sich mit dem Produktionsfaktor Mensch. Dieser rutscht immer weiter in den Fokus von Unternehmensführungen, da diese den Mehrwert von professionellem Personalmanagement erkennen, welchen diesen auf die Wertschöpfung hat (vgl. Dachroth 2017).

3.1 Definition/ Bedeutung

Personalmanagement beschäftigt sich mit dem Faktor Mensch innerhalb eines Unternehmens. Es ist vielseitig und beginnt unter dem Aspekt des Personals bei der Beschaffung, geht über Aufgaben wie dem Einsatz, hin zur Entwicklung (vgl. ProSoft o.J.) und umfasst zudem auch die Freistellung. Es gilt als einer der wenigen Bereiche eines Unternehmens, bei welchem betriebswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund stehen (vgl. Langa 2015).

„Im Bereich der Personalplanung geht es um den kurz-, mittel- und langfristige Bedarf eines Unternehmens an Mitarbeitern sowie deren Qualifizierung“ (Mager o.J.a). Bedeutet also, nicht nur zu planen, dass ein passender Mitarbeiter zum gewünschten Zeitraum verfügbar ist, sondern auch darauf zu achten, dass dieser, notwendige Qualifizierungen besitzt. Ist Letzteres nicht der Fall, geht es darum dem Mitarbeiter zur nötigen Qualifizierung zu verhelfen und fortzubilden, sofern dies möglich ist (vgl. ProSoft o.J.). Die Personalplanung ist stetig beschäftigt, den Einsatz, die Beschaffung, die Entwicklung sowie die Personalkosten zu ermitteln und diese optimal zu planen (vgl. Langa 2015).

In der Personalbeschaffung werden die Anforderungen erarbeitet, welche ein Mitarbeiter erfüllen muss, um im Unternehmen tätig sein zu können (vgl. Langa 2015). Sind die Anforderungen getroffen, geht es um die Beschaffung, diese kann nicht nur extern geführt werden, sondern auch intern kann eine Stelle ausgeschrieben oder von den Personalern gesucht werden (vgl. Mager o.J.a).

Unter dem Personaleinsatz versteht man die Aufgabe, die Zufriedenheit zu fördern, Kosten zu minimieren und die bestmöglichen Leistungsergebnisse zu erzielen (vgl. Langa 2015). Unter anderem gehört dazu, das Einführen neuer Mitarbeiter oder aber auch die Strukturierung des Arbeitsinhaltes, des Arbeitsortes sowie der Arbeitszeit (vgl. Langa 2015).

Die Entwicklung von Mitarbeitern kann die Ausbildung von Arbeitskräften im Zuge der sogenannten betrieblichen Erstberufsvermittlung bedeuten (vgl. Langa 2015). Aber auch die Maßnahmen, welche der Weiterbildung oder Umschulung dienen fallen hierunter (vgl. Mager o.J.a).

Zuletzt ist eine der grundlegenden Aufgaben des Personalmanagements, die der Freistellung von Personal. Hierbei wird zwischen intern und extern unterschieden. Interne Freistellung bedeutet die Anpassung von bestehenden Arbeitsverhältnissen in Form von Kurzarbeit, Versetzung oder anderen Änderungen (vgl. Langa 2015) wohingegen die externe Freistellung das Beenden eines bestehenden Arbeitsverhältnisses bedeutet, in Form von Kündigung, Outplacement oder Aufhebungsverträgen (vgl. Langa 2015).

Die Aufgaben des Personalmanagements dienen somit weitestgehend alle der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, um so die Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter zu fördern (vgl. Mager o.J.a). Zudem gilt es, dass Mitarbeiter welche zufrieden sind, seltener krank sind und ihrem Unternehmen länger treu bleiben, weshalb all diese Faktoren zu geringeren Personalkosten und erhöhter Wettbewerbsfähigkeit führen, was sich wiederum auf den Erfolg eines Unternehmens auswirkt (vgl. Mager o.J.a).

3.2 Personalgewinnung

Bevor mit der Personalgewinnung begonnen werden kann, muss zunächst der Personalbedarf festgestellt werden (vgl. Amely 2018, 203). Das Ermitteln hierfür erfolgt anhand erforderlicher qualitativer, quantitativer, zeitlicher sowie räumlicher Ansprüche (vgl. Langa 2015). Diese Ansprüche werden wie in Abbildung 6 gezeigt, von externen sowie internen Einflussfaktoren bestimmt (Amely 2018, 204). Wenn anhand dieser Faktoren der Personalbedarf ermittelt ist, gilt es sofern mehr Personal fehlt als vorhanden ist, diese Lücke zu füllen (vgl. Amely 2018, 206).

Hierfür können Mitarbeiter intern oder extern akquiriert werden (vgl. Langa 2015). Bei der internen Beschaffung kann ein Unternehmen je nach Größe unterschiedlich vorgehen. Bei kleineren Unternehmen reicht es teilweise, die zu besetzende Stelle in einem Meeting oder in einer E-Mail an die Mitarbeiter zu erwähnen (vgl. Mager 2014). Bei größeren Unternehmen erfolgt die Ausschreibung einer internen Stelle meist per Intranet oder internen Newslettern (vgl. Mager 2014). Bei einer internen Akquirierung kann zudem der Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden um so bei langfristiger Planung diese Stelle bevorzugt mit internem Personal zu besetzen (vgl. Mager 2014).

Bei einer externen Beschaffung wird versucht qualifiziertes Personal von außerhalb ins Unternehmen zu holen (vgl. Langa 2015). Dies geschieht in der heutigen Zeit immer mehr via Internet, wo Stellen in Jobportalen, auf der eigenen Website oder in den firmeneigenen Social-Media-Kanälen veröffentlicht werden. Dazu kommt die klassische Stellenausschreibung, welche als Print veröffentlicht wird. Daneben gibt es zudem auch die Möglichkeit von Talentpools, Recruiting-Days, Karrieremessen oder Personalberater (vgl. Mager 2014).

Nach der erfolgreichen Bewerbung kommt es im nächsten Schritt zur Auswahl des geeigneten Bewerbers. Im Rahmen des Auswahlverfahrens steht das Bewerbungsgespräch im Vordergrund, je nach Größe eines Unternehmens werden zudem Assessment Center angesetzt, um so die Bewerber auf ihre Eignung und Talente hin zu prüfen (vgl. Langa 2015). Nach getroffener Wahl kommt es daraufhin zum Abschluss eines je nachdem befristeten oder unbefristeten Arbeitsvertrags (vgl. Langa 2015).

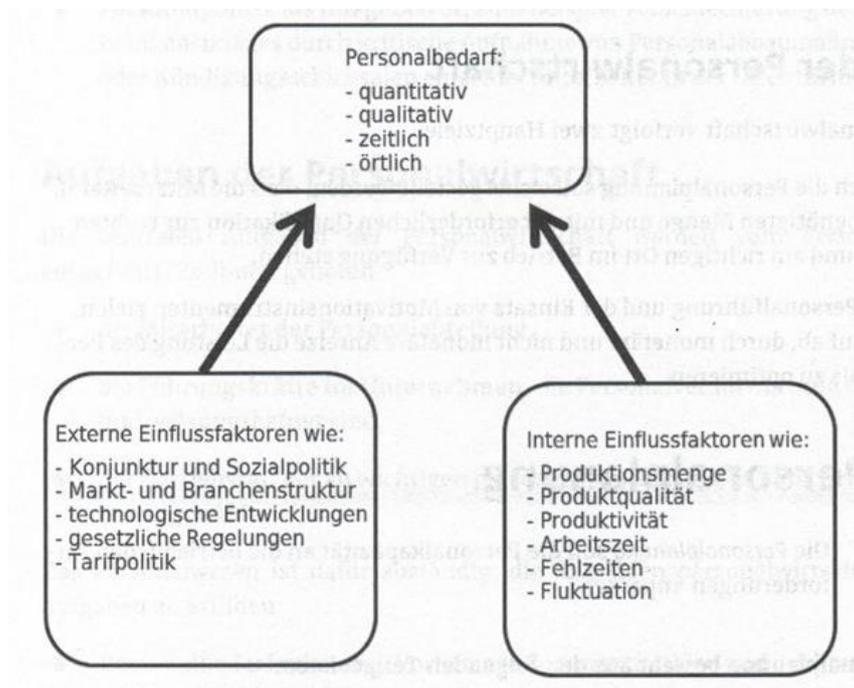


Abbildung 6: Einflussfaktoren des Personalbedarfs (Quelle: Amely 2018, 204)

3.3 Employer Branding

Das Ziel von Employer Branding besteht darin, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern (vgl. Junges Herz o.J.). Dies geschieht, indem ein Unternehmen sich ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet, welches eine positive Ausstrahlung auf das Unternehmen hat (vgl. Geißler 2007, 136). Hierzu hat ein Unternehmen die Möglichkeit über die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle ein gewisses Image nach außen hin zu kommunizieren (vgl. Junges Herz o.J.). Es gilt jedoch zu beachten, dass Mitarbeiter die

besten Markenbotschafter sind (vgl. Junges Herz o.J.) und deshalb, das nach außen kommunizierte Image, im Unternehmen auch intern umgesetzt werden sollte (vgl. Geißler 2007, 137).

Erfolgreiches Employer Branding, trägt deshalb dazu bei, dass Mitarbeiter sich stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren, was zu höherer Kundenzufriedenheit, erhöhtem Umsatz und zu einer gesteigerten Attraktivität bei potenziellen Bewerbern führt (vgl. Junges Herz o.J.).

3.4 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung spielt eine große Rolle im Bereich des Personalmanagements. Denn sie bietet Anreize im Bereich des Employer Branding und somit auch im Bereich der Personalgewinnung. Wenn Mitarbeiter die Chancen auf Weiterbildungen haben, sind diese zufriedener, da sie sich durch ihre erweiterten Kompetenzen wertgeschätzt fühlen und sind dadurch wiederum bereit sich langfristiger an ein Unternehmen zu binden (vgl. Schlichte o.J.).

Jedoch sollte Personalentwicklung stets an strategische Ziele gebunden sein, sodass die gewählten Maßnahmen gezielt angewandt werden und den Mitarbeitern sowie dem Unternehmen größtmöglichen Nutzen bringen (vgl. Schlichte o.J.) Hierzu gehört nicht nur der Ausbau des bestehenden Kompetenzgebiets, sondern sofern notwendig auch die Umschulung einer Arbeitskraft, wenn diese aus bestimmten Gründen nicht mehr auf dem bisherigen Gebiet tätig sein kann (vgl. Langa 2015). Egal ob es sich um eine Fortbildung oder Umschulung handelt, der Erwerb neuer Kompetenzen sollte im Sinne des vorgegebenen strategischen Zieles stets in einem strukturierten sowie zielgerichteten Entwicklungsplan festgehalten und geplant werden (vgl. Schlichte o.J.). Zur Umsetzung solcher Fortbildungen und Kompetenzerweiterungen, gibt es diverse Maßnahmen, welche dies ermöglichen, wie beispielsweise, Coachings, Projektarbeiten oder Seminare (vgl. Mager o.J.b).

3.4.1 Erwachsenenbildung

Bildung endet nicht mit Abschluss der Schullaufbahn, einer Ausbildung oder eines Studiums, sondern dauert ein Leben lang an, sondern setzt sich im Erwachsenenalter fort (vgl. Loreit/ Schrade 2018). Die Maßnahmen der Personalentwicklung gehören, in diesen Bereich, welchen man unter Erwachsenenbildung versteht. In der Erwachsenenbildung geht es um das Fortsetzen sowie das Nachholen und Aktualisieren von Bildungsprozessen (vgl. Loreit/ Schrade 2018). Im Zuge der Globalisierung und ökonomischer sowie gesellschaftlicher Herausforderungen, gewinnt die Erwachsenenbildung immer mehr an Bedeutung (vgl. Stang 2009). Die Personalentwicklung nutzt im

Rahmen der Erwachsenenbildung, weitestgehend die Angebote, welche sich auf die Weiterentwicklung im beruflichen Leben beziehen. Wenn Mitarbeiter intern eine neue Stelle besetzen sollen und noch nicht vollständig kompatibel sind, werden diese oftmals auf Seminare und Schulungen geschickt, die kann auch passieren, wenn ein Unternehmen im Allgemeinen möchte, dass sich die Mitarbeiter stetig fortbilden und neue Qualifikationen erwerben. Möchte eine Arbeitskraft sich aus eigener Motivation fortbilden, um sich so unter Umständen eine Aufstiegsmöglichkeit zu erarbeiten, kann es vorkommen, dass ein Unternehmen diese Maßnahmen zeitlich oder finanziell unterstützt, sofern ein dadurch ausreichender Mehrwert erkannt wird. Durch die vielfältigen Angebote in diesem Sektor, hat sich „die Erwachsenen- und Weiterbildung in Deutschland zum größten Bildungsbereich entwickelt“ (Loreit/ Schrader 2018).

3.4.2 Lernformate

Im Rahmen der Entwicklung des Bildungssektors des Erwachsenenlernen, haben sich diverse Lernformate entwickelt. Durch die breite Auswahl an Lernformaten ist es heutzutage für fast jeden Arbeitnehmenden möglich, eine passende Weiterbildungsmaßnahme zu finden.

Man kann zwischen berufsbegleitenden Maßnahmen und externen Maßnahmen unterscheiden (vgl. E-Block-Team 2019). Zu den berufsbegleitenden Lernformaten gehören Mentorings oder Coachings sowie Mitarbeiterförderungen und Job-Rotations (vgl. E-Block-Team 2019). Bei den externen Weiterbildungsmaßnahmen handelt es sich um Lernformate, wie Seminare, Workshops, oder Coachings durch externe Trainer (vgl. E-Block-Team 2019). Ein großes Angebotsspektrum in der Erwachsenenbildung besteht aus Coachings, Seminaren und Workshops. Diese lassen sich in Zeiten der Digitalisierung in diversen Varianten vorfinden.

Da wären die „traditionellen Präsenz-Veranstaltungen“ (vgl. Schirmacher Group o.J.c, 2), bei welchen die Teilnehmer vor Ort an einem Event teilnehmen und Wissen sowie Kompetenzen vermittelt bekommen. Dazu kommt der Bereich des E-Learning, bei welchem die Produktpaletten von diversen Anbietern sehr breit aufgestellt sind. Es geht von Online-Coaching in Form von Webinaren und digitalen Sitzungen, über Lernnuggets, welche als Lernvideos, Podcasts oder Texte aufbereitet sein können, hin zu Simulations-Apps und Learning-Management-Systemen (LMS) bei welchen auch Gamification zum Einsatz kommen kann. Eine Kombinationslösung bietet, das Blended-Learning als Verknüpfung von Präsenz-Veranstaltungen mit E-Learning Methoden (vgl. Schirmacher Group o.J.c, 2).

3.5 Konfliktmanagement

Konflikte entstehen durch „Bedürfnisse, die in einem Menschen oder zwischen mehreren Menschen widersprüchlich auftreten, obwohl diese das nicht wünschen“ (Rischar 2005, 117). Ein Konflikt wird meistens erst dann daraus, wenn diese Bedürfnisse nicht gleichzeitig verwirklicht werden können (vgl. Rischar 2005, 117).

Hier setzt das Konfliktmanagement an. Es soll helfen Konflikte zu regeln oder soll präventiv in konstruktive Bahnen umlenken (vgl. HubSpot 2020). Denn Konflikte können Fortschritt bedeuten, wenn richtig mit ihnen umgegangen wird und so, bestehendes im Zuge eines Konfliktes optimiert wird (vgl. Rischar 2005, 117).

Konfliktmanagement kann in drei Ansätze aufgegliedert werden, der Konfliktregelung, der Konfliktlösung und der Konflikttransformation (vgl. HubSpot 2020).

Im Zuge einer Konfliktregelung, steht das schnelle Beilegen eines Konfliktes im Vordergrund, ohne dabei genauer auf die Gründe und Ursachen einzugehen (vgl. HubSpot 2020).

Die Konfliktlösung beschäftigt sich mit den Ursachen von Konflikten, geht hierbei jedoch nur auf die Grundbedürfnisse der involvierten Parteien und deren Befriedigung ein, anstatt sich konkret mit den Interessen auseinanderzusetzen (vgl. HubSpot 2020).

Bei der Konflikttransformation geht es um die soziale Gerechtigkeit der involvierten Parteien. Hierbei wird der Gesamtkontext aufgearbeitet umso, am Ende eine für alle Parteien profitable Lösung zu entwickeln (vgl. HubSpot 2020).

Ob eine für alle Parteien profitable Lösung zu finden ist, hängt jedoch von der Schwere des Konfliktes ab. Zur Einstufung entwickelte Fridrich Glasl das Eskalationsstufenmodell. Das Modell selbst gibt keine Empfehlung von deeskalierenden Maßnahmen an, eignet sich jedoch zur neutralen Analyse eines Konfliktes (vgl. Graßer 2019).

Das Eskalationsstufenmodell teilt sich in drei Hauptstufen auf, siehe Abbildung 7. In der ersten Hauptstufe handelt es sich noch um sachlichen Austausch zwischen den Parteien, hier ist eine Win-Win Lösung möglich. In der darauffolgenden, Win-Lose Hauptstufe „herrscht bereits eine destruktive und subjektive Sphäre vor“ (Graßer 2019). Die dritte Hauptstufe, die Lose-Lose Stufe, zeichnet sich durch nicht vorhandene Selbstbeherrschung und Verletzungen ab (vgl. Graßer 2020). In dieser Stufe sind beide Parteien in ihrem destruktiven Verhalten so fortgeschritten, dass die eigene Zerstörung in Kauf genommen wird beim Versuch, die gegnerische Partei zu zerstören. Je nach erreichter Stufe, wird es immer schwerer, deeskalierende Maßnahmen anzuwenden, um den Konflikt zu lösen.



Abbildung 7: Eskalationsstufenmodell nach Glasl (Quelle: Landsiedel o.J.)

Um Konflikte zu lösen, gibt es verschiedene Ansätze, zwei Ansätze, welche sich bewährt haben, sind die Harvard-Methode nach Fisher, Ury und Patton, sowie die KULT-Methode.

Bei der KULT Methode, steht jeder der vier Buchstaben für einen Schritt der Konfliktbewältigung (vgl. HubSpot 2020).

- K Klärung: Wie gestaltet sich die Situation?
- U Ursachen: Was ist der Grund des Konflikts?
- L Lösung: Welcher Weg zur Entspannung des Konflikts kann eingeschlagen werden?
- T Transfer: Wie können die Vereinbarungen umgesetzt werden?

(HubSpot 2020)

Bei der Harvard-Methode erfolgt die Lösung eines Konfliktes innerhalb von vier Schritten, mit dem Ziel eine Win-Win-Lösung zu erreichen (vgl. HubSpot 2020).

- 8. Trennen der Sach- und Beziehungsebene

9. Konzentration auf die Interessen und Beweggründe
10. Entwickeln von Option mit gegenseitigem Nutzen
11. Anwendung neutraler Bewertungskriterien

(vgl. Pütter 2019)

Im Konfliktmanagement gibt es neben den genannten Methoden noch weiter, so wie es auch verschiedenste Maßnahmen und Übungen gibt, welche im Zuge eines Konfliktgesprächs angewandt werden können. Die Wahl einer solchen Maßnahme hängt hierbei von der Entscheidung des Vermittlers ab, sowie von der analysierten Eskalationsstufe.

Im Allgemeinen sollte im Umgang mit Konflikten beachtet werden, dass die Sachlichkeit bewahrt bleibt, Kommunikationsregeln eingehalten werden, Selbstreflexion ermöglicht wird (vgl. HubSpot 2020). Trotz des Disputs sollte eine wertschätzende Formulierung erfolgen und eine mögliche Kompromissbereitschaft signalisiert werden (vgl. HubSpot 2020).

4 Motivation

„Das Wort »Motivation« ist abgeleitet von dem lateinischen Verb »movere«=bewegen „(Rudolph 2013, 14). Demnach steht Motivation für das, was eine Person bewegt bzw. antreibt (vgl. Rudolph 2013, 14). Motivation beantwortet die Frage weshalb man etwas macht. Menschen können auch ohne Motivation Dinge erledigen, jedoch herrscht dann eine gewisse Antriebslosigkeit vor, durch welche das zu bewältigende oft nur langsam oder auch überhaupt nicht erledigt wird. Was eine Person motiviert und weshalb, das kann verschiedene Ursprünge haben. Je mehr Motivation für eine Sache vorhanden ist, desto schneller und konsequenter werden die zu bewältigenden Aufgaben und Tätigkeiten durchgeführt. Dies macht die Motivation, insbesondere die der Beschäftigten, zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen (vgl. Rahn 2005, 103).

4.1 Psychologische Grundlagen

Unter dem Teilgebiet der Motivationspsychologie wird das Untersuchen und Beschreiben von Ursachen sowie Beweggründen des menschlichen Handelns verstanden (vgl. Rahn 2005,103). Es müssen demnach die Motive und Anreize von Motivation diagnostiziert werden, um zu sehen welche Faktoren eine Person vorantreiben. Motivation ist jedoch nicht direkt messbar, es lässt sich nur indirekt messen durch Veränderungen gewisser Umstände, wie beispielsweise im wirtschaftlichen Sinne durch gesteigerte oder verringerte Produktivität einer Person (vgl. Onpulson 2009). Wenn demnach die Motivation einer Person dahingehend beeinflusst werden soll, die Produktivität zu steigern, ist dies als Führungsaufgabe zu verstehen (vgl. Rahn 2005, 103). Im Rahmen der Motivationspsychologie gilt es daher motivationsfördernde sowie -senkende Faktoren zu identifizieren, um so Ersteres zu steigern und Letzteres zu senken.

4.2 Motivationstheorien

Im Rahmen der Forschung auf dem Gebiet der Motivationspsychologie haben sich über die Zeit mehrere Theorien zur Beschreibung von Motivationsfaktoren entwickelt. Hierbei sind diese Modelle nicht konkurrierend sondern als Ergänzungen zueinander zu betrachten, da man Teile einer Theorie innerhalb einer anderen wiedererkennen kann.

4.2.1 Intrinsische und Extrinsische Motivation

Die Theorie der intrinsischen sowie der extrinsischen Motivation bildet die Grundlage, der meisten Theorien innerhalb der Motivationspsychologie. Hierbei steht intrinsisch für die innere Motivation und extrinsisch für die äußerliche Motivation. Wenn eine Person

intrinsisch motiviert ist, bedeutet dies, dass aus einer Tätigkeit selbst ein Anreiz hervorgeht, also die Befriedigung eines bestimmten Motives auslöst. Ein Motiv steht hierbei für ein Bedürfnis, welches angeboren oder durch soziale Entwicklung entstanden sein kann (Rahn 2005, 104). Demnach würde beispielsweise die Freude an der Arbeit, einen inneren Anreiz bieten, das Leistungsmotiv eines Menschen zu befriedigen. Bei einer extrinsischen Motivation erfolgt der Anreiz eines Motives durch äußere Faktoren. Dies würde im angeführten Beispiel bedeuten, dass wenn die Arbeit selbst nicht die Befriedigung des Motives auslöst, dies durch äußerliche Faktoren wie etwa finanzielle oder materielle Anreize ausgelöst werden kann.

Inzwischen hat sich jedoch die Auffassung aufgetan, dass extrinsische Motivationsfaktoren nicht direkt motivierend sind, sondern nur eine Rahmenbedingung für Motivation schaffen können, welche jedoch von innen herauskommen muss (vgl. Onpulsion 2009).

4.2.2 Bedürfnistheorie

Die Bedürfnistheorie nach Maslow folgt einer hierarchischen Abfolge von Bedürfnissen (vgl. Rahn 2005,107), welche wie in Abbildung 8, in Form einer Pyramide dargestellt werden.



Abbildung 8: Maslows Bedürfnispyramide (Quelle: Walter 2016)

Am Anfang stehen die Grundbedürfnisse, hierzu gehört Hunger, Durst und Schlaf. Sind diese erfüllt, folgen die Sicherheitsbedürfnisse. Dazu zählen Schutz vor Gefahren, der Wunsch nach Gesundheit. Auch die Angst um den Arbeitsplatz kann hier mit dazu gehören (vgl. SevDesk o.J.). In der Mitte stehen die sozialen Bedürfnisse, hierzu gehört der Wunsch nach Familie oder die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, um mit anderen zu interagieren. Die vorletzte Stufe bilden die Ich-Bedürfnisse. Sofern die sozialen Bedürfnisse erreicht sind, treten hier Individualbedürfnisse auf, welche von Mensch zu

Mensch unterschiedlich sein könne. Dazu zählen Geld, Anerkennung oder Status (vgl. SevDesk o.J.). An der Spitze der Pyramide steht die Selbstverwirklichung. Wenn alle vorhergehenden Bedürfnisse befriedigt sind, strebt der Mensch nach der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit (vgl. Walter 2016). Möchte also ein Arbeitgeber die Mitarbeiter motivieren, so muss er dafür sorgen, dass bei diesen, die Grund-, Sicherheits- und sozialen Bedürfnisse befriedigt sind. Erst auf der Ebene der Ich-Bedürfnisse greifen extrinsische Motivationsfaktoren, welche so eine intrinsische Motivation auf Stufe der Selbstverwirklichung ermöglichen.

4.2.3 Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg

Frederick Herzberg befragte 1.685 Personen mit verschiedenen Positionen aus verschiedenen Branchen, mit dem Ziel Faktoren für Zufriedenheit sowie Unzufriedenheit zu identifizieren (vgl. Arbeitszufriedenheit o.J.). Die Faktoren welche Zufriedenheit hervorrufen nannte er Motivatoren und stellte ihnen die Faktoren gegenüber, welche Unzufriedenheit hervorrufen und nannte diese Hygienefaktoren (vgl. Rahn 2005, 107). Er identifizierte die Arbeit selbst, Leistungserfolge, Anerkennung, Verantwortung, Aufstieg und Entfaltungsmöglichkeiten als Motivatoren (vgl. Rahn 2005, 107).

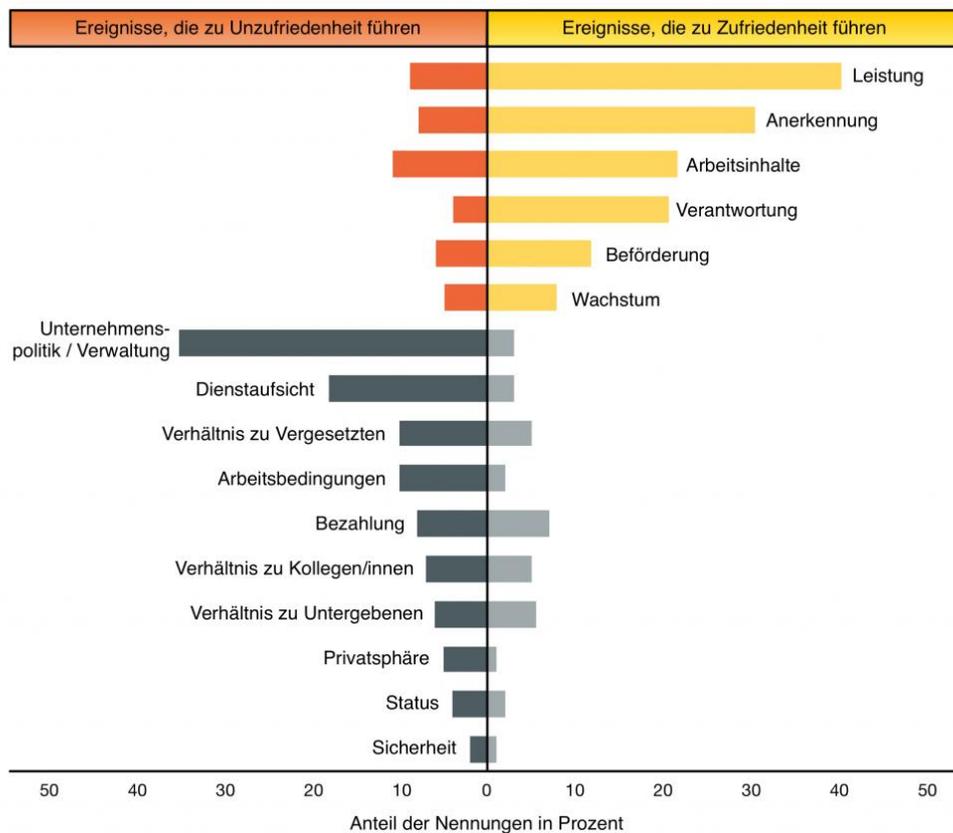


Abbildung 9: Hygienefaktoren und Motivatoren (Quelle: Arbeitszufriedenheit o.J.)

4.3 Rolle der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur hat einen großen Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern. Den Mitarbeiter werden durch extrinsische Motivationsfaktoren nicht direkt motiviert (vgl. Onpulsion 2009). Dies bedeutet wiederum, dass die Motivation hauptsächlich dann erfolgreich ist, wenn diese intrinsisch ist. Da intrinsische Motivation, darauf basiert, dass eine Tätigkeit von selbst Anreize für bestimmte Motive auslöst, ist es wichtig, dass hierzu das Umfeld passt. Das wahrgenommene Arbeitsumfeld und -klima wird stark durch die vorherrschende Unternehmenskultur geprägt. Herrscht aufgrund einer negativen Unternehmenskultur ein schlechtes Arbeitsklima, so kann sich dies auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Da Führungskräfte eine positive Unternehmenskultur vorleben sollten, fällt es auch in den Aufgabenbereich einer Führungskraft, motivierend zu führen (vgl. rahn 2005, 105).

4.4 Motivation und Akzeptanz

Das Zusammenspiel von Motivation und Akzeptanz ist von besonderer Wichtigkeit im Bereich des Change-Managements. Denn Change-Management hat die Aufgabe Veränderungsprozesse verkraftbar für die betroffenen Personen zu gestalten (vgl. Berger/ Chalupsky/ Hartmann 2013, 339), da der Erfolg von Change-Prozessen von der Akzeptanz der Betroffenen abhängt.

Die Akzeptanz ist eine Reaktion auf eine Situation, welche im Zuge der Annahme zu einer Änderung der Verhaltensweise führt und somit etwas Nachgelagertes, wohingegen die Motivation, einer Situation vorgelagert ist, da diese ein Beweggrund für ein Verhalten darstellt (vgl. Schallehn 2004, 19).

Da Motivation für das steht, was eine Person antreibt (vgl. Rudolph 2013, 14) und vorgelagert ist, gilt es die Motivation vor Beginn eines Veränderungsprozesses zu steigern, um so eine höhere Akzeptanz zu erreichen, wenn es zur Reaktion auf diese Veränderungen kommt. Da extrinsische Motivation nicht so wirksam ist wie eine intrinsische, müssen im Bereich des Change-Managements die Ziele und Mehrwerte der Veränderungen klar kommuniziert werden. Wenn die Betroffenen hinter den Veränderungen stehen, können sie sich für diese von selbst motivieren und die Umsetzung vorantreiben (vgl. Berger/ Chalupsky/ Hartmann 2013, 339). Im 5-Phasen Modell nach Krüger ist der Motivation deshalb eine eigene Phase gewidmet, welche unmittelbar vor der Umsetzung und Verstetigung gelagert ist, in welchen wiederum die Akzeptanz eine große Rolle spielt. Aufgrund dieser Relation ist es für erfolgreiches Change-Management wichtig, dieses Zusammenspiel von Motivation und Akzeptanz zu berücksichtigen.

5 Planspiele

„Erzähle mir und ich vergesse, zeige mir und ich erinnere, lass es mich tun und ich verstehe“ (Konfuzius). Planspiele setzen an diesem Punkt des Lernens an, als handlungsorientierte Methode zur Vermittlung komplexer Zusammenhänge (vgl. bpb o.J.).

Das Wort Planspiel besteht aus den Worten Plan und Spiel. Hierbei steht der Plan für eine regelbasierte Durchführung eines modellhaften Prozesses, welcher auf ein bestimmtes Ziel und Zweck ausgerichtet ist (vgl. Rappenglück 2010c). Der Begriff Spiel steht für den spielerischen Aspekt bei der Durchführung und bezieht sich auf „die Bedeutung des Spielens für die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten“ (Rappenglück 2010c). Denn wie sich in der Neurodidaktik gezeigt hat, lernen auch Erwachsene durch spielerisches Lernen nachhaltiger und besser (vgl. Schirmacher Group o.J.d, 2).

Planspiele sind dabei keine neuartige Erfindung, stattdessen gehen die Anfänge auf das Schach-Spiel als militärisches Planspiel zurück (vgl. Rappenglück 2010c). Grund dessen zählen militärische Planspiele zu den traditionellen Einsatzfeldern von Planspielen, zusammen mit dem Einsatz im sozio-ökonomischen, sowie dem kybernetischen Umweltbereich (vgl. Rappenglück 2010c).

Planspiele können im sozio-ökonomischen Bereich dazu genutzt werden, Verhaltenstrainings durchzuführen oder Mitarbeitern Unternehmensstrukturen und -prozesse zu vermitteln (vgl. Schirmacher Group o.J.d, 2). Im sicheren Rahmen dieser Simulation, können die Teilnehmer eigene Entscheidungen treffen und die direkten Auswirkungen bemerken. Dabei können sie auch Entscheidungen treffen, welche sonst nicht in dieser Art und Weise getroffen werden würden, um zu erfahren welche Auswirkungen diese dann hätten (vgl. Thiemann 2020, 85). Hierdurch wird ein tiefes Verständnis ermöglicht, weshalb manche Prozesse so laufen wie sie laufen, was zu einer höheren Verständnis von getroffenen Entscheidungen führt.

Jedoch werden bestehende Komplexitäten vereinfacht dargestellt im Zuge der Spielbarkeit (vgl. Schirmacher Group o.J.b, 5). Deshalb sollte stets bedacht werden, dass diese durchgeführten Situationen meist idealisiert sind und in der Realität oft komplizierter sind (vgl. Rappenglück 2010b).

5.1 Präsenzplanspiele

Bei Präsenzplanspielen handelt es sich um haptische Planspiele, welche vor Ort mit den Teilnehmern durchgeführt werden. Solche Planspiel-Seminare können je nach Dauer des angesetzten Events, innerhalb von einigen Stunden bis über mehrere Tage durchgeführt werden. In einem Trainerleitfaden werden die Regeln sowie der Ablauf

eines Planspiels festgehalten (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 2). Allgemein lässt sich der Ablauf eines Planspiels, wie in Abbildung 10, in drei Hauptphasen unterteilen. Am Anfang steht die Vorbereitungsphase, in welcher die Teilnehmenden mit den Rahmenbedingungen sowie Rollen, Regeln und Zielen des Planspiels vertraut gemacht werden (vgl. Apelojg 2017). Ist dies erfolgt, geht es in die Spielphase über. In dieser Phase arbeiten sich die Teilnehmenden in ihre Rollen ein, zudem kommt es zur Entwicklung erster strategischer Ansätze und es werden, wenn nötig neue Informationen beschafft (vgl. Apelojg 2017). Nach der Einarbeitung werden die Rollen vollständig übernommen und die Spieler handeln gemäß den Spielregeln, während der Spielleiter den Prozess aus dem Hintergrund begleitet (vgl. Apelojg 2017). Nach Erreichen des Ziels oder eines Zeitlimits beginnt die Reflexion. Hierbei wird der Spielverlauf sowie das Ergebnis analysiert und versucht danach auf die Realität der Teilnehmenden zu transferieren (vgl. Apelojg 2017).

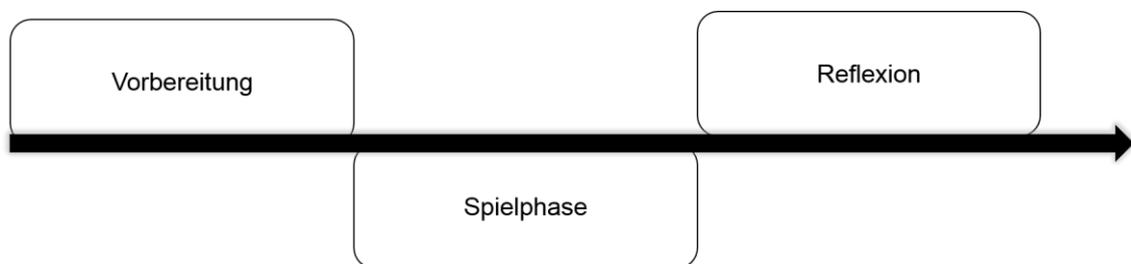


Abbildung 10: Strukturablauf eines Planspiels (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Apelojg 2017)

Je nach angesetzter Dauer und Schnelligkeit, der oft in Gruppen agierenden Teilnehmern, hat der Trainer die Möglichkeiten einzelne Schritte bei Bedarf zu verkürzen, umso die Zeit und Komplexität zu steuern (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 2). Ein Planspiel-Seminar wird meistens nicht nur als Durchführung des Planspiels gesehen, sondern wird durch Themen spezifische Vorträge ergänzt.

5.2 E-Learning

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung, hat sich auch der Bereich des E-Learning weiterentwickelt. Die Angebotspalette vieler Firmen reicht hier von Online-Coaching, welches in Form von Webinaren und digitalen Sitzungen durchgeführt werden kann über Lernnuggets wie Lernvideos, Podcasts und Texten, hin zum Einsatz von Simulations-Apps oder der Nutzung von LMS. Besonders im Bereich der Planspiele, werden als digitale Lösungen eigens Computersimulationen entwickelte Planspiele angeboten. Der Bereich des E-Learning ermöglicht einen effizienten Zugang zu elektronisch gespeicherten Lernmaterialien (vgl. Rappenglück 2010d). Jedoch werden auch Adaptionen von Präsenzplanspielen angeboten um Schnittstellen für Blended-Learning Möglichkeiten zu bieten (vgl. Schirmmacher Group o.J.c, 2).

5.2.1 Digitale Planspiele

Die Digitalisierung bietet auch neue Möglichkeiten für den Bereich der Planspiele. Im Zuge einer neuen Lerngeneration in welcher insbesondere junge Menschen die Nutzung des Internets und die damit verbundenen Möglichkeiten als selbstverständlich ansehen, kommt die Nutzung neuer Technologien der Forderung nach selbstbestimmten und entdeckendem Lernen entgegen (vgl. Rappenglück 2010d).

So wurden in den letzten Jahren immer weitere digitale Planspiellösungen gefunden. Inzwischen werden Planspiele als eigenständige digitale Simulation angeboten oder als Adaption eines haptischen Präsenzplanspieles in Form eines internetbasierten Planspieles oder sogar in Form von Mobilien Applikationen (vgl. Schirmmacher Group o.J.c, 3). Jedoch sind solche Lösungen eher die Seltenheit zum heutigen Zeitpunkt (vgl. Rappenglück 2010d). Meist werden Computer und das Internet dazu verwendet, um einen effizienten Zugang zu elektronisch gespeicherten Lernmaterialien zu liefern (vgl. Rappenglück 2010d).

Ein Vorteil von digitalen Planspiel-Lösungen ist, dass sich unterschiedliche Zeitperioden innerhalb eines Planspieles darstellen lassen, von Wochen, Monaten bis hin über mehrere Jahre (vgl. Rappenglück 2010d). Je nach Planspiel, können Lösungen wie mobile Applikationen, eine Simulation in Echt-Zeit ermöglichen, um so im Rahmen von Blended-Learning Formaten ein tiefergehendes Lernerlebnis zu realisieren (vgl. Schirmmacher Group o.J.c, 3).

5.2.2 Learning-Management-Systeme

Im Zuge der Digitalisierung und des daraus hervorgehenden E-Learning wurden zur Unterstützung der Lehrprozesse sowie der Verwaltung von Nutzerdaten webbasierte Lernplattformen entwickelt (vgl. wb-web o.J.). Diese LMS sind softwarbasierte Online-systeme welche in der Regel eine Benutzeroberfläche besitzen, von welcher aus Nutzende auf diverse Teilprogramme, Informationen sowie Kommunikationsmöglichkeiten Zugriff haben (vgl. Thiemann 2020, 79).

Die Einsatzgebiete von LMS beschränken sich hierbei nicht nur auf Schulen oder Groß-Unternehmen, sondern auch kleine- und mittelständische Unternehmen sowie Organisationen aller Art profitieren von der digitalen Organisation von Lerninhalten (vgl. EasyLMS o.J.).

LMS unterscheiden sich zu anderen digitalen Kollektionen von Lehrskripten und Texten durch folgende Funktionen:

- eine Benutzerverwaltung

- eine Kursverwaltung
- eine Rollen- und Rechtevergabe mit differenzierten Rechten
- die Darstellung der Inhalte und Medien in einem netzwerkfähigen Browser
- die Speicherung von Lernstandsdaten
- gegebenenfalls die Möglichkeit zur Erstellung von Lerninhalten ohne Programmierkenntnisse

(vgl. wb-web o.J.)

Somit ermöglichen LMS einen kontrollierten und flexiblen Aufbau von Kursen und deren Verwaltung. Die mögliche Strukturierung von LMS sowie die Möglichkeiten der Leistungsabfrage ist je nach Anbieter unterschiedlich. Im Allgemeinen werden LMS in Zukunft immer mehr Funktionen zur Verfügung haben, um das Lernerlebnis der Teilnehmenden zu optimieren (vgl. EasyLMS o.J.).

5.3 Blended Learning

Blended Learning beschreibt die Verknüpfung von klassischen Lernformaten mit den neuen Formaten des E-Learning (vgl. Schirmacher Group o.J.c, 2). Denn in der Branche des Erwachsenenlernen herrscht weitestgehende Einigkeit, dass E-Learning Konzepte nicht vollständig Präsenzkonzepte ersetzen, sondern stattdessen ergänzen sollen (vgl. Schirmacher Group o.J.c,2).

So soll der Einsatz der digitalen Medien die Effizienz von Präsenzveranstaltungen erhöhen, indem vorab eine inhaltliche Vorbereitung durch elektronisch gespeicherte Lernmaterialien erfolgt (vgl. Rappenglück 2010d). Der Einsatz von digitalen Medien soll nicht nur dem Vermitteln, sondern auch der Abfrage von Wissen dienen. Im Zuge der Abfrage bietet sich innerhalb von LMS die Anwendungen von Gamification an. Gamification beschreibt dabei den Einsatz von spielerischen Elementen, umso mithilfe des Spieltriebs eines Menschen, die Erreichung eines Zieles erstrebenswerter zu gestalten (vgl. Thiemann 2020, 98f).

Nachhaltiger Lernerfolg kommt durch Wiederholung, welcher im Zuge von darauf abgestimmten Blended-Learning Konzepten erreicht werden kann, durch Variation der Formate (vgl. Schirmacher Group o.J.c, 2). So lassen sich E-Learning Maßnahmen nicht nur zur Vor- sondern auch zur Nachbereitung anwenden, um Nutzern einen noch besseren Lernerfolg zu ermöglichen.

Im Bereich der Planspiele wäre dies durch die Anwendung von Planspiel-Simulations-Apps möglich (vgl. Schirmacher Group o.J.c, 3). Hierbei können Teilnehmende sich per App vorab mit der Thematik, den Regeln und dem Spielablauf vertraut machen, was wiederum den direkteren Einstieg beim Präsenzplanspiel ermöglicht (vgl. Schirmacher Group o.J.c, 3). Nach der Durchführung können die Teilnehmenden dann, das im Präsenzplanspiel intensiv gelernte, in einem neuen Durchlauf in der App umsetzen und können hierbei in regelmäßigen Abständen, die Erfahrungen mit den Trainern per Web-Coaching besprechen (vgl. Schirmacher Group o.J.c, 3).

Durch ein solches Verfahren wäre es möglich der Forderung, der neuen Lerngeneration, nach selbstbestimmtem und entdeckendem Lernen, nachkommen (vgl. Rappenglück 2010d).

6 Praxisbeispiel: „Schirmmacher Group“

In den folgenden Ausführungen wird die Schirmmacher Group vorgestellt, welche sich in der Branche der Erwachsenenbildung, auf dem Bereich der Planspiele etabliert.

Anhand des von der Schirmmacher Group entwickelten Planspiel „Change-Management“, soll die Strukturierung eines durchgeführten Planspielseminars dargestellt und nachgehend kritisch reflektiert werden. Hierzu werden insbesondere die vermittelten Themeninhalte sowie der Ablauf des Planspiels betrachtet. Der Spielansatz, ist die Durchführung eines Veränderungsprozesses, bei welchem zwei Abteilungen zu einer zusammengelegt werden soll. Die Teilnehmenden nehmen hierbei die Rolle von externen Beratenden ein.

6.1 Vorstellung der Schirmmacher Group

Die Schirmmacher Group ist ein in der Branche Erwachsenenbildung agierendes Unternehmen mit Sitz in Berg am Starnberger See. Geführt wird das Unternehmen von Uwe Schirmmacher, dem Gründer der Schirmmacher Group, zudem von Sibylle Schirmmacher, der Leiterin der Planspielentwicklung und von Mario Münchmeier, dem Leiter der Trainerausbildung.

Seit dem Jahr 2000 ist das Unternehmen in der Entwicklung sowie der Durchführung von Planspielen tätig. Die Schwerpunkte der entwickelten Planspiele liegen auf dem Bereich des Verhaltenstraining in Bezug auf sozialen sowie betriebswirtschaftlichen Inhalten. Die Planspiele sind hierbei weitestgehend branchenunabhängig konzipiert, dennoch gibt es auch branchenspezifische Planspiele oder Erweiterungen zu bestimmten Themen. Zusätzlich wird die Entwicklung von kundenindividuellen Planspielen angeboten, in welchen unter anderem firmenspezifische Prozesse abgebildet werden können, um Mitarbeiter auf diesen zu schulen und vertraut damit zu machen.

Zur Durchführung von Planspielen gibt es einen Trainerpool für die Länder Deutschland, Schweiz, Österreich und Frankreich. In diesem Trainerpool werden TrainerInnen angegeben, welche im Rahmen einer Planspiel-Trainer Ausbildung durch die Schirmmacher Group zur Durchführung der Planspiele zertifiziert sind.

Im Zuge des immer weiter aufkommenden Bereichs des E-Learning, beschäftigt sich die Schirmmacher Group seit 2019 auch mit der Entwicklung von Online-Lernnuggets in Form von Lernvideos. Das Unternehmen erkundete auch andere digitale Formate und launchte so im selben Jahr ihre eigene Simulations-App „Führung im Alltag“. Diese Single-Player-Applikation stellt eine mobile und digitale Version des bestehenden Präsenzplanspiel „Führung“, der Schirmmacher Group dar. Im Zuge der digitalen Ange-

botserweiterung hat sich das Unternehmen zudem auch auf die konzeptionelle Verknüpfung von digitalen Formaten mit Präsenz-Formaten in Form von Blended-Learning-Konzepten fokussiert.

6.2 Seminarstrukturierung

Zur besseren Verständlichkeit des Textes verwendet der Autor in diesem sowie den beiden darauf folgenden Unterkapiteln, bei der Nennung von Trainerinnen und Trainern, die maskuline Form um die Lesbarkeit zu erleichtern, gemeint sind jedoch stets männliche, weibliche sowie diverse Trainerinnen und Trainer.

Das Planspiel Change-Management der Schirmmacher Group ist ein auf zwei Tage angelegtes Planspiel-Seminar, welches auf bis zu zwölf Leute ausgelegt ist (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 2). Ein Planspiel-Seminar lässt sich in drei Hauptphasen strukturieren, die Vorbereitungs- die Spiel- sowie die Reflexionsphase (vgl. Apelojg 2017). In der Vorbereitungsphase begrüßt der Trainer zuerst die Teilnehmenden und klärt darauf erste organisatorische Fragen, wie die Seminarzeit angelegt ist oder wann Pausen Zeiten geplant sind (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 16). Daraufhin folgt eine Vorstellungsrunde, welche in Form einer vom Trainer gewählten Methode durchgeführt wird, beginnend mit dem Trainer selbst zum Anfang, gefolgt von den Teilnehmenden (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 16). Im nächsten Schritt stellt der Trainer die Ziele des Planspiels wieder und erklärt den Teilnehmern wofür es eingesetzt wird und wo die Grenzen des Spiels sind (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 16). Wenn dies erledigt wurde, geht es in der zweiten Hauptphase an die Durchführung des Planspiels. Nach erfolgreichem Abschluss des Spiels, folgt die Reflexionsphase. Hier kommt es zur Auswertung des Planspiels, bei welcher eine Reflektion der gewonnen Erkenntnisse stattfindet und versucht wird diese auf die Situation der Teilnehmenden zu transferieren (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 17). Wenn der Transfer erfolgt ist, werden die Planspielseminartage vom Trainer noch einmal zusammengefasst, um daraufhin mit einer Feedbackrunde abzuschließen bevor es zur Verabschiedung kommt (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 17).

6.2.1 Themeninhalte

Im Zuge des Planspiels geht es um den Erwerb von Wissen und Kompetenzen bezüglich der Thematik Change-Management. Hierdurch ergeben sich thematische Ziele bei der Durchführung des Planspiel-Trainings, welche im Trainerleitfaden festgehalten sind. Im Zuge des Planspiels sollen typische Merkmale von Change-Prozessen kennengelernt werden und sowie das Erkennen der einzelnen Phasen des Wandels, nach dem 7-Phasen Modell von Streich (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 4). Des Weiteren

sollen diverse Veränderungstypen kennen gelernt werden (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 4), wie beispielsweise Blockierer, Skeptiker oder Visionäre (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 10). Dazu gehörend soll das Erfassen der allgemeinen Symptome von Widerständen vermittelt werden und ein Blick für die Sichtweise verschiedener Betroffenen erlernt werden (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 4). Es soll außerdem das Erkennen von Kommunikationsfehlern, der adäquate Umgang mit Veränderungsprozessen und das Fördern von Teamentwicklungsprozessen vermittelt werden (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 4).

6.2.2 Ablauf des Planspiels

Der Ablauf eines Planspiels erfolgt in der Zweiten, also der Spielphase der drei Hauptphasen eines Planspiels (vgl. Apelojg 2017).

Wenn der Trainer das Planspiel im Raum vorbereitet hat, die Teilnehmer anwesend sind und die organisatorischen Fragen geklärt wurden, beginnt die Durchführung des Planspiels. Hierbei teilen sich die Teilnehmenden anfangs in maximal vier Gruppen mit je vier bis sechs Personen auf. Diese Gruppen setzen sich daraufhin an ihre jeweiligen Gruppentische welche mit zwölf Mitarbeiterkarten, jeweiligen Mitarbeiterplättchen und je einem Index-Tableau ausgestattet sind, während in der Mitte des Raumes ein Tisch mit dem zentralen Spielbrett aufgebaut ist (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 4).

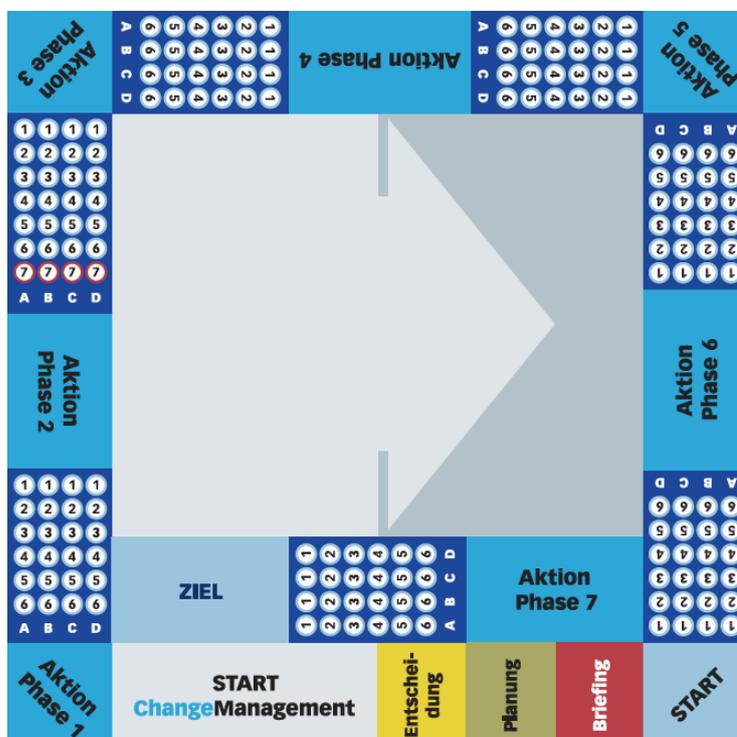


Abbildung 11: Zentrales Spielbrett (Quelle: Schirmmacher Group o.J.b, 12)

Begonnen wird mit dem Grundbriefing (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 18). In diesem erhalten die teilnehmenden eine Fallbeschreibung, welche allgemeine Informationen zu einem Umstrukturierungsprozess zweier Abteilungen enthält, bei welchem aus zwei Abteilungen eine Abteilung werden soll (vgl. Schirmmacher Group o.J.a, 4).

Im darauffolgenden Schritt werden Tätigkeitsplättchen ausgehändigt und deren Bedeutung sowie der Einsatz bei der Planung der Umstrukturierungen, mithilfe der Mitarbeiterkarten erklärt (Schirmmacher Group o.J.b, 18). Daraufhin werden den Teilnehmenden die Index Tableaus erklärt und ihnen der aktuelle Wert aufgezeigt. Der Trainer vermittelt die weiteren Regeln erst nach und nach während des Spiels, wenn zum Verständnis eines neuen Spielschrittes bestimmte Regelkenntnisse erforderlich sind (Schirmmacher Group o.J.b, 16).

Ist dieser Schritt erledigt beginnt eine Teamaufgabe, welche die Erarbeitung eines Vorschlags zur Zusammenlegung zweier Abteilungen vorsieht (vgl. Schirmmacher Group o.J.a, 5). Nach Erarbeitung eines formalen Vorschlags zur Bewältigung der Aufgabe werden noch vereinfacht, die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der beschlossenen Maßnahmen errechnet. Am Ende der Aufgabe, präsentieren alle Gruppen im Plenum ihre Vorschläge und vermitteln, wie sie den Mitarbeitern die Veränderungen kommunizieren werden.

Darauf beginnt die Phase 1: Schock, in welcher der Trainer diese mithilfe von Reaktionskarten simuliert (Schirmmacher Group o.J.b, 18). Diese werden auf die jeweiligen Mitarbeiterkarten gelegt, dabei hat der Trainer pro Phase eine Auswahl an Karten zur Verfügung, um diese den einzelnen Mitarbeitern zuzuordnen (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 18).

Nach Verteilung der Reaktionskarten geht es an die Ereignisse. Dafür hat der Trainer für jeden Mitarbeiter eine Ereigniskarte, welche er nach eigenem Vermessen im gesamten Spielverlauf ausspielen kann (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 19). Diese Ereigniskarten geben den Teilnehmenden Auskunft über die aktuellen Lebensumstände der Person, wodurch die Teilnehmenden in ihren Entscheidungen und Aktionen beeinflusst werden können.

Aufgrund dessen, wie die Teilnehmenden sich in der Aufgabe entschlossen hatten, die Veränderungen zu kommunizieren, errechnet der Trainer die jeweiligen persönlichen Hürden der einzelnen Mitarbeitern. Diese Hürde wird dann mit einem Marker-Spielstein auf der Mitarbeiterkarte platziert und den Teilnehmenden erklärt, dass diese Mitarbeiter gefährdet sein können in der nächsten Phase stecken zu bleiben sofern keine geeigneten Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 19).

Es erfolgt darauf ein Input der für den nächsten Schritt notwendigen Spielregeln.

Daraufhin werden im Zuge der Simulation, die Mitarbeiterplättchen entsprechend der jeweiligen Hürde auf dem Spielbrett platziert (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 19). Die Teilnehmenden würfeln nun aus, wie lange jeder einzelne Mitarbeiter braucht, um die Schockphase zu durchlaufen. Wurde die Hürde erwürfelt, gilt die Phase als durchlaufen.

Der Trainer stößt danach eine kurze Plenumsdiskussion bezüglich der Reaktionen der Mitarbeiter an und inwiefern mit diesen gerechnet wurde.

Im Anschluss erfolgt ein Theorie-Input zur Thematik des Change-Managements.

Nach diesem Input erfolgt wieder die Bearbeitung einer Aufgabe und die anschließende Präsentation der Maßnahmen im Plenum. Wenn dies erfolgt ist geht es in die Phase 2: Widerstand über.

Das Spiel setzt sich in den Grundzügen so durch die restlichen Phasen fort. Die Aufgaben sowie der theoretische Input passen sich hierbei der jeweiligen Phase an in welcher die Teilnehmenden sich befinden.

Zu Beginn der Phase 7: Integration, erfolgt eine Team-Übung. In dieser müssen alle Teilnehmenden mit ausgestrecktem Zeigefinger einen Stock berühren und ihn gemeinsam auf dem Boden ablegen. Hierbei ist vorab geplant, dass die Teilnehmenden scheitern worauf in der darauffolgenden Diskussion eingegangen wird. Bei der Übung müssen alle Teilnehmenden mitmachen. Wenn eine Person nicht mitmacht, können alle Teilnehmenden die Aufgabe nicht erfolgreich beenden (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 25). Danach folgt auch diese Phase dem regulären Ablauf.

Im Anschluss erfolgt ein Debriefing in welchem, das Siegerteam bekannt gegeben wird und ein Praxistransfer des Gelernten stattfindet (vgl. Schirmmacher Group o.J.b, 26).

7 Fazit, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Mit dieser Arbeit sollte geklärt werden, ob ein Planspiel eine wirksame Vorbereitung des Personals auf das Change-Management sein kann. Hierzu musste zuerst geklärt werden, welche Aspekte bei der Durchführung von Veränderungsprozessen zu beachten sind um nachgehend zu betrachten ob ein Planspiel diese Aspekte vermitteln kann.

Bei der Betrachtung der Aspekte, welche von Relevanz für das Change-Management sind, lies sich folgendes feststellen. Bei der Durchführung von Veränderungsprozessen geht es um die Umsetzung einer strategischen Ausrichtung mit langfristiger Zielerhaltung. Es wurde erkenntlich, dass hierbei sowohl die inhaltliche Qualität sowie die Akzeptanz der Lösungen von Relevanz ist. Dabei ergab sich, dass die Akzeptanz stark von der Motivation der Mitarbeiter abhängig ist und somit eine verkraftbare Gestaltung der Veränderungsprozesse erforderlich ist. Diese Verkraftbarkeit ist einerseits davon abhängig, wie Ziele formuliert und kommuniziert werden, wobei sich hier das SMART Prinzip als eine gute Methode aufgezeigt hat. Andererseits hängt sie auch von der Motivation der Mitarbeiter ab. Im Bereich der Motivation zeigte sich auf, dass die Motivation als vorgelagerte Reaktion auf eine Situation erhöht werden muss, um so, die einer Situation nachgelagerte Akzeptanz zu erhöhen. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass eine intrinsische Motivation als am effektivsten gilt. Grund dessen führt hier der Weg zurück zur Zielsetzung, da diese so gewählt und kommuniziert werden muss, dass die Mitarbeiter diese nachvollziehen und sich dadurch dafür motivieren können. Erst wenn durch die Zielsetzung, das Zusammenspiel von Motivation und Akzeptanz stimmt lassen sich also die strategischen Ausrichtungen umsetzen.

Aus den aufgeführten Change-Modellen ging hervor, dass bei Veränderungsprozessen stets Widerstände auftreten. Hieraus ergab sich, dass der Umgang mit Konflikten wichtig ist. Im Zuge des Konfliktmanagements zeigte sich zudem die Relevanz des Situationsansatzes bei der Führung. Denn die situationsbedingte Anpassung des Führungsstils, ist aufgrund der verschiedenen Phasen, in welchen sich Mitarbeiter nach dem Modell von Streich befinden können, von Vorteil.

Damit Führungskräfte die angesprochenen Aspekte erlernen können ist die Wahl eines passenden Lernformats zu beachten. Wie hervorging, Lernen auch Erwachsene spielend besser, weshalb die Wahl des Planspiels als Lernformat, aus Sicht der Neurodidaktik als passend erscheint. Jedoch können Planspiele wie aufgeführt wurde, nicht die Komplexität der Realität wiedergeben und stellen Situationen meist idealisiert dar. Deshalb ist ein Wissenstransfer wie er in der dritten Hauptphase von Planspiel-Seminaren vorkommt von Vorteil. Dennoch ist für einen nachhaltigen Lernerfolg Wiederholung entscheidend, welche bei einem einmalig durchgeführten Planspielseminar nicht vorhanden ist.

Durch die aufgeführten Aspekte ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren für Einsatz von Planspielen als Instrument der Personalentwicklung im Change-Management.

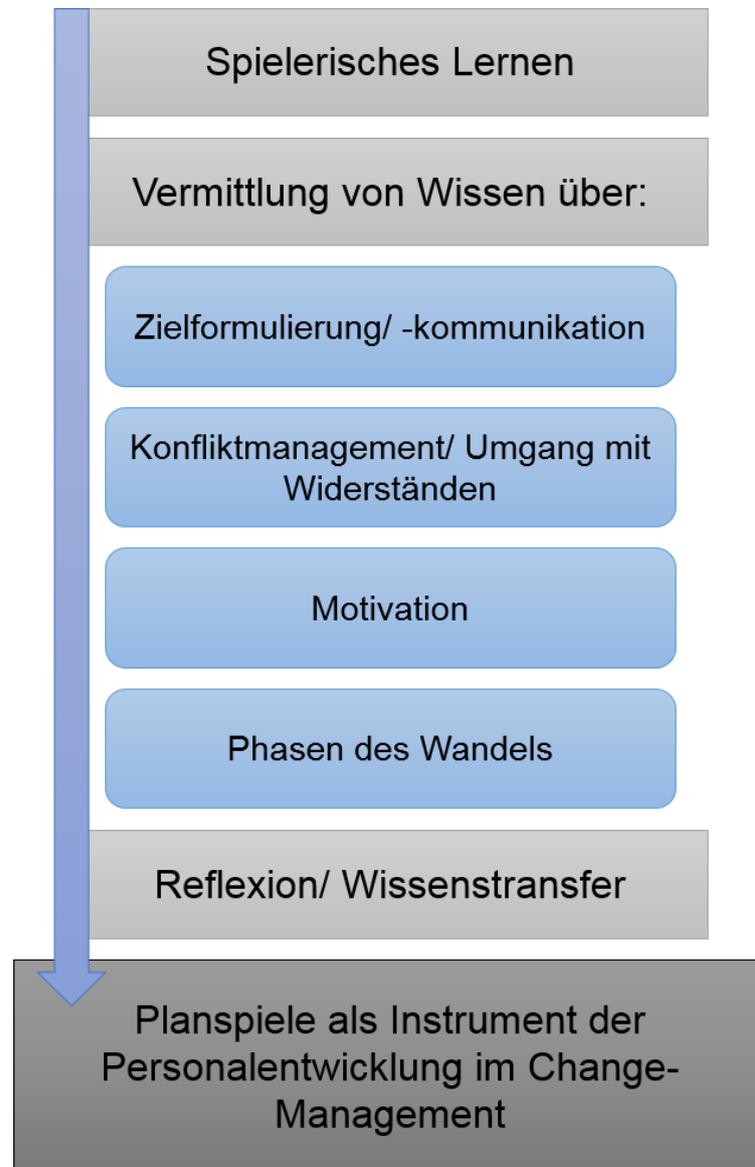


Abbildung 12: Erfolgsfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Das im Praxisbeispiel angeführte Planspiel, zeigte auf, dass diese Erfolgsfaktoren erfüllt werden können und somit Führungskräfte alles für das Change-Management Nötige in einem solchen Format erlernen können. Des Weiteren können Führungskräfte durch ein solches Planspiel vorab sensibilisiert werden um die einzelnen Phasen des Wandels, in welcher sich die Mitarbeitenden befinden, zu erkennen. Durch den spielerischen Teil, welcher die Darstellung direkter Auswirkungen ermöglicht, können die Teilnehmenden nicht nur theoretisches Wissen erlangen, sondern auch die praktische Anwendung vermittelt bekommen. Durch das Spiel entsteht wird zudem Wissen über verschiedene Typen des Widerstandes erlernt und wie mit diesen umgegangen werden

kann. Deshalb kann die Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass Planspiele ein wirksames Instrument der Personalentwicklung für das zukunftsgerichtete Change-Management darstellen.

Abschließend lässt sich als Handlungsempfehlung, aufgrund der angesprochenen Didaktik, eine Verknüpfung von Präsenzplanspielen mit digitalen Lernformaten zur Vor- und Nachbereitung aufführen. Im Zuge einer solchen Blended-Learning Konzeption wäre aufgrund der vorliegenden neurodidaktischen Informationen ein nachhaltigerer Lernerfolg möglich.

Literaturverzeichnis

Amely, Tobias (2018): *BWL Kompakt Für Dummies*. 2. Auflage. Newark

Apelobj, Benjamin (2017): Das Planspiel. www.uni-potsdam.de/de/meprooek/index/methodenpool/sequenzen/planspiel.html (30.06.2020)

Arbeitszufriedenheit (o.J.): Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie. arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/ (28.06.2020)

Arnold, Rolf (Hg.) (2016): *Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Changemanagement*. 2. unveränderte Auflage. Baltmannsweiler

Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank (2013): *Change Management. (Über-) Leben in Organisationen*. 7., bearbeitete Auflage. Gießen

Betriebswirtschaft lernen (o.J.): Arten von Führungsansätzen. www.betriebswirtschaftlernen.net/erklaerung/arten-von-fuehrungsansaelzen/ (24.06.2020)

bpb (o.J.): Politik Handlungsorientiert vermitteln. Die Methodik. www.bpb.de/lernen/formate/planspiele/70254/die-methodik (28.06.2020)

Capgemini Consulting (2012): *Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft*. München

Dachroth, Gunnar (2017): Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. www.springerprofessional.de/management---fuehrung/mitarbeiter-sind-die-wichtigste-ressource/6600562 (24.06.2020)

Deutsche Bahn; Schirmacher Group (2020): *Feedback Planspiel Change Management DB*. o.O.

Diehl, Andreas (o.J.): John Kotter's 8 Stufen Modell für erfolgreiche Veränderungen. digitaleneuordnung.de/blog/kotter-modell/. (23.06.2020)

digitalimpactlabs (2019): Auf dem Weg zum nächsten Level. Change Management in der Unternehmensstrategie. digitalimpactlabs.de/blog/change-management. (22.06.2020)

EasyLMS (o.J.): Was ist ein LMS? Wir erklären den Begriff LMS. www.easy-lms.com/de/wissenscenter/wissenscenter-lms/was-ist-ein-lms/item10182 (30.06.2020)

E-Block-Team (2019): Personalentwicklungsmaßnahmen. Talentierte Mitarbeiter fördern, motivieren und binden. e-block.edenred.de/post/personalentwicklungsmaßnahmen.html (27.06.2020)

Fleig, Jürgen (2018): Unternehmenskultur verändern. Die drei Ebenen der Organisationskultur. Online verfügbar unter www.business-wissen.de/hb/die-drei-ebenen-der-organisationskultur/ (23.06.2020)

Fleig, Jürgen (2019): Change Management. Was ist Change-Management oder Veränderungsmanagement. www.business-wissen.de/hb/was-ist-change-management-oder-veraenderungsmangement/ (17.06.2020.)

Geißler, Cornelia (2007): Eine Arbeitgebermarke? In: Harvard Business manager 10/2007, 136–137.

Graßer, Andreas (2019): Konfliktlösung. Die 9 Stufen nach Friedrich Glasl. blog.hubspot.de/service/eskalationsstufen?hubs_signup-url=blog.hubspot.de%2Fservice%2Fkonfliktmanagement&hubs_signup-cta=null (27.06.2020)

Grolman, Florian (2014): Change Management. Veränderung wirkungsvoll gestalten. o.O.

Grolman, Florian; Zelesniack, Elena (o.J.): Change Management Definition. Was ist Change Management? organisationsberatung.net/change-management-definition-was-ist-change-management/ (18.06.2020.)

Happich, Gudrun (2016): Persönlich nehmen! Moderne Unternehmensführung. In: Coaching Magazin 03/2016, 26–30.

Hettl, Matthias K. (2019): Ziele formulieren. Mit der SMART-Formel klare Ziele formulieren. www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/qualifikation-und-ziele/article/ziele-formulieren-mit-der-smart-formel-klare-ziele-formulieren (24.06.2020)

Hitzler, Ronald (2011): Eventisierung. Drei Fallstudien zum marketingstrategischen Massenspaß. Wiesbaden.

Höher, Friederike (2020): Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Resource. Grundlagen und Methoden auch für die agile Arbeitswelt. 2. überarbeitete Ausgabe. Opladen, Berlin, Toronto

HubSpot (2020): Konfliktmanagement. Methoden, Tipps & Strategien. blog.hubspot.de/service/konfliktmanagement (27.06.2020)

Junges Herz, Agentur (o.J.): Employer Branding. Definition eine starke Arbeitgebermarke. www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/employer-branding/ (26.06.2020)

Klostermeier, Robin (2020): Geschäftsmodelle Digitaler Zwillinge. Berlin

Krüger, Wilfried; Bach, Norbert (2014): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarb. u. erw. Aufl. 2014. Wiesbaden

Landsiedel (o.J.): Eskalationsstufen von Konflikten. www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/lexikon/eskalationsstufen.html (27.06.2020)

Lang, Karl (2019): Personalmanagement 4.0. Strategien und Konzepte zur aktiven Gestaltung des digitalen Wandels. 2. Auflage. Wien

Langa, Andreas (2015): Einführung in das Personalmanagement. Aufgaben und Ziele. my-business-blog.de/2015/02/02/einfuehrung-das-personalmanagement-aufgaben-und-ziele (25.06.2020)

Lederer, Dieter (2018): Warum und woran so viele Veränderungen scheitern. www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/gastbeitrag-zu-change-management-warum-und-woran-so-viele-veraenderungen-scheitern/21155538.html?ticket=ST-1322415-wQK0ZNBHqs9V3PuqL2Sz-ap1 (19.06.2020)

Lewkowicz, Eva-Maria; Neukom, Marius (2019): Kompetent führen. Betriebswirtschaftliche und psychodynamische Grundlagen für den Führungsalltag. Freiburg

Lippe-Heinrich, Angelika (2019): Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt. Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze (Lehrbuch). Berlin

Loreit, Franziska; Schrader Josef (2018): Was ist Erwachsenenbildung? Geschichte, Hintergrund, Ziele. www.kulturrat.de/themen/kulturelle-bildung/kulturelle-erwachsenenbildung/was-ist-erwachsenenbildung/ (26.06.2020)

Mager, Phillip (o.J.a): Personalmanagement. softgarden.de/ressourcen/glossar/personalmanagement/ (24.06.2020)

Mager, Phillip (o.J.b): Personalentwicklung. softgarden.de/ressourcen/glossar/personalentwicklung/ (26.06.2020)

Mager, Phillip (2014): Interne vs. externe Personalbeschaffung. Die Qual der Wahl. softgarden.de/blog/interne-externe-personalbeschaffung/ (25.06.2020)

Malik, Fredmund (2014): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung, das zuerst im Jahr 2000 bei der Deutschen Verlags-Anstalt und in überarbeitete Version im Jahr 2006 im Campus Verlag erschienen ist. Frankfurt, New York

New Fire (o.J.): Change Management. Modelle und Methoden. new-fire.de/category/modelle-und-methoden/ (22.06.2020)

Nirankari, Ravi (o.J.): Effektives Change Management in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung. www.strategy-transformation.com/change-management/ (24.06.2020)

Onpulson (2009): Grundlagen der Motivation. www.onpulson.de/87/grundlagen-der-motivation/ (28.06.2020)

Prammer, Karl (2009): Transformations-Management. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse. 1. Aufl. Heidelberg

ProSoft (o.J.): Personalmanagement. Was ist Personalmanagement. www.prosoft.net/was-ist/personalmanagement (24.06.2020)

Puckett, Stefanie (2020): DIE AGILE ORGANISATION. Das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur. 1. Auflage. Göttingen

Pütter, Thomas (2019): So lösen sie Konflikte mit dem Harvard-Konzept. www.denk-neu.com/harvard-konzept-bei-konflikten/ (28.06.2020)

Rahn, Horst-Joachim; Bienert, Werner (2018): Aktuelle Führungspsychologie. Leipzig

Rappenglück, Stefan (2010a): Einführung. www.bpb.de/lernen/formate/planspiele/70256/einfuehrung (28.06.2020)

Rappenglück, Stefan (2010b): Mehrwert und Grenzen von Planspielen. www.bpb.de/lernen/formate/planspiele/70273/mehrwert-und-grenzen (28.06.2020)

Rappenglück, Stefan (2010c): Zielsetzung und Methodik. www.bpb.de/lernen/formate/planspiele/70260/zielsetzung-und-methodik?p=all (28.06.2020)

Rappenglück, Stefan (2010d): Computer und Internet in Planspielen. www.bpb.de/lernen/formate/planspiele/70272/computer-und-internet (29.06.2020)

Reflect (o.J.): Change-Management. www.reflect-beratung.de/change-management-2/. (21.06.2020)

Rischar, Klaus (2005): Schwierige Mitarbeitergespräche. 5., überarb. und z.T. neu gefasste Aufl. Hamburg

Rögner, Sarah (o.J.): Neues Führungslevel mit Führung 4.0. www.perwiss.de/fuehrung-4-0.html. (24.06.2020)

Rudolph, Udo (2013): Motivationspsychologie kompakt. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim.

Saint-Exupéry, Antoine de (2009): Die Stadt in der Wüste. Neue Ausg. Düsseldorf

Schallehn, Andrea (2004): Akzeptanz und Motivation beim selbstregulierten Lernen unter Einsatz von neuen Medien in der berufsbegleitenden Weiterbildung. Kassel

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main

Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2018): Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage. München

Schirmmacher Group (o.J.a): Power Point zu Planspiel Change Management DB. Berg.

Schirmmacher Group (o.J.b): Trainerleitfaden. Planspiel Change Management DB. Berg.

Schirmmacher Group (o.J.c): Weil Lernen Spass machen darf. Mit Innovativen Blended Learning Konzepten zur lernenden Organisation. Berg.

Schirmmacher Group (o.J.d): Methode Planspiel. Ihr Schlüssel zum Trainingserfolg. Berg

Schlichte, Savinia (o.J.): Personalentwicklung. Alles rund um das Thema Personalentwicklung. www.hr-heute.com/glossar-personalentwicklung (24.06.2020)

Schmidt, Götz (2009): Organisation und Business Analysis. Methoden und Techniken. 14., völlig neu bearb. Aufl. Gießen

Schmidt, Götz (2011): Organisatorische Grundbegriffe. 14. Aufl., unveränd. Nachdruck. Gießen

Schweiger, Christina (2013): Transformationsmanagement. Die lernende Organisation gestalten. Online verfügbar unter wissensdialoge.de/transformationsmanagement/ (23.06.2020)

SevDesk (o.J.): Bedürfnispyramide. sevdesk.de/lexikon/beduerfnispyramide/ (28.06.2020)

Simon, Fritz B.; Stierlin, Helm (1995): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular; Überblick, Kritik und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden. 4. Aufl. Stuttgart

Solbach, Mareike (2011): Krise als Chance für Wandel. Darmstadt

Solutionelements (2019): 7 Phasen der Veränderung nach Streich. solutionelements.de/7-phasen-der-veraenderung-nach-streich/ (22.06.2020)

Sörensen, Dagmar (2018): Change Management-Prozess. Veränderung in 7 Phasen. digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/change-management-prozess-veraenderung-in-7-phasen-49659. (23.06.2020)

Stang, Richard (2009): Kulturelle Erwachsenenbildung. www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59927/kulturelle-bildung-fuer-erwachsene?p=all (27.06.2020)

Thiemann, Jörg (2020): Die Entwicklung eines haptischen Planspiels für den Bereich Beschaffung und die Untersuchung des Lerneffektes. 2020. Wiesbaden

Tomasi Di Lampedusa, Giuseppe; Kroeber, Burkhart (2019): Der Leopard. Neuübersetzung. 4. Aufl. München

Walter, Fabian (2016): Was motiviert Menschen? Die Bedürfnispyramide nach Maslow. erfolgreich-projekte-leiten.de/maslow/ (28.06.2020)

Warkentin, Nils (2017): SMART-Methode. Ziele richtig setzen und erreichen. karrierebibel.de/smart-methode/ (24.06.2020)

Warkentin, Nils (2019): Change Management. Erfolgsfaktoren und Risiken. karrierebibel.de/change-management/. (23.06.2020)

wb-web (o.J.): Was sind Lernmanagement-Systeme? www.wb-web.de/material/medien/was-sind-lernmanagement-systeme-1.html (30.06.2020)

Windolph, Andrea (o.J.): Das 3-Phasen-Modell nach Lewin. Veränderungen richtig gestalten. projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/das-3-phasen-modell-lewin/ (22.06.2020)

Wirtschaftswissen (2020): Change Management. Das 5 Phasen Modell Krüger. www.wirtschaftswissen.de/unternehmensgruendung-und-fuehrung/5phasenmodellkrgerichtigverstehenundlernen/. (23.06.2020)

Zink, Klaus J.; Kötter, Wolfgang; Longmuß, Jörg; Thul, Martin (Hg.) (2015): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Berlin

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, Joel Xaver Hermann, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bretten, 09.07.2020

Ort, Datum

Vorname Nachname