

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Louis Vogler**

**Purpose-driven Leadership –  
Eine Analyse der Bedeutung  
von Unternehmensvisionen  
und Unternehmensleitsätzen  
für das Unternehmen und die  
Mitarbeiter**

2021

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter**

Autor:  
**Herr Louis Vogler**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM18wl1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Markus Pflügl**

Zweitprüfer:  
**Dr. Thorsten Eble**

Einreichung:  
München, 24.06.2021

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Purpose-driven Leadership – Analysis of the meaning of vi- sions and guiding principles for a company and its employees**

author:

**Mr. Louis Vogler**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM18wl1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Markus Pflügl**

second examiner:

**Dr. Thorsten Eble**

submission:

Munich, 24.06.2021

---

## **Bibliografische Angaben**

Vogler, Louis:

Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter

Purpose-driven Leadership – Analysis of the meaning of visions and guiding principles for a company and its employees

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

## **Abstract**

Der facettenreiche Themenkomplex Purpose-driven Leadership gewinnt seit der Jahrtausendwende an Bedeutung. Damit einhergehend steigt durch die Digitalisierung die strategische Relevanz, Change Prozesse im Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können. Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, inwiefern Purpose-driven Leadership das Potenzial hat den Change Prozess zu unterstützen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die relevante Literatur zum Thema Leadership und Changemanagement analysiert. Beide Theorieteile wurden synthetisiert und branchenunabhängig erläutert. Die theoriebasierte Analyseergebnisse wurden anschließend in vier Annahmen und Argumentationsstrukturen gebündelt. Diese vier Annahmen wurden folgend im Rahmen von fünf Experteninterviews diskutiert. Die Ergebnisse der einzelnen Interviews wurden dann weiterführend durch die qualitative Inhaltsanalyse softwaregestützt mit dem Tool MAXQDA ausgewertet. Als Analyseergebnisse können festgehalten werden, dass die Kommunikation des Wandels im Verhältnis zur Unternehmensgröße steht und somit einen direkten Einfluss auf Purpose-driven Leadership hat. Unternehmen, in denen der Wandel mit dem Gegenstromverfahren kommuniziert wird, wird auf eine Kombination aus Top-down und Bottom-Up Kommunikation gesetzt. Damit gibt man den Mitarbeiter die Möglichkeit sich mit in die Planung zu integrieren und so den Change Prozess zu unterstützen. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, musste zudem zwischen dem inkrementalen und fundamentalen Wandel unterschieden werden. Wichtige Treiber von Purpose-driven Leadership wie Selbst-Management und Einheit stehen im Fokus des inkrementalen Wandels. Durch individuelles Lernen in Teams werden konkrete Anreizsysteme für die Belohnung der Qualität von Ergebnissen geschaffen. Dadurch sehen Mitarbeiter beim Erlernen eines neuen Prozesses wie sie sich verbessert haben. Der *Value* steht im Zentrum des Führungsstiles dieser Art des Change Prozesses.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Purpose-driven Leadership in der Theorie .....</b>	<b>4</b>
2.1 Der Zweck erfordert eine neue Management Logik.....	5
2.2 Persönlicher Zweck.....	7
2.3 Selbst-Management .....	8
2.4 Einheit .....	9
2.5 Die beiden Seiten des Zwecks verbinden .....	10
2.6 Fluidität fördern .....	12
2.6.1 Erleichterung der Synergie .....	13
2.6.2 Der gemeinsame Zweck von Fluidität und Synergie.....	15
2.7 Zweck und Profit.....	16
2.8 Top-down und Bottom-Up Kommunikation im Unternehmen.....	16
<b>3 Der Changemanagement Prozess .....</b>	<b>18</b>
3.1 Ansatzpunkt des Change-Managements .....	18
3.2 Das 8-Stufen-Modell eines Veränderungsprozesses nach Kotter .....	20
3.3 Das 3-Phase-Modell nach Lewin.....	23
3.4 Der Unterschied zwischen Inkrementalem und fundamentalem Wandel im Unternehmen .....	26
<b>4 Ableitung der Annahmen .....</b>	<b>28</b>
4.1 Einheit als Multiplikator während des Change Prozess.....	28
4.2 Das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter .....	29
4.3 Wahrnehmung des Führungsverhalten .....	30
4.4 Exogene Faktoren im Unternehmen .....	31
<b>5 Erläuterung der Forschungsmethode.....</b>	<b>33</b>
5.1 Untersuchungsdesign .....	33
5.2 Untersuchungsinstrument des Experteninterviews .....	34
5.3 Leitfadenkonstruktion .....	35

---

<b>5.4</b>	<b>Stichprobenkonstruktion (Sampling)</b> .....	<b>36</b>
<b>5.5</b>	<b>Feldzugang und Kontaktaufnahme</b> .....	<b>37</b>
<b>5.6</b>	<b>Interviewsituation</b> .....	<b>37</b>
<b>5.7</b>	<b>Transkription</b> .....	<b>38</b>
<b>5.8</b>	<b>Auswertungsinstrument der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse</b> <b>39</b>	
5.8.1	Datenaufbereitung .....	41
5.8.2	Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse .....	42
<b>5.9</b>	<b>Reflexion und Gütekriterien</b> .....	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Verfeinerte Annahmen</b> .....	<b>45</b>
<b>6.1</b>	<b>Einheit als Multiplikator des Engagements während des Change Prozesses</b> .....	<b>45</b>
<b>6.2</b>	<b>Einbindung der Mitarbeiter</b> .....	<b>48</b>
<b>6.3</b>	<b>Wahrnehmung des Führungsverhaltens</b> .....	<b>50</b>
<b>6.4</b>	<b>Exogene Faktoren für das Unternehmen</b> .....	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Diskussion und Fazit</b> .....	<b>55</b>
<b>7.1</b>	<b>Diskussion der Forschungsfrage</b> .....	<b>55</b>
<b>7.2</b>	<b>Implikationen für die Theorie</b> .....	<b>57</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
	<b>Anlagenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>XLIX</b>

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

B2B            Business to Business

B2C            Business to Customer

App            Applikation

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die neue Logik des Zwecks .....	6
Abbildung 2: Symbolische Repräsentation von Einheit .....	9
Abbildung 3: Zweck-Fluidität .....	13
Abbildung 4: Zweck-Synergie .....	15
Abbildung 5: Ansatzpunkt des Changemanagements .....	19
Abbildung 6: Lewins drei Stufen der Veränderung .....	25
Abbildung 7: Das interpunktierte Gleichgewicht Paradigma .....	27
Abbildung 8: Ablaufschema der qualitativen Inhaltsanalyse .....	40
Abbildung 9: Ablaufschema der Datenaufbereitung .....	42
Abbildung 10: Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse .....	43



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Harmonisierung des Zwecks in Organisationen .....	11
Tabelle 2: Implikationen für die Theorie .....	58

# 1 Einleitung

*„Kein Mensch kann den Traum eines anderen Menschen leben.“<sup>1</sup>*

(Jeff Gravenhorst)

Mit diesen Worten initiierte Jeff Gravenhorst, der CEO des dänisch multinationalen Unternehmens ISS Facility Services, ein weltweites Programm namens finde deinen Apfel. Das Ziel dieses Projektes war es, bei seinen 500.000 Mitarbeitern ein Gefühl der Sinnhaftigkeit zu schaffen.<sup>2</sup> Weltweit erleben immer mehr erfolgreiche Unternehmen einen fundamentalen Wandel ihres Führungsverständnisses. Vom traditionellen Modell einer einzelnen Führungskraft an der Spitze bewegen sich viele Unternehmen auf ein Paradigma zu, in welchem die Führung über das gesamte Unternehmen verteilt ist. Dafür gibt es auch einen einfachen Grund: In der neuen sich ständig veränderten Welt brauchen Unternehmen nicht nur den Kopf der Mitarbeiter, sondern auch intrinsische Motivation etwas zu einer besseren Welt beitragen zu können. Anstelle von Führern, die von Gefolgsleuten umgeben sind, verlangt das neue Umfeld nach Führern, die von Führern umgeben sind.<sup>3</sup> Nach dem Academy of Management Journal, erreichen Führungskräfte ihre Ziele effektiver, wenn sie die Ziele ihrer Mitarbeiter genauso schätzen wie ihre eigenen. Außerdem erhalten Führungskräfte, welche bereit sind, andere bei der Entwicklung ihrer Ziele zu unterstützen, im Gegenzug mehr Hilfe. Abschließend entwickeln Führungskräfte, die ihre Beziehung auf Vertrauen, Freiheit und Respekt gründen, eine stärkere Bindung der gemeinsamen Führung. Diese Transformation geschieht auf natürliche Weise, da alle Menschen eine Berufung haben.<sup>4</sup> Purpose-driven Leadership setzt ein größeres Potenzial an menschlichen Fähigkeiten frei und hilft dem Einzelnen, eine höhere Zufriedenheit und Bedeutung bei der Arbeit zu erreichen. Um die neuen Herausforderungen von Purpose-driven Leadership besser verstehen zu können, wird in der vorliegenden Arbeit auf die zugrundeliegenden Treiber des Persönlichen Zwecks, der Einheit, des Selbst-Managements und der Zweck-Fluidität eingegangen.

Da sich aber die Herausforderungen für die Unternehmensführung in den letzten Jahren grundlegend geändert haben und die Unternehmen sich den Bedingungen der VUCA - Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit - Welt aussetzen müssen,

---

<sup>1</sup> Rey/Malbasic/Posaric 2018, 545

<sup>2</sup> Vgl. Rey/Malbasic/Posaric 2018, 550

<sup>3</sup> Vgl. Pearce/Conger 2003, 16

<sup>4</sup> Vgl. Carson/Tesluk/Marrone 2007, 1217

erläutert die vorliegende Arbeit den Zusammenhang zwischen Purpose-driven Leadership und dem Change Prozess in einem Unternehmen.

Insbesondere im Zuge der COVID-19 Krise hat sich durch das einbrechende Wirtschaftswachstum, die Kursverluste und der Anstieg der Arbeitslosigkeit die Welt drastisch verändert. Das Traditionelle Change-Management konzentriert sich dabei zu häufig auf Einzelmaßnahmen. Vor der Corona Krise scheiterten 70% aller Transformationen im Unternehmen.<sup>5</sup> Aus diesem Grund erfordert es von den Führungskräften neue Nachhaltige Führungskonzepte. Dabei kann es viele Anlässe und Auslöser für Change-Management geben. Change-Projekte werden initiiert, wenn das Unternehmen einen strategischen Wendepunkt erreicht hat, wenn es innovativ ist, neue Technologien einführt, Kosten sparen muss oder plötzlich durch exogene Faktoren einen Wandel in der Unternehmenskultur vollziehen muss.<sup>6</sup> Daher untersucht die vorliegende Arbeit die Forschungsfrage:

Inwiefern hat Purpose-driven Leadership das Potenzial den Change Prozess zu unterstützen?

Im ersten Teil der Arbeit erfolgt die Auseinandersetzung mit den relevantesten Treibern des Purpose-driven Leadership. Es wird zu Beginn in Kapitel 2. beschrieben, welche Theorien und Modelle unter diesem Begriff subsumiert werden. Anschließend wird in Kapitel 2.1. auf die neue Logik des Zwecks in einer Organisation eingegangen. Anhand der neuen Logik des Zwecks wird ein Modell mit den wichtigsten Treibern des Purpose-driven Leadership validiert. Dieses Modell enthält die Treiber Persönlicher Zweck, Einheit und das Selbst-Management. Anschließend werden die drei Treiber in der Theorie, der Persönliche Zweck unter 2.2., die Einheit unter 2.3., und das Selbst-Management unter 2.4. analysiert. Im anschließenden Teil unter 2.5. findet die Operationalisierung des Konzepts, wie die beiden Seiten des Zwecks verbunden werden statt. Die Kapitel 2.5.1 und 2.5.2 sind jeweils Unterkapitel und beschreiben die Potenziale, die eine Verknüpfung des persönlichen Zwecks und des organisatorischen Zwecks mit sich bringen. In Kapitel 2.6. wird abschließend noch auf die Kommunikationsstrukturen Top-Down und Bottom-Up im Unternehmen eingegangen.

In Kapitel 3. geht es um die Umsetzung des Change Prozesses im Unternehmen. Dabei wird unter Kapitel 3.1 eine grundlegende Definition des Change Prozesses gegeben. Kapitel 3.2 beschreibt die acht Stufen des Wandels nach Kotter, welche bei der

---

<sup>5</sup> Vgl. Roland Berger, [www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com), (20.06.2021)

<sup>6</sup> Vgl. Lauer 2021, 3

Operationalisierung der Forschungsfrage eine ausschlaggebende Rolle gespielt haben. Das Drei Stufenmodell nach Lewin gibt anschließend einen Überblick über die drei Hauptsäulen des Wandels, um die Einordnung der einzelnen Annahmen zu vereinfachen.

Auf den Ergebnissen der Operationalisierung aufbauend wurden im 4. Teil der Arbeit die theoriebasierten Annahmen zum Einfluss von Purpose-driven Leadership auf den Change Prozess abgeleitet sowie argumentativ begründet.

In Kapitel 5. erfolgt dann die Erläuterung der Forschungsmethode sowie die anschließende Reflexion und Bestimmung deren Gütekriterien. Die Forschungsmethode wird in der vorliegenden Arbeit durch fünf leitfadengestützte Experteninterviews und deren anschließende Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz 2018 gebildet. Die Analyse erfolgt softwaregestützt durch das Tool MAXQDA. Anschließend werden dann in Kapitel 6. die einzelnen Annahmen vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse diskutiert. In Kapitel 7. erfolgt dann die Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfrage sowie die Ableitung konkreter Implikationen für die Theorie.

An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Entdeckung von Potenzialen des Purpose-driven Leadership im Zusammenhang mit Changeprozessen liegt. Da die Ergebnisse branchenübergreifend sind, sind sie pauschal für andere Unternehmen generalisierbar. Zur Beantwortung der leitenden Forschungsfrage wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit fünf Experten Interviews geführt. Die Experten kamen aus der Gesundheitsbranche, der Medien & Kommunikationsbranche, dem Banking und dem Consulting. Alle Interviewpartner waren ausschließlich in Gewinnorientierten Unternehmen tätig. Bei der Stichprobenkonstruktion wurde auf Experten aus Non-Profit Organisationen verzichtet. Das Ziel war es, ein möglichst Branchenübergreifendes Resultat ziehen zu können und damit die Vergleiche zwischen Konzernen und Mittelständlern in der Führung während Change Prozess zu offenbaren.

## 2 Purpose-driven Leadership in der Theorie

Ob kollektiv oder individuell, der Zweck stellt das „Warum“ unserer Handlungen und Bemühungen dar. Was noch wichtiger ist, er spezifiziert unseren Beitrag zu dieser Welt und zu der Gesellschaft, in der wir leben. Das Vorhandensein von Sinn ist ein Trend, der in den letzten Jahrzehnten gewachsen ist und, wie wir glauben, sicherlich auch in Zukunft weiterwachsen wird.<sup>7</sup> Vor allem, weil das Konzept des Zwecks zu einem notwendigen und zentralen Element für die Schaffung sinnvoller Organisation in einem Wettbewerbsumfeld, das von Inkonsistenz und Unsicherheit geprägt ist. Auf organisatorischer Ebene wird der Zweck im Allgemeinen mit Konzepten verbunden wie z.B. Mission, Vision oder ultimative Bestrebungen. Zweck wird jedoch auch üblicherweise als die grundlegende Idee – die Essenz – betrachtet, die dessen Konzepten zugrunde liegt und damit auch deren Bedeutung aufrechterhält.<sup>8</sup> Genauer gesagt kann der Zweck als die Grundlage der Mission betrachtet werden. Der Zweck wird in der Regel in kurzen Sätzen oder Ideen definiert, die den positiven Einfluss und das Vermächtnis ausdrücken, das ein Unternehmen in dieser Welt hinterlassen möchte. Der Grund für die Existenz des Unternehmens. Der Zweck stellt eine übergreifende Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft dar, die umfassendere Ziele einschließt, wie z.B. „einen Unterschied zu machen“, „Leben zu verbessern“ oder „Schaden zu reduzieren“.<sup>9</sup> Der Zweck erkennt die gegenseitige Abhängigkeit von Unternehmen und Gesellschaft an, dass das eine ohne das andere nicht gedeihen kann. Der Zweck wird in der Regel in kurzen Sätzen oder Ideen definiert, die den positiven Einfluss und das Vermächtnis ausdrücken, das ein Unternehmen in dieser Welt hinterlassen möchte. Der Zweck ist inspirierend und hilft Unternehmen, über ihre selbst auferlegten Grenzen hinauszugehen und nach dem scheinbar Unmöglichen zu streben.

Um die vorgestellten Informationen zu konkretisieren, hilft es auf den Zweck von international tätigen Unternehmen zu blicken:

Disney – „unsere Vorstellungskraft zu nutzen, um Millionen von Menschen glücklich zu machen“.

Google – „Die Information der Welt zu organisieren Informationen zu organisieren und sie universell zugänglich und nützlich zu machen“.

---

<sup>7</sup> Vgl. Grant 2017, 1478

<sup>8</sup> Vgl. Cadona/Rey 2008, 4

<sup>9</sup> Vgl. Hollensbeck/Wookey/Hickey/Geroge/Nichols 2014, 1227 f.

3M – „Jedes Unternehmen, jedes Haus, jedes Leben zu verbessern.“<sup>10</sup>

Sinn kann auch gefunden, indem man sich Bereiche ansieht, in denen sich Menschen ausgeschlossen fühlen oder in denen sie sich benachteiligt fühlen und ihr Potenzial von der Gesellschaft nicht beachtet oder übersehen wurden. Ein Beispiel ist der katalanische Joghurthersteller, in welchem fast jeder Arbeitnehmer eine geistige Behinderung hat. Das Zweck ist es „Die Arbeit Sinnvoll zu gestalten.“<sup>11</sup>

Wenn Unternehmen ihrem Ziel treu bleiben, können gewöhnliche Mitarbeiter außergewöhnliche Dinge tun. Exemplarisch das Beispiel zum Verhalten der Mitarbeiter im Taj Mahal Palace, Mumbai. Ein Hotel der Tata-Gruppe. Am 26. November 2008 überfielen zehn bewaffnete Terroristen das Hotel. Ohne zu zögern, bildeten die Mitarbeiter inmitten der als kriegsähnlich beschriebenen Situation eine Menschenkette, die den Gästen zur Flucht verhalf, indem sie vor den Kugeln der Terroristen schützte. Es gab keine Anweisungen wie man sich in einer solchen Extremsituation verhalten sollte. Es wurden einige Mitarbeiter verwundet und andere starben an den Folgen ihrer Verletzungen. Dabei überrascht es nicht, dass die Manager des Hotels keine Erklärung für das selbstlose Handeln des Personals hatten. Dieses Beispiel weist sicherlich auf die Macht des Zweckes hin.<sup>12</sup>

Zweckorientierte Unternehmen wurden schon immer als etwas Außergewöhnliches und auch als Anomalien des etablierten Verständnisses von Management gesehen. Die erfolgreichen Fälle, die sich durch außergewöhnliche Führungspersönlichkeiten auszeichnen, die mit den Normen brechen, wurden ausgiebig analysiert, um ihren Erfolg zu verstehen. Jedoch hat es bei der Übertragung der „good practicies“ von zweckorientierten Unternehmen auf traditionelle Organisationen, immer wieder zu Ergebnissen geführt, die den Vorbildern nicht gerecht werden.<sup>13</sup>

## 2.1 Der Zweck erfordert eine neue Management Logik

Im Jahr 2021 sind die meisten Unternehmensorganisationen eingebettet in das, was Wissenschaftler als die klassische und neoklassische Logik des Managements verstehen.

---

<sup>10</sup> Vgl. Almandoz/Ribera 2018, 44 f.

<sup>11</sup> Vgl. Despade 2010, 8 f.

<sup>12</sup> Vgl. ebd., 4 f.

<sup>13</sup> Vgl. Dijksterhuis/Volberda 1999, 569 f.

Nach dieser Logik werden Organisationen als „Maschinen“ oder „Organismen“ betrachtet, die entworfen wurden, um vorbestimmte Ziele in verschiedenen Umgebungen zu erreichen.<sup>14</sup>

Es ist zu erkennen, dass die neue Logik des Zwecks in der Organisation die Dominanz dieser Managementlogik in der Praxis unterstreicht. Sobald ein Mitarbeiter einer Organisation beiträgt, wird der grundlegende Managementkontext, der die Arbeit definiert oder aber die Arbeit durch Aufgaben, Kompetenzen und Ziele, festgelegt. Ein Manager muss sicherstellen, dass neue Mitarbeiter verstehen, was sie tun sollen und wie sie es tun sollen.<sup>15</sup>

Die Problemstellung:

*„Solange die Leute ihre Arbeit machen, ist es nicht wirklich wichtig, warum sie es tun.“<sup>16</sup>*

Diese Logik, die Organisationen im letzten Jahrhundert angetrieben hat, ist jedoch unzureichend, um zweckgetriebene Organisationen zu verstehen. Um zweckgetriebene

### **Die neue Logik des Zwecks**

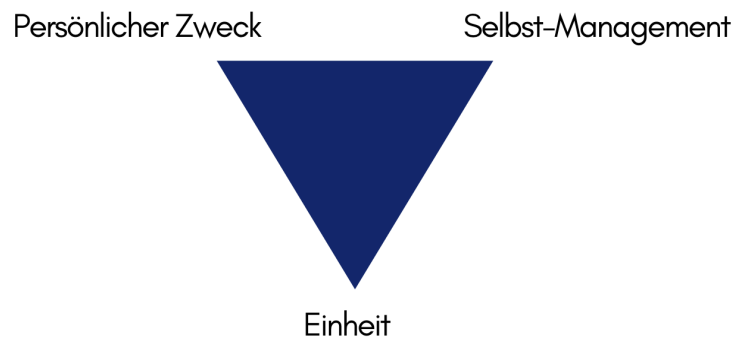


Abbildung 1: Die neue Logik des Zwecks<sup>17</sup>

Organisationen zu verstehen, muss man die Organisationsstrukturen, welche in dem Unternehmen herrschen analysieren.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Dijksterhuis/Bosch/Volberda 1999, 569 f.

<sup>15</sup> Sinek 2009, 34

<sup>16</sup> Vgl. Dijksterhuis/ Bosch/Volberda 1999, 569

<sup>17</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Dijksterhuis 1999, 569

<sup>18</sup> Vgl. Sinek 2009, 34 f.

## 2.2 Persönlicher Zweck

Während des zwanzigsten Jahrhunderts, in einer stabilen institutionellen und wettbewerbsorientierten Umgebung, wurde der Zweck von Individuen innerhalb der Organisation in der Organisationstheorie vernachlässigt. Sobald der Organisationszweck von den Gründern oder Direktoren festgelegt wurde, wurde von den Mitarbeitern erwartet, dass sie Sinn und Bedeutung in ihrer Arbeit ableiten. Auf diese Weise wurde der persönliche Zweck implizit unter dem Begriff des Organisationszwecks subsumiert. Zweckentwicklung wurde in erster Linie als Top-Down-Übung charismatischer Führung gesehen, die starke und stabile Kulturen schafft, die die Bedeutung der Arbeit für den Einzelnen diktieren. Strategie basiert nicht mehr auf genauen Vorhersagen der Zukunft, sondern auf der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es Einzelpersonen und Organisationen ermöglichen, sich schnell anzupassen. In dieser sich verändernden und unsicheren Welt finden Mitarbeiter keinen Trost mehr in den Top-down-Definitionen des Unternehmenszwecks. Heute herrscht mehr denn je die Spannung zwischen dem, was Menschen als ihren persönlichen Zweck wahrnehmen, und dem ständigen Wandel, der durch die Präferenzen von Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, Zulieferern und anderen Stakeholdern erforderlich ist.<sup>19</sup>

Ein gutes Beispiel ist Barclay. Viele Banken mussten sich in der Finanzkrise 2008/2009 durch die Finanzkrise schlagen. Doch die Mitarbeiter hielten trotzdem an dem Unternehmen fest. Als jedoch der Libor-Skandal aufflog, erlitten die Mitarbeiter einen großen Verlust an Sinnhaftigkeit.

„Das war verheerend für die Organisation. Die Reaktion der Gesellschaft im Allgemeinen waren sehr schwer zu verarbeiten und die Organisation verlor ihr Selbstverständnis.“<sup>20</sup>

Es ist klar, dass moderne Gesellschaften mehr von Organisationen verlangen. Diese neuen Herausforderungen, wenn sich institutionelle Modelle zusammen mit der zunehmenden Ambiguität in der „VUCA“ Welt verschieben, verstärken sich. Um mit externer Unsicherheit und Turbulenzen fertig zu werden, müssen Organisationen den internen Sinn verstärken. Denn wenn der Zweck der Organisation unklar ist, leidet der Sinn der Arbeit für den Einzelnen. Dies zeigt sich in den persönlichen Krisen, die viele Fachkräfte derzeit erleben.<sup>21</sup> Heute kann der individuelle Zweck nicht mehr vernachlässigt oder implizit mit dem Zweck der Organisation verbunden werden. Mitarbeiter warten nicht

---

<sup>19</sup> Vgl. White/Douglas/Helanummi/Centresca 2017, 5

<sup>20</sup> Vgl. Wirtschaftswoche, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), (Stand 19.04.2021)

<sup>21</sup> Alandoz 2012, 1381



darauf, dass ihre Unternehmen den ultimativen Sinn ihrer Arbeit erklären, sie ergreifen die Initiative und gehen selbst auf die Suche. Dies ist etwas, das allgemein zunimmt und besonders in der Generation der Millennials auffällt. Das Hauptaugenmerk liegt auf einem sinnvollen Leben sowie eine Verschiebung hin zu kollektiven Werten.<sup>22</sup> Organisationen sollten diese neue Realität nicht fürchten, sondern im Gegenteil, ein Verständnis für das enorme Potenzial und die Auswirkungen sowohl für die Organisation als auch für den Einzelnen bekommen. Fälle wie Unilever, Medtronic, ISS Facility Services oder Telefonica – diese Unternehmen haben in den letzten Jahren intensive Programme entwickelt, um ihren Mitarbeitern zu helfen, ihren eigenen Sinn zu reflektieren und über ihren eigenen Zweck nachzudenken.<sup>23</sup>

## 2.3 Selbst-Management

Da der Zweck einer Person ein intimes persönliches Konzept ist, das mit der Selbstidentität verbunden ist, kann er nicht von außen gesteuert werden. Versuche, den Zweck von außen zu diktieren, werden als manipulativ oder paternalistisch empfunden. Zweck ist nicht etwas, das das Unternehmen gewährt, anordnet, definiert oder fordert. Sicherlich ist der Zweck nicht etwas, das ausgehandelt wird, wie es bei Gehalt oder Zielen der Fall sein könnte. Es ist nicht das Unternehmen, das den Zweck für den Einzelnen definiert, sondern der Einzelne, der seine Arbeit mit einem Zweck ausstattet.

Aus diesem Grund ist neben dem Vorhandensein von Zweck auch ein zunehmendes Interesse an Theorien zum Selbst-Management aufgetaucht. Selbst-Management bedeutet nicht den Verzicht auf organisatorische Führung oder Hierarchie. Es geht mehr darum, ein Konzept der Freiheit anzunehmen. „Den Mitarbeitern zu vertrauen, dass sie unabhängig von der Organisation denken und handeln.“<sup>24</sup> Beim Selbst-Management geht es darum, die Idee, Menschen zu managen, aufzugeben. Trotzdem gibt es einen fundamentalen Grund: Zielorientierte Menschen wollen nicht geführt werden. Erzeugt wird ein instinktiver Abwehrmechanismus, da sie wissen, dass dies zu weniger Selbstausdruck und Selbstverwirklichung führt. Von außen gemanagt oder kontrolliert zu werden fühlt sich für freie und verantwortungsbewusste Menschen unnatürlich und suboptimal an. In zweckorientierten Organisationen kommt am meisten Wert von Menschen, die sich selbst verwirklichen wollen. Das war in der Vergangenheit schwer vorstellbar, aber mit Hilfe von Technologie und Kommunikation, ist es in vielen

---

<sup>22</sup> Vgl. Kaplan 2008, 729 f.

<sup>23</sup> Vgl. IESE, [www.ieseinsight.com](http://www.ieseinsight.com), (Stand 20.04.2021)

<sup>24</sup> Vgl. Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), (Stand 20.04.2021)

Organisationen Realität geworden. In der Ära der „Purpose Economy“ müssen Manager in der Lage sein, das Selbst-Management in ihren Teams zu fördern und so viel Autonomie wie möglich innerhalb der Grenzen der notwendigen Koordination und Ausrichtung zu erlauben.<sup>25</sup>

## 2.4 Einheit

Einheit ist ein organisatorisches Phänomen, das aus der Verbindung von individuellen Zielen besteht. Wenn Menschen in einer Gruppe oder Organisation einen gemeinsamen Zweck teilen, erzeugt das die Einheit zwischen ihnen. Dieser Gemeinsame Zweck wurde nochmal in Abbildung 2 visualisiert. Merkmal der Einheit ist, dass sie auf der Basis von

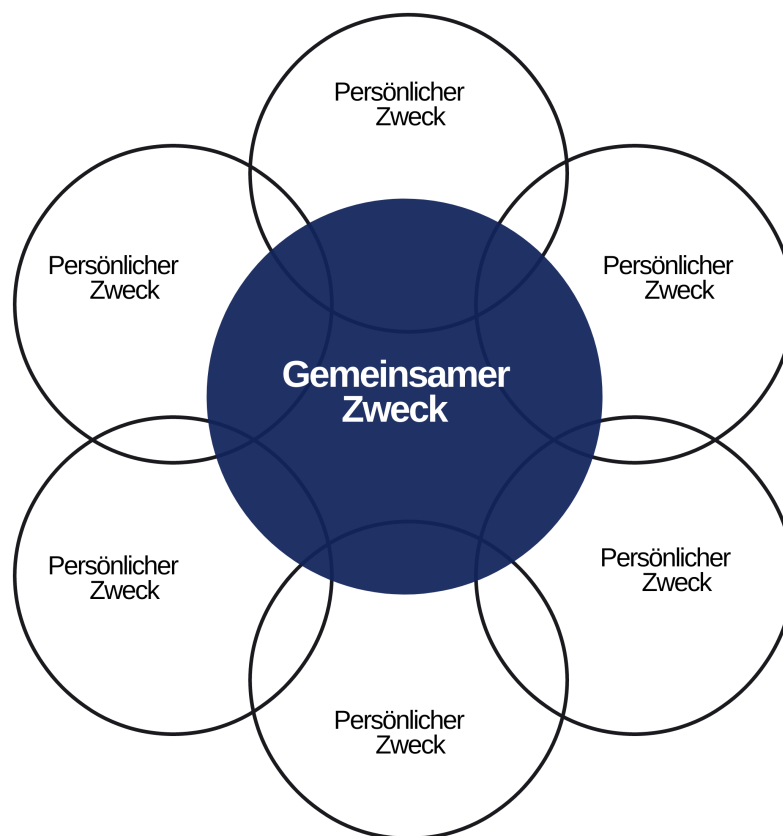


Abbildung 2: Symbolische Repräsentation von Einheit <sup>26</sup>

„Mensch zu Menschen“ erreicht wird. Jede Person zählt. Jedes Mal, wenn ein Mitarbeiter seinen persönlichen Zweck mit dem Unternehmenszweck verbindet, erhöht sich der

<sup>25</sup> Hurst 2016, 20 f.

<sup>26</sup> Eigene Darstellung In Anlehnung an Rey 2019, 11

Grad der Einheit. Gleiches gilt auch wenn sich jemand vom Unternehmenszweck entfernt, immer dann sinkt der Grad der Einheit. Daher hat die Förderung der Entwicklung und Verbindung des Zwecks jedes Einzelnen die Fähigkeit, organisatorische Einheit zu erzeugen.<sup>27</sup>

Es ist wichtig, Einheitlichkeit nicht mit strategischer Ausrichtung zu verwechseln. Strategische Ausrichtung verbindet das „Was und Wie“ von Individuen und Organisationen durch solche Strukturen wie Rollen und Anreize. Einheit hingegen verbindet das „Warum“ der Organisation und das „Warum“ der Personen. Die Natur der strategischen Ausrichtung ist linear und mechanistisch, von oben nach unten, während die Einheit des Zwecks nicht linear ist. Grund ist das sie sowohl von den Individuen als auch von den Organisationen ausgeht.<sup>28</sup>

Wie Bartlett und Ghoshal argumentieren, ist der Zweck etwas anderes als das Modell, in dem Manager eine Strategie definieren und Systeme einrichten, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter einer Linie folgen. Einheit sollte nicht im Sinne einer Ausrichtung von oben nach unten gedacht werden. Vielmehr sollte Einheit als eine Ko-Kreation zwischen der Organisation und den Individuen in ihr gesehen werden, die konzentrisch dargestellt werden können (siehe Abbildung 2).<sup>29</sup>

## 2.5 Die beiden Seiten des Zwecks verbinden

Normalerweise beziehen sich Wissenschaftler typischerweise auf den Zweck aus einer Perspektive, die sich von der Organisation zum Individuum kommunizieren. Bei diesem Ansatz müssen die Mitarbeiter den Zweck der Organisation in ihre eigene Sichtweise einbeziehen, um ihren Bemühungen eine höhere Bedeutung zu geben. Folglich sehen die Mitarbeiter ihre Arbeit als mehr als nur eine einfache Aufgabe mehr als einen Beitrag zu einem höheren Zweck. In diesem Maße, in dem die Mitarbeiter den Zweck der Organisation verinnerlichen, bietet sich ihnen die Möglichkeit, die Aufgabe selbst zu transzendieren, sie ist damit ein sinnvollerer Verständnis ihrer Arbeit. In dieser Hinsicht ist der Zweck der Organisation den Mitarbeitern wichtiger als ihre Aufgabe selbst.

*„Ich wische keine Böden, ich bringe einen Menschen auf den Mond.“*

---

<sup>27</sup> Mele 2003, 3 f.

<sup>28</sup> Birkinshaw/Foss 2014, 49

<sup>29</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), (Stand 24.04.2021)

Diese Aussage des Bekannten NASA Hausmeisters belegt wie Führungskräfte und ihre Rhetorik, Mitarbeiter motivieren, den Zweck einer Organisation zu verinnerlichen.<sup>30</sup>

<b>Den Zweck harmonisieren</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Beispiele</b>
Fluidität	Verstärkung zwischen persönlichem und organisatorischem Zweck	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versorgung der Mitarbeiter mit Darstellungen der Auswirkungen auf die Organisation und ihre Nutznießer</li> <li>- Den Mitarbeitern helfen, über ihren Zweck bei der Arbeit nachzudenken</li> <li>- Den Zweck jedes Mitarbeiters anzuerkennen</li> </ul>
Synergie	Schnittpunkt zwischen persönlichem und organisatorischem Zweck	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellen zur Einpassung in den Organisationszweck</li> <li>- Entdeckung des Zwecks, der bereits bei Organisationsmitgliedern existiert</li> <li>- Gestaltung von Karrierewegen zwischen persönlichem und organisatorischem Zweck</li> </ul>

*Tabelle 1: Harmonisierung des Zwecks in Organisationen*<sup>31</sup>

Die andere ebenso wichtige und wirkungsvolle Seite, welche in der Managementliteratur viel weniger erforscht wurde, ist die Perspektive, die argumentiert, dass Zweck auch „vom Individuum zur Organisation“ geschaffen und bewegt werden muss. In dieser Perspektive leiten Individuen einen Sinn in ihrer Arbeit aus ihrer persönlichen Bestimmung ab. Das spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Sinn. Denn der Zweck ist eine enorme Quelle der Motivation. Er verleiht jeder Aufgabe eine tiefere Bedeutung und stärkt gleichzeitig das Wertesystem des Einzelnen. Wenn Individuen ihre Arbeit aus einer persönlichen Absicht heraus angehen, werden ihre Bestrebungen gefördert.<sup>32</sup> Persönlicher Zweck ermächtigt Individuen mit zeitloser Stärke inmitten von Veränderung mehr als nur eine Aufgabe zu erfüllen oder einen Job zu machen. So haben Mitarbeiter das Gefühl, bei der Arbeit sie selbst zu sein. Indem sie ihre einzigartige Lebensaufgabe in die Organisation einbringen. Manche denken, dass dies nur für Menschen in hohen Positionen oder in Berufen möglich ist. Die Arbeit von ISS Facility Services bei der Förderung der Sinnentwicklung ihrer Mitarbeiter bietet beispielsweise überzeugende Beispiele dafür, wie man einen höheren Sinn auch für alltägliche Arbeit bekommen kann. Dies ist der Fall der ISS-Reinigungskraft, die in einer Schule der Kommune Næstved in

<sup>30</sup> Vgl. Carton 2018, 323 f.

<sup>31</sup> Eigene Darstellung In Anlehnung an Birkinshaw/Foss/Lindenberg 2014, 49

<sup>32</sup> Craig/Snook 2014, 104

Dänemark arbeitet. „Indem ich die Schule sauber halt, helfe ich den Schülern dabei, sich auf das Lernen und die Entwicklung ihrer Talente zu konzentrieren“. So reflektiert die Frau ihre Leidenschaft für den Dienst an anderen durch ihre Aussage. Ein weiteres Beispiel sind die Arbeiter, die für das Reinigen und das Wechseln der Bettwäsche im Tzu-Chi-Krankenhaus in Taiwan zuständig sind: „Ich helfe Patienten auf dem Weg zur Genesung mit einem sauberen Laken.“

Diese Beispiele stellen das Verständnis in Frage, dass manche Aufgaben weniger persönliche Bedeutung haben als die Arbeit in Berufen wie Medizin oder Erziehung. Das deutet darauf hin, dass die Sinnfindung bei der Arbeit nicht von der Art der Arbeit abhängt, sondern vielmehr von der Arbeit der Person, die man sein möchte. Solche Beispiele für Sinn bei der Arbeit, wie sie bei den bereits erwähnten Mitarbeitern zu sehen war können so kraftvoll und bedeutungsvoll sein, wie „einen Mann auf den Mond zu bringen“. Indem man den persönlichen Zweck mit der Arbeit verbindet, finden Menschen ein viel größeres Verständnis für die Transzendenz ihrer Bemühungen, was aber noch wichtiger ist, diese Bemühungen im Laufe der Zeit neu zu interpretieren. Diese Kombination dieser beiden Begriffe von Zweck – „von der Organisation zum Individuum“ und „vom Individuum zur Organisation“ – bietet eine umfassendere Sicht auf das volle Potenzial von Sinn in Organisationen. Diese Dualität von Zweck legt nicht nur nahe, dass ein Unternehmen das Individuum „inspiriert“, sondern auch, dass ein Unternehmen durch den persönlichen Zweck eines jeden Mitarbeiters „inspiriert“ wird.<sup>33</sup>

Dies zeigt sich auch in der Forschung zur Harmonisierung der pluralistischen Arbeitsidentität. Bei der Harmonisierung des Zwecks verbindet der Einzelne den Unternehmenszweck mit seinem persönlichen Zweck und findet so eine Vielzahl von Quellen der Bedeutung und des Sinns in ihrer täglichen Arbeit. Nach diesen Ideen (siehe Abbildung 3) verbessert die Harmonisierung das Verständnis vom persönlichen und organisatorischen Zweck. So können sich Persönliche und organisatorische Zwecke gegenseitig unterstützen, indem sie dynamische Bedeutung austauschen (Zweck-Fluidität) und sich gegenseitig bereichern (Zweck-Synergie).<sup>34</sup> Dies erfordert die Überwindung des „Mythos von zwei getrennten Zwecken“. Arbeitsidentitäten müssen vollständig von Nicht-Arbeitsidentitäten getrennt werden. In der zweiseitigen Vorstellung von Zweck, erhalten Individuen authentisch Sinn aus dem Zweck der Organisation und die Organisation erhält authentisch Bedeutung durch den Zweck jedes Mitarbeiters.

## 2.6 Fluidität fördern

Zweck-Fluidität erklärt, wie Individuen und Organisationen sinnvolle Repräsentationen des Zwecks bei der Arbeit austauschen und den Sinn des Zwecks verstärken, wenn er

---

<sup>33</sup> Vgl. Bono/Judge 2003, 554 f.

<sup>34</sup> Vgl. ebd., 571

dynamisch zwischen persönlichen und organisatorischen Zwecken fließt. In anderen Worten: Fluidität bedeutet nicht nur die Verwendung einer Repräsentation von Zweck, sondern die gleichzeitige Kombination beider. Wie in Abbildung 3 deutlich wird, zeigt was der Zweck einer Organisation für das Individuum bedeutet und auch darauf, was der Zweck des Einzelnen für die Organisation bedeutet. Fluidität hat eine mächtige Bedeutung für das persönliche Aufblühen von Mitarbeitern. Sie entsteht, wenn Mitarbeiter sehen und erleben, dass ihr Beitrag zum Unternehmenszweck hilft.

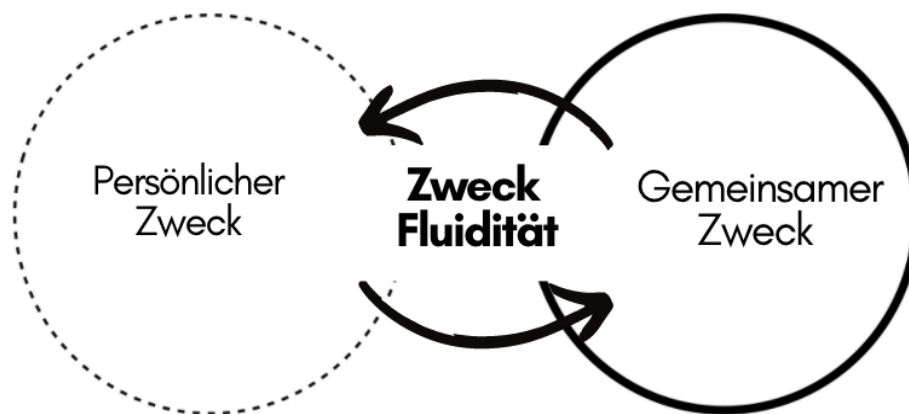


Abbildung 3: Zweck-Fluidität <sup>35</sup>

Natürlich entsteht Zweckmäßigkeit nicht einfach durch die Ausarbeitung von kreativen Axiomen, sondern dadurch, dass sich diese Verbindungen tief in den Köpfen und Herzen der Menschen eingebraunt haben. Ein gutes Beispiel zur Förderung der Zweck-Fluidität ist das Beispiel des Falls bei Novo Nordisk, einem Unternehmen, welches Medikamente für Diabetiker herstellt. Von allen Mitarbeitern wird verlangt, dass sie einen Tag mit einem Diabetes-Patienten verbringen.<sup>36</sup> Das ist auch bei dem ISS Facility Service der Fall, bei dem ein Topmanager einen Tag im Jahr in den Räumlichkeiten ihrer Kunden verbringen, um dort an der vordersten Front zu Arbeiten. Diese Praktiken werden als „einen Kontakt mit den Nutznießern“ beschrieben. Die Führung hilft den Mitarbeitern, den Zweck ihrer Organisation zu erfahren und ein größeres Bewusstsein dafür zu entwickeln.<sup>37</sup>

### 2.6.1 Erleichterung der Synergie

---

<sup>35</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Grant 2012, 458

<sup>36</sup> Vgl. Birkinshaw/Foss/Lindenberg 2014, 49

<sup>37</sup> Grant 2012, 470

Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter einstellt, stellt es viel mehr als nur ein bestimmtes Set an Wissen und Fähigkeiten ein. Das größte Potenzial eines Menschen liegt in seiner persönlichen Lebensaufgabe, in der Begeisterung und Entschlossenheit, mit der er zur Verbesserung der Gesellschaft beitragen will. Es ist ein Wunsch, der den Bereich der Arbeit übersteigt, ihn aber keineswegs ausschließt. Es ist der Wunsch, etwas zu bewirken und zu einer besseren Welt beizutragen. Das ist der wahre Antrieb von Innovation und Kreativität in einem Unternehmen und stellt den Schlüssel zu der Bereitschaft dar, sich ständig zu verbessern, sei es in Bezug auf Wissen oder Fähigkeiten. Das größte Kapital einer Organisation ist die persönliche Bestimmung jedes Einzelnen und sein Bestreben, nützlich zu sein und Spuren zu hinterlassen. Viele Unternehmen sind sich dieser Realität bewusst. Ein gutes Beispiel ist, wie der indische IT-Dienstleister HCL Technologies den so genannten „Employee Passion Indicator Count“ fördert, der dazu dient, die wichtigsten „Leidenschaften“ der Mitarbeiter zu identifizieren und sie auf Stellen zu lenken, wo diese am besten eingesetzt werden können.<sup>38</sup> Zweck-Synergie ist die Kreuzung von Unternehmenszweck und persönlichen Zweck. Die Zweck-Synergie ist der Überschneidungspunkt zwischen dem Unternehmen und dem Individuum, wobei die Interessen des Unternehmens und der einzelnen Mitarbeiter zu einer vollkommenden Form verschmelzen (Siehe Abbildung 5). Hierbei handelt es sich nicht um eine Übung zur Selbstentwicklung. Vielmehr geht es darum, das Potenzial des persönlichen Zwecks im Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck zu kanalisieren. Die Zweck-Synergie offenbart, was die Person am besten in das Unternehmen einbringt und umgekehrt. Die Synergie tritt also sowohl im Rahmen des Unternehmenszwecks als auch im Rahmen des Lebenszwecks der Person auf.

Ein Beispiel ist Alpha Omega. Die Gründer Imad und Reem Younis, haben sich von klein auf dem Ziel verschrieben, Arbeitsumgebungen zu entwickeln, in denen Juden und Araber in Harmonie zusammenarbeiten können. Bei der Führung ihres Unternehmens haben sie dieses persönliche Ziel in das Unternehmensziel integriert. Sie stellen Juden und Araber gleichermaßen ein, Mitarbeiter, die sich nicht nur in ihrer Arbeit auszeichnen, sondern auch den Traum von der Schaffung eines integrativen Arbeitsumfelds teilen. Bei Alpha Omega wird der Zweck, das Leben der Menschen zu verbessern, als „Gemeinsames Ziel das Leben der Menschen verbessern“ definiert, wodurch eine starke Synergie zwischen dem Unternehmenszweck und dem persönlichen Zweck der Gründer und Mitarbeiter entsteht. Imad verfolgt die Vision „Es ist so, als würde ich meine Seele in die Seele des Unternehmens stecken.“<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Birkinshaw/Foss/Lindenberg 2014, 49

<sup>39</sup> Vgl. Grant 2012, 480

Wenn Organisationen eine Zweck-Synergie entwickeln, finden die Mitarbeiter mehr Energie und Sinn in ihrer Arbeit und haben das Gefühl wie Imad beschrieben hat, „ihre Seele in die Arbeit zu stecken“. Eine Möglichkeit Synergie zu schaffen, besteht darin, Mitarbeiter zu rekrutieren, die eine personale Affinität zum Organisationszweck haben. Besonders bei der Gründung neuer Unternehmen ist dies eine der stärksten Möglichkeiten, Synergie zu schaffen. Ein anderer Weg, der vor allem bei bestehenden Mitarbeitern relevant ist, besteht darin, einen Zweck zu finden und zu fördern, der bereits in der Organisation existiert.<sup>40</sup>

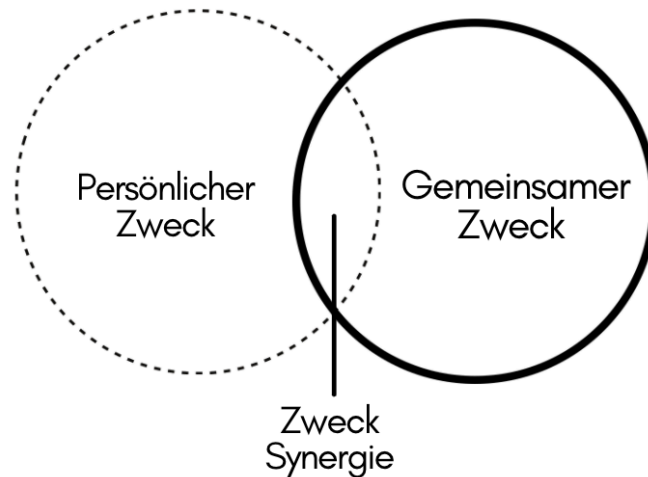


Abbildung 4: Zweck-Synergie<sup>40</sup>

## 2.6.2 Der gemeinsame Zweck von Fluidität und Synergie

Fluidität und Synergie haben gemeinsame Treibkräfte, unterscheiden sich aber voneinander. Fluidität ermöglicht die Verbindung von persönlichen und organisatorischen Zwecken, ohne sich notwendigerweise nur mit dem einen oder dem anderen identifizieren zu müssen. Bei der Synergie hingegen identifizieren sich sowohl persönliche als auch organisatorische Zwecke teilweise oder vollständig miteinander, was bedeutet, dass die Organisation den Zweck des anderen mit einbezieht.

Man könnte festhalten, dass die Fluidität dazu beiträgt, dass sich organisatorische und persönliche Zwecke annähern, während die Synergie sie integriert. Die Fluidität hingegen, hilft Einheit zu schaffen, Synergie ist dabei das Ergebnis der Einheit selbst. Zusammen mit diesen grundlegenden Praktiken muss die Synergie durch ständige Fluidität

---

<sup>40</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Birkinshaw/Foss/Lindenberg 2014, 49



verstärkt und aufrechterhalten werden. Denn wenn sich Mitarbeiter bei der Arbeit nicht frei entfalten können, dann kann auch die vorhandene Synergie verpuffen.<sup>41</sup>

## 2.7 Zweck und Profit

Multilogische Ansätze können eine Quelle der Bereicherung für die Gesamtstrategie sein. Jedoch können sie auch eine Quelle von Konflikten sein. Das häufigste Problem ist nicht das Vorhandensein unterschiedlicher Logiken, sondern das Fehlen eines zentralen Punktes, der hilft, die verschiedenen Perspektiven zu integrieren. Über Jahrzehnte hinweg war die Gewinnmaximierung das übergreifende Prinzip, welches die Strategielogik bestimmt hat. Die Logik des Geschäftsmodells sollte immer darauf abzielen, den wirtschaftlichen Wert zu maximieren und die institutionelle Logik sollte so gehandhabt werden, dass Organisationen den maximal möglichen Gewinn aus ihrem Umfeld ziehen. Doch die Ökonomische Realität sieht anders aus.<sup>42</sup>

Anstatt sich nur auf ein Ziel zu konzentrieren, wie den Gewinn, arbeiteten die Mitarbeiter zusammen, um ein kollektives Ziel zu formulieren. Das Ziel ist es die individuellen Ziele zu überlagern und die Schlüsselemente, die erforderlich sind, um Spitzenleistungen zu erreichen aufrechtzuerhalten. Ein Beispiel für die prosoziale Motivationstheorie ist die schwedische Bank Handelsbanken, die sich während der Finanzkrise eines kontinuierlichen Wachstums der Profitabilität erfreute. Ohne den Schwerpunkt der Renditemaximierung, sondern mit einem kundenzentrierten Ziel. Indem man immer eine höhere Kundenzufriedenheit und Rentabilität als der gewichtete Durchschnitt der Konkurrenz hatte.<sup>43</sup> Diese und andere Beispiele, verdeutlichen das es eine Kombination von Zweck und Profit erfordert.

„Jedes Unternehmen muss nicht nur finanzielle Leistung erbringen, sondern auch zeigen, wie es einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leistet“ so Larry Fink, der CEO von BlackRock, der größten Investmentfirma der Welt.<sup>44</sup> Dies spiegelt ein Bewusstsein für die aktuelle Realität wider.

## 2.8 Top-down und Bottom-Up Kommunikation im Unternehmen

---

<sup>41</sup> Vgl. Quinn/Thakor 2018, 78 f.

<sup>42</sup> Vgl. Ready/Truelove 2011, 4

<sup>43</sup> Vgl. Birkinshaw/Foss 2014, 49

<sup>44</sup> Vgl. [www.blackrock.com](http://www.blackrock.com), (Stand 23.05.21)

Sowohl der Top-Down als auch der Bottom-Up Managementstil bieten erhebliche Vorteile für die Unternehmen. Beide Stile unterscheiden sich zwischen der Anwendung auf hoher und niedriger Ebene und der Art und Weise wie jeder Führungsstil umgesetzt wird.<sup>45</sup>

Die Top-Down Politik, die auch als autokratische Führung bezeichnet wird, ist ein Managementprozess, der von der oberen Führungsebene eines Unternehmens gesteuert wird. Dabei trifft der leitende Projektmanager eines Unternehmens weitere Entscheidungen, die dann in den unteren Abteilungen umgesetzt werden. Diese Entscheidungen werden zunächst anhand von variablen wie Häufigkeit und Schweregrad abgewogen und dann auf der Grundlage dieser Variablen getroffen. Das obere Management trifft die Entscheidung und alle Mitarbeiter müssen es ausführen.<sup>46</sup> Diese Politik stützt sich auf eine Hierarchie von hoch- und untergestellten Mitarbeitern. Diese strukturierte Aufteilung der Aufgaben des Managements führt zu klar definiertem Subsystem von Mitarbeitern und Abteilungen. Bei diesem System werden die Ziele in kompositorische Teilsysteme zerlegt, um ein Einblick in die kleineren Aspekte zu erhalten, die ein größeres System ausmachen. Dabei soll es zu einer Arbeitsteilung zwischen den Mitarbeitern in verschiedenen Abteilungen kommen. Es gibt viele Branchen, für die dieser Geschäftsansatz besonders reizvoll ist. Besonders Banken, Softwareentwickler und Ingenieure nutzen die Top-Down-Politik da diese oft zum besten Endergebnis führt. Oft wird dieser Stil eingesetzt, um unternehmensübergreifend effektiv zu budgetieren.<sup>47</sup>

Der Bottom-Up Ansatz hingegen beschreibt die Einbeziehung aller Mitarbeiter, ihre Ideen und ihre Wahrnehmung des Unternehmens, um die präzisesten Entscheidungen treffen zu können. In diesem Fall lädt das Unternehmen dazu ein, sich am Management und Entscheidungsprozess des Unternehmens zu beteiligen. Kommunikation und ein all umfassender Ansatz sind ein wesentlicher Aspekt dieses Management Stils.<sup>48</sup> Dieser Prozess ermöglicht es dem Unternehmen, seine gezieltesten und angemessensten Ziele zu identifizieren. Die Ideen der einzelnen Mitarbeiter wachsen zu komplexen organischen Zielen heran, die schließlich zum Erfolg führen. Die Vorteile dieses Ansatzes sind die unternehmensweite Kommunikation, da sich jeder Mitarbeiter aktiv am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt. Die Einheit zwischen den Mitarbeitern wird verstärkt da alle Ebenen die Möglichkeit haben Probleme zu diskutieren, auszutauschen und abteilungsübergreifend Vertrauen aufzubauen. Außerdem können die Mitarbeiter so eine Beziehung zum Organisationszweck aufbauen.

---

<sup>45</sup> Crespi/Galstyan/Lerman 2008, 303

<sup>46</sup> Vgl. Hubbard 2004, 72

<sup>47</sup> Vgl. Crespi/Galstyan/Lerman 2008, 303 f.

<sup>48</sup> Vgl. Mast 2014, 1127

### 3 Der Changemanagement Prozess

Das Change-Management beschreibt eine optimale Gestaltung des Weges vom Startpunkt zum Ziel. Insbesondere auf dem Stichwort Partizipation liegt der Fokus. Auf der Gestaltung des Weges zum Ziel und nicht auf der Anwendung von Methoden und Verfahren der strategischen Zielplanung. Changemanagement ist daher im Gegensatz zur strategischen Unternehmensführung, welche eine optimale Anpassung an die Umwelt anstrebt, eine primär nach innen, auf die Mitglieder der sich verändernden Organisation gerichtete Aufgabe. Durch die technologischen Entwicklungen führen alle Geschäftsabläufe zu einer höheren Beschleunigung und führen zu einem Leistungs- und Veränderungsdruck.<sup>49</sup> Das Ziel des Changemanagements ist es die interne Umsetzung der aus der strategischen Unternehmensführung abgeleitete optimale Anpassung an externen Veränderungen intern umzusetzen. Ausschlaggebend ist die Umsetzung im Unternehmen selbst, da die Veränderung oft als Automatismus verstanden wurde. In der Praxis aber ist der Change-Prozess kein rein mechanischer Prozess, sondern kann nur durch die aktive Unterstützung von Mitarbeitern vollführt werden. Da jeder Mitarbeiter seine eigenen Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Emotionen und Charaktere hat, kann man diese nicht durch formale, offizielle Unternehmensorganisationen definieren. Dadurch gibt es keine universell anwendbare Strategie, wie man den Change Prozess erfolgreich bewältigt. Oft gehört ein Umdenken im Selbstverständnis der Führung dazu. Das Bild des autonomen Gestalters muss abgelegt werden. Die Vorstellung „Seine Figuren auf das Schachbrett zu stellen“ sind veraltet. Jeder Mitarbeiter hat sein Eigenleben und kann sich auch ohne Strategen von selbst bewegen. Das Changemanagement ist nicht nur eine Sozialtechnik, sondern letztlich auch eine spezifische Philosophie der Unternehmensführung, wie sie in komplexen, dynamischen Unternehmens Umgebungen zunehmend gefordert ist.<sup>50</sup>

Eine Studie von 111 deutschsprachigen Unternehmen durch das Internationale Institut für Lernende Organisation und Innovation an der Hochschule St. Gallen hat gezeigt, dass die Berücksichtigung der sachlichen und persönlichen Ebene, Veränderungen der Kosten um ca. 25% und den Zeitaufwand um ca. 16% reduzierten.<sup>51</sup>

#### 3.1 Ansatzpunkt des Change-Managements

---

<sup>49</sup> Vgl. Doppler/Lauenburg 2008, 25

<sup>50</sup> Vgl. Lauer 2021, 4

<sup>51</sup> Vgl. Kostka/Mönch 2002, 13

Das Change-Management wird in erster Linie auf das Management von Veränderungen unter Berücksichtigung des menschlichen Faktors definiert. Dabei können die zugehörigen Methoden vor allen an den drei Punkten ansetzen (Siehe Abbildung 6).<sup>52</sup>

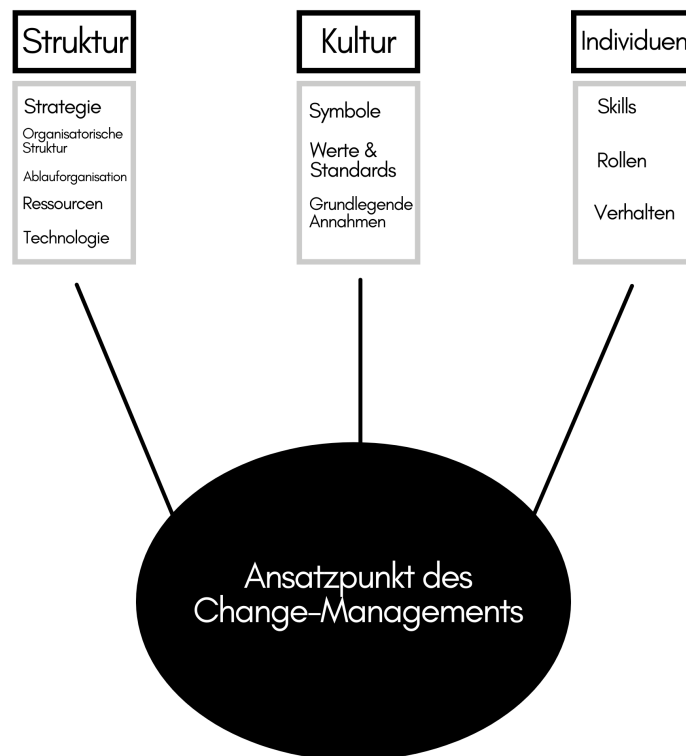


Abbildung 5: Ansatzpunkt des Changemanagements<sup>53</sup>

**Individuen:** Sie bilden die kleinsten sozialen Elemente von jeder Organisation. Ohne die aktive Beteiligung ist der Wandel im Unternehmen nicht möglich. Change-Management in Bezug auf Individuen bedeutet nicht nur die Anpassung von Fähigkeiten an Herausforderungen, sondern auch die Förderung der notwendigen positiven Einstellung zu den Zielen des Wandels und der Beteiligung daran.

**Unternehmensstrukturen:** Die Unternehmens Struktur umfasst die formale Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Strategien und Ressourcen. Die Veränderung ist auch grundsätzlich leicht umzusetzen, aber die informellen Strukturen, die sich eher langfristig durch den Change-Management Prozess entwickeln, widersetzen sich oft diesen Veränderungen.

---

<sup>52</sup> Vgl. ebd., 934 f.

<sup>53</sup> Eigene Darstellung In Anlehnung an Staehle 1999, 934

Unternehmenskultur: Die dauerhaft, eher informelle Unternehmensstruktur, die für Einstellungen, Werte und informelle Verhaltensregeln verantwortlich sind, werden als Unternehmenskultur bezeichnet und sind weitgehend unabhängig vom Individuum. Eine Veränderung nur auf individueller und struktureller Ebene ohne die Einbeziehung der Unternehmenskultur ist oft mit erheblichen Problemen verbunden.

Dass diese drei Ebenen beim Change Prozess gemeinsam angegangen müssen, zeigt sich deutlich bei der Umwandlung ehemaliger staatlicher Behörden in privatwirtschaftliche Unternehmen.<sup>54</sup>

## 3.2 Das 8-Stufen-Modell eines Veränderungsprozesses nach Kotter

Um den Change-Prozess im Zusammenhang mit Purpose-driven Leadership zu verstehen, ist es sinnvoll sich das 8 Stufen Modell nach Kotter anzuschauen. Kotter erkannte im Change-Prozess vieler Unternehmen typische, sich oft wiederholende Fehler in der Praxis unternehmerischer Veränderungsprojekte. Aus diesem Grund definierte er das 8 Stufen Modell des Wandels.<sup>55</sup>

*Stufe 1 – Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen.*

In der Stufe 1 wird die potenzielle Bedrohung, die in der Zukunft auftreten kann, identifiziert und hervorgehoben. Ein Hauptziel ist es durch effektive Interventionen die Möglichkeiten zu erschließen und Probleme vorzubeugen. Wichtig ist vor allem das man ehrliche Dialoge und Diskussionen erzeugt, um die Menschen zum Nachdenken über die vorherrschenden Probleme aufzuklären. Denn nur wenn die Mitarbeiter das „Warum“ verstehen und die Veränderung als notwendig wahrnehmen, können sie auch die Motivation aufbringen die Energie für die Veränderung zu investieren.<sup>56</sup>

*Stufe 2 – Eine Führungskoalition aufbauen.*

Eine Führungskoalition funktioniert nur in dem man den effektiven Change-Leader und die wichtigsten Stakeholder identifiziert. Damit fördert man die Beteiligung und das Engagement für den gesamten Prozess. Ein Erfolg kann nur sichergestellt werden, wenn

---

<sup>54</sup> Vgl. Kostka/Mönch 2002, 16

<sup>55</sup> Vgl. Kotter 2011, 4 f.

<sup>56</sup> Vgl. Kotter 2009, 180

die vielfältigen Aufgaben von diversen Fähigkeiten, ausreichend Fachwissen und Entscheidungskompetenzen vorhanden sind.<sup>57</sup>

*Stufe 3 – Eine Vision und Strategie entwickeln.*

In diesem Schritt legt die Führungskoalition zuerst die Kernwerte fest. Die Vision und die Strategien zur Realisierung einer Veränderung in einer Organisation müssen definiert werden. Am wichtigsten in dieser Stufe ist aber das die Mitarbeiter die Vision effektiv und in einer Weise beschreiben können so dass jeder folgen kann. Ein Bild von der Zukunft zu haben und das „Warum“ zu kennen ist die Grundvoraussetzung für die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter.

*Stufe 4 – Die Vision des Wandels kommunizieren.*

Die Vision muss kraftvoll und überzeugend kommuniziert werden. Alle entscheidenden Aspekte wie Leistungsbeurteilungen, Schulungen überzeugen die Mitarbeiter, sodass die Botschaft bei den Mitarbeitern auch tatsächlich ankommt. Reine Fakten reichen dazu nicht aus. Am stärksten Überzeugt man Menschen mit Emotionen, ihr Umfeld zu verändern. Dabei muss die Führung ehrlich und engagiert mit den Sorgen und Problemen der Mitarbeiter umgehen.<sup>58</sup>

*Stufe 5 – Alle Mitarbeiter auf einer breiten Basis befähigen.*

Es muss sichergestellt werden, dass die organisatorischen Prozesse und die Struktur vorhanden sind und mit der übergeordneten Organisationsvision übereinstimmt. Dabei muss kontinuierlich überprüft werden, ob es Hindernisse oder Mitarbeiter gibt, die sich dem Wandel widersetzen, wollen. Die meisten Mitarbeiter haben zu diesem Zeitpunkt verstanden, dass sich etwas ändert. Empowerment soll diesem Gefühl aber entgegenwirken. In dieser Phase lernen die Mitarbeiter das „Wie“. Damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl der Machtlosigkeit haben helfen Belohnungen für jene Mitarbeiter, welche den Wandel befürworten und den Prozess unterstützen.<sup>59</sup>

*Stufe 6 – Schnelle Erfolge erzielen.*

---

<sup>57</sup> Vgl. Kotter 2011, 50

<sup>58</sup> Vgl. ebd., 73

<sup>59</sup> Vgl. ebd., 86 f.

Durch die Schaffung von kurzfristigen Erfolgen zu Beginn des Veränderungsprozesses kann man in den frühen Phasen der Veränderung ein Gefühl des Sieges vermitteln. Gerade bei größeren Veränderungsprojekten kann die Gefahr bestehen das Ziel nicht zu erreichen. Mitarbeiter kann man nur weiter motivieren, wenn man „Quick Wins“ erreicht. Kleine schnell realisierbare Erfolge motivieren die Mitarbeiter weiterzuarbeiten. Das wichtigste ist immer die Vision. Sie muss zur intrinsischen Motivation der Mitarbeiter werden.<sup>60</sup>

*Stufe 7 – Erfolge festigen und weitere Veränderungen einleiten.*

Bis eine neue Verhaltensweise den Einzug in die Unternehmenskultur geschafft hat, vergeht viel Zeit. Jede Erfolgsgeschichte muss individuell analysiert werden, um aus diesen individuellen Erfahrungen heraus Verbesserung zu schaffen. Der neue Gleichgewichtszustand ist meistens noch sehr instabil daher ist es ausschlaggebend eine rückläufige Entwicklung zu verhindern. Alle erreichten Erfolge und erzielte Glaubwürdigkeit müssen, von der Führung so genutzt werden das weitere Veränderungen vorangetrieben werden. Die Vision und die Ziele sind jetzt das wichtigste, um das Dringlichkeitsgefühl aufrechtzuerhalten.<sup>61</sup>

*Stufe 8 – Die neuen Ansätze in der Unternehmenskultur verankern.*

Um die erzielten Erfolge in der Unternehmenskultur zu verankern, muss man sich bei jeder sich bietenden Gelegenheit im Zusammenhang mit Veränderungsinitiativen bei den Mitarbeitern positionieren. Die Veränderungen müssen ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein und in jedem organisatorischen Aspekt sichtbar sein. So müssen am Ende eines jeden Change Prozesses die erreichten Veränderungen im Unternehmen verankert werden. Es muss sichergestellt werden, dass sowohl die bestehenden als auch die neuen Führungskräfte die Veränderung weiterhin unterstützen.<sup>62</sup>

Die Unternehmenskultur bezeichnet alle vorherrschenden Werte, Normen, Einstellungen und Regeln. Kommunikation, Zusammenarbeit, Effizienz und Erfolg werden darüber definiert. Über die Jahre angeeignetes Verhalten, Einstellungen, Umgangsformen und ungeschriebene Regeln beschreiben den Unternehmensalltag zum Teil unbewusst, zum größten Teil aber bewusst. Man kann die Unternehmenskultur auch mit einer

---

<sup>60</sup> Vgl. ebd., 102

<sup>61</sup> Vgl. ebd., 121

<sup>62</sup> Vgl. ebd., 129

Gesellschaft vergleichen. Dabei beinhaltet die Unternehmenskultur gemeinhin akzeptierte und täglich angewandte gesellschaftliche Regeln.<sup>63</sup>

### 3.3 Das 3-Phase-Modell nach Lewin

Lewins Drei Stufen Modell der Veränderung bietet ein intuitives und grundlegendes Verständnis dafür, wie Veränderungen im Zusammenhang mit den sozialen Verhaltensweisen, die auf individueller und kollektiver Ebene innerhalb einer Gruppe beobachtet werden, auftreten. Im Folgenden werden Lewins Drei Stufen Modell der Veränderung beschrieben und aufgezeigt wie ihre Umsetzung die üblichen Herausforderungen der Unternehmensführung beschreibt.

Stellt man das Kotter 8 Stufen-Modell der Veränderung den 3 Phasen von Lewin gegenüber, erkennt man die Analogie der beiden Modelle. In den Schritten eins bis vier geht es um das Auftauen. Den verhärteten Status quo aufzutauen. In den Phasen 5 bis 7 wird die Verhaltensweise des Change Prozesses eingeführt. Im letzten Schritt das Auftauen, die Stabilisierung, wird der Wandel innerhalb der Unternehmenskultur verankert.

#### *Schritt 1: Auftauen.*

Lewin identifiziert das menschliche Verhalten in Bezug auf Veränderungen als ein-stationären Gleichgewichtszustand. Dieser Zustand ist eine Geisteshaltung, eine geistige und körperliche Fähigkeit, die absolut erreicht werden kann. Die Voraussetzung ist die Bestimmung der Position innerhalb des Lebensraumes. Menschen wollen ihr Verhalten nicht einfach so ändern. Aus diesem Grund sind diese Kräfte schwer zu verändern. Daher sah Lewin das Auftauen als einen herausfordernden Prozess der Umerziehung.<sup>64</sup> „Männer und Frauen verändern, ersetzen oder transzendieren Muster des Denkens, der Bewertung, des Willens, oder offenes Verhalten.“<sup>65</sup>

Lewin argumentiert, dass Veränderung auf ähnlichen Widerstand folgt, aber Gruppenkräfte verhindern, dass Individuen diese Veränderung annehmen. Daher muss der Gleichgewichtszustand aufgewühlt werden, um ein Verhalten anzustoßen, das offen für Veränderungen ist. Eine emotionale Aufwühlung stört die Gruppendynamik und die mit Selbstgerechtigkeit verbundenen Kräfte unter den einzelnen Gruppenmitgliedern. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, den gegenwärtigen Status-quo aufzurütteln und

---

<sup>63</sup> Kurse 2015, 17

<sup>64</sup> Vgl. Buchanan/Sheffield 2017, 906

<sup>65</sup> Lewin 2017, 330



Unternehmen müssen sich immer überlegen, ob es eine Veränderung bei einer Einzelperson oder, bei einer Gruppe von Menschen braucht.<sup>66</sup>

### *Schritt 2: Change Prozess*

Sobald der Status Quo aufgetaut wurde, kann man mit der Umsetzung der Veränderungen beginnen. Insbesondere organisatorische Veränderungen sind notorisch komplex, sodass eine Durchführung eines gut geplanten Veränderungsprozesses keine vorhersehbaren Ergebnisse garantiert. Daher muss eine Vielzahl von Veränderungsoptionen vorbereitet sein. Diese gehen vom geplanten Veränderungsprozess bis hin zum „Trial-and-Error“. Bei jedem Änderungsversuch muss untersucht werden, was funktioniert hat und welche Teile resistent waren.

Bei diesem Evaluierungsprozess gibt es zwei wichtige Faktoren für den Erfolg und die langfristige Effektivität des Veränderungsprozesses: Der Informationsfluss und die Führung.

Der Informationsfluss bezieht sich immer auf den Austausch von Informationen über mehrere Ebenen der Organisationshierarchie. Die Bereitstellung einer Vielzahl von Fähigkeiten und Fachkenntnissen und die Koordination von Problemlösungen im gesamten Unternehmen gehört dazu. Die Führung ist immer definiert als der Einfluss bestimmter Personen in der Gruppe, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Ein gut geplanter Veränderungsprozess erfordert die Definition einer Vision und die Motivation eines jeden Mitarbeiters. Der iterative Ansatz ist auch notwendig, um eine Veränderung aufrechtzuerhalten. Nach Lewin kann eine Veränderung ohne angemessene Verstärkung kurzlebig sein und daher die Ziele eines Veränderungsprozesses verfehlen.<sup>67</sup>

Während der Change-Phase sollten Unternehmen: Umfassend und klar über die geplanten Umsetzungen, den Nutzen und die Betroffenen kommunizieren. Fragen beantworten, Missverständnisse klären und Gerüchte ausräumen. Die Führung muss motivieren, fördern und zum Handeln befähigen. Die Mitarbeiter müssen sich proaktiv an der Veränderung beteiligen und die Führungskräfte müssen bei der täglichen Arbeit unterstützt werden. Jeder Mitarbeiter muss mit einbezogen werden um sich als ein Teil des Teams sehen zu können. Jeder kleine Erfolg kann zu einem größeren Gewinn summiert werden,

---

<sup>66</sup> Vgl. ebd., 344

<sup>67</sup> Vgl. Lewin 1947, 143

und die Zusammenarbeit mit mehreren Personen kann helfen, mit verschiedenen Interessensgruppen umzugehen.<sup>68</sup>

### *Schritt 3: Wiedereinfrieren*

Dies beschreibt die Veränderungen die notwendig sind „um die Dauerhaftigkeit der neuen Situation herbeizuführen.“<sup>69</sup> Das Einfrieren zielt darauf ab, das Verhalten in einem neuen stationären Gleichgewicht zu stabilisieren, um es sicher vor Rückfällen zu machen. Das Einfrieren erfordert, dass das neue Verhalten mit dem übrigen Verhalten, der Persönlichkeit und der Umgebung der Betroffenen kongruent ist und von ihnen verstärkt wird, um eine Regression zu verhindern. Lewin sah sozialen Wandel als eine Gruppenaktivität. Denn wenn die Gruppennormen nicht verändert werden, kann die Veränderung des individuellen Verhaltens nicht nachhaltig sein.<sup>70</sup> Lewin sah das Einfrieren auch als Folge der Art des Veränderungsprozesses selbst, insbesondere beim Grad der Beteiligung. Wie in Abbildung 7 dargestellt, erscheint das Dreistufenmodell zwar vereinfacht, jedoch ist es ein komplexer Ansatz zur Veränderung des menschlichen Verhaltens.<sup>71</sup>



Abbildung 6: Lewins drei Stufen der Veränderung<sup>72</sup>

<sup>68</sup> Vgl. ebd., 153

<sup>69</sup> Lewin 1943, 48

<sup>70</sup> Vgl. Lewin 1947, 350

<sup>71</sup> Vgl. Cummings/Worley 2015, 23

<sup>72</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Cummings/Worley 2015, 23

Ohne geeignete Schritte, die die Veränderungen unterstützen und verstärken, neigt das vorher Dominante Verhalten dazu, sich wieder durchzusetzen. Dabei müssen formelle als auch informelle Mechanismen in Betracht gezogen werden, um diese neuen Veränderungen zu implementieren und einzufrieren. Es müssen einer oder mehrere Schritte oder Aktionen in Betracht gezogen werden, die stark genug sind, um der kumulativen Wirkung aller Widerstandskräfte gegen die Veränderung entgegenzuwirken – diese stärkeren Schritte tragen auch dazu bei, dass sich die neue Veränderung durchsetzt und „zur neuen Normalität“ wird.<sup>73</sup>

Die Widereinfrierungsphase wird wie folgt beschrieben. Die neuen Veränderungen müssen in die Kultur eingebunden werden, indem Sie Veränderungsunterstützer und Veränderungsbarrieren identifizieren. Es müssen Wege entwickelt werden, um die Veränderung langfristig aufrechtzuerhalten. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Unterstützung durch Führung und Management sichergestellt ist. Wenn nötig bedarf es einer Anpassung der Organisationsstruktur. Feedback-Prozesse helfen den Mitarbeitern Rückmeldung über ihr Befinden zu geben. Durch ein Belohnungssystem kann man die Motivation des gesamten Personals steigern, um sich an den laufenden Veränderungsplan anzupassen. Trainings, Unterstützungen und Kommunikation sowohl kurz als auch langfristig fördern die formellen und informellen Methoden der Mitarbeitenden.<sup>74</sup>

### **3.4 Der Unterschied zwischen Inkrementalem und fundamentalem Wandel im Unternehmen**

Der Wandel kann als inkrementaler oder fundamentaler Wandel kategorisiert werden. Inkrementaler Wandel hilft bei der Optimierung des Unternehmens innerhalb einer bestehenden Logik.<sup>75</sup> Das Wort inkremental bedeutet dabei schrittweise folgend oder aufeinander aufbauend. Diese Form des Wandels ist darauf ausgerichtet, die Konsistenz zwischen den Elementen eines Unternehmens – Aufgaben, Strategie, formale und informale Organisation, durch einen Prozess kontinuierlicher Modifikation zu verbessern. Beispiele sind die Einführung neuer Instrumente im Rahmen einer bestehenden Strategie oder die fortlaufende Verbesserung einzelner Geschäftsprozesse.<sup>76</sup> Durch Orientierung einen klaren Aufgabenbereich und auch hinsichtlich der genauen Angabe von Zeit und Ort für die Umsetzung eines adaptierten Geschäftsprozesses bietet der inkrementale Wandel Sicherheit für die Mitarbeiter. Der Fokus liegt auf dem individuellen Lernen

---

<sup>73</sup> Vgl. Lewin 1947, 145 f.

<sup>74</sup> Lewin 1943, 47 f.

<sup>75</sup> Gemünden/Littkemann 2007, 6

<sup>76</sup> Vgl. Marek 2010, 85

und unterstützt das gemeinsame Sammeln von Erfahrungen im Team. Die Selbstentwicklung der einzelnen Instanzen steht im Vordergrund dieses Wandels.<sup>77</sup>

Der Fundamentale oder auch radikale Wandel bedeutet eine umfassende und tiefgreifende Veränderung des Unternehmens und bezieht sich auf mehrere Teilsysteme. Dabei führt der fundamentale Wandel in der Regel zu einer Änderung des Bezugsrahmens und der grundlegenden Werten einer Organisation. Im Vergleich zum inkrementalen Wandel unterliegt der fundamentale Wandel deutlich engeren Grenzen.<sup>78</sup> Wie in Abbildung acht zu sehen ist überspringt der fundamentale Wandel die Ausarbeitung einzelner Aspekte des Wandels und führt zu einer grundlegenden Veränderung der Werte eine Organisation. Der Unterschied zwischen den beiden Arten des Wandels ist die Einbindung der Mitarbeiter. Bei einem radikalen Wandel werden die Mitarbeiter mit komplett neuen Strukturen, Aufgaben und Technologien konfrontiert. So ist die Gefahr, dass der Team Gedanke der Mitarbeiter verloren geht. Die Intention dieser Form des Wandels ist es neue Märkte zu erschließen und damit möglichst gewinnmaximierend zu handeln.<sup>80</sup>

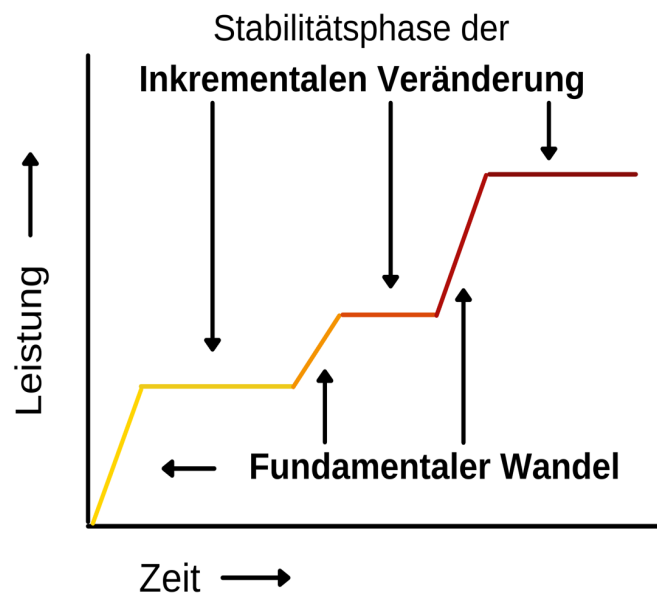


Abbildung 7: Das interpunktierte Gleichgewicht Paradigma<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Vgl. Litz 2007, 42

<sup>78</sup> Vgl. Marke 2010, 85

<sup>79</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Romanelli 1985, 171

<sup>80</sup> Vgl. Reinheimer 2017, 109

## 4 Ableitung der Annahmen

Inwiefern hat Purpose-driven Leadership das Potenzial, den Change Prozess im Unternehmen zu unterstützen? Das heißt, existieren Zusammenhänge zwischen einem erfolgreichen Change Prozess und der Integration des Purpose-driven Leadership in die Organisation? Aufbauen auf dieser Problemformulierung und den Ergebnissen der vorherigen Kapitel definiert dieser Abschnitt notwendige Annahmen über exemplarisch bestehende Verbindungen, anhand konkreter, strategischer Umsetzungen. Die empirische Untersuchung der Annahmen erfolgt anschließend anhand der Forschungsmethodik des Experteninterviews. Die resultierenden Ergebnisse werden abschließend im Ergebnisteil zur Verfeinerung und Spezifizierung der Annahmen zu Verfeinerten Annahmen genutzt.

### 4.1 Einheit als Multiplikator während des Change Prozesses.

Die Unfreeze-Phase nach Lewin umfasst die Sicherstellung der Veränderungsbereitschaft, indem die Organisation darauf vorbereitet wird, die Notwendigkeit der Veränderung zu verstehen und zu akzeptieren. Der Status-Quo wird aufgebrochen. Die Infragestellung bestehender Verhaltensweisen, das Überarbeiten der vorherrschenden Praktiken und das Schaffen neuer Wege, ist die Grundlage der ersten Phase des Wandels nach Lewin. Als nächstes muss die Führung durch eine Stakeholder-Analyse die Unterstützung der Schlüsselpersonen im Management und in der gesamten Organisation für den Wandel gewinnen und ihn als eine der obersten Prioritäten für das Unternehmen inszenieren.<sup>81</sup> Die Mitarbeiter verändern ersetzten oder transzendieren Muster des Denkens, der Bewertung oder des offenen Verhaltens. Die Führungskräfte müssen den Gleichgewichtszustand der Organisationskultur steuern, indem sie gegenläufige Kräfte unterstützen, die den Wandel vorantreiben.<sup>82</sup>

Das Kotter 8 Stufen-Modell der Veränderung modelliert einen ähnlichen Grundprozess wie Lewins 3 Phasen-Modell der Veränderung. In den Stufen eins bis vier geht es um das Auftauen des Status Quo. Kotter beschreibt in der ersten Stufe – das Gefühl von Dringlichkeit zu erzeugen. Das Hauptziel in dieser Stufe ist durch Interventionen die Möglichkeiten zu erschließen und Probleme vorzubeugen. Um ehrliche Dialoge und Diskussionen zu erzeugen, müssen die Menschen zum Nachdenken angeregt werden. Die zweite Stufe beschreibt – Das Aufbauen einer Führungskoalition. Hier kann ein Erfolg nur sichergestellt werden, wenn die vielfältigen Aufgaben von Fachwissen und Entscheidungskompetenzen umgesetzt werden. Die Dritte Stufe – Eine Vision und Strategie

---

<sup>81</sup> Vgl. Buchanan/Sheffield 2017, 906

<sup>82</sup> Lewin 2017, 330

entwickeln, stellt die wichtigste Stufe der ersten Phase des Wandels dar. Grund ist, dass in diesem Schritt die Führungskoalition die Kernwerte festlegt. Außerdem müssen die Mitarbeiter die Vision effektiv und in einer Weise beschreiben können, sodass jedem Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnet wird diese zu verfolgen.<sup>83</sup>

Die Einheit hingegen verbindet das „Warum“ der Organisation und das „Warum“ der einzelnen Personen. Einheit ist ein organisatorisches Phänomen, das aus der Verbindung von individuellen Zielen besteht. Ein entscheidender Unterschied ist das Einheitlichkeit keine Verbindung zur strategischen Ausrichtung hat. Die Natur der strategischen Ausrichtung ist immer linear und nicht mechanistisch. Grund dafür ist, dass sie sowohl von den Individuen als auch von den Organisationen ausgeht.<sup>84</sup> Einheit sollte als eine Ko-Kreation zwischen der Organisation und den Individuen in ihr gesehen werden.<sup>85</sup> Die Einheit dient als Multiplikator des Engagements während des Change Prozesses.

*Annahme:* Eine strategisch notwendige Veränderung des „Warums“ einer Organisation hat das Potenzial als Multiplikator für Motivation und Engagement der Mitarbeiter zu dienen. Ein erfolgreicher Change Prozess kann dabei primär durch das Verbinden von individuellen Mitarbeiterzielen in eine neu entwickelte Strategie gelingen, wenn möglichst große Einheit zwischen dem Unternehmenszweck und den Mitarbeitern gewährleistet ist.

## 4.2 Das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter

Die zweite Annahme beschreibt wie die gesamte Organisation eingebunden und aktiviert wird. Sie geht auf die zweite Stufe des 3 Stufen Model des Wandels nach Lewin ein. Dem Change Prozess. Sobald alle Mitarbeiter „aufgetaut“ und bereit sind, sich auf den gewünschten Zustand zuzubewegen, setzt der Übergang ein, welcher die Durchführung der erforderlichen Veränderungen bedeutet. Diese Zeit ist oft die schwierigste für die Mitarbeiter, da sie in diesem Stadium unsicher sind, wie die Zukunft aussieht. Dabei sind vier Schritte entscheidend, um die Übergangsphase zu bewältigen. Die Planung und Umsetzung müssen methodisch und konsequent kommuniziert werden. Die Auswirkungen und die Vorteile der Transformation müssen klar artikuliert und in der gesamten Organisation transparent wiedergespiegelt werden, um zudem alle auf die Zukunft vorbereiten zu können. Wichtig in diesem Modell ist das Hörensagen zu entlarven. Die Führungskräfte müssen die Mitarbeiter unterstützen, indem sie regelmäßige Sitzungen abhalten, und damit die Fragen offen beantworten, die Probleme sofort zu klären und die Notwendigkeit der Veränderung zu vermitteln. Der vorletzte Schritt stellt die Ermutigung zum Handeln dar. So muss das Management die gewünschten Verhaltensweisen

---

<sup>83</sup> Vgl. Kotter 2011, 4 f.

<sup>84</sup> Birkinshaw/Foss 2014, 49

<sup>85</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), (20.04.2021)

und Denkweisen vorleben, schnelle Erfolge erzielen, um die Stakeholder zu motivieren und die Mitarbeiter dazu ermutigen, Lösungen für neue Problem und Routinen zu finden. Der letzte und wichtigste Schritt ist, dass alle Mitarbeiter eingebunden werden. Das bedeutet das die Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden, ihnen Zeit gegeben wird sich zu verändern und bei Bedarf mit externen Stakeholdern zu sprechen.<sup>86</sup>

Dieses Konzept nach Lewin, ist verknüpft mit dem 8 Stufen Modell des Wandels nach Kotter. Der Professor der Havard Business School definiert einen erfolgreichen Wandel so, dass es nur gelingen kann, wenn man alle Mitarbeiter auf einer breiten Basis befähigt. Außerdem ist es ausschlaggebend schnelle Erfolge zu erzielen. Denn durch den Veränderungsprozess kann man in den frühen Phasen der Veränderung ein Gefühl des Sieges vermitteln. Auch nach Kotter sind die „Quick Wins“ ein wichtiger Erfolgs Faktor für die Organisation.<sup>87</sup>

Da in diesem Schritt des Wandels Mitarbeiter eingebunden werden müssen, spielt das Selbst-Management eine wichtige Rolle bei dieser Annahme. Da der Zweck einer Person ein persönliches Konzept ist, das mit der Selbstidentität verbunden ist, kann er nicht von außen gesteuert werden. Das Konzept des Selbst-Management beruht darauf den Mitarbeitern zu vertrauen, dass sie unabhängig von der Organisation denken und handeln.<sup>88</sup>

*Annahme:* Um alle Mitarbeiter auf einer breiten Basis zu befähigen nach einer neuen Vision zu handeln, muss durch Purpose-driven Leadership eine Affinität zum Organisationszweck geschaffen werden. Diese Affinität kann durch das Selbst-Management der Mitarbeiter ausgelöst werden. Die Veränderungen werden nur angenommen, wenn ausreichend Freiheit besteht, um die eigene Arbeit selbst mit einem Zweck auszustatten.

### 4.3 Wahrnehmung des Führungsverhalten

Diese Annahme basiert auf der dritten Stufe des Wandels nach Lewin und auf der Zweck-Synergie. Die dritte Stufe des Wandels nach Lewin beschreibt die Veränderungen die notwendig sind, um die Dauerhaftigkeit der neuen Situation herbeizuführen. Das Einfrieren zielt darauf ab, das Verhalten in einem neuen stationären Gleichgewicht zu stabilisieren und es so sicher vor Rückfällen zu machen. Dabei erfordert das Einfrieren, dass das neue Verhalten mit dem übrigen Verhalten der Persönlichkeit und der Umgebung der Mitarbeiter kongruent ist und von ihnen verstärkt wird. Die Umsetzung der Freeze-Phase vermittelt den Mitarbeitern ein neues Gefühl der Stabilität. So fühlen sie

---

<sup>86</sup> Vgl. Lewin 1947, 143

<sup>87</sup> Vgl. Kotter 2011, 50

<sup>88</sup> Vgl. Kaplan 2008, 729 f.

sich sicher, bauen neue Beziehungen auf und gewöhnen sich an die neuen Arbeitsweisen. Dabei beruht die erfolgreiche Implementierung der Freeze-Phase auf vier praktischen Schritten: Zuerst die Veränderung einbetten, anschließend Planen, um die Veränderung aufrechtzuerhalten, des Weiteren die Unterstützung bereitstellen sowie abschließend den Erfolg zu festigen.<sup>89</sup>

Kotters Ansatz für die dritte Phase der Veränderung ist ähnlich. Er beschreibt, dass sich bei jeder bietenden Gelegenheit im Zusammenhang mit Veränderungsinitiativen bei den Mitarbeitern positioniert werden muss. Dabei müssen die Veränderungen ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur werden und in jedem organisatorischen Aspekt sichtbar sein. Ausschlaggebend ist, dass die bestehenden als auch die neuen Führungskräfte die Veränderung weiterhin unterstützen.<sup>90</sup>

Die Zweck-Synergie beschreibt, dass wenn eine Organisation eine Zweck-Synergie entwickelt, Mitarbeiter mehr Energie und Sinn in ihrer Arbeit finden. Eine Möglichkeit Synergie zu schaffen, besteht darin, Mitarbeiter zu rekrutieren, die eine personale Affinität zum Organisationszweck haben. Besonders bei der Gründung neuer Unternehmen ist dies eine der stärksten Möglichkeiten. Die Fluidität beschreibt, wie Individuen und Organisationen sinnvolle Repräsentationen des Zwecks bei der Arbeit austauschen und den Sinn des Zwecks verstärken, wenn er dynamisch zwischen persönlichen und organisatorischen Zwecken fließt.<sup>91</sup>

*Annahme:* Eine Veränderung auf Individueller und struktureller Ebene kann nur nachhaltig in der Unternehmenskultur und bei einzelnen Mitarbeitern verankert werden, wenn eine Affinität zum Organisationszweck geschaffen wird. Diese Affinität stellt die Zweck-Synergie zwischen dem persönlichen Zweck der Mitarbeiter und dem Gemeinsamen Zweck der Organisation dar.

## 4.4 Exogene Faktoren im Unternehmen

Die vierte und letzte Annahme bezieht sich auf die Ansatzpunkte des Changemanagements und der Zweck-Fluidität. Changemanagement ist daher im Gegensatz zur strategischen Unternehmensführung, welche eine optimale Anpassung an die Umwelt anstrebt, eine primär nach innen, auf die Mitglieder der sich verändernden Organisation gerichtete Aufgabe. Das Ziel des Changemanagements ist es die interne Umsetzung der aus der strategischen Unternehmensführung Abgeleiteten optimalen Veränderungen intern umzusetzen. Ausschlaggebend ist die Umsetzung im Unternehmen selbst, da die

---

<sup>89</sup> Vgl. Lewin 1947, 145 f.

<sup>90</sup> Vgl. Kotter 2011, 129

<sup>91</sup> Vgl. Grant 2012, 458 f.



Veränderung oft als Automatismus verstanden wurde. Jeder Mitarbeiter hat aber seine eigenen Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen und Emotionen. Diese sind nicht durch formale, offizielle Unternehmensorganisationen definierbar. Dabei muss das Bild des autonomen Gestalters abgelegt werden. Die Ansatzpunkte des Changemanagements setzen an der Struktur der Kultur und den Individuen an. Die Kultur beschreibt die Symbole, Werte & Standards und grundlegende Annahmen jeder Organisation. Die Individuen werden nach ihren Skills, den Rollen und nach dem Verhalten subkategorisiert. Die Struktur beschreibt für diese Annahme einen weniger essenziellen Punkt, die Strategie, die organisatorische Struktur und die Technologie.

Die Zweck-Fluidität beschreibt das Verhalten des Individuums in der Organisation mit einem Bezug zum Organisationszweck. Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter einstellt, stellt es mehr als nur ein bestimmtes Set an Wissen und Fähigkeiten ein. Das größte Potenzial eines Mitarbeiters liegt in seiner persönlichen Lebensaufgabe, in der Begeisterung und Entschlossenheit, mit der er zur Verbesserung der Gesellschaft beitragen möchte. Wenn Organisationen eine Zweck-Fluidität entwickeln, finden die Mitarbeiter mehr Energie und Sinn in ihrer Arbeit und haben das Gefühl „Ihre Seele in die Arbeit zu stecken.“<sup>92</sup>

*Annahme:* Unternehmen sind durch anhaltende externe Veränderungen stets gefordert, sich an die in der Umwelt vorherrschenden Regeln und Glaubenssysteme anzupassen. Dabei hat Purpose-driven Leadership mit dem Konzept des Selbst-Managements das Potenzial externe Veränderungen intern an den Ansatzpunkten des Changemanagements, der Kultur und den Individuen anzusetzen. Dadurch können Mitarbeiter in der gesamten Organisation befähigt werden, um innovativ und effizienter zu arbeiten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Birkinshaw/Foss/Lindenberg 2014, 49

## 5 Erläuterung der Forschungsmethode

Das folgende Kapitel dient der Erläuterung der Forschungsmethode. Die einzelnen Elemente werden in den folgenden Absätzen näher beschrieben. Nach der Erläuterung des Forschungsdesigns in Abschnitt 6.1. erfolgt die weitere Darstellung in zeitlicher Abfolge des Forschungsprozesses. Dies umfasst die Wahl und Anpassung des Erhebungsinstruments Experteninterview in 6.2., die Beschreibung der Leitfadendesigns unter 6.3., die Art und die Kriterien des Samplings unter 6.4, die Kontaktaufnahmen unter 6.5., die Ausführungen zur Interviewsituation und Interviewpraxis unter 6.6., die Begründung und Beschreibung der Transkription unter 6.7., die Wahl und Anpassung der Auswertungsmethode der Qualitativen Inhaltsanalyse unter 6.8. Im letzten Abschnitt unter 6.9. finden die selbstkritischen Überlegungen und die Bewertung des Vorgehens unter den Gesichtspunkten der Gütekriterien statt.

Die Projektdokumentation umfasst dabei alle relevanten Dokumente, Zwischenschritte, alle vollständigen Experteninterviews, sowie das Gesamtprojekt als MAXQDA Projektdatei. Somit ist der gesamte Forschungsprozess transparent gestaltet.

### 5.1 Untersuchungsdesign

Die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Thema „Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter“ dient unter anderem der Exploration. Demnach sollen die bisher unerforschten Problem und Lösungsansätze erfasst werden und noch nicht bekannte Zusammenhänge und Möglichkeiten zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen abgeleitet werden. Diese Ansprüche machen eine qualitative Methode notwendig. Quantitativ-statistische Methoden hätten für einen Vergleich zwischen der Anzahl der Open-Access-Veröffentlichungen im Verhältnis zu anderen Veröffentlichungen genutzt werden können, jedoch aufgrund deren Standardisierung für die Entdeckung von Zusammenhängen und Generierungsmöglichkeiten sowie dem notwendigen Expertenwissen für die vorliegende Arbeit ungeeignet.<sup>93</sup>

Die Arbeit zielt grundsätzlich auf die qualitative Validierung der aufgestellten Annahmen ab. Außerdem stellen die Untersuchungen eine Exploration sowie eine Validierung der Propositionen dar. Diese Abfrage hätte auch unter der Verwendung operationalisierter Richtlinien und standardisierter Fragen und Antworten mit quantitativen Methoden erfolgen können. Das Problem wäre das die unbekanntes Unterthemen, Faktoren und Aspekte nicht aufgelöst werden können. Konsistent auf dieser Grundlage wurde sich daher

---

<sup>93</sup> Vgl. Bogner/Menz 2002, 37

für die Erhebung der notwendigen Daten durch mehrere Experteninterviews entschieden, welche für die notwendige Exploration und Strukturierung geeignet sind.<sup>94</sup>

## 5.2 Untersuchungsinstrument des Experteninterviews

Über die Forschungsfrage relevanten Informationen verfügen Verantwortliche Führungskräfte unabhängig einer bestimmten Branche. Die Unabhängigkeit der Branche wurde bewusst gewählt, da so der Unterschied zwischen den einzelnen Branchen in der Kommunikation eines Change Prozesses, oder des Zweckes im Unternehmen ersichtlich wurde. Voraussetzung ist die Verantwortung über mindestens einen Mitarbeiter. Außerdem muss jeder Experte in seiner Zeit als Führungskraft einen Mitarbeiter rekrutiert haben. So kann sich der Experte umfangreich über die Kommunikation des Zwecks in einer Organisation äußern. Außerdem müssen die Führungskräfte bereits einen Change Prozess vollzogen haben. So können die Führungskräfte relevante Informationen zur Evaluation der Annahmen beisteuern. Die Verantwortlichen sind somit als Experten zu sehen, die Träger von Expertenwissen sind, welches es zu erheben gilt.<sup>95</sup>

„Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches, professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen.“<sup>96</sup>

Nach Leibold und Trinczek muss das Experteninterview als ein Leitfadeninterview konstruiert werden.<sup>97</sup> Dies bietet durch offen formulierte Fragen oder Erzählaufforderungen ausreichend Freiraum für den Experten. Das Ziel ist es eine Kommunikationsbeziehung mit dem Befragten aufzubauen. Dabei soll der Forschende als „anteilmehrender“ und dabei „anregend-passive“ Person lediglich zum Erzählen auffordern, damit das Interviewprotokoll als monologischer Text angesehen werden kann. Zudem soll der Forscher eine möglichst neutrale Haltung einnehmen. Es ist nicht zwingend vorgegeben das sich der Forschende in der Interviewsituation neutral verhalten muss, es ist auch möglich auf strategische Art und Weise, dem Gesprächspartner Informationen zu entlocken.<sup>98</sup> Die wichtigste Funktion des Leitfadeninterviews ist die inhaltliche und methodische Vorbereitung der Erhebung. Dabei ist es anders als bei der quantitativen Sozialforschung, bei

---

<sup>94</sup> Vgl. Kuckartz 2018, 23

<sup>95</sup> Vgl. Gläser 2010, 11

<sup>96</sup> Bogner/Menz 2002, 46

<sup>97</sup> Vgl. Leibold/Trinczek 2009, 32

<sup>98</sup> Vgl. Abels/Behrens 2002, 176 f.

der eine Standardisierung der Fragen zwingend ist. So müssen in qualitativen Interviews nicht in allen Gesprächen absolut identische Fragen gestellt werden, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews herzustellen. Wichtiger ist es hinsichtlich der Forschungsrelevanten Fragestellung Antworten der Befragten zu bekommen. Die Leitfragen, welche den Rahmen des Leitfadens bilden, sichern die Vergleichbarkeit der Aussagen, sodass alle relevanten Themen des Interviews beantwortet werden.<sup>99</sup>

Das Ziel des Interviews ist es, für die umrissene Fragestellung genügend Material zu generieren. Anhand dieses Materials können dann in der Auswertungsphase die aufgestellten Annahmen widerlegt oder bestätigt werden. Das Material dient aber dazu die Annahmen zu entwickeln und die Aussagen über die Zusammenhänge sowie Theorien empirisch zu begründen.

### 5.3 Leitfadenkonstruktion

Der Leitfaden „dient der Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung sowie als konkretes Hilfsmittel in der Erhebungssituation“.<sup>100</sup> Deshalb ist der Leitfaden bereits vor der Erhebung ein wichtiger Teil der Arbeit. Das Leitfadeninterview ist im Anhang 1 zu finden. Der in dieser Arbeit vorliegende Leitfaden wurde grundsätzlich aus der Forschungsfrage abgeleitet. Dazu wurden einzelne Treiber des Purpose-driven Leadership mit den Analysekriterien des Change Prozesses verknüpft. Mit Hilfe des Leitfadens und darin strukturierten Themen erfolgt somit die Konstruktion des Gerüsts zur Datenerhebung und -analyse. Jede Annahme bildet eine eigene Fragekategorie.

Anders als in der quantitativen Sozialforschung wo eine Standardisierung der Fragen zwingend ist, müssen in qualitativen Interviews nicht absolut identische Fragen gestellt werden. Wichtig ist das sich jeder Experte hinsichtlich der forschungsrelevanten Fragestellung äußert. In welcher Formulierung das geschieht, kann und sollte je nach Gesprächspartner und Interaktionssituation variieren.<sup>101</sup>

Jedes Fragemodul beginnt mit einer offen formulierten Frage, welche zuerst das Verständnis der Begriffe prüft, sowie direkt oder indirekt zur Proposition führt. Durch eine offene Frage wird dann dem Experten der notwendige Freiraum gegeben alle Relevanzstrukturen mit einzubringen und Aspekte anzusprechen, welche nicht im Fragebogen zu finden sind.<sup>102</sup> Um aber die für die Evaluation nötige Standardisierung zu erreichen, wurden die offenen Fragen mit detaillierten Fragen unterfüttert. Das Ziel war es damit

---

<sup>99</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, 27

<sup>100</sup> Ebd., 27

<sup>101</sup> Vgl. Ebd., 28

<sup>102</sup> Vgl. Meuser & Nagel 2002, 78

weitere Informationen zu erhalten, um die bisherige Argumentation in Bezug auf die Annahmen auswerten zu können.

Neben den an den Annahmen orientierten Fragen wird zudem in einigen Modulen nach der Durchführung der Change Prozesse losgelöst vom Verhalten der Mitarbeiter gefragt. Dabei stützt sich das erste Fragemodul auf die Einheit als Multiplikator des Engagements während dem Change Prozess. Die Einheit ist dabei das Bindeglied zwischen Unternehmenszweck und den Mitarbeitern. Das zweite Fragemodul geht auf das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter während des Change Prozesses ein. Dabei geht es um die Einbindung und Aktivierung der gesamten Organisation während des Change Prozesses. Im dritten und vierten Fragemodul steht die Wahrnehmung des Führungsverhaltens im Vordergrund. Die eingeführte Veränderung aufrecht zu erhalten ist die wichtigste Aufgabe der Führung und muss als oberste Priorität gesehen werden, um jeden Change Prozess erfolgreich umzusetzen.

Der Interviewleitfaden dient dem Forschenden nicht als strikt vorgegebenes Skript, sondern eher als Gedächtnisstütze.<sup>103</sup> Die einzelnen Fragen werden also nicht abgelesen oder im vorher verschriftlichen Wortlaut gestellt werden, sondern können spontan in der Interviewsituation angepasst werden und auf den jeweiligen Gesprächsverlauf eingehen. Auch die Reihenfolge der Fragemodule kann variieren damit eine natürliche Gesprächsweise etabliert wird. So ist es das Ziel durch eine natürliche Gesprächssituation die Auskunftsbereitschaft und das offene Erzählen der Interviewten fördern. Der Leitfaden stellt somit primär die Thematisierung der Inhalte in allen Interviews sicher.

## 5.4 Stichprobenkonstruktion (Sampling)

Die Forschungsfrage ist grundsätzlich für alle Führungskräfte relevant, welche eine optimale Einbindung der Mitarbeiter in den Change Prozess erreichen wollen. Dabei geht die erste Begrenzung der Fallauswahl bereits aus dem Fokus dieser Arbeit hervor. Die Auswahl der Experten wird durch deren fachlichen Kompetenz im Bereich Führung & Leadership und die erfolgreiche Durchführung eines Change Prozesses eingegrenzt. Außerdem wurden ausschließlich Experten aus Gewinnorientierten Unternehmen befragt. Grund dafür ist, dass die Schnittmenge aller Transkripte zu keiner Verfälschung der Auswertungen durch unterschiedliche Unternehmenszwecke führt. Hierbei wurden Experten rekrutiert, welche zwischen 10 und bis zu 10.000 Mitarbeiter befähigt haben. Das Ziel war es den Vergleich zwischen dem Change Prozess eines Konzerns und dem eines Mittelständlers herstellen zu können. Der Stichprobenumfang der befragten Experten umfasst dabei fünf Interviews, in einem Zeitraum von zwei Wochen. Der Kontakt zu den Experten wurde in drei Anfrage Wellen über E-Mail hergestellt. Die Auswahl der

---

<sup>103</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, 27f.

Experten erfolgte durch mehrere Telefonate bei der Werkstudentenstelle des Forschenden und eines bereits bestehenden Kontaktes. Im Laufe dieser Akquise haben sich fünf Experten bereit erklärt das Interview zu führen. Dabei wurde der bereits bestehende Kontakt als Katalysator zur Rekrutierung zwei zusätzlicher Interviewpartner genutzt.

## 5.5 Feldzugang und Kontaktaufnahme

Nach der Bestimmung der Stichprobenkonstruktion wurden die entsprechenden Experten angeschrieben und mit Hilfe eines Informationssheets über die Forschungsfrage, das Projekt und die Interviewfragen informiert. Zudem erhielt jeder Experte eine Einwilligungserklärung zum Interview. Diese ist im Anhang 2 zu finden. In der Einverständniserklärung mussten die einzelnen Experten unterschreiben, dass ihre Daten für die Forschung verwendet werden dürfen. Die Teilnahme an der Erhebung und die Zustimmung zur Verwendung der Daten sind alle freiwillig. Der Experte hat auch jederzeit die Möglichkeit die Zustimmung zu widerrufen. Zudem werden alle Daten zu jedem Experten anonymisiert, außer der Experte ist damit einverstanden unter dem jeweiligen Namen in der vorliegenden Arbeit zitiert zu werden.

Es wurde deutlich, dass organisatorische Fragen, wie die Art des Interviews, die Anonymisierung und auch die akustische Aufnahme, mehrmals angesprochen werden mussten, da es bei einigen Interviewpartnern diesbezüglich zu Unverständnis gekommen ist. Dies wurde stets telefonisch übermittelt. Da jeder Interviewpartner spezielle Wünsche an das Experten Interview hatte, wurde jeder Experte differenziert behandelt. Für zwei von fünf Experten war es wichtig jegliche Daten zu Ihrer Person zu anonymisieren. Die anderen drei Experten hatten Schwierigkeiten mit den Begriffen, die der Forschende verwendet hat. Aus diesem Grund wurden spezialisierte Telefonate geführt, um den Experten die Forschungsfrage zu erklären.

Im Durchschnitt vergingen drei Wochen von der ersten Kontaktaufnahme bis zum finalen Interview.

## 5.6 Interviewsituation

Nach der Einladung in die Microsoft Teams Videokonferenz wurden die Experten begrüßt und nach kurzen Vorgesprächen begann die Vorbereitung der Interviewsituation. Die Befragten wurde noch einmal auf die Forschungsfrage, den Grund und die Dauer des Interviews hingewiesen. Anschließend erfolgten alle notwendigen Hinweise bezüglich des Datenschutzes, der Verwendungsabsichten und der Möglichkeit jedes Interview zu anonymisieren. Der Datenschutz wurde in jedem Interview durch die Einwilligungserklärung der Befragten an den Interviewer geregelt. In der Eröffnungssituation wurde explizit auf die Offenheit der Fragen und der möglichen Antworten hingewiesen, um damit die Experten anzuregen den Eindruck eines quantitativen Fragebogens zu vermeiden. Im Anschluss wurde die Aufnahme gestartet.

Wie in Abschnitt 6.3 beschrieben wurde der Leitfaden wie in der Theorie gefordert als grober Leitrahmen verwendet und nicht starr abgearbeitet. Das Ziel war es ein möglichst natürliches Kommunikationsumfeld zu schaffen.<sup>104</sup> Dazu wurde neben den vorbereiteten offenen Fragen auch geschlossene Fragen gestellt. Spontane Nachfragen oder weitere Detailierungsfragen wurden auch an jeden Experten gestellt. Während dem Interview strebte der Forschende an als „Co-Experte“ zu dienen da der Interviewer damit als gleichberechtigter Partner und Kollege während dem Interview angesehen wird. Der Experte setzt dabei gemeinsame Vorkenntnis voraus, auf die zurückgegriffen werden kann, ohne im Detail explizit zu werden. Das Gegenstück zum „Co-Experte“ ist die Wahrnehmung des Interviewers als „Laie“. Hier wird hinsichtlich des Wissens eine geringe Kompetenz unterstellt. In einer solchen Interaktionsstruktur ist die Steuerungs- und Strukturierungsmöglichkeit durch den Interviewer geringer.<sup>105</sup> Diese Interaktionsstufe ist für eine explorativ-qualitative Methode typisch, für ein Experteninterview aber in der Regel der falsche Ansatz. Denn die Auskunftsbereitschaft steigt, wenn ein Experte mit einem anderen Experten interagiert.

In Bezug auf die Anzahl der Befragten Personen handelte es sich ausschließlich um Einzelpersonen. Bei der Aufzeichnung und Dokumentation handelte es sich nicht um einen Selbstzweck. Das Ziel war es immer alle verfügbaren Informationen und Daten möglichst umfassend zu sammeln, selbst wenn dies für die Interpretation keinen sinnvollen Ertrag bietet.<sup>106</sup> So wurden während den Interviews Protokolle geführt, um alle wichtigen Daten und Auffälligkeiten erheben zu können. Aufgrund der anhalten COVID-19 Krise wurden alle Experteninterviews ausschließlich über die Video-Konferenz Plattform Microsoft-Teams geführt.

## 5.7 Transkription

Eine gebräuchliche Definition für Transkription lautet: „die Verschriftlichung menschlicher Kommunikation, meist auf der Grundlage von Tonband oder anderen Aufzeichnungen.“<sup>107</sup> Man unterscheidet vier Varianten der Vorgehensweise bei der Interviewauswertung. Die Gedächtnisbasierte Auswertung, hier geschieht die Analyse auf der Basis des eigenen Gedächtnisses und der während des Interviews erstellten Notizen. Diese Methode ist eher für den Journalismus typisch, jedoch zu ungenau für Forschungszwecke. Bei der protokollbasierten Analyse wird ein schriftliches summierendes Protokoll unmittelbar nach dem Interview erstellt. Die Bandbasierte Analyse ist eine weitere Möglichkeit ein Interview zu transkribieren. Bei dieser Methode wird ein abgekürztes Transkript angefertigt, das nur einen Teil des Originaltextes enthält und

---

<sup>104</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, 52

<sup>105</sup> Vgl. ebd., 53

<sup>106</sup> Vgl. ebd., 39 f.

<sup>107</sup> Kuckartz 2010, 37

ansonsten den Inhalt des Bandes paraphrasiert. Trotzdem wurde ebenfalls diese Methode nicht in Anspruch genommen. Die Transkript basierte Analyse stellt die detaillierteste Auswertungsbasis dar. Aus diesem Grund wurde diese Methode in der Forschungsmethode angewandt.<sup>108</sup>

Neben den Vorgehensweisen zur Interviewauswertung lasse sich die Transkriptionen hinsichtlich ihres Detaillierungsgrades differenzieren. Nach Mayring ist die lautschriftliche Transkription per phonetischem Alphabet ist für die Linguistik üblich.<sup>109</sup> Dabei verzichtet man auf die genaue Protokollierung von Dialekten und sprachlichen Färbungen, zudem muss nicht jedes „äh“ und „mhm“ protokolliert werden. Für nicht-sprachfokussierte Analyseformen ist die literarische Umschrift geeignet.

Zur Transkription und späteren Analyse wurde das Softwaretool MAXQDA genutzt. Die Software wird zur Unterstützung von wissenschaftlichen Projekten und Studien angewendet, bei denen Interviews inhaltlich analysiert werden. Zudem werden die Absatzzeitmarken zwischen den Sprecherwechsel im Transkript mit den entsprechenden Stellen in den Audiodateien verbunden, dass bei der Analyse in den Text das Originalmaterial abgehört werden kann.<sup>110</sup>

## 5.8 Auswertungsinstrument der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse

Zur Analyse der Experteninterviews bieten sich kategorienbasierte Verfahren der inhaltlich strukturierenden qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz<sup>111</sup> als Weiterentwicklung des Vorgehens bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring an.<sup>112</sup> Die Konstruktion des Kategoriensystems stellt eine zentrale analytische Tätigkeit dar. Dabei repräsentieren die gebildeten thematischen Kategorien die drei Stufen des Wandels nach Lewin. Diese wurden im Zusammenhang mit den Treibern von Purpose-driven Leadership dem Selbst-Management, der Einheit und dem Glauben an den Unternehmenszweck kategorisiert. Dabei wurden alle relevanten Inhalte abgedeckt, welche aufgrund der Forschungsfrage, durch den Interviewleitfaden an die Daten herangetragen wurden. Durch das Hierarchische Kategorie System, durch das die Inhalte anhand des vorher gebildeten Codesystems Codiert wurde, wurden alle Interviewdaten aufbauend auf die durch

---

<sup>108</sup> Vgl. ebd., 39

<sup>109</sup> Vgl. Mayring 2002, 19

<sup>110</sup> Vgl. MAXQDA, [www.maxqda.de](http://www.maxqda.de), (Stand 07.06.2021)

<sup>111</sup> Vgl. Kuckartz 2019, 34

<sup>112</sup> Vgl. Mayring 1991, 210



die Forschungsfrage gebildeten Annahmen und deren argumentative Struktur segmentiert. Das angewandte Codebuch ist im Anhang 3 hinterlegt.

Dadurch konnte die regelgeleitete und transparente Auswertung realisiert werden. Das generelle Ablaufschema der in dieser Bachelorarbeit angewendete qualitative Inhaltsanalyse ist in Abbildung 8 visualisiert.<sup>113</sup>

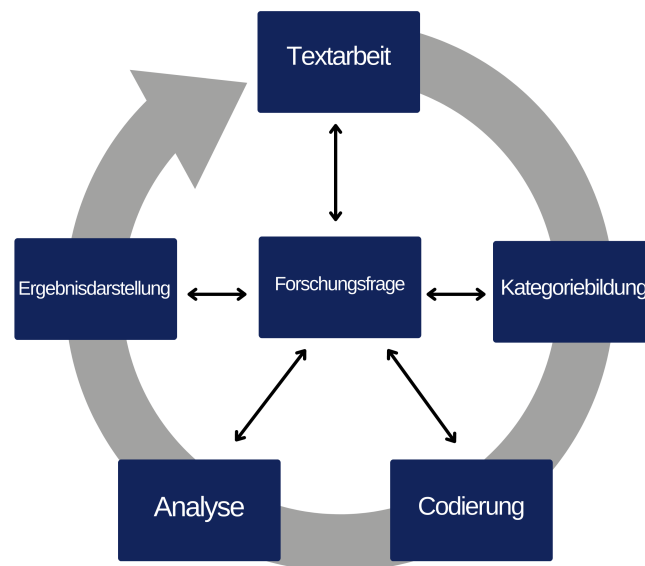


Abbildung 8: Ablaufschema der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>114</sup>

Aus einer deduktiven Forschungsperspektive können Codes vor der Sichtung eines zu analysierenden Datenmaterials entwickelt werden und dort vorgefundene Phänomene entsprechend klassifiziert und zugeordnet werden. Daher unterscheidet man zwischen Kategorie Anwendung und Kategorie Bildung. In der vorliegenden Arbeit wurde grundsätzlich mit einer deduktiven Kategorienbildung gearbeitet.<sup>115</sup> Aus dem Datenmaterial wurden dann folgend deduktiv-induktive Codes gebildet, welche Teils nicht in der Theorie zu finden waren. Diese waren jedoch ausschlaggebend für die Beantwortung der Forschungsfrage. Aufgrund der Forschungsfrage, die auf die Validierung der Propositionen sowie die Argumentationsstruktur dieser abzielt, fokussiert sich die Analysearbeit auf die qualitative Inhaltsanalyse. Das Datenmaterial wurde ausgewertet und nach den inhaltlichen Aspekten codiert.

---

<sup>113</sup> Vgl. Kuckartz 2019, 5

<sup>114</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz 2018, 45

<sup>115</sup> Kuckartz 2019, 69

Zur konkreten Durchführung der Analyse wurde MAXQDA genutzt. Die Analyse bestand aus zwei mehrphasigen Schritten: Zuerst die Aufbereitung der Daten durch initiiierende Textarbeit und Codierung und anschließend deren inhaltliche strukturierende Auswertung.<sup>116</sup>

### 5.8.1 Datenaufbereitung

Da im Rahmen der Transkription und dem ersten Lesen des Interview Leitfadens bereits eine intensive Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial stattgefunden hat, konnte die geforderte initiiierende Textarbeit schnell umgesetzt werden.<sup>117</sup> Als erstes wurden alle Interview Transkripte in die Software MAXQDA geladen. Die Interviewprotokolle konnten über die Dokumentenmemo-Funktion zugeordnet werden. In der zweiten Phase der initiiierenden Textarbeit wurden die deduktiven Codes dem Codesystem der Software hinzugefügt.<sup>118</sup> Durch die Codememo Funktion wurden die Definition einer Kategorie einschließlich von Ankerbeispielen hinzugefügt. In der dritten Phase wurden drei Interviews codiert, bei den neue induktive Codes am Datenmaterial erzeugt wurden. Ein Induktiver Code stellt die Externen Veränderungen durch die Anhaltende Covid-19 Krise dar. Diese Subcodes konnten den bestehenden Hauptcodes zugeordnet werden.<sup>119</sup> Die Hierarchie des Codesystems wurde überarbeitet. Damit die Themen einheitlicher zu erkennen sind wurden Farben zugeordnet, wodurch alle visuellen Softwarefunktionen genutzt werden konnten. In Phase vier wurden die ersten drei Interviews sowie die restlichen Interviews erneut durch das überarbeitete deduktiv-induktive Codesystem codiert. Da die Interviews mehrmals gesichtet wurden weicht das Vorgehen in der dritten und vierten Phase Kuckartz Vorschlag ab.<sup>120</sup> In der fünften Phase wird die Zusammenstellung aller Codes betrachtet. Diese bildet die sogenannte Themenmatrix, Interviews mal Codes, In der alle Codes dargestellt werden und pro Interview und Code, an den genau definierten Textstellen, zusammengefasst werden.<sup>121</sup> Abschließend wurde eine Summary Tabelle erstellt. Diese Themenmatrix besteht aus Paraphrasen, die der Ausgangspunkt der anschließenden inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist. Der Ablauf der Datenaufbereitung ist in Abbildung 9 visualisiert.

---

<sup>116</sup> Vgl. MAXQDA, [www.MAXQDA.de](http://www.MAXQDA.de) (Stand 08.06.2021)

<sup>117</sup> Vgl. Kuckartz 2018, 56

<sup>118</sup> Vgl. ebd., 176

<sup>119</sup> Vgl. ebd., 177

<sup>120</sup> Vgl. ebd., 102 ff.

<sup>121</sup> Vgl. Kuckartz 2018, 196

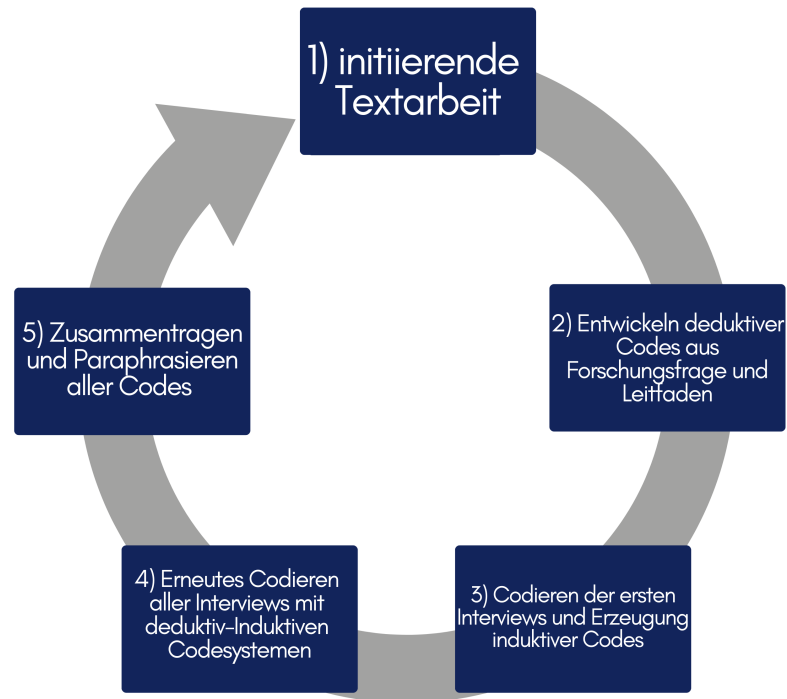


Abbildung 9: Ablaufschema der Datenaufbereitung<sup>122</sup>

## 5.8.2 Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

In Phase sechs wurden die Achsen getauscht. Die visuellen Funktionen des Dokumentenportraits und des Dokumentenvergleichsdiagramms wurden genutzt, um die thematische Verteilung in Bezug auf die Interviewfläche und dem ausgeführten Themenwechsel zu analysieren.<sup>123</sup> In der siebten Phase wurden die Achsen erneut getauscht. So konnten spaltenweise die Codes ausgewertet werden. Die Analyse der einzelnen Codes sowie der Zusammenhänge zwischen den Subcodes, der beiden Hauptcodes Analysekriterien des Change Prozesses und den Treibern des Purpose-driven Leadership wurde ausgewertet. Hierzu wurde zuerst der Code-Relations-Browsers genutzt, welcher eine Matrix, Code mal Code, bildet. Damit werden Überschneidungen in sämtlichen Interviews geprüft und deren Häufigkeit farblich markiert.<sup>124</sup> Besonders relevante Überschneidungen konnten durch dieses Vorgehen früh identifiziert werden. Durch die Analyse der Zusammenfassungen und der einzelnen codierten Textstellen, konnte im Rahmen des Text-Retrieval, die relevanten Informationen in Bezug die Annahmen und auf die

---

<sup>122</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckart 2018, 52

<sup>123</sup> Vgl. ebd., 194

<sup>124</sup> Vgl. ebd., 180

Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit herausgearbeitet werden.<sup>125</sup> In der achten Phase fand anschließend die Analyse der Code-Konfigurationen statt. Diese wurden durch die

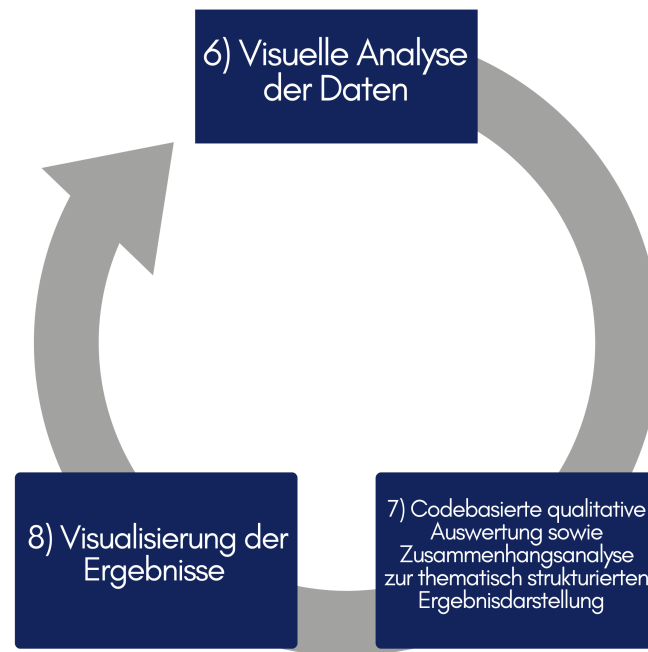


Abbildung 10: Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse<sup>126</sup>

MAXMaps-Funktion validiert.<sup>127</sup> Die Ergebnisse dieser qualitativen Inhaltsanalyse wurden in Kapitel sieben erläutert.

## 5.9 Reflexion und Gütekriterien

In der Frage, welche Kriterien zur Bewertung der wissenschaftlichen Qualität qualitativer Forschung angemessen und praktikabel sind, gibt es wenig Übereinstimmung. Objektivität, Reliabilität und Validität können nicht einfach so aus der quantitativen Forschung übernommen werden.<sup>128</sup> Begründet ist dies, da quantitative und qualitative Sozialforschung unterschiedlichen Modellen von Wirklichkeit und Erkenntnis folgen. Dies begründet sich in der Verfolgung unterschiedlicher Modelle von Wirklichkeit und Erkenntnis, wobei die qualitative Forschung meistens dem Erkenntnismodell folgt, das die soziale Welt nicht als Anwendungsfall einer naturwissenschaftlichen Erkenntnislogik versteht,

---

<sup>125</sup> Vgl. ebd., 181 f.

<sup>126</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Morgenstern-Einenkel 2018, 54

<sup>127</sup> Vgl. ebd., 196

<sup>128</sup> Bogner/Littig/Menz 2014, 92

sondern der Mensch handelt immer auf der Basis des Bildes, das er sich von einer bestimmten Situation macht, dieses Bild ist abhängig von den Erwartungen.<sup>129</sup> Während der Interviewsituation tritt eine sozialkomplexe Situation auf, die Experten sind in einer doppelten Rolle als Professioneller und als subjektive Person.<sup>130</sup> Dieser Erkenntnis nach folgend, wird deutlich, dass eine reine Übernahmen aller Kriterien aus der quantitativen Sozialforschung nicht zielführend wäre.

Die Transparenz des Erhebungs- und Auswertungsprozesses ist die Antwort auf die Forderung nach Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung. Dabei ist es notwendig anhand des Untersuchungsverlaufs nachvollziehen zu können, ob tatsächlich die umfassende Bearbeitung der Fragestellung gelungen ist. In dieser Bachelorarbeit wurde, damit die notwendige Nachvollziehbarkeit erfüllt ist, die Interpretation aller erhobenen Daten durch den Forscher während des Auswertungsverfahrens argumentativ anhand der Treiber des Purpose-driven Leadership gestellt.<sup>131</sup> Das Vorliegende Experteninterview weist durch die Forderung nach Transparenz die nötige Offenheit und Systematik auf. Durch intensive Auseinandersetzung mit Change Prozessen im Unternehmen sowie der Bedeutung von Purpose-driven Leadership im Unternehmen wurde versucht die fachliche Nähe des Forschers zum Untersuchungsgegenstand und den Experten zu schaffen. Außerdem war es das Ziel des Forschenden vor jedem Interview eine Kommunikationsbeziehung zu den Interviewpartnern zu schaffen, welchen deren kommunikativen Regeln entspricht. Wie in Kapitel 5.3 beschriebene Vorgehen, welches dem Interviewpartner die Reflektion aller Interviewergebnisse sowie weiterer notwendiger Ergänzungen ermöglicht, kann zudem die Validierung der Forschungsergebnisse sichergestellt werden. Jedoch unterscheidet sich diese Validität im Umfang der quantitativen Forschung.<sup>132</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. ebd., 93

<sup>130</sup> Vgl. Abels/Behrens 2002, 175

<sup>131</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, 94

<sup>132</sup> Vgl. ebd., 95

## 6 Verfeinerte Annahmen

In diesem Kapitel werden alle Ergebnisse der Untersuchung dargestellt, bevor diese in Kapitel acht in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage diskutiert werden. Das Ziel dieses Teils ist es, die einzelnen Propositionen sowie die zugehörige theoriebasierte Argumentation durch die erhobenen Praxisdaten zu analysieren. Deshalb werden im Folgenden die Annahmen einzeln betrachtet. Die Erkenntnisse werden zusätzlich aus den Experteninterviews hinzugefügt. Es wurden fünf Experten aus unterschiedlichen Branchen interviewt. Ein Experte war ehemaliger Vorstand der UniCredit Bank und hat dabei die Fusion von der HypoVereinsbank in die UniCredit Bank mitverantwortet.<sup>133</sup> Zwei Experten leiten führende Unternehmen<sup>134</sup> im Bereich der Medizintechnik.<sup>135</sup> Ein Experte war ehemaliger Oberarzt mehrerer Kliniken in Bayern<sup>136</sup> und ein Experte betreibt ein Medien- und Kommunikation Unternehmen.<sup>137</sup> Dabei wird exemplarisch auf einzelne Interviews verwiesen, wobei die Analyseergebnisse zu den Annahmen ausschließlich aus den Ergebnissen der durchgeführten inhaltlichen strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse abgeleitet werden.

### 6.1 Einheit als Multiplikator des Engagements während des Change Prozesses

Grundsätzlich ist laut den Experten eine erfolgreiche Veränderung nur dann möglich, wenn die komplette Organisation mit eingebunden wird. Die Transparenz ist in der ersten Phase des Wandels ausschlaggebend. Für die meisten Experten ist dies schon einer der schwierigsten Aufgaben.<sup>138</sup> Da sich viele Menschen von Natur aus gegen Veränderungen sträuben, besteht immer das klare Ziel in der Auftauphase das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die derzeitige Akzeptanz die Organisation behindert. Alte Verhaltensweisen, Denkweisen, Prozesse und Menschen gilt es laut den Experten zu verändern.<sup>139</sup> Die Form der Kommunikation, um das Klima für den Wandel zu schaffen, wurde von jedem Experten gleich evaluiert.<sup>140</sup> Jedoch gab es Unterschiede bei der Art der

---

<sup>133</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 73-79

<sup>134</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 4-5

<sup>135</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 3-5

<sup>136</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 4-6

<sup>137</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.5.1, Zeile 3-10

<sup>138</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 34-37

<sup>139</sup> Vgl. ebd., Zeile 18-21

<sup>140</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 27-30

Kommunikation im Vergleich zur Größe des Unternehmens. So gaben die Experten an das bei einer Unternehmensgröße von fünf bis 30 Mitarbeitenden, die Führung persönlich den Wandel aus einer Kombination von Top-down und Bottom-Up kommunizierte.<sup>141</sup> Einige Experten gaben an das Leistungsteams zusammengerufen wurden, die eine Strategie entwickelt haben, an welchem Punkt ein Unternehmen in fünf bis zehn Jahren stehen möchte. Danach gab es eine Versammlung mit allen beteiligten Mitarbeitern in Konferenzräumen und es wurde die neue Vision kommuniziert.<sup>142</sup> Diese galt auch unabhängig von der Größe des Unternehmens als am einfachsten zum Kommunizieren da es immer leicht zu verstehen ist was ein bestimmter Wandel dem Unternehmen bringt.<sup>143</sup> Bei Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern geschah die Kommunikation des Wandels aufgrund der Größe des Wandels ausschließlich Top-Down über Rundmails.<sup>144</sup>

Jedoch muss man auch immer die Art des Wandels unterscheiden. Die Experten unterschieden dabei in inkrementellen oder fundamentalen Wandel. Bei inkrementellen Change Prozessen erfolgte die Kommunikation Adhoc. Zudem war die Transparenz der Kommunikation bei Veränderung im Vergleich zu fundamentalen Change Prozessen geringer, da es bei fundamentalen Wandelprozessen meist um Arbeitsplatzverluste ging. Dies belegte auch ein Experte der ehemals Vorstand der UniCredit Group war. Er selbst befähigte über 10.000 Mitarbeiter und erläuterte dabei aus der Zeit als sich die HypoVereinsbank mit der UniCredit Bank fusionierte. Im Rahmen des fundamentalen Wandels ist es vor allem wichtig die Mission Transparent zu formulieren. Die Mitarbeiter merken, wenn eine entwickelte Vision unerreichbar ist.<sup>145</sup>

Alle Experten stimmten überein das der Schlüssel zum Erfolg eine klar definierte Botschaft ist, die zeigt, warum die bestehende Arbeitsweise nicht fortgesetzt werden kann.<sup>146</sup> Einige Experten erläuterten, wenn das Unternehmen auf rückläufige Verkaufszahlen, schlechte finanzielle Ergebnisse, besorgniserregende Umfragen zur Kundenzufriedenheit verweisen können, schafft man eine effektiv kontrollierte Krise, die wiederum aber eine starke Motivation bei den Mitarbeitern aufbauen kann.<sup>147</sup> Durch die Führungskräfte zeigt man dann, dass sich die Dinge auf eine Weise ändern müssen, die jeder verstehen kann. Um einen fundamentalen Wandel vollziehen zu können, müssen die

---

<sup>141</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.5.1, Zeile 73-77

<sup>142</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 27-30

<sup>143</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 79-80

<sup>144</sup> Vgl. ebd., Zeile 19-20

<sup>145</sup> Vgl. ebd., Zeile 93-95

<sup>146</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 18-21

<sup>147</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 16-20

Überzeugung, Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen hinterfragt werden, die die Organisation derzeit definieren. Die Unternehmenskultur wird in den vorliegenden Annahmen mit dem „Warum“ eines Unternehmens beschrieben.

Um diese Annahmen jetzt belegen oder widerlegen zu können, muss man den Treiber „Einheit“ von Purpose-driven Leadership im Zusammenhang mit der ersten Kategorie des Wandels nach Lewin explorativ untersuchen.

Die Einheit spielt laut den Experten eine ausschlaggebende Rolle bei der Umsetzung von Change Prozessen.<sup>148</sup> Jedoch muss man auch bei der Einheit zwischen den Branchen und der Größe des jeweiligen Unternehmens unterscheiden.

So war es für die Experten mit fünf bis 100 Mitarbeiter sehr wichtig jeden Mitarbeiter bei der Ausgestaltung des Change Prozesses teilhaben zu lassen. Team Building Maßnahmen um den Change Prozess waren ein Erfolgsfaktor für die Motivation der Mitarbeiter.<sup>149</sup> Die Experten, welche im Bereich Gesundheit in einer Leitenden Funktion tätig waren, veranstalteten Fortbildungen für die Mitarbeiter, wodurch diese dann überzeugt werden konnten an den Unternehmenszweck zu glauben. So war der übergeordnete Konsens das durch die Einheit zwischen den Mitarbeitern ein Wandel im Unternehmen besser über die Bühne gebracht werden konnte.<sup>150</sup> Ein großen Unterschied gab es bei der Befragung des Experten im Bereich des Bankings. Das Übergeordnete Ziel in dieser Branche ist die Gewinnmaximierung. Der Experte trifft den Vergleich das die Wirtschaft kein Sozialstaat sei und man dafür inhaltlich oder mental bereit sein muss, man sonst keinen Platz in der Marktwirtschaft bekommt. Daher sind die Interessen der Mitarbeiter an letzter Stelle einzuordnen. Durch das definierte Ziel die Umsätze bei der Hälfte der Kosten zu steigern, wurden auch die Hälfte aller Mitarbeiter abgebaut. Bei einem so großen Wandel ist es nicht gelungen alle mit einzubinden.<sup>151</sup> Einigkeit bestand bei der Transparenz über die Rahmenbedingungen des Wandels, ohne die Gegebenheiten des Unternehmenszwecks zu verändern.

*Verfeinerte Annahme:* Die theoriebasierte Annahme dass eine strategisch notwendige Veränderung des “Warums” einer Organisation das Potenzial hat als Multiplikator für Motivation und Engagement der Mitarbeiter zu dienen und das ein erfolgreicher Change Prozess primär nur durch das Verbinden von individuellen Mitarbeiterzielen in eine neu entwickelte Strategie gelingen kann, wenn möglichst große Einheit zwischen dem Unternehmenszweck und den Mitarbeitern gewährleistet ist, kann durch die

---

<sup>148</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 95-96

<sup>149</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.5.1, Zeile 87-91

<sup>150</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 94-96

<sup>151</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 43-46



Experteninterviews als bestätigt angenommen werden. Die Einheit spielt hingegen in der Bankenbranche eine weniger große Rolle.

## 6.2 Einbindung der Mitarbeiter

Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es einen Prozess zu entwickeln, der es ermöglicht, die individuelle Power eines jeden Einzelnen für das gesamte Unternehmen bestmöglich nutzbar zu machen.<sup>152</sup> So der ehemalige Chefredakteur von Sky Deutschland im Experteninterview. Denn nach der Ungewissheit, die in der ersten Phase des Wandels entstanden ist, beginnen die Mitarbeiter in der Change Phase, ihre Ungewissheit aufzulösen und nach neuen Wegen zu suchen, Dinge zu tun. Diese beginnen an die neue Richtung zu glauben und in einer Weise zu handeln, die diese Richtung unterstützt. Einigkeit besteht, dass während eines Change Prozesses die aktive Einbindung aller Führungskräfte notwendig ist. So sind nach dem ehemaligen Vorstand der UniCredit alle Führungskräfte in der Verantwortung, da die wichtigsten Positionen festgelegt werden und es dabei auch immer wieder zu Streitigkeiten kommen kann.<sup>153</sup>

Wie auch in der Theorie dieser Bachelorarbeit beschrieben herrschte bei jedem Experten Einigkeit darüber das alle Mitarbeiter von dem Change Prozesses überzeugt werden müssen, dass der Wandel notwendig sinnvoll und zukunftssträchtig ist.<sup>154</sup> Jeder Mitarbeiter muss verstehen, wie er persönlich vom dem Wandel profitieren kann. Nicht jeder wird sich anpassen, nur weil die Veränderung notwendig ist und dem Unternehmen nützt. Aus diesem Grund werden nach den Experten auch die meisten Mitarbeiter, welche sich nicht dem neuen Unternehmenszweck anpassen entlassen.<sup>155</sup>

Jeder Interviewpartner konnte bestätigen das die verantwortlichen Positionen von starken Mitarbeitern besetzt werden müssen, die so dominant sind, dass sie es schaffen die Mitarbeiter hinter sich zu bringen, damit alle in dieselbe Richtung laufen. Auch hier konnte jeder Experte die Wichtigkeit ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, validieren.<sup>156</sup> Es ist ausschlaggebend das man sich auf die verwandte Veränderungsmodell und die Veränderungskurve konzentriert, die in einer verändernden Umgebung nützlich sind. Die größte Hürde ist es den Menschen die Unsicherheit und die Angst zu nehmen mit welcher sie zu kämpfen haben. Wird diese Unsicherheit nicht durch die Führungskräfte genommen entsteht große Unruhe. Zudem wird eine negative Stimmung gegen den Change Prozess ausgelöst.<sup>157</sup> Ist diese Angst aber genommen können die Mitarbeiter

---

<sup>152</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.5.1, Zeile 87-91

<sup>153</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 116-120

<sup>154</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 18-24

<sup>155</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 140-141

<sup>156</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 22- 26

<sup>157</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 56-60

während des Wandels beginnen, die neuen Verhaltensweisen, Prozesse und Denkweisen zu erlernen. Eine weitere Hürde dieser Phase des Veränderungsprozesses, sahen die Experten im Überbringen von schweren Nachrichten.<sup>158</sup> Zudem bergen kulturelle und sprachliche Barrieren ein enormes Sprengpotenzial. Aber auch in diese Stufe des Wandels waren sich die Experten einig, dass je besser der Schritt vorbereitet ist, und alle wichtigen Führungspositionen bereits geplant sind, es deutlich weniger Potenzial für unruhige Stimmung im Unternehmen vorhanden ist.<sup>159</sup> Durch die Schaffung von kurzfristigen Erfolgen zu Beginn des Veränderungsprozesses kann ein Gefühl des Sieges vermittelt werden. Sobald viele kurzfristige Ziele anstelle eines langfristigen Ziels festgelegt wurden, werden die Mitarbeiter für die Erfüllung der Ziele belohnt. Um diese Annahmen untersuchen zu können, muss man den Treiber Zweck-Synergie von Purpose-driven Leadership im Zusammenhang mit der zweiten Kategorie des Wandels nach Lewin explorativ untersuchen.

Die Zweck-Synergie beschreibt, dass sich bei der Synergie sowohl persönliche als auch der organisatorische Zweck identifiziert. Dieser soll bei der vorliegenden Annahme als Treiber der zweiten Stufe des Wandels nach Lewin dienen. Auch hier sind sich die Experten einig, dass es von Erfolg gekrönt ist gemeinsame Ziele, Mittel und Wege zu verständigen, um die komplette Organisation mit einzubinden.<sup>160</sup> Auffällig war, dass Experten kleinerer Unternehmen auf die gemeinsame Definition des Ziels und Mittel einer Organisation hingewiesen haben. Im Vordergrund stand immer transparente Kommunikation des Organisationszwecks zu den Mitarbeitern.<sup>161</sup>

Die Mitarbeitenden im Krankenhaus haben keinen Einfluss auf die Einbringung eigener Ideen in den Unternehmenszweck. Immer wenn sich ein Mitarbeiter über die Rahmenbedingungen beklagt, oder auch den Wandel infrage stellte, wurde betont, dass alles gehört wurde, am Ende aber trotzdem keines der Bedürfnisse umgesetzt. Die vorgegebenen Strukturen wurden nie so verändert, dass sie auf alle Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten waren, vorrangig war weniger Personal einzustellen und gewinnmaximierend zu handeln.<sup>162</sup> Ähnlich stellt sich die Situation im Bereich des Bankings dar. Auch in dieser Branche stellte sich das Konzept der Zweck-Fluidität eher schwieriger in der Umsetzung dar, da viele Menschen Angst vor Veränderung haben und jedes neue Thema mit Arbeitsplatzverlust und Bedeutungsverlust assoziiert wird. Vor allem bei fundamentalem Wandel kann nicht die komplette Organisation mit eingebunden werden.

---

<sup>158</sup> Vgl. ebd., Zeile 135-136

<sup>159</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 29-31

<sup>160</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 60 f.

<sup>161</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.5.1, Zeile 53 f.

<sup>162</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 48 f.

So fällt es den Führungskräften schwer jeden Mitarbeiter an den Unternehmenszweck zu binden.<sup>163</sup>

In Kongruenz steht dazu die Branche der Medizintechnik und der Medien & Kommunikation. Experten aus dieser Branche gaben an, dass alle Mitarbeiter den Unternehmensleitsatz und den Unternehmenszweck kennen müssen, um rekrutiert zu werden.<sup>164</sup> Zudem wurden alle Mitarbeiter aufgefordert sich an den Leitsätzen zu beteiligen. Sie hatten dabei aktiv die Möglichkeit die Rahmenbedingungen mit in das Konzept einzubringen. So hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit ein Teil der Veränderung zu sein und somit seinen eigenen Zweck mit in den Organisationszweck mit einfließen zu lassen.<sup>165</sup> Auch der ehemalige Chefredakteur von Sky Sport Deutschland gab an, dass sich immer auf gemeinsame Ziele, Mittel und Wege verständigt wurde. Somit wurde der Zweck intern gut verankert. Ziel war es jeden Mitarbeiter zu befähigen, den Unternehmenszweck nach außen zu tragen.<sup>166</sup> Einigkeit bestand in dem Punkt der Kommunikationsabteilung im Unternehmen. Unternehmen der Medien & Kommunikationsbranche gaben an eine Kommunikationsabteilung im Unternehmen zu besetzen welche die Mitarbeiter von der Vision des Wandels überzeugen soll. Zudem war diese Abteilung dafür zuständig Ziele zu kommunizieren.<sup>167</sup>

*Verfeinerte Annahme:* Die theoriebasierte Annahme das alle Mitarbeiter auf einer breiten Basis befähigt werden müssen, um nach einer neuen Vision zu handeln und dabei durch Purpose-driven Leadership eine Affinität zum Organisationszweck geschaffen werden und dabei die Affinität die Zweck-Synergie zwischen dem persönlichen Zweck der Mitarbeiter und dem Gemeinsamen Zweck der Organisation darstellt, ist als durch die Experten als teils bestätigt zu betrachten. Zu vermerken ist, dass Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeiter alle Instanzen vollständig mit einbinden. Mit steigender Mitarbeiteranzahl ist es schwieriger jeden Mitarbeiter vom Unternehmenszweck zu überzeugen.

### 6.3 Wahrnehmung des Führungsverhaltens

Lewin nannte die letzte Stufe seines Veränderungsmodells Einfrieren. Die Experten hingegen bezeichnen diesen als Wiedereinfrieren, um den Akt der Verstärkung, Stabilisierung und Verfestigung des neuen Zustands nach der Veränderung zu symbolisieren.<sup>168</sup> Die Experten gaben an das eine Veränderung am besten in den Unternehmenszweck verankert wird, wenn starke Führungskräfte dabei mitwirken und helfen die Mission nach

---

<sup>163</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 111-113

<sup>164</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 38-41

<sup>165</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 74-75

<sup>166</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.5.1, Zeile 55-56

<sup>167</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 9-12

<sup>168</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 58-60

außen zu tragen.<sup>169</sup> Hier erkennt man wieder starke Überschneidungen zu Annahme zwei, da auch in dieser Annahme die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Change Prozessen spielten. Die Führungskräfte haben laut den Experten die Verantwortung die neue Veränderung in der Kultur der Organisation zu verankern, damit diese als akzeptable Denk- oder Handlungsweise beibehalten wird.<sup>170</sup> Dabei helfen laut den Experten oft positive Belohnungen und die Anerkennung individueller Erfolgsgeschichten. Ein zentraler Faktor waren die wöchentlichen Team Meetings. Diese konnten immer die kurzfristigen Erfolge einzelner Mitarbeiter belohnen.<sup>171</sup>

Um jetzt aber die einzelnen Experten Interviews miteinander vergleichen zu können wird im Folgenden wieder zwischen fundamentalen und inkrementellen Wandel unterschieden. Zudem spielen Faktoren der Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle in der Validierung dieser Annahme.

Ein Experte mit über 1000 Mitarbeitern gab an, dass die Veränderung nur dann erfolgreich in den Unternehmenszweck integriert werden kann, wenn das Individuum die Bereitschaft hat die Veränderungsprozesse zuzulassen. Hier wird das Unternehmen mehrmals als ein leistungsorientiertes Netzwerk beschrieben, in dem ein Mitarbeiter nur bestanden hat, wenn inhaltlich oder mental die Rahmenbedingungen stimmen. Andernfalls gibt es laut dem Experten keinen Platz für den Mitarbeiter in der Marktwirtschaft.<sup>172</sup>

Alle Experten unter 1000 Mitarbeitern kamen zu einem anderen Entschluss. Der Konsens war immer Teams zusammen zu stellen welche Kompetenzen im Bereich Selbst-Management und Führung vorweisen können.<sup>173</sup> Diese Teams wurden meistens aus bestehenden Mitarbeitern zusammengestellt. Wichtig bei der Verankerung der Veränderung ist die Gleichbehandlung in allen Bereichen. Mitarbeiter fühlen sich oft benachteiligt, wenn es um die Bereiche Gehälter, Urlaub und Selbst-Management geht. Der Umgangs Stil wurde oft erwähnt. Dieser sei essenziell, um die Mitarbeiter erreichen zu können und auch jedem Mitarbeiter das Gefühl zu geben ein wichtiger Teil des Unternehmens zu sein.<sup>174</sup>

Um die Verankerung des Veränderungsprozess erfolgreich bewältigen zu können, war es für viele Experten ausschlaggebend den Mitarbeitern ausreichend Freiheit am Arbeitsplatz zu geben. Aus organisatorischer Sicht ist die Fähigkeit der Teammitglieder sich selbst zu managen entscheidend für das effektive Funktionieren einer Organisation.

---

<sup>169</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 116-118

<sup>170</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.3.1, Zeile 24-28

<sup>171</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 99-101

<sup>172</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 135-141

<sup>173</sup> Vgl. ebd., Zeile 52-54

<sup>174</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 66-68

Ein glücklicher Mitarbeiter ist für die Experten der Grundbaustein für die Verankerung von Veränderungen im Unternehmen. Wenn jedes Teammitglied seine Verantwortlichkeiten und Ziele versteht, trifft es bessere Entscheidungen und kann seinen Teil dazu beitragen, die Ziele des Teams und der Organisation zu erreichen. Auch im Zusammenhang mit der aktuellen COVID-19 Pandemie sahen alle Experten die Selbst-Management Fähigkeiten als essenziell für einen guten Arbeitnehmer. Durch regulatorische Einschränkungen ist die Freiheit am Arbeitsplatz nicht im Gesamtkontext zusehen, nach welcher es einzelne Positionen gibt die deutlich mehr Kreativität erfordern als andere.<sup>175</sup>

*Verfeinerte-Annahme:* Die rein theoriebasierte Annahme das Veränderungen auf Individueller und struktureller Ebene nur nachhaltig in der Unternehmenskultur und bei einzelnen Mitarbeitern verankert werden können, wenn ausreichend Freiheit besteht, um die eigene Arbeit selbst mit einem Zweck auszustatten, kann zum Großteil als durch Experten validiert bewertet werden. Der entscheidende Unterschied in der Führung bestand wieder in der Unternehmensgröße. So realisierten Experten aus Unternehmen mit unter 1.000 Mitarbeiter eher den Treiber „Selbst-Management“ im Führungsstil als Experten aus Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern.

## 6.4 Exogene Faktoren für das Unternehmen

Die Umwelt des Unternehmens beschreibt die Summe aller internen und externen Faktoren wie Mitarbeiter, Kundenbedürfnisse und Erwartungen. Diese Faktoren beeinflussen die Funktion des Unternehmens und die Arbeitsweise eines Unternehmens direkt. Die Summe dieser Faktoren beeinflusst das Umfeld und die Situation eines Unternehmens oder einer Geschäftsorganisation. Da die vorherigen drei Annahmen die einzelnen Stufen des Wandels nach Lewin im Zusammenhang mit den Treibern von Purpose-driven Leadership analysiert haben, geht diese rein theoriebasierte Annahme auf die Herausforderung der vorherrschenden Regeln der Umwelt für das Unternehmen ein.

Der wirtschaftliche Schaden, der durch die COVID-19-Pandemie verursacht wird, wird größtenteils durch einen Nachfragerückgang verursacht. Es gibt weniger Verbraucher, die bereit sind, die in der Weltwirtschaft verfügbaren Waren und Dienstleistungen zu kaufen. Vier von Fünf Experten konnten diesen exogenen Faktor auch in ihrem Unternehmen feststellen.<sup>176</sup> Lediglich der Oberarzt konnte eine höhere Nachfrage als vor der Pandemie verzeichnen.<sup>177</sup> Jedoch kamen die Veränderungsprozesse und die Auswirkungen auf das Unternehmen auf die Branche an. Die Experten aus der Medizintechnik

---

<sup>175</sup> Vgl. ebd., Zeile 66-68

<sup>176</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.1.1, Zeile 152-158

<sup>177</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 115-116

gaben an, dass ihre Produkte aufgrund des langen Produktlebenszyklus weiter nützlich für den Markt waren.<sup>178</sup> Der Experte des Medien & Kommunikation Unternehmen musste aufgrund der Pandemie starke Umsatzeinbuße verzeichnen. Grund dafür war die Abhängigkeit von Sport-Events mit Zuschauern. Diese Events konnten aufgrund der Pandemie nicht stattfinden.<sup>179</sup>

Diese Annahme geht davon aus, dass aufgrund der COVID-19 Pandemie Unternehmen durch Selbst-Management, Veränderungsprozesse effektiver umsetzen können. Es gab Einigkeit darüber, dass Home-Office ein wichtiges Mittel ist, um die Ausbreitung des Virus zu verlangsamen.<sup>180</sup> Dazu wurden Videokonferenz Plattformen wie Microsoft Teams oder Zoom installiert.

Die Experten gaben an, dass vor allem Mitarbeiter Erfolge erzielen konnten, welche Selbst-Management Fähigkeiten besitzen.<sup>181</sup> Durch diese Fähigkeiten, haben die Mitarbeiter mehr Kontrolle über den Arbeitsalltag. Der Arbeitgeber gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit Dinge zu erledigen, ohne dazu aufgefordert werden. Einige Experten gaben detaillierte Auskünfte für ein erfolgreiches Selbst-Management während Veränderungsprozessen an.<sup>182</sup> Einer der wichtigsten Punkte ist die Verlässlichkeit. Der Arbeitgeber verlässt sich durch Selbst-Management auf die gewissenvolle Abgabe der Arbeit durch den Mitarbeitenden. Deshalb müssen Vorgaben und Versprechen eingehalten werden. In Stresssituationen, mit hohem Druck kann es deshalb manchmal schwierig sein ruhig und gelassen zu bleiben, da es keine vorgeschriebenen Aufgaben gibt kann jeder Arbeitnehmer seine Aufgaben priorisieren und Dinge rechtzeitig erledigen.

Was jedoch beachtet werden muss ist, dass Selbst-Management eher in demokratisch geführten Unternehmungen erfolgreich umgesetzt werden kann. So gab ein Experte das Beispiel, dass seine Organisation vor seiner Amtszeit eher diktatorisch geführt wurde. Unter dieser Führung gab es keinen Platz für die Mitarbeiter sich frei am Arbeitsplatz zu betätigen.<sup>183</sup>

*Verfeinerte-Annahme:* Die deduktiv gebildete Annahme das, nach welcher sich Unternehmen durch anhaltende externe Veränderungen stets an in der die Umwelt vorherrschenden Regeln anpassen müssen und dabei Purpose-driven Leadership mit dem

---

<sup>178</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 22-24

<sup>179</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.5.1, Zeile 19-21

<sup>180</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 11-13

<sup>181</sup> Vgl. ebd., Zeile 52-54

<sup>182</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.4.1, Zeile 67-79

<sup>183</sup> Vgl. Anhang 2, Kapitel 2.2.1, Zeile 58-60

---

Konzept des Selbst-Managements das Potenzial hat externe Veränderungen intern an den Ansatzpunkten des Change-Managements Kultur und Individuum anzusetzen, ist durch die Experten als validiert zu bewerten. Die COVID-19 Pandemie hat Unternehmen dazu gezwungen das Home-Office einzuführen. Dadurch waren die Mitarbeitenden in der Pflicht Aufgaben eigenständig zu erledigen. Das Selbst-Management konnte deshalb erzwungenermaßen erfolgreich im Unternehmen implementiert werden. Zudem wird klar, dass das Home-Office auch nach der Pandemie ein Bestandteil der Unternehmenskultur sein wird und so durch diesen exogenen Faktor das Selbst-Management weiter gestärkt wird.

## 7 Diskussion und Fazit

### 7.1 Diskussion der Forschungsfrage

Im Folgenden wird aufbauend auf den Analyseergebnissen der Experteninterviews die Forschungsfrage diskutiert, inwiefern Purpose-driven Leadership das Potenzial hat den Change Prozess zu unterstützen? Abschließend werden Theorieimplikationen abgeleitet.

Die Literaturrecherche und anschließende Analyse der theoretischen Inhalte durch die Experteninterviews hat ergeben, dass Purpose-driven Leadership das Potenzial hat, Change Prozesse im Unternehmen zu unterstützen. Hierbei gibt es trotzdem klare Unterschiede bei der Unternehmensgröße und der Art des Wandels im Unternehmen.

Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit konnte mit Hilfe von Experteninterviews analysiert werden, dass unabhängig von dem Umfang des Wandels im Unternehmen, die Einbindung aller Mitarbeiter essenziell ist. Veränderungen rufen zunächst erst mal Skepsis hervor. Beschrieben wurde, dass sich die Mitarbeiter an bestimmte Arbeitsabläufe gewohnt haben und es kompliziert ist diese Gewohnheiten zu brechen. Konsens besteht darüber, dass es wichtiger ist das „wie“ als das „was“ zu ändern. Wie die Veränderung kommuniziert und implementiert wird, ist entscheidend um den Verlust des Engagements der betroffenen Mitarbeiter zu vermeiden. Wenn sich keiner um das „wie“ kümmert, wird das Unternehmen am Ende mit antriebslosen Mitarbeitern zu rechnen haben. Abgesehen vom Produktivitätsverlust und Qualität Einbußen ist die Gefahr der Fluktuation hoch.

Um die Beantwortung der Forschungsfrage genauer analysieren zu können, muss auf die einzelnen Stufen des Wandels nach Lewin im Zusammenhang mit den Treibern von Purpose-driven Leadership eingegangen werden.

In der ersten Phase des Wandels nach Lewin wird ein Klima für den Wandel geschaffen. Der fundamentalste Unterschied, welcher bei der ersten Phase des Wandels im Unternehmen zu erkennen ist, ist die Kommunikation des Wandels. Experten aus Großkonzernen mit über 1000 Mitarbeitern gaben an, dass die Kommunikation ad-hoc über E-Mail-Mitteilungen ausschließlich Top-Down erfolgt. Es werden globale Rahmenziele festgelegt als auch Möglichkeiten bestimmt, wie diese erreicht werden können. Diese Ziele werden dann schrittweise auf die zu entwickelnden und zu spezifizierenden Organisationshierarchieebenen verschoben. Ein Oberarzt gab an dass die Kommunikation des Wandels im Krankenhaus ebenfalls Bottom-Up stattfinden sollte, sich jedoch im Endeffekt die Unternehmensführung an den vorgegebenen Richtlinien und Maßnahmen orientierte, unabhängig davon welche Vorstellungen die Mitarbeiter formuliert haben. Mittelständler aus der Medizintechnik und der Medien und Kommunikationsbranche mit bis zu 500 Mitarbeitern kommunizierten den Wandel als Kombination von Bottom-Up



und Top-down. Dabei werden zunächst enge Ziele auf den unteren Ebenen der Organisationshierarchie festgelegt. Diese werden dann schrittweise in den Rahmen der globalen Ziele und Strategien auf höheren Ebenen integriert. Dadurch sollen beide Ansätze optimal genutzt werden, um die Kombination der beiden Planungsmethoden bedarfsgerecht einzusetzen. Gesprochen wird dabei von einem Gegenstromverfahren. Die Unternehmensführung legt zuerst alle Zielvorgaben fest. dabei werden vorläufige und übergeordnete Ziele und Rahmenpläne in die Strategie integriert. Jeder Mitarbeiter in den nachfolgenden Hierarchieebenen soll die Vorgaben als Orientierung aus den übergeordneten Zielen und Unterzielen für die jeweilige Abteilung festlegen. Durch den Bottom-Up Rücklauf koordiniert die unterste Hierarchieebene die ersten Teilpläne, welche dann wieder von der Unternehmensführung verabschiedet werden. Während Bottom-Up konvergent ist, handelt es sich bei Top-down um einen divergierenden Ansatz.

Durch diese Erkenntnis kann die Beantwortung der Forschungsfrage spezifiziert werden. Der größte Nachteil des alleinigen Top-down-Planungsansatzes ergibt sich aus der Tatsache, dass die Geschäftsführung nicht mit den Problemen der einzelnen Abteilungen vertraut ist. Dadurch fällt ein wichtiger Treiber der Zweck-Fluidität von Purpose-driven Leadership weg. Mitarbeiter können sich nicht mehr mit dem Unternehmenszweck identifizieren, da ihr Beitrag keinen Einfluss auf den Organisationszweck hat. Unternehmen welche den Purpose-driven Leadership Ansatz verfolgen, kommunizieren den Wandel in einer Kombination aus Bottom-Up und Top-Down. Da aufgrund der dezentralen Vorgehensweise die Planung direkt von den beteiligten Mitarbeitern ausgeht und dadurch die Zweck-Fluidität und die Einheit der einzelnen Gewerke gewährleistet ist. Zwei der wichtigsten Treiber von Purpose-driven Leadership. Zusammenfassend ist festzustellen, dass Unternehmen, die den Wandel Top-Down kommunizieren eher Gewinnmaximierend handeln und die Treiber von Purpose-driven Leadership keine große Rolle im Changemanagement spielen. Im Falle dieser Forschungsarbeit waren dies Experten aus dem Bereich Banking und Consulting. Hingegen aber Unternehmen aus der Medizintechnik und der Medien & Kommunikationsbranche, in denen der Wandel mit dem Gegenstromverfahren kommuniziert wird, wird aktiv auf eine Kombination aus Top-down und Bottom-Up gesetzt. Damit kann den Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben werden sich mit in die Planung zu integrieren und so den Change Prozess zu unterstützen.

Desweiteren muss, um die Forschungsfrage beantworten zu können zwischen dem inkrementalen und fundamentalen Wandel unterschieden werden. Da ein fundamentaler Wandel eine umfassende und tiefgreifende Veränderung des Unternehmens bedeutet, führt dies zu Änderungen des Bezugsrahmens und der grundlegenden Werte einer Organisation. Bei so einer weitreichenden Veränderung ist es schwierig jedes Bedürfnis der Mitarbeiter einzubeziehen. Da auch Werte einer Organisation verändert werden ist es schwierig den Zweck als zentralen Treiber des Wandels zu positionieren. Hingegen bietet ein inkrementaler Wandel den Mitarbeitern Orientierung und zeigt einen klaren Aufgabenbereich auf. Hinsichtlich der genauen Angabe von Zeit und Ort gibt es eine klare Umsetzung für einen adaptierten Geschäftsprozess. Fundamentaler Wandel ist eine sprunghafte und plötzliche Veränderung, der nur den Mitarbeitern in neuen Verantwortungspositionen belohnen kann. Der inkrementale Wandel hat seinen Fokus auf den kleinen Schritten bei der Anpassung von Prozessen. Wichtige Treiber von Purpose-

driven Leadership wie Selbst-Management und Einheit stehen im Fokus dieser Form des Wandels. Durch individuelles Lernen in Teams werden konkrete Anreizsysteme für die Belohnung der Qualität von Ergebnissen geschaffen. Dadurch sehen Mitarbeiter beim Erlernen eines neuen Prozesses wie sie sich verbessert haben. Der *Value* steht im Zentrum des Führungsstiles dieser Art des Change-prozesses.

Abschließend kann die aufgestellte Forschungsfrage, dass Purpose-driven Leadership das Potenzial hat den Change Prozess zu unterstützen, belegt werden. Jedoch muss die Art der Kommunikation des Wandels und der Wandel an sich differenziert betrachtet werden. Lediglich bei der Kombination von Top-down und Bottom-up Kommunikation während des Wandels ist es möglich Purpose-driven Leadership effektiv in den Change Prozess mit einzubeziehen. Außerdem werden wichtige Treiber wie Einheit und Selbst-Management in der Praxis ausschließlich bei Inkrementalen Change Prozessen wahrgenommen.

## 7.2 Implikationen für die Theorie

Im Folgenden werden die zwei relevantesten Implikationen für die Theorie und die weitere Forschung zum Thema Change Prozesse im Zusammenhang mit Purpose-driven Leadership erläutert. Die in Abbildung 11 zu sehende Forschungsrelevanz bezieht sich auf die Gewichtung der einzelnen Aussagen der Experten.

Der Theorieteil der vorliegenden Arbeit belegt, den Zusammenhang zwischen Inkrementalen Wandel und Purpose-driven Leadership. Dieser Einfluss konnte im Rahmen der Experteninterviews festgestellt werden. Da der Inkrementale Wandel auf individuelles Lernen im Team abzielt und das gemeinsame Sammeln von Erfahrungen unterstützt. Zudem ist der Zweck eines jeden Mitarbeiters Hauptbestandteil beider Theorien. Damit beschreibt er die wichtigsten Treiber des Purpose-driven Leadership. Dieser Zusammenhang könnte in zukünftigen Forschungsarbeiten evaluiert werden.

Die Analyseergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen zudem, dass sich aktuelle Forschungsströmungen des Change Prozesses nicht primär auf die Unternehmensgröße beziehen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen jedoch, dass Change Prozesse je nach Unternehmensgröße unterschiedlich im Unternehmen ablaufen. Die zukünftige Forschungsarbeit zum Thema Change Prozess sollte deshalb nicht die einzelnen Prozesse verallgemeinern, sondern versuchen den Wandel möglichst spezifisch im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße darzustellen. Die Kommunikation während eines Change Prozesses stellt, eine der wichtigsten Aufgaben der Führung dar. Bei der Top-Down Planung werden die Festlegungen globaler Rahmenziele als Möglichkeiten bestimmt. Diese werden schrittweise auf die unteren Ebenen der zu spezifizierenden Organisationshierarchie verschoben. Bottom-Up beschreibt hingegen schrittweise den Rahmen in dem Ziele auf den unteren Ebenen der Organisationshierarchie festgelegt werden. Durch die dezentrale Vorgehensweise der Planung, die direkt von den Mitarbeitern ausgeht besteht eine höhere Identifikation mit dem Unternehmenszweck.

Unternehmen, welche den Purpose-driven Leadership Ansatz verfolgen, kommunizieren den Wandel in einer Kombination aus Bottom-Up und Top-Down. Dieser Zusammenhang sollte zukünftig in der Theorie zu Purpose-driven Leadership erläutert werden.

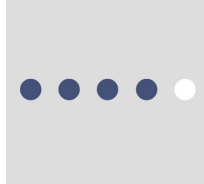
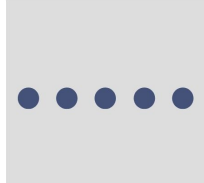
Implikationen für die Theorie	Beschreibung	Forschungsrelevanz
<p>1 Zusammenhang des inkrementellen Wandel und Purpose-driven Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Inkrementelle Wandel unterstützt das individuelle Lernen im Team und das gemeinsame Sammeln von Erfahrungen.</li> <li>• der Zweck eines jeden Mitarbeiters ist der Hauptbestandteil beider Theorien.</li> </ul>	
<p>2 Hohe Bedeutung von Bottom-Up Kommunikation für Purpose-driven Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ähnliche Changeprozesse laufen je nach Unternehmensgröße unterschiedlich im Unternehmen ab.</li> <li>• Durch die dezentrale Vorgehensweise der Planung die direkt von den Mitarbeitern ausgeht besteht eine höhere Identifikation mit dem Unternehmenszweck.</li> </ul>	

Tabelle 2: Implikationen für die Theorie (Eigene Darstellung)

---

# Literaturverzeichnis

## Bücher

- Birkinshaw, Julian/Foss, Nicolai/Lindenberg, Siegwart: *Combining Purpose With Profits*. Massachusetts 2014.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang: *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden 2002.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang: *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 4. Auflage, Wiesbaden 2021.
- Cardona, Pablo/Rey, Carlos: *Management by Missions*. 1. Auflage, New York 2014.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Hartmann, Moritz: *Change-Management in IT-getriebenen Veränderungsprozessen. Methodik zur Bewertung von Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Akteure*. 1. Auflage, Wiesbaden 2021.
- Hubbard, Monika: *Markenführung von Innen Nach Außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken*. 1. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Hurst, Aaron: *The Purpose Economy. How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Unabhängig veröffentlicht, 2014.
- Kostka, Claudia/Mönch, Annette: *Change-Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. 4. Auflage, München 2009.
- Kotter, John: *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München 2011.
- Kotter, John/Schöbitz, Babara: *Das Prinzip Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management*. 1. Auflage, München 2009.
- Kruse, Peter: *Next Practice Erfolgreiches Management Von Instabilität. Veränderung Durch Vernetzung*. Wiesbaden 2004.
- Kuckartz, Udo: *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage, Wiesbaden 2014.

- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer: Experteninterview. In: Kühl, Stefan (Hrsg.): Handbuch Methoden Der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden. 1. Auflage, Wiesbaden 2009, 32-57.
- Lauer, Thomas: Change Management. Fundamentals and Success Factors. 3. Auflage, Wiesbaden 2019.
- Lauterburg, Klaus: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 14. Auflage, Frankfurt 2019.
- Litz, Stefan: Organisationaler Wandel und Human Resource Management. Eine empirische Studie auf evolutionstheoretischer Grundlage. 1. Auflage, Frankfurt 2007.
- Malbasic, Ivan: The role of balanced organizational values. In: Rey, Carlos (Hrsg.): Congruence between personal and organizational mission. New York 2019.
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. 7. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Pearce, Craig/Conger, Jay: Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks 2003.
- Powell, Walter/DiMaggio, Paul: The New Institutionalism in Organizational. 2. Auflage, Chicago 1991.
- Sinek, Simon: Summary of Start With Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take. New York 2009.
- Rädiker, Stefan/Kuckartz, Udo: Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. 1. Auflage, Wiesbaden 2018.
- Reinheimer, Stefan: Industrie 4.0: Herausforderungen, Konzepte und Praxisbeispiele. 1. Auflage, 2017 Wiesbaden.
- Rey, Carlos/Bastons, Miquel/Sotok, Phil: Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World. 1. Auflage, Barcelona 2019.
- Turcan, Romeo/Fraser, Norman: The Palgrave Handbook of Multidisciplinary Perspectives on Entrepreneurship. 1. Auflage, Cham 2018.

## Zeitschriften

- Almandoz, John: Arriving at the Starting Line: The Impact of Community and Financial Logics on New Banking Ventures. In: *Academy of Management Journal*, 2012, 1381–1406. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0361>
- Bono, Joyce/Judge, Timothy: SELF-CONCORDANCE AT WORK: TOWARD UNDERSTANDING THE MOTIVATIONAL EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERS. In: *Academy of Management Journal*, 2003, 554–571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
- Buchanan, Kiera/Sheffield, Jeanie: Why do diets fail? An exploration of dieters' experiences using thematic analysis. In: *Journal of Health Psychology*, 2015, 906–915. <https://doi.org/10.1177/1359105315618000>
- Burnes, Bernard: The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2019, 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Carson, Jay/Tesluk, Paul/Marrone, Jennifer: Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. In: *Academy of Management Journal*, 2007, 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Carton, Andrew: "I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon". How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work. In: *Administrative Science Quarterly*, 2017, 323–369. <https://doi.org/10.1177/0001839217713748>
- Casadesus-Masanell, Ramon: From Strategy to Business Models and onto Tactics. In: *International Review of Economics & Finance*, 2010, 523–524. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2009.09.001>
- Chevallier, Julien: Public Administration in Statist France. In: *Public Administration Review*, 1996, 67. <https://doi.org/10.2307/3110056>
- Dijksterhuis, Marjolijn/Van den Bosch, Felix/Volberda, Herbert: Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution. In: *Organization Science*, 1999, 569–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.569>
- Gemünden, Hans/Littkemann, Jörn: Innovationsmanagement und -controlling – Theoretische Grundlagen und praktische Implikationen. In: *Controlling & Management*, 2007, 4–18. <https://doi.org/10.1365/s12176-012-0171-6>

- Grant, Adam: Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. In: *Academy of Management Journal*, 2012, 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Grant, Gabriel: Exploring the Possibility of Peak Individualism, Humanity's Existential Crisis, and an Emerging Age of Purpose. In: *Frontiers in Psychology*. 2017, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01478>
- Hollensbe, Elaine/Wooley, Charles/Hickey, Loughlin/Georg, Gerard/Nichols, Vincent: Organizations with Purpose. In: *Academy of Management Journal*, 2014, 1227–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Kaplan, Sarah: Framing Contests. Strategy Making Under Uncertainty. In: *Organization Science*, 2008, 729–752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- Koplin, Harry: THE PROFIT MAXIMIZATION ASSUMPTION. In: *Oxford Economic Papers*, 1963, 130–139. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a040916>
- Lewin, Kurt: Frontiers in Group Dynamics. In: *Human Relations*, 1947, 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Melé, Domenece: Organizational Humanizing Cultures. Do They Generate Social Capital? In: *Journal of Business Ethics*, 2003, 3–14. <https://doi.org/10.1023/a:1024112226673>
- Parmar, Bidhan/Keevil, Adrian/Wicks, Andrew: People and Profits. The Impact of Corporate Objectives on Employees' Need Satisfaction at Work. In: *Journal of Business Ethics*, 2017, 13–33. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3487-5>
- Paroutis, Sotirios/Heracleous, Loizos: Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. In: *Strategic Management Journal*, 2013, 935–956. <https://doi.org/10.1002/smj.2052>
- Ramarajan, Lakshmi/Reid, Erin: Shattering the Myth of Separate Worlds: Negotiating Nonwork Identities at Work. In: *Academy of Management Review*, 2013, 621–644. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0314>
- Rey, Carlos/Bastons, Miquel: Three Dimensions of Purpose. Knowledge, Motivation, and Action. In: *Purpose-driven Organizations*, 2019, 29–41. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_3)

- Sandberg, Jörgen/Tsoukas, Haridimos: Grasping the Logic of Practice. Theorizing Through Practical Rationality. In: *Academy of Management Review*, 2011, 338–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0183>
- Thompson, Jeffery/Bunderson, Stuart: Violations of Principle. Ideological Currency in the Psychological Contract. In: *The Academy of Management Review*, 2003, 571. <https://doi.org/10.2307/30040748>
- Vurro, Clodia/Dacin, Tina/Perrini, Francesco: Institutional Antecedents of Partnering for Social Change. How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. In: *Journal of Business Ethics*, 2010, 39–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0778-0>
- White, Andrew/Yakis-Douglas, Basak/Helanummi-Cole, Heli/Ventresca, Marc: Purpose-Led Organization. In: *Journal of Management Inquiry*, 2016, 101–107. <https://doi.org/10.1177/1056492616647481>

## Internetquellen

- Christopher, Bartlett/Ghoshal, Sumantra: Changing the Role of Top Management. Beyond Systems to People, <https://hbr.org/1995/05/changing-the-role-of-top-management-beyond-systems-to-people>, (Stand 20.06.2021).
- Craig, Nick/Scott Snook: From Purpose to Impact, 18.08.2014, <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>, (19.06.2021).
- Gulati, Ranjay: How to Give Employees Structure Without Stifling Them, <https://hbr.org/2018/05/structure-thats-not-stifling>, (14.06.2021).
- Quinn, Robert/Thakor, Anjan: How to Help Your Team Find Their Higher Purpose, <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>, (10.06.2021).
- Fink, Larry: CEO Letter, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>, (08.06.2021).
- Neumann, Karsten: Change Management in der Corona-Krise, <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Change-Management-in-der-Corona-Krise.html>, (02.06.2021).
- Ready, Douglas/Truelove, Emily: The Power of Collective Ambition, 18.05.2011, <https://hbr.org/2011/12/the-power-of-collective-ambition>, (17.06.2021).



---

Deshpande, Rohit: Terror at the Taj Bombay. Customer-Centric Leadership, Multimedia, <https://hbsp.harvard.edu/product/511703-HTML-ENG> , (13.05.2021).

Wirtschaftswoche: Libor-Skandal: Drei Ex-Barclays-Händler schuldig gesprochen, 04.06.2014, <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/libor-skandal-drei-ex-barclays-haendler-schuldig-gesprochen/13829044.html> (13.05.2021).

# Anlagenverzeichnis

<b>Anhang 1: Fragebogen.....</b>	<b>XIV</b>
<b>Anhang 2: Experteninterviews.....</b>	<b>XVII</b>
<b>2.1 Interview mit Herr Andreas Wölfer .....</b>	<b>XVII</b>
2.1.1 Transkript.....	XVII
2.1.2 Einverständniserklärung .....	XXII
<b>2.2 Interview mit Herr Ralph Neuberger .....</b>	<b>XXIII</b>
2.2.1 Transkript.....	XXIII
2.2.2 Einverständniserklärung .....	XXVI
<b>2.3 Interview mit Frau Pia von Ardenne .....</b>	<b>XXVII</b>
2.3.1 Transkript.....	XXVII
2.3.2 Einverständniserklärung .....	XXIX
<b>2.4 Experteninterview mit Herr Johannes Vogler .....</b>	<b>XXX</b>
2.4.1 Transkript.....	XXX
2.4.2 Einverständniserklärung .....	XXXIV
<b>2.5. Experteninterview mit Herr Benno Neumüller.....</b>	<b>XXXV</b>
2.5.1 Transkript.....	XXXV
2.5.2 Einverständniserklärung .....	XXXVIII
<b>Anhang 3: Codebuch .....</b>	<b>XXXIX</b>
<b>3.1. Codesystem.....</b>	<b>XXXIX</b>
<b>3.2 Definitionen .....</b>	<b>XLI</b>

# Anhang 1: Fragebogen



Leitfadeninterview: Purpose-driven Leadership

## Leitfadeninterview: Purpose-driven Leadership

Interview mit	
Datum	
Ort	
Dauer	
Einwilligungserklärung	

### Einleitung

Vielen Dank [Herr/Frau X] für die Teilnahme an diesem Experten Interview. Zu Beginn möchte ich Ihnen noch mal kurz erklären, warum ich dieses Experten Interview mit Ihnen führe. Das Forschungsziel ist es herauszufinden inwiefern Purpose-driven Leadership das Potenzial hat den Change Prozess zu unterstützen.

Das Interview wird ungefähr 30 Minuten - 1 Stunde dauern. Die Fragen werden anhand eines Interview Leitfadens gestellt. Im Laufe des Interviews kann es jedoch vorkommen, dass der Forschende außerhalb des Interview Leitfadens Rückfragen stellen wird, um die Thematik genauer reflektieren zu können. Falls im Laufe des Interviews Fragen unverständlich sind oder für Sie keinen Sinn ergeben weisen Sie mich bitte gerne drauf hin.

Die folgenden Antworten, die Sie mir geben werden, spielen einen ausschlaggebenden Teil in der Forschungsmethode für die zugrundeliegende Arbeit. Alle Daten zu ihrer Person werden anonymisiert außer Sie sind damit einverstanden unter ihrem Namen in der Bachelor Arbeit zitiert zu werden.

### Forschungsfrage

Inwiefern hat Purpose-driven Leadership das Potenzial den Change Prozess zu unterstützen?

#### 1. Einstiegsfragen

Wie lange sind Sie schon in einer führenden Rolle im Unternehmen tätig und wie viele Mitarbeiter arbeiten unter Ihrer Führung?

Wie werden die Unternehmensleitsätze und Visionen des Unternehmens intern kommuniziert?

#### 2. Hauptteil

**Frage modul 1:**



Leitfadeninterview: Purpose-driven Leadership

1. Befähigen Sie während Ihrer Zeit als Führungskraft einen inkrementalen (Evolution) oder fundamentalen (Revolution) Wandel im Unternehmen?
2. Wie wird im Unternehmen ein Gefühl von Dringlichkeit für den Wandel erzeugt?
3. Inwiefern kann die Einheit zwischen den Mitarbeitern helfen, den Wandel im Unternehmen zu akzeptieren?
4. Welche Team Building Maßnahmen trifft die Führung damit alle Mitarbeiter eine Affinität zum Organisationszweck aufzubauen?

**Fragemodul 2:**

5. Wie kommuniziert das Unternehmen intern einen Change Prozess (Bottom-Up oder Top-Down)?
6. Wie wird die gesamte Organisation eingebunden und aktiviert?
7. Gibt es, damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl von Machtlosigkeit haben Belohnungen für jene Mitarbeiter, welche den Wandel befürworten und den Prozess unterstützten?
8. Sind Mitarbeiter nur bereit sich einen Wandel zu akzeptieren, wenn ein Bezug zum Organisationszweck besteht?

**Fragemodul 3:**

9. Wie werden Veränderungen auf individueller und struktureller Ebene nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert?
10. Wie wird sichergestellt, dass die bestehenden als auch die neuen Führungskräfte die Veränderung weiterhin unterstützen?
11. Inwiefern wird nach einem Change-Prozess sichergestellt das bei den Mitarbeitern ausreichend Freiheit besteht, um die eigene Arbeit mit einem Zweck auszustatten?

**Fragemodul 4:**

12. Wie werden die wichtigsten Leidenschaften und Stärken der Mitarbeiter identifiziert?



Leitfadeninterview: Purpose-driven Leadership

13. Wie passt sich das Unternehmen an die Umwelt vorherrschende Regeln und Glaubenssysteme an?

### **3. Zusammenfassung und Rückblick**

1. Wir nähern uns langsam dem Ende unseres Gesprächs. Eine abschließende Frage habe ich noch für Sie vorbereitet. Inwiefern hat sich die aktuelle COVID-19 Krisensituation auf die Kommunikation im Unternehmen ausgewirkt?
2. Ich danke Ihnen für die Zeit, die Sie sich für das Interview genommen haben.

### **3. Ausblick**

Im Zuge dieser Bachelorarbeit wird der Forschende das durchgeführte Interview transkribieren und im Anschluss mit MAXQDA auswerten.

## Anhang 2: Experteninterviews

### 2.1 Interview mit Herr Andreas Wölfer

#### 2.1.1 Transkript

1 **I. (Louis Vogler): Hallo Herr Wölfer, Wie lange sind Sie schon in einer führenden**  
2 **Rolle im Unternehmen tätig und wie viele Mitarbeiter arbeiten unter ihrer Führung?**

3 **A. (Herr Andreas Wölfer)** Ich bin seit 20 Jahren in einer leitenden Funktion. Davon 10  
4 Jahre lang im Finanzdienstleistungsbereich und dort im Banking im Vorstand der UniCre-  
5 dit Group und unter anderem Deutscher Vorstand in der HypoVereinsbank, in München.  
6 In den letzten 10 Jahren bin ich selbständiger Unternehmensberater gewesen, sehr stark  
7 im Beteiligungsmanagement und in der Zusammenarbeit mit Private Equity Firmen. Vor  
8 der Zeit des Wandels von der HypoVereinsbank zur UniCredit war ich ausschließlich für  
9 das deutsche Geschäft zuständig und habe um die 5.000 Mitarbeiter befähigt.

10 **Befähigten Sie während ihrer Zeit als Führungskraft einen inkrementalen (Evolu-**  
11 **tion) oder fundamentalen (Revolution) Wandel im Unternehmen?**

12 Den Größten Merge welchen ich unter meiner Führung befähigt habe ist der der Fusion  
13 von der HypoVereinsbank zur UniCredit. Die UniCredit ist eine EUROSTOXX gelistete  
14 Unternehmung. Da fängt die Information das ein Wandel stattfindet mit einer Adhoc Mit-  
15 teilung an, die im Markt platziert werden muss, damit die Marktteilnehmer über eine sol-  
16 che Weitreichende Veränderung informiert werden. Dabei sind zeitgleich viele interne  
17 Kommunikationen gestartet. Der Konzern hatte 128.000 Mitarbeiter aus 28 Nationen.  
18 Das ist nicht so einfach zeitgleich darzustellen. Aus diesem Grund wurden die Mitteilun-  
19 gen elektronisch über Rundmails oder per Einschreiben vermittelt. Außerdem hat es In  
20 jedem Standort ein Townhall Meeting gegeben, in dem die Wesentlichen Inhalte trans-  
21 portiert worden sind und auch die Regeln für den Merge bekannt gegeben worden sind.  
22 Eine Präsentation hat dabei geholfen alle wichtigen Infos transparent darstellen zu kön-  
23 nen. Dabei wurde in jedem größeren Standort alle Mitarbeiter versammelt, um die Infor-  
24 mationen transparent transportieren zu können. Solche großen Fusionen haben immer  
25 die Gefahr eines Arbeitsplatzes Verlustes. Logischerweise. Dies wird aus kostentechni-  
26 schen Gründen umgesetzt, da man auch Abteilungen zusammenlegt, das Geschäftsmod-  
27 ell zusammenlegt, um ein gemeinsames Unternehmen zu gestalten, das effizienter  
28 größere Marktchancen und auch eine bessere Kostenbasis hat. Deswegen liegt in sol-  
29 chen Merges auch für die Mitarbeiter eine große Gefahr. Aus diesem Grund muss man  
30 die Regeln wie man zu Mitarbeiterkapazitäten kommt transparent darlegen. Sowas

31 dauert mehrere Monate das sowas transparent kommuniziert werden kann. In diesem  
32 Fall war es so das die Regeln wie der Prozess stattfindet klar kommuniziert wurden.

33 **Inwiefern werden kann die Einheit zwischen den Mitarbeitern helfen den Wandel**  
34 **im Unternehmen zu akzeptieren?**

35 Es gab noch keinen Changemanagement Prozess vor allem bei so einer großen Über-  
36 nahme der optimal gelaufen ist. Selbstverständlich ist auch nicht der Prozess von der  
37 HypoVereinsbank in die UniCredit optimal gelaufen. Beide Banken waren Hypotheken  
38 Banken und hatten ein sehr ähnliches Geschäftsmodell weswegen der Merge sich ein  
39 bisschen schwieriger darstellte. Ein reiner Kostenmerge ist dabei über die Bühne gegang-  
40 en. Man unterscheidet zwischen Marktmerge und Kostenmerge und das war ein reiner  
41 Kostenmerge. Ziel ist es die Umsätze zu steigern bei der Hälfte der Kosten. Was dabei  
42 aber bedeutet das die Hälfte der Mitarbeiter abgebaut werden. Dabei gibt es leider enorm  
43 viele Verlierer, vor allem auf Personalebene. Es ist bei dem Merge nicht gelungen alle  
44 mit einzubinden. Selbstverständlich gab es eine ganze Reihe von Mitarbeiter jetzt bezo-  
45 gen auf die HypoVereinsbank in Deutschland die da nicht begeistert waren. Übernom-  
46 men zu werden ist immer so wie irgendwas übergestülpt zu bekommen. Veränderungen  
47 in den Strukturen bedeutet auch immer Gewinner und Verlierer was den Inhalt angeht.  
48 Das wichtigste im Laufe dieses Change Prozesses ist es so transparent wie möglich  
49 über die Kriterien sprechen zu können wie geht. Durch diese Transparenz gewinnt man  
50 auch Befürworter für sowas. Das Problem ist, das solche Merger meistens mit der heißen  
51 Nadel gestrickt sind. Man hat so viele Anforderungen an einen Kapitalmarkt das auf die  
52 interne Rücksichtung noch nicht so viel Rücksicht genommen werden kann. Viele The-  
53 men standen noch nicht fest und wurden erst im Prozess entwickelt. Jeder Mitarbeiter  
54 möchte aber allumfassend informiert werden, wer ist mein neuer Chef wie sieht die neue  
55 Abteilung aus, bin ich noch dabei, bin ich promotet. Wenn man da nicht schnell Aus-  
56 kunftsfähig ist, dann fängt die Unruhe an groß zu werden. So erzeugt man auch viele  
57 negative Stimmung gegen den Changemanagement Prozess.

58 **Steht bei dem Wandel in einer Bank immer die Gewinnmaximierung im Vorder-**  
59 **grund?**

60 Früher hat man diesen Prozess sehr kritisiert im Shareholderansatz. Heute spielen auch  
61 andere Themen wie Umweltschutz oder Nachhaltigkeit eine große Rolle. Was kann die  
62 fusionierte Firma besser, wie kann sich die fusionierte Firma besser im Markt bewegen?  
63 Was hat vor allem der Kunde davon. Wichtig ist immer das man die Vision formuliert.  
64 Vision, Mission, Value. Die Vision wo willst du hin? Was hat dieser Merge für einen über-  
65 geordneten Common Sense oder auch Value Edit. Das zweite ist, wie geht man mit den  
66 Kriterien um. Das ist die Mission. Was sind unsere Unternehmensziele? Der dritte Punkt  
67 ist was bringt es für den Kunden. Was bringt es für den Mitarbeiter, die diesen Prozess  
68 durchgehen. Diese drei wesentlichen Themen musst du kommunizieren. Man muss alles  
69 in einen übergeordneten Rahmen bringen. Man muss den Rahmen für die Umsetzung  
70 und die Kriterien klar definieren. Man muss so schnell es geht versuchen das Individuum

71 zu erreichen. Das bedeutet nicht über große Wolken zu reden, sondern transparent mit  
72 den Mitarbeitern umgehen und diese in diesen Change Prozess einzuweihen.

73 **Wie werden die Veränderungen auf individueller und struktureller Ebene nachhal-**  
74 **tig in der Unternehmenskultur verankert?**

75 Am einfachsten ist es immer die Mission zu kommunizieren. Mitarbeiter können sich im-  
76 mer einfach vorstellen was ein Merge bringen sollen oder kann. Für den Europäischen  
77 Kunden hat das ein wirklichen Vorteil diese Vision zu entwickeln und das sich in den  
78 Gedanken zu gestalten was so eine europäische Bank bringt, das ist sehr einfach. Das  
79 schwierige ist dann die Vision und der Value. Die größten Barrieren sind kulturelle Bar-  
80 rieren, sprachliche Barrieren regulatorische Barrieren. Klar zu einer guten Vision gehört  
81 es auch diese zu Entwickeln. Das kann man aber mit Experten einfach gestalten. Dann  
82 das Herunterbrechen in das was man genau tun will und die Umsetzung ist viel schwie-  
83 riger.

84 Ein kleiner Nachtrag noch. Mitarbeiter merken ganz genau, wenn man eine Vision ent-  
85 wickelt, die unerreichbar ist. Dann hat man die meisten Mitarbeiter auch schon verloren.  
86 Deswegen muss man sich bei der Vision schon noch Gedanken machen ist das denn  
87 überhaupt umsetzbar. Eher auf der Makro Seite. Das heißt wie sind die Regulatoren  
88 usw. Aber auch ob du als Organisation in der Lage bist das ganze Konstrukt zu mana-  
89 gen. Die Vision ist schon auch ein wichtiger Faktor ob alle Regulatoren umsetzbar sind.  
90 Leute merken, wenn du einfach nur irgendwelche Wunschvorstellungen an die Wand  
91 malst die nicht umsetzbar sind.

92 **Wie werden die wichtigsten Leidenschaften und Stärken der Mitarbeiter identifi-**  
93 **ziert?**

94 Ein Change besteht, wie wir es vorher besprochen haben immer aus drei Stufen. Die  
95 erste Stufe fragt immer, warum man was ändern möchte. Die zweiten Stufen ist wie man  
96 alle Mitarbeiter davon überzeugt so eine Change Prozess umzusetzen, dass dieser  
97 Change notwendig sinnvoll und auch zukunftsfruchtig ist. der Dritte Punkt ist die Umset-  
98 zung des Change im Unternehmen. Gerade in der Digitalisierung, ist die Betrachtung  
99 des Thema Change im Sinne eines Projektes oder einer einzelnen Maßnahme heutzuta-  
100 ge verfehlt. Heutzutage ist das Arbeiten ein Change. Die Welt dreht sich so schnell die  
101 Geschäftsmodelle verändern sich so schnell, durch die Digitalisierung entstehen völlig  
102 neue Ansätze. Es gilt im Unternehmen sicherzustellen, dass es einen Changemanage-  
103 ment Prozess als ständigen Prozess gibt. Es wichtig, dass Unternehmen solche Investi-  
104 tionen machen und an den Inhalten arbeitet und die Mitarbeiter trainiert. Es gibt so viele  
105 Menschen, die vor Veränderungen Angst haben und Themen nicht angehen, weil jedes  
106 neue Thema mit Arbeitsplatzverlust und Bedeutungsverlust assoziiert wird. Man muss  
107 so den einzelnen auffordern an Veränderungsprozessen teilzunehmen. Gerade bei ei-  
108 nem so fundamentalen Merge ist es schwierig jede Präferenz der Mitarbeitenden einzu-  
109 binden.



110 **Welche Phase des Wandels stellt die größte Hürde in der Kommunikation mit den**  
111 **Mitarbeitern dar?**

112 Die höchste Bedeutung in einem Changemanagement Prozess, ist an die Führungs-  
113 kräfte gestellt. Dazu braucht man starke Führungskräfte, die in der Lage sind, die Unter-  
114 nehmenvision nach außen zu tragen. Dabei kann sich dabei auch vorstellen, dass die  
115 Führungskräfte sich auch erstmal in der Kaskade entwickeln. Die wichtigsten Positionen  
116 werden festgelegt und dabei kann es auch immer wieder zu Streitigkeiten kommen. Da-  
117 bei spielt eine Sache eine große Rolle. Die Wahrhaftigkeit und auch die Ehrlichkeit in  
118 den wichtigen Situationen an den Mann bringen zu können. Die Menschen neigen dazu,  
119 wenn es um das Transportieren von schweren Nachrichten geht, zu lügen. Wenn es  
120 dann um das Individuum geht, sind die meisten zu feige die Wahrheit dann auch auszu-  
121 sprechen. Das ist der Größte Fehler, den man begehen kann. Wenn man die Mitarbeiter  
122 anlügt, wie die Konsequenzen des Merge ablaufen, sind nach dem Wandel auch die  
123 Mitarbeiter, welche nicht gegangen werden, enttäuscht. Man muss in der Lage sein die  
124 Dinge offen und ehrlich zu kommunizieren. Auch wenn es schwierige Wahrheiten sind.  
125 Man muss auch sehr schnell identifizieren auf welche Mitarbeiter Kapazitäten man setzt.  
126 Man muss sehr schnell Teams bilden welche dann auch Zusammenpassen und Zusam-  
127 menarbeiten können und die Einheit, welche kriert wird, hat dann auch einen positiven  
128 Einfluss auf das Unternehmen. Man muss den Change so kommunizieren das die un-  
129 mittelbare Kommunikation mit den einzelnen sehr schnell stattfindet, mit der bestmögli-  
130 chen Einschätzung der Situation. Wenn man das nicht tut oder hat man sehr schnell  
131 viele Gegner im Zuge des Change Prozesses. Die Mitarbeiter handeln am besten, wenn  
132 sie sehen das die Führungskräfte das Vorleben was die Mitarbeiter auch nachher um-  
133 setzten müssen. Dafür müssen die Alten Verhaltensweise und Prozesse verändert wer-  
134 den. Das Individuum muss immer die Bereitschaft haben Veränderungsprozesse  
135 zuzulassen. Ein Unternehmen ist kein Sozialnetz, ein Unternehmen ist ein Leistungsori-  
136 entiertes Netzwerk. Bei dem jeder seinen Beitrag liefern muss. Wenn man nicht bereit  
137 ist, mental oder inhaltlich dann hat man keinen Platz, in der Marktwirtschaft.

138 **Inwiefern hat sich die aktuelle COVID-19 Krisensituation auf die Kommunikation**  
139 **im Unternehmen ausgewirkt?**

140 Nur die wenigsten haben den Change Prozess erfolgreich gemeistert, was dringend not-  
141 wendig gewesen wäre. Wir wissen alle, dass es sensationelle Gewinner gab. Der Ein-  
142 zelhandel oder die Tourismus Industrie ist am Boden durch Corona. Alle Unternehmen,  
143 welche durch den Lockdown dramatische Umsatzverluste hinnehmen mussten sind die  
144 klaren Verlierer der COVID-19 Krise. Das ist aber kein kurzer oder mittelfristiger exoge-  
145 ner Faktor und wenn dieser wieder weggeht, geht das Geschäftsmodell wieder auf. Viele  
146 Branchen werden komplette Veränderungen der Geschäftsmodelle mit sich bringen. Je-  
147 der kann wunderbar von zuhause arbeiten. Es wird gravierende Auswirkungen auf den  
148 stationären Handel haben. Die schlaunen Unternehmen hätten jetzt, während der COVID  
149 Pandemie an die Überprüfung ihrer Geschäftsmodelle gehen müssen und das zieht na-  
150 türlich gravierende Veränderung nach sich. Die meisten Unternehmen machen dies aber  
151 nicht, weil der Staat mit einem Füllhorn und verschiedensten Regelungen den Menschen  
152 hilft. Das führt aber immer dazu das die Manager wie die Kaninchen vor der Stange

153 sitzen und nichts machen. Wenn die Krise vorbeigeht und alle Stakeholder wieder in die  
154 Normalität zurückgehen. Das heißt die Gesetze werden wieder hart umgesetzt und wer  
155 keine Liquidität hat, muss Konkurs anmelden. Kein Staat ersetzt mehr die Umsätze. Die  
156 Bank, die einen Kredit gegeben hat, gewährt keine Tilgungsaussetzung oder Zins Stun-  
157 dung mehr, sondern alle gehen wieder voll auf ihre Risiken und Gewinnmaximierungen.  
158 Dann wird eine Pleitewelle im vierten Quartal und in den ersten zwei Quartalen des  
159 nächsten Jahres kommen mit unglaublich vielen Veränderungsprozessen. Diejenigen  
160 welche jetzt schon Vorkehrungen getroffen haben werden überleben und diejenigen die  
161 nichts gemacht haben werden vom Markt verschwinden. Das wird in verschiedensten  
162 Branchen richtig hart werden. Diese Branchen sind auch nicht mehr Sanierungsfähig.  
163 COVID-19 verändert die Welt nicht nur gesundheitlich, sondern auch wirtschaftlich.

164 **Dann bedanke ich mich bei ihnen für ihre Zeit und den Antworten, welche sie mir**  
165 **ihm Rahmen dieses Interviews gegeben konnten.**

## 2.1.2 Einverständniserklärung



### Einverständniserklärung zum Interview

**Forschungsprojekt:** „Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter“

**Durchführende Institution:** Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

**Projektleitung:** Prof. Dr. Markus Pflügl, Dr. Thorsten Eble

**Interviewer:** Louis Vogler

**Interviewdatum:** 04.06.2021

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und durch ein Schreibbüro in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden unter einem Token gespeichert und zum Projektende am 31.08.2021 gelöscht. Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den Forschenden selbst. Die Hochschule Mittweida arbeitet nach den Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO), des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018 sowie allen anderen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

München, 23

Kunde 04.06.2021 A. W. C. 22.06.2021  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewte\_r Ort, Datum, Unterschrift Interviewer\_in

## 2.2 Interview mit Herr Ralph Neuberger

### 2.2.1 Transkript

1 **I. (Louis Vogler) Hallo Herr Neuberger, Wie lange sind Sie schon in einer führenden**  
2 **Rolle im Unternehmen tätig und wie viele Mitarbeiter arbeiten unter ihrer Führung?**

3 **A. (Herr Ralph Neuberger)** Ich bin schon seit 23 Jahren bei der Human tätig. Wir haben  
4 sieben Führungskräfte, die die einzelnen Bereiche abdecken. Wir beschäftigen um die  
5 tausend Mitarbeiter an zwei Standorten.

6 **Befähigten Sie während ihrer Zeit als Führungskraft einen inkrementalen (Evolu-**  
7 **tion) oder fundamentalen (Revolution) Wandel im Unternehmen?**

8 Da wir momentan vor einem Wandel stehen und ich das Unternehmen verlassen werde  
9 steht die Human zwangsläufig vor einem Wandel. Mein Kollege Björn R. stellt in dem  
10 Falle eine Vision oder Mission für die Human heraus, wie ich selbst das vor 15 Jahren  
11 getan habe. Das wird durch Corona sehr schwierig, da der Wandel ausschließlich über  
12 „Microsoft Teams“ Meetings stattfinden kann. Das funktioniert nicht so gut wie ein  
13 Change Prozess, den man Face-to-Face vor den Mitarbeitern kommunizieren kann.

14 **Inwiefern hat sich die aktuelle COVID-19 Krisensituation auf ihr Unternehmen aus-**  
15 **gewirkt?**

16 Sehr stark muss man da direkt sagen. Die Human ist eine Firma, die macht 95% aller  
17 ihrer Geschäfte im Export. Diese Länder werden dabei 1-5-mal im Jahr besucht. Das ist  
18 alles viel schlechter über Online-Tools umsetzbar als direkte Meetings. Der Kontakt geht  
19 dadurch leider verloren. Es gibt Mentalitäten wie in China zum Beispiel, mit den muss  
20 man am Abend einen trinken gehen, um eine Beziehung eingehen zu können. Das kann  
21 man nicht über ein Zoom Meeting veranstalten. Intern ist der Change Prozess deutlich  
22 besser möglich gewesen als extern. Da aber unsere Produkte einen langen Produktle-  
23 benszyklus haben und aus dem Bereich der Vito Diagnostik stammen, hatte Corona  
24 keine großen wirtschaftlichen Schäden für uns.

25 **Wie wird in Ihrem Unternehmen ein Gefühl von Dringlichkeit für den Wandel er-**  
26 **zeugt?**

27 Im Wesentlichen hat es für die Human geheißen, dass sich Leitungsteams zusammen-  
28 gesetzt haben. Dann wurde eine Strategie aufgestellt wo die Humanmedizin in 5-10

29 Jahren stehen will. Das musste auf die Belegschaft sowohl als auch auf die externen  
30 Distributoren herunter gebrochen werden.

31 **Befähigten Sie während Ihrer Zeit als Führungskraft einen inkrementalen (Evolu-**  
32 **tion) oder fundamentalen (Revolution) Wandel im Unternehmen?**

33 Im Falle der Human wird es auch so sein, dass es keine Revolution, sondern eine Evo-  
34 lution sein. Da wird auch auf den Umgang mit den Mitarbeitern differenziert. Man kann  
35 nicht von heute auf morgen sein Geschäftsmodell ändern, wenn man 50 Jahre den Ex-  
36 port macht.

37 **Wie rekrutieren sie Ihre Mitarbeiter, während eines Change Prozesses?**

38 90% Der Mitarbeiter kommen von online Jobbörsen. Headhunter werden in den seltens-  
39 ten Fällen genutzt. Da die Human ein doch sehr spezifisches Unternehmen ist, werden  
40 doch auch Mitarbeiter rekrutiert, welche einen direkten Bezug zum Organisationszweck  
41 haben.

42 **Wie wird sichergestellt, dass die bestehenden als auch die neuen Führungskräfte**  
43 **die Veränderung weiterhin unterstützen?**

44 Ich selbst hatte immer einen kollegialen, Demokratischen Führungsstil. Wir kamen aus  
45 einen klassischen Inhabergeführten leicht diktatorisch geführten Führungsstil. Dies habe  
46 ich in eine Demokratie umgewandelt. Das wichtigste ist immer das sich das Team nach  
47 außen bis hin in die Belegschaft hin einig ist. Die Einheit ist hier das große Stichwort.  
48 Dieser Prozess ist aber permanent fortlaufend und kann nicht pauschalisiert nur an dem  
49 Change Prozess gemessen werden. Das stellt gewisse Herausforderungen dar. Jeder  
50 Mitarbeiter hat seine eigene Gefühlslage.

51 **Wie konnte der Wandel in der Unternehmenskultur verankert werden?**

52 Um die Veränderungen jetzt in der Unternehmenskultur zu verankern, habe ich selbst  
53 ein Team aus sieben Personen zusammengestellt, welche alle Kompetenzen im Bereich  
54 Selbst-Management und Führung vorweisen konnten. Dieses Team wurde aus den be-  
55 stehenden Mitarbeitern zusammengestellt. Gerade der Bereich Personal, Gehälter, Ur-  
56 laub trifft immer alle und je größer die Firma ist, desto mehr muss man darauf achten  
57 das eine Gleichbehandlung in allen Bereichen gewährleistet ist. Da geht's um das Per-  
58 sonal. Aber auch der Umgangsstil nach außen ist Essenziell, um die Mitarbeiter erreichen  
59 zu können und auch jedem Mitarbeiter das Gefühl zu geben ein wichtiger Teil des Un-  
60 ternehmens zu sein.


61 **Wie werden die wichtigsten Leidenschaften und Stärken der Mitarbeiter identi-**  
62 **ziert?**

63 Nach meiner Meinung gibt es da keine pauschale Antwort, da jede Persönlichkeit voll-  
64 kommen anders ist. Mein Ziel war es immer größtmöglich Freiheit in den Entscheidungen  
65 einzuräumen. Da die Firma aus einer Diktatorischen Vergangenheit kam war die Umset-  
66 zung nicht so einfach. Die Entsprechenden Mitarbeiter und Kollegen wurden mitgenom-  
67 men auf die Reise. Das wichtigste ist das was man sagt dann auch aktiv vorlebt. Das ist  
68 ein Punkt, wenn man vorher predigt, dass man selbst die Verantwortung übernehmen  
69 muss das das Produkt am 01.01. fertig im Regal steht. Dann müssen den Mitarbeitern  
70 auch die entsprechenden Mittel zur Verfügung gestellt werden. Das sind Dinge das Ent-  
71 wickeln sich im Laufe der Zeit. 2015-2016 waren es deshalb exzellente Jahre. Deshalb  
72 muss die Human in einen flexibleren Change Prozess übergehen. Das ist On-going.

73 **Dann bedanke ich mich bei ihnen für ihre Zeit und den Antworten, welche sie mir**  
74 **ihm Rahmen dieses Interviews gegeben konnten.**

75

## 2.2.2 Einverständniserklärung

**HOCHSCHULE  
MITTWEIDA**  
University of Applied Sciences

### Einverständniserklärung zum Interview

**Forschungsprojekt:** „Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter“

**Durchführende Institution:** Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

**Projektleitung:** Prof. Dr. Markus Pflügl, Dr. Thorsten Eble

**Interviewer:** Louis Vogler


**Interviewdatum:** 08.06.2021

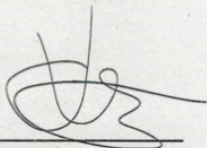
Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und durch ein Schreibbüro in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden unter einem Token gespeichert und zum Projektende am 31.08.2021 gelöscht. Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den Forschenden selbst. Die Hochschule Mittweida arbeitet nach den Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO), des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018 sowie allen anderen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

  
HONSTETTEN, 23.06.2021.  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewte\_r

  
23.06.2021, München  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewer\_in

## 2.3 Interview mit Frau Pia von Ardenne

### 2.3.1 Transkript

1 **I. (Louis Vogler) Hallo Frau von Ardenne, Wie lange sind Sie schon in einer füh-**  
2 **renden Rolle im Unternehmen tätig und wie viele Mitarbeiter arbeiten unter Ihrer**  
3 **Führung?**

4 **A. (Frau von Ardenne)** Wir beschäftigen um die Tausend Mitarbeiter. In Dresden um  
5 die 600 Mitarbeiter.

6 **Wie werden die Unternehmensleitsätze und Visionen des Unternehmens intern**  
7 **kommuniziert?**

8 Die Vision steht überall in den größeren Meeting Räumen. Oder auch in kleineren Bü-  
9 ros an der Wand. Es gibt eine Kommunikationsabteilung im Unternehmen, welches da-  
10 für zuständig ist, die Kommunikation im Unternehmen zu übernehmen. Grund ist das  
11 die Mitarbeiter wissen was Wir sein wollen was für Ziele Wir haben. Damit alle gemein-  
12 sam an diesen Zielen arbeiten können.

13 **Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter im Unternehmen eingestellt?**

14 Die Mitarbeiter werden immer so eingestellt das sie auf die Aufgaben passen. Wenn  
15 die Mitarbeiter nicht passen, werden sie immer auf Positionen gesetzt, in der die Füh-  
16 rung sie passender findet.

17 **Wie wird im Unternehmen ein Gefühl von Dringlichkeit für den Wandel erzeugt?**

18 Wenn man in eine Unternehmung kommt, in der die Geschäftslage schwierig ist, muss  
19 man den Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, das neue Strukturen und neue Verantwort-  
20 lichkeiten zum Erfolg führen und das mit in der Lage ist die Probleme der Märkte gut zu  
21 verstehen. Die Probleme der Märkte auch zu lösen. Dafür braucht es immer klare Ver-  
22 antwortlichkeiten in bestimmten Positionen. Diese Positionen müssen durch Mitarbeiter  
23 besetzt werden, die so dominant sind, dass sie es schaffen die Mitarbeiter hinter sich  
24 zu bringen, damit alle in dieselbe Richtung laufen. Dabei müssen es die Führungs-  
25 kräfte schaffen die neuen Veränderungen in der Kultur zu zementieren. All-over ist es  
26 relevant als Unternehmen ein gemeinsames Ziel verfolgt. Das ist bei uns einfach da wir  
27 Projekte in der Unternehmung laufen haben, die wir Erfolgreich zum Abschluss bringen  
28 wollen. Als erstes steht die Auftragsgewinnung. Dazu braucht es Kraft, Wissen und ein  
29 Verständnis für die jeweiligen Märkte in den man unterwegs ist. Wenn man erstmal  
30 eine Aufgabe hat, ist es nicht so schwierig so eine Aufgabe über die Bühne zu bringen.

31 **Welches Kriterium stellt die größte Herausforderung bei der Umsetzung eines**  
32 **Change Prozesses dar?**

33 Das schwierigste ist das man die Transparenz schafft, die dann auch verstanden wird  
34 bezüglich auf die Probleme. Dann ist die Neubesetzung von Schlüsselpositionen kom-  
35 plex. Die Neubesetzung kann durch interne Mitarbeiter erfolgen aber auch durch ex-  
36 terne, dass man wieder einen gesunden Blick auf die Themen hat. Wenn die  
37 Mitarbeiter das Verstehen, warum man Dinge so tut und die Dinge auch nochmal neu



38 beleuchtet oder anders besetzt, dann laufen sie in der Regel auch hinterher. Das Kon-  
39 zept muss dabei aber auch schlüssig sein. Jede Unternehmung hat seine eigenen  
40 Probleme und Themen, die nicht funktionieren. Beispiele sind das diese Unternehmen  
41 die falschen Märkte adressieren oder h die Falschen Mitarbeiter in Schlüsselpositionen  
42 haben. Die Vielfalt, warum ein Change Prozess notwendig ist, ist immer da und das  
43 muss sehr firmenspezifisch betrachten werden.

44 **Inwiefern hat sich die aktuelle COVID-19 Krisensituation auf die Kommunikation**  
45 **im Unternehmen ausgewirkt?**

46 Die Welt ist schnelllebig geworden. Man muss ständig wach sein, um Dinge zu ver-  
47 stehen. Um auch Veränderungen am Markt zu begleiten. Jetzt ist es immer ein Unter-  
48 schied was man auf den Markt bringt. Äpfel werden immer gegessen. Technologien  
49 verändern sich aber stetig. So wie in unserem Unternehmen, da gibt es viele Verände-  
50 rungen. Corona hat viele Veränderungen mit sich gebracht. Die Arbeitsweise, das  
51 Mindset wurde komplett geändert. Dadurch gab es eine Neuausrichtung für diverse  
52 Produkte. Ein ständiger Wandel, dem man durch Corona begegnet ist und natürlich  
53 dann auch bedienen muss.

54 **Wie werden die wichtigsten Leidenschaften und Stärken Ihrer Mitarbeiter identifi-**  
55 **ziert?**

56 Alle Mitarbeiter werden mit den Themen beschäftigen, die sie selbst spannend finden  
57 und in welchen sie Verantwortung tragen können. Das ist das Erfolgsrezept für glückli-  
58 che Mitarbeiter. Angemessene Bezahlung ist auch immer ein wichtiger Treiber. Aber  
59 das ist die dritte Priorität. Erst kommt die Sache an sich, dann die Verantwortung und  
60 dann das Geld.

61 **Inwiefern hat sich die Situation durch die Pandemie auf die Einheit zwischen den**  
62 **Mitarbeitern ausgewirkt?**

63 Die Einheit hat funktioniert. Da Wir ein Digitalisiertes Unternehmen sind, waren wir von  
64 0 auf 1 sofort in der Lage mobil zu arbeiten und konnte dies auch sofort umsetzen. Die  
65 Mitarbeiter verlieren durch das Homeoffice die sozialen Kontakte und auch das persön-  
66 liche Zueinander, da man sich in den vielen Digitalen Meetings eher sehr sachlich un-  
67 terhält. Das ist für die meisten Mitarbeiter eine große Anstrengung. Was dabei auf der  
68 Strecke bleibt ist die persönliche Begegnung im Alltag. Diese gilt es zu intensivieren  
69 damit die Mitarbeiter wieder im Team zusammenfinden können.

70 **Dann bedanke ich mich bei ihnen für ihre Zeit und den Antworten welche sie mir**  
71 **ihm Rahmen dieses Interviews gegeben konnten.**

72

## 2.3.2 Einverständniserklärung



### Einverständniserklärung zum Interview

**Forschungsprojekt:** „Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter“

**Durchführende Institution:** Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

**Projektleitung:** Prof. Dr. Markus Pflügl, Dr. Thorsten Eble

**Interviewer:** Louis Vogler

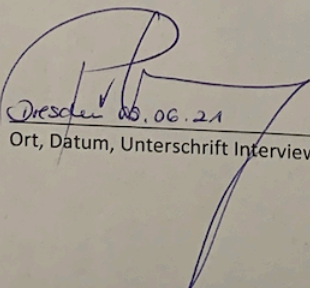
**Interviewdatum:** 10.06.21


Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und durch ein Schreibbüro in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden unter einem Token gespeichert und zum Projektende am 31.08.2021 gelöscht. Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den Forschenden selbst. Die Hochschule Mittweida arbeitet nach den Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO), des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018 sowie allen anderen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

  
Dresden, 06.06.21  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewte\_r

München,  
23.06.2021  
  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewer\_in

## 2.4 Experteninterview mit Herr Johannes Vogler

### 2.4.1 Transkript

1 **I. (Louis Vogler) Hallo Herr Vogler, Wie lange sind Sie schon in einer führenden**  
2 **Rolle im Unternehmen tätig und wie viele Mitarbeiter arbeiten unter Ihrer Füh-**  
3 **rung?**

4 **A. (Johannes Vogler)** In einer führenden Rolle war ich seit meinem 37 Lebensjahr.  
5 Chefarzt war ich von 37-60. Ich habe drei verschiedene Kliniken geleitet. Insgesamt  
6 100 Mitarbeiter arbeiteten in dieser Zeit unter meiner Führung.

7 **Wie wird im Krankenhaus ein Gefühl von Dringlichkeit für den Wandel erzeugt?**

8 Der Wandel hat mehrere Ebenen gehabt. Einmal die Vision bis zum Anfang der 90  
9 Jahre, das alle Patienten den gleichen Zugang zur Behandlung bekommen. Dieser An-  
10 satz war dann nicht mehr bezahlbar. Der Leitsatz wurde dann geändert. Aus diesem  
11 Grund war der Change Prozess notwendig. Aufgrund dem hohen gesellschaftlichen  
12 Sprengpotenzial, wurde dann anstatt den Steuerzahler zu belasten, alle Krankenhäu-  
13 ser eingebunden. Die Patienten müssen eine notwendige Behandlung bekommen. Da-  
14 rauf wurde dann ein Ablauf erstellt unter dem das Personalmanagement, das  
15 Controlling und das Qualitätsmanagement gelaufen ist. Daher wurden alle Abläufe in  
16 den Krankenhäusern durchleuchtet. Damit die Vorgaben erfüllt werden können muss-  
17 ten alle Mitarbeiter eingebunden werden. Dabei wurde auf rückläufige Verkaufszahlen,  
18 schlechte finanzielle Ergebnisse und besorgniserregende Umfragen verwiesen. So  
19 konnte man im Krankenhaus eine effektiv kontrollierte Krise auslösen. Deshalb wurde  
20 die Verweildauer verlängert und Patienten wurden bis zu vier Monaten behandelt. Das  
21 wurde aber dann gekippt und die Behandlungsdauer war nur noch 6 Wochen lang. Al-  
22 lein diese Vorgaben haben zu Change Prozessen geführt. Diese Vorgaben mussten er-  
23 reicht werden, das heißt auch, dass Kosten eingespart werden mussten.  
24 Gewinnmaximierung belief sich immer auf die Mitarbeiter. In der Verwaltung und im  
25 Therapeutischen Bereich wurde das den Chefarzten immer aufs Auge gedrückt.

26 Im Prinzip ging der Change Prozess darum alle Abläufe billiger zu machen, man wollte  
27 eine definierte Qualität erreichen. In diesem Rahmen hat der Staat angefangen Kran-  
28 kenhäuser zu privatisieren. Die Privaten Träger haben dann aus dem Gesundheitssys-  
29 tem einen Markt gemacht. Diese Rahmenbedingungen hat der Gesetzgeber  
30 veranlasst.

31 **Gab es, damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl von Machtlosigkeit haben Beloh-**  
32 **nungen für jene Mitarbeiter, welche den Wandel befürworten und den Prozess**  
33 **unterstützten?**

34 Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde erst in den 2000 Jahren thematisiert. Die Rahmen-  
35 bedingungen wurden vorher geändert. Alle Krankenhäuser ob staatlich oder privat  
36 mussten Qualitätsmanagement Verfahren einführen und mussten dann Mitarbeiterzu-  
37 friedenheit und Patientenzufriedenheit erfragen. Die Mitarbeiter mussten auch Frage-  
38 bögen ausfüllen, wie zufrieden sie mit der Arbeit waren. Es wurde mit den Oberärzten  
39 die Vorgabe gemacht, dass er mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch führen muss, einmal  
40 im Jahr. Indem sich die Führungskräfte anhören, wie zufrieden der einzelne Mitarbeiter  
41 ist. Hat auch jeder Mitarbeiter die Voraussetzung seiner Aufgaben erfüllt? Das waren  
42 alles formale Akte, bei denen alle Mitarbeiter aber eher aus Angst vor den Vorgesetzten  
43 das gesagt haben, was die Vorgesetzten hören wollten. Die Mitarbeiter haben immer  
44 unter den Arbeitsbedingungen gelitten, d.h. die Anforderungen waren höher, als das  
45 was sie wirklich erledigen konnten. Sie standen immer unter dem Druck in der vorge-  
46 gebenen Zeit, die an sie gestellten Aufgaben nicht zu schaffen. Also wurden dann die  
47 Freiheit genommen die Arbeit selbst zu strukturieren und ein Terminbüro wurde einge-  
48 setzt. Die Mitarbeiter haben durch den Wandel noch mehr Freiheiten verloren. Sie  
49 mussten nach einem vorgegebenen Plan einen Behandlungsablauf in der Woche erledi-  
50 gen. Die Mitarbeiter wurden zu einer Anpassung gezwungen da das vorherrschende  
51 System sehr starr war. Sie hatten keine Wahl. Da der Mensch sich schnell verändert  
52 geschah auch dies. Wenn sich ein Mitarbeiter über die Rahmenbedingungen beklagt  
53 hat, wurde immer gesagt das alles gehört wurde. Aber am Ende hat sich trotzdem  
54 meisten nichts geändert. Die Vorgebenden Strukturen wurden nie so verändert das sie  
55 auf alle Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten waren, es ging immer darum weni-  
56 ger Personal eingestellt zu haben und gewinnmaximierend zu arbeiten.

57 **Sind Mitarbeiter nur bereit sich einen Wandel zu akzeptieren, wenn ein Bezug**  
58 **zum Organisationszweck besteht?**

59 Es herrschen immer mehr Regeln, Vorgaben und Zwang. Die Mitarbeiter haben heut-  
60 zutage weniger Möglichkeiten Ihren persönlichen Zweck zu verwirklichen.

61 **Wie wird sichergestellt, dass die bestehenden als auch die neuen Führungs-**  
62 **kräfte die Veränderung weiterhin unterstützen?**

63 Wenn es einen Wandel gab, wurde ein Workshop gemacht in einem Hotel außerhalb  
64 der Klinik, in Rahmenbedingungen in den es ein bisschen Verwöhnung gab uns sich  
65 jeder wohlfühlt hat. Dann wurde vermittelt was jeder Mitarbeiter einbringen konnte.  
66 Außerdem gab es auch durch das Selbst-Management ausreichend Freiheit für die Mit-  
67 arbeiter sich in die Change Prozesse einzubinden. Jeder Mitarbeiter musste zudem  
68 jede Woche einmal ein 1-stündiges Gespräch mit einer Führungskraft führen, um diese

69 auf den aktuellen Stand der Dinge zu bringen. Außerdem musste jede Führungskraft  
70 beweisen das sie die Kompetenz besaß Gruppen leiten zu können.

71 Das dieser Wandel akzeptiert wurde, konnte nur in diesem Workshop diskutiert wer-  
72 den. Dabei hatte jeder Mitarbeiter die Möglichkeit an dem gemeinsamen Ziel Verände-  
73 rungen durchzuführen, sich selbst einzubringen. Dabei gab es nicht nur auf formeller,  
74 sondern auch auf personal Ebene immer die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln. Die  
75 Inhalte dieser Workshop waren so aufgeteilt das jeder Mitarbeiter seine eigene Kompe-  
76 tenz mit einbauen konnte. Das Klima für den Wandel zu schaffen war für die Führungs-  
77 kräfte einer der leichteren Aufgaben.

78 **Inwiefern wird nach einem Change-Prozess sichergestellt das bei den Mitarbei-**  
79 **tern ausreichend Freiheit besteht, um die eigene Arbeit mit einem Zweck auszu-**  
80 **statten?**

81 Es gab für alle Mitarbeiter Fortbildungsangebote und es gab entsprechende Unterstüt-  
82 zungen von der Leitung. Das bedeutet das einmal in der Woche alle Mitarbeiter über  
83 ihre Probleme offen sprechen konnten. Die Mitarbeiter hatten jeden Tag einen Team  
84 Tag, indem sie alle aktuellen Probleme besprechen konnten. Dabei konnten sie auch  
85 die Belastung, die von ihrer Führungskraft ausging, offen ansprechen. Für jeden Mitar-  
86 beiter gab es 10 Weiterbildungstage zum Urlaub, indem sie sich dann im Rahmen von  
87 Instituten oder Kongressen oder auch Einzelunterricht Weiterbildung buchen konnten.  
88 Wenn ein Bedarf bestand, gab es die Freie Zeit für die Mitarbeiter und auch die finanzia-  
89 elle Unterstützung.

90 **Inwiefern kann die Einheit zwischen den Mitarbeitern helfen, den Wandel im Un-**  
91 **ternehmen zu akzeptieren?**

92 Das war klar, dass sie als Gruppe eine Einheit waren, da sonst auch miteinander die  
93 Arbeit so nicht funktioniert hätte. Durch bessere Einheit konnte auch ein Wandel im Un-  
94 ternehmen besser über die Bühne gebracht werden.

95 **Wie wurden die wichtigsten Leidenschaften und Stärken der Mitarbeiter identifi-**  
96 **ziert?**

97 Die Mitarbeiter mussten zu allen Gruppen Meetings da sein. Durch Belohnungen wur-  
98 den kurzfristige Erfolge der Mitarbeitenden belohnt. Es wurden den Therapeuten abge-  
99 nommen wann die Mitarbeiter da sein mussten.

100 Im Leben eines Arztes ist es eher schwierig Freiheiten am Arbeitsplatz auszuleben. Sie  
101 hatten bei der Versorgung ihrer Patienten immer die Möglichkeit sich so auszuleben,  
102 wie es angemessen war.

103 **Wie wurden die Unternehmensleitsätze und Visionen des Unternehmens intern**  
104 **kommuniziert?**

105 Der Leitsatz des Krankenhauses war „In guten Händen“. Dies galt sowohl für alle Mitar-  
106 beiter und für die Patienten. Dieser Leitsatz wurde in allen Konzept Workshops kom-  
107 muniziert. Alle Mitarbeiter wurden auch aufgefordert sich an diesem Leitsatz zu  
108 beteiligen. Sie hatten aktiv die Möglichkeit die Rahmenbedingung einzubringen. In  
109 diese Theorie konnten alle Mitarbeiter ihre eigenen Vorstellungen formulieren und hat-  
110 ten dabei das Gefühl am Unternehmenszweck mitzugestalten.

111 **Inwiefern hat sich die aktuelle COVID-19 Krisensituation auf die Situation im**  
112 **Krankenhaus ausgewirkt?**

113 Anfangs katastrophal durch totale Überlastung. Danach ging es wieder ins normale All-  
114 tagsgeschäft über, da die Menschen auch trotz Corona krank werden.

115 **Dann bedanke ich mich bei ihnen für ihre Zeit und den Antworten, welche sie mir**  
116 **ihm Rahmen dieses Interviews gegeben konnten.**

117

## 2.4.2 Einverständniserklärung



### Einverständniserklärung zum Interview

**Forschungsprojekt:** „Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter“

**Durchführende Institution:** Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

**Projektleitung:** Prof. Dr. Markus Pflügl, Dr. Thorsten Eble

**Interviewer:** Louis Vogler

**Interviewdatum:** 08.06.2021

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und durch ein Schreibbüro in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden unter einem Token gespeichert und zum Projektende am 31.08.2021 gelöscht. Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den Forschenden selbst. Die Hochschule Mittweida arbeitet nach den Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO), des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018 sowie allen anderen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

08.06.2021 Johannes Vogler  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewte\_r

München, 23.06.2021 [Signature]  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewer\_in

## 2.5. Experteninterview mit Herr Benno Neumüller

### 2.5.1 Transkript

1 **I. (Louis Vogler) Wie lange sind Sie schon in einer führenden Rolle im Unterneh-**  
2 **men tätig und wie viele Mitarbeiter arbeiten unter Ihrer Führung?**

3 **A. (Benno Neumüller)** Bei Premiere war ich von 1999 bis zu meinem Ausscheiden 2007  
4 stets in verantwortlichen, leitenden Positionen innerhalb der Sportredaktion tätig: Zu-  
5 nächst als Fußball-Chef, dann Chefredakteur und zuletzt Sportchef. Anschließend habe  
6 ich bei Gesellschaften in der Medienwelt gegründet und als Geschäftsführer aufgebaut  
7 mit jeweils ca. 15 MitarbeiterInnen. Heute bin ich CEO eines Start-up Unternehmens  
8 mit aktuell bisher fünf festangestellten Mitarbeitern. Unser Ziel ist es, eine weltweit aktive  
9 Company zu entwickeln mit verschiedenen Geschäftsfeldern: Technologies, Academies  
10 und Media&Venues.

11 **Was gehört zu Ihren täglichen Aufgaben?**

12 Wir haben in den letzten Jahren, seitdem ich zu dem Team dazugestoßen sind in ers-  
13 ter Linie am Unternehmenskern gearbeitet: Wer sind wir, was wollen wir. Insofern, wel-  
14 chen Purpose verfolgen wir? Was wollen wir erreichen? Mit welchen Angeboten für  
15 welche Zielgruppe? Die zweite Hauptaufgabe ist das Fund Raising. Ohne eine entspre-  
16 chende Kapitalausstattung kannst du kein Team aufbauen, mit dem du gemeinsame  
17 Ziele verfolgen kannst. Und parallel forcieren wir die Produktentwicklung unserer IPs  
18 (u.a. Robotik, SQADCUBE) und generieren eine erste Pipeline an Kundenaufträgen.  
19 Aufgrund der aktuellen Pandemie konnten wir noch keine Events oder Veranstaltungen  
20 organisieren. Da dies unser USP ist leiden wir sehr stark unter den Folgen der Krise.

21 **Wie werden die Unternehmensleitsätze und Visionen des Unternehmens intern**  
22 **kommuniziert?**

23 Wir erarbeiten gemeinsam die Vision des Unternehmens. Dabei haben der Gründer  
24 und Initiator seine eigenen Vorstellungen, die er einbringt. Das Team, das wir auf-  
25 bauen, bringt aufgrund von Expertise und Erfahrungen eigene Gedanken und Vorstel-  
26 lungen ein. Es ist ein gemeinsamer stetiger Prozess.

27 Die Kommunikation findet Pandemiebedingt seit über einem Jahr nahezu ausschließ-  
28 lich via Videocalls und Emails statt.

29 Wir haben einen klaren und langfristig ausgerichteten strategischen Rahmen definiert.  
30 Er hilft uns, die richtigen Entscheidungen zu treffen, uns auf unsere strategischen



31 Prioritäten zu konzentrieren und unseren Anspruch, an unsere Zukunft konsequent zu  
32 verfolgen.

33 Wir wollen Werte schaffen für unsere Kunden und Konsumenten, unsere Teams und  
34 unsere Mitarbeiter, unsere Aktionäre sowie die Gesellschaft und das Umfeld, in dem  
35 wir tätig sind.

36 Wir stellen unsere Kunden und Konsumenten in den Mittelpunkt unseres Handelns Wir  
37 stellen uns stets auf die Erwartungen und Wünsche unserer Kunden und Konsumenten  
38 ein, um sie bestens zu erfüllen. Unsere Kunden und Konsumenten stehen im Mittel-  
39 punkt unseres Handelns und genießen unsere höchste Wertschätzung. Dies ist ent-  
40 scheidend für unseren langfristigen Erfolg als Unternehmen.

41 **Welche Team Building Maßnahmen trifft die Führung, damit alle Mitarbeiter eine**  
42 **Affinität zum Organisationszweck aufzubauen?**

43 Wir haben einen mehrteiligen Workshop veranstaltet, die beiden ersten Teile noch phy-  
44 sisch, dann online. Darin hatten wir u.a. auch Teambuilding-Maßnahmen angedacht,  
45 die wir bislang aufgrund von Covid-19 nicht umsetzen konnten, aber sobald dies mög-  
46 lich sein wird auch angehen wollen. Ein Team-Mitglied aus dem Bereich „Academies“  
47 ist Spezialist in diesem Feld.

48 **Inwiefern kann die Einheit zwischen den Mitarbeitern helfen, den Wandel im Un-**  
49 **ternehmen zu akzeptieren?**

50 Wir alle verfolgen dieselben Ziele. Das ist die Basis – common sense. Manchmal gibt  
51 es unterschiedliche Vorstellungen über die Reihenfolge von Maßnahmen, manchmal  
52 sogar unterschiedliche Meinungen, welche Maßnahmen die richtigen sind. In dieser  
53 kleinen Gruppe haben wir es bis heute hinbekommen, uns auf immer auf gemeinsame  
54 Ziele, Mittel und Wege zu verständigen. Grundsätzlich würde ich sagen, dass wir den  
55 Purpose intern gut verankert haben. Gemeinsam tragen wir die Vision nach außen.  
56 Während die Vision seiner Organisation sich an das Außen richtet, ist der Purpose in-  
57 tern gut verankert.

58 **Inwiefern werden bei einem Changeprozess individuelle Mitarbeiterziele in eine**  
59 **neu entwickelte Strategie integriert?**

60 Ein Unternehmen sollte nach meiner festen Überzeugung die Fähigkeiten eines jeden  
61 einzelnen Mitarbeiters, dessen Know how, Experience, aber auch dessen Kreativität  
62 nutzen. Deshalb bedarf es großer Freiheitsgrade. Jeder Gedanke ist zulässig und soll  
63 auch ausgesprochen werden. Innerhalb unseres kleinen Teams ist das bisher gut zu  
64 handeln. Eine der Herausforderungen, die wir zu meistern haben, sobald das Unter-  
65 nehmen Fahrt aufnimmt.

66 Grundsätzlich: Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter. Wir werden ein  
67 globales Team aufbauen, verbunden durch starke Werte. Wir begegnen einander mit  
68 Respekt, entwickeln unsere Fähigkeiten stets weiter und fördern Vielfalt in allen rele-  
69 vanten Dimensionen. Wir handeln mit Eigenverantwortung und Integrität.

70 **Wie kommuniziert das Unternehmen intern einen Change Prozess (Bottom-Up**  
71 **oder Top-Down)?**

72 Da wir noch so klein sind, gibt es immer eine direkte Kommunikation. Zukünftig stelle  
73 ich mir das so vor, dass jeder „leitende“ Mitarbeiter in seinen Verantwortungsbereich  
74 hinein kommuniziert. Das ist aber keine Einbahnstraße Top-Down. Umgekehrt soll es  
75 immer möglich sein, dass aus jeder Unit Ideen und Anregungen jederzeit eingebracht  
76 werden können.

77 **Gibt es, damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl von Machtlosigkeit haben Beloh-**  
78 **nungen für jene Mitarbeiter, welche den Wandel befürworten und den Prozess**  
79 **unterstützten?**

80 Ich bin der festen Überzeugung, dass uns der liebe Gott zu sehr individuellen Kreatur-  
81 ren gemacht hat mit sehr individuellen Fähigkeiten und Talenten. Diese gilt es zu nut-  
82 zen. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, dafür einen Prozess zu entwickeln, der  
83 es ermöglicht, die individuelle Power eines jeden Einzelnen für das gesamte Unterneh-  
84 men bestmöglich nutzbar zu machen. Dabei sollte sich Leistung immer auch lohnen.

85 Bei uns soll jeder Mitarbeiter seinen bedeutenden Beitrag leisten. Wir schätzen, fordern  
86 und fördern alle Mitarbeiter, um exzellente Leistungen zu erzielen und nachhaltig  
87 Werte zu schaffen. Jeder Mitarbeiter sollte ein hohes Maß an Eigenerantwortung ha-  
88 ben und sein Tun und Handeln unter dem gemeinsam entwickelten und verabschiede-  
89 ten übergeordneten Unternehmenszweck einbringen. SQAD21 – Wir sind eine  
90 Mannschaft/ein Team.

91 **Werden nur neue Mitarbeiter rekrutiert, die eine personale Affinität zum Organi-**  
92 **sationszweck haben?**

93 In dieser Stage des Unternehmens brauchen wir in erster Linie KollegenInnen, die mit  
94 ihrer fachlichen Expertise „hands on“ anpacken. Es gibt unendlich viel zu tun. Gleichzei-  
95 tig wissen wir um die Herausforderung, das schnell wachsende Unternehmen bestmög-  
96 lich zu entwickeln. Immer Purpose getrieben. Aber auch wirtschaftlich erfolgreich im  
97 Sinne der Gesellschafter und Investoren.

98 **Dann bedanke ich mich bei ihnen für ihre Zeit und den Antworten welche sie mir**  
99 **ihm Rahmen dieses Interviews gegeben konnten.**

## 2.5.2 Einverständniserklärung



### Einverständniserklärung zum Interview

**Forschungsprojekt:** „Purpose-driven Leadership – Eine Analyse der Bedeutung von Unternehmensvisionen und Unternehmensleitsätzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter“

**Durchführende Institution:** Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

**Projektleitung:** Prof. Dr. Markus Pfügl, Dr. Thorsten Eble

**Interviewer:** LOUIS VOGLER

**Interviewdatum:** 4. JUNI 2021

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und durch ein Schreibbüro in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden unter einem Token gespeichert und zum Projektende am 31.08.2021 gelöscht. Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den Forschenden selbst. Die Hochschule Mittweida arbeitet nach den Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO), des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018 sowie allen anderen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Jens Neme  
Mörschenfeld, 4.6.2021  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewte\_r

23.06.2021  
[Signature]  
Ort, Datum, Unterschrift Interviewer\_in

## **Anhang 3: Codebuch**

### **3.1. Codesystem**

#### **1 Allgemeine Inhalte**

##### 1.1 Rolle im Unternehmen

###### 1.1.1 Anzahl der Mitarbeitenden

##### 1.2 Unternehmensleitsätze und Visionen des Unternehmens

##### 1.3 Ergänzende Inhalte

#### **2 Changemanagement im Unternehmen**

##### 2.1 Klima für den Wandel schaffen

###### 2.1.1 Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

###### 2.1.2 Eine Führungskoalition aufbauen

###### 2.1.3 Eine Vision und Strategie des Wandels entwickeln

##### 2.2 Die Gesamte Organisation einbinden und aktivieren

###### 2.2.1 Die Vision des Wandels kommunizieren

###### 2.2.2 Mitarbeiter befähigen und Hindernisse beseitigen

###### 2.2.3 Schnelle Erfolge erzielen

##### 2.3 Veränderungen einführen und aufrechterhalten

###### 2.3.1 Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen einführen

###### 2.3.2 Neue Ansätze in der Kultur verankern

##### 2.4 Art des Wandels

###### 2.4.1 Inkrementaler Wandel

###### 2.4.2 Fundamentaler Wandel

#### **3 Purpose-driven Leadership**

##### 3.1 Einheit (Treiber)

3.1.1 Einheit als Multiplikator des Engagements der Mitarbeiter (Induktiv erzeugter Code)

##### 3.2 Selbst-Management

3.2.1 Auswirkungen auf die Mitarbeiter durch Freiheiten am Arbeitsplatz (Induktiv erzeugter Code)

3.3 Glaube an den Unternehmenszweck

3.3.1 Affinität zum Organisationszweck schaffen (Induktiv erzeugter Code)

3.4 Auswirkung von Exogenen Faktoren auf Purpose-driven Leadership

3.4.1 Covid-19 Krise (induktiv erzeugter Code)

3.5. Kommunikation im Unternehmen

3.5.1 Top-Down Kommunikation

3.5.2 Bottom-Up Kommunikation

## 3.2 Definitionen

### 1 Allgemeine Inhalte

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie, welche den Zweck hat, die Rolle der Interviewpartner im Unternehmen zu analysieren. Außerdem hilft diese Übergeordnete Kategorie bei der Einordnung der Branche. Enthalten sind die Rolle im Unternehmen sowie der Subcode welcher die Anzahl der Mitarbeitenden abfragt und der Unternehmensleitsatz sowie die Vision des Unternehmens.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig

#### 1.1 Rolle im Unternehmen

**Beschreibung:** Zu Beginn eines jeden Interviews wurde in einer offenen Einleitungsfrage nach der Rolle im Unternehmen gefragt. Dieser Code dient als Sammelbecken für die gegebenen Antworten.

**Ankerbeispiel:** Ich bin seit 20 Jahren in einer leitenden Funktion. Davon 10 Jahre lang im Finanzdienstleistungsbereich und dort im Banking im Vorstand der UniCredit Group. Deutscher Vorstand in der HypoVereinsbank, in München. In den letzten 10 Jahren bin ich selbständiger Unternehmensberater gewesen, sehr stark im Beteiligungsmanagement und in der Zusammenarbeit mit Private Equity Firmen.

##### 1.1.1 Rolle im Unternehmen

**Beschreibung:** Nach der Rolle im Unternehmen, wurde jeder Experte nach der Größe des Unternehmens im welchem er als Führungskraft tätig ist befragt. Dieser Code dient als Referenz, um die Aussagen der Experten an der Unternehmensgröße abzuleiten.

**Ankerbeispiel:** Ich habe drei verschiedene Kliniken geleitet mit insgesamt 100 Mitarbeitern.

#### 1.2 Unternehmensleitsätze und Vision des Unternehmens

**Beschreibung:** Dieser Code hilft dabei, dass „Warum“ eines Unternehmens zu identifizieren.

**Ankerbeispiel:** Der Leitsatz des Krankenhauses war In guten Händen. Dies galt sowohl für alle Mitarbeiter und für die Patienten. Dieser Leitsatz wurde in allen Konzept Workshops kommuniziert.

## 2. Changemanagement im Unternehmen

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie der einzelnen Schritte des Wandels im Unternehmen.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 2.1 Klima für den Wandel schaffen

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie der ersten Phase des Wandels im Unternehmen.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

#### 2.1.1 Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

**Beschreibung:** Ein Gefühl von Dringlichkeit ist eine Nachricht, die für die kritische Menge an Stakeholdern klar definiert ist, um die Veränderung auch realisieren zu können. Betrachtet auch die Veränderung des Status Quo einer Organisation.

**Ankerbeispiel:** Wenn man in eine Unternehmung kommt, in der die Geschäftslage schwierig ist, muss man den Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, das neue Strukturen und neue Verantwortlichkeiten zum Erfolg führen und das mit in der Lage ist die Probleme der Märkte gut zu verstehen. Die Probleme der Märkte auch zu lösen.

#### 2.1.2 Eine Führungskoalition aufbauen

**Beschreibung:** Die richtungsweisenden Befürworter für den Wandel im Unternehmen Gewinnen. Dabei ist auf eine gute Mischung von Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen mit verschiedenen Kompetenzen zu achten.

**Ankerbeispiel:** Die höchste Bedeutung in einem Changemanagement Prozess, ist an die Führungskräfte gestellt. Die Führungskräfte sind in der Verantwortung.

### 2.1.3 Eine Vision und Strategie des Wandels entwickeln

**Beschreibung:** Aufgabe des Führungsteams ist es, eine Vision für die Zukunft zu entwickeln

**Ankerbeispiel:** im Wesentlichen hat es für die Human geheißen, dass sich Leitungsteams zusammengesetzt haben. Dann wurde eine Strategie aufgestellt wo die Humanmedizin in 5-10 Jahren stehen will.

## 2.2 Die Gesamte Organisation einbinden und aktivieren

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie der zweiten Phase des Wandels im Unternehmen.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 2.2.1 Die Vision des Wandels kommunizieren

**Beschreibung:** Die entwickelte Vision in der gesamten Organisation verbreiten, mit dem Ziel, die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter zu gewinnen.

**Ankerbeispiel:** Das wichtigste im Laufe dieses Change Prozesses ist so transparent wie möglich über die Kriterien des Wandels sprechen zu können. Durch diese Transparenz gewinnt man auch Befürworter für den Wandel.

### 2.2.2 Mitarbeiter befähigen und Hindernisse beseitigen

**Beschreibung:** Die innerbetrieblichen Strukturen und Systeme müssen an die Anforderungen der neuen Vision und Strategie angepasst werden, um die Mitarbeiter handlungsfähig zu machen.

**Ankerbeispiel:** Man muss den Rahmen für die Umsetzung und die Kriterien klar definieren. Man muss so schnell es geht versuchen das Individuum zu erreichen. Heißt nicht über große Wolken zu reden. Sondern Transparent mit den Mitarbeitern umgehen und diese in diesen Change Prozess einzuweihen.

### 2.2.3 Schnelle Erfolge erzielen



**Beschreibung:** Die Motivation und das Bewusstsein für Dringlichkeit aller Beteiligten aufrechterhalten. Kurzfristige Ziele müssen geplant und bei Erreichen entsprechend gewürdigt werden.

**Ankerbeispiel:** Durch die Belohnung erster kleiner Teilerfolge, steigt die Motivation der einzelnen Mitarbeiter den Wandel zu befürworten.

## 2.3. Die Gesamte Organisation einbinden und aktivieren

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie der dritten Phase des Wandels im Unternehmen.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 2.3.1 Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen einführen

**Beschreibung:** Durch die kurzfristigen Erfolge geschaffene Glaubwürdigkeit gezielt nutzen, um weitere und größere Veränderungsprojekte in Angriff zu nehmen.

**Ankerbeispiel:** Gerade in der Digitalisierung, ist die Betrachtung des Thema Changes im Sinne eines Projektes oder einer einzelnen Maßnahme heutzutage verfehlt. Unternehmen müssen sich ständig weiterentwickeln, um in der freien Marktwirtschaft überleben zu können.

### 2.3.2 Neue Ansätze in der Kultur verankern

**Beschreibung:** Um Nachhaltigkeit zu bewirken, muss regelmäßig kommuniziert werden, wie die neuen Ansätze, Verhaltensweise und Einstellungen, die die Gesamtperformance des Unternehmens beeinflusst haben.

**Ankerbeispiel:** Um die Veränderungen jetzt in der Unternehmenskultur zu verankern, habe ich ein Team aus sieben Personen zusammengestellt, welche alle Kompetenzen im Bereich Selbst-Management und Führung vorweisen konnten. Dieses Team wurde aus den bestehenden Mitarbeitern zusammengestellt. Gerade der Bereich Personal, Gehälter, Urlaub trifft immer alle und je größer die Firma ist, desto mehr muss man darauf achten das eine Gleichbehandlung in allen Bereichen gewährleistet ist. Da geht's um das Personal. Aber auch der Umgangstil nach außen ist Essenziell, um die Mitarbeiter erreichen zu können und auch jedem Mitarbeiter das Gefühl zu geben ein wichtiger Teil des Unternehmens zu sein.

## 2.4 Art des Wandels

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie zur Beschreibung der Art des Wandels im Unternehmen.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 2.4.1 Inkrementaler Wandel

**Beschreibung:** Der inkrementelle Wandel in einer Organisation steht für die Verbesserung eines Prozesses. Außerdem wird diese Art des Wandels auch für die Einführung neuer Instrumente zur Anpassung der Strategie eines Unternehmens verstanden.

**Ankerbeispiel:** Im Falle der Human wird es auch so sein, dass es keine Revolution, sondern eine Evolution sein. Da wird auch auf den Umgang mit den Mitarbeitern differenziert. Man kann nicht von heute auf morgen sein Geschäftsmodell ändern, wenn man 50 Jahre den Export macht.

### 2.4.1 Fundamentaler Wandel

**Beschreibung:** Radikaler Wandel erfordert, bei etablierten Unternehmen, eine Strategie, um diese revolutionäre Veränderung zu überleben. Das Geschäftsmodell ändert sich dabei grundlegend.

**Ankerbeispiel:** Man unterscheidet zwischen Marktmerge und Kostenmerge und das war ein reiner Kostenmerge. Ziel ist es die Umsätze zu steigern bei der Hälfte der Kosten. Dabei änderte sich die Organisationsstruktur grundlegend.

## 3. Purpose-driven Leadership

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie zur Beschreibung der Treiber des Purpose-driven Leadership.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 3.1 Einheit (Treiber)

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie zur Beschreibung der Einheit und ersten Treibers des Purpose-driven Leadership.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 3.1.1 Einheit als Multiplikator des Engagements der Mitarbeiter (Induktiv erzeugter Code)

**Beschreibung:** Durch die Einheit zwischen den Mitarbeitern im Unternehmen schafft man einen Multiplikator für das Engagement des Individuums.

**Ankerbeispiel:** Das war klar, dass sie als Gruppe eine Einheit waren, da sie auch miteinander die Arbeit sonst so nicht funktioniert hätte. Durch bessere Einheit konnte auch ein Wandel im Unternehmen besser über die Bühne gebracht werden.

### 3.2 Selbst-Management (Treiber)

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie zur Beschreibung des Selbst-Managements und des zweiten Treibers des Purpose-driven Leadership.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 3.2.2 Auswirkungen auf die Mitarbeiter durch Freiheiten am Arbeitsplatz (Induktiv erzeugter Code)

**Beschreibung:** Bei Selbstmanagement handelt es sich um die Fähigkeit, unabhängig und selbstständig für die Gestaltung der eigenen beruflichen oder persönlichen Entwicklung zu sorgen.

**Ankerbeispiel:** Alle Mitarbeiter mit den Themen beschäftigen, die sie spannend finden und in welchen er Verantwortung tragen kann. Das ist das Erfolgsrezept für glückliche Mitarbeiter. Angemessene Bezahlung ist auch immer ein wichtiger Treiber. Aber das ist die dritte Priorität. Erst kommt die Sache an sich, dann die Verantwortung und dann das Geld.

### 3.3 Glaube an den Unternehmenszweck (Treiber)

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie zur Beschreibung des Glaubens an den Organisationszweck und des dritten Treibers des Purpose-driven Leadership.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 3.3.3 Affinität zum Organisationszweck schaffen (Induktiv erzeugter Code)

**Beschreibung:** Diese Affinität zum Organisationszweck beschreibt die Zweck-Synergie zwischen dem persönlichen Zweck der Mitarbeiter und dem Gemeinsamen Zweck der Organisation.

**Ankerbeispiel:** Es gibt eine Kommunikationsabteilung im Unternehmen, welches dafür zuständig ist, die für Marketing und Kommunikation zuständig ist. Das die Mitarbeiter wissen was wir sein wollen was für Ziele wir haben. Damit alle gemeinsam an diesen Zielen arbeiten könne

### 3.4 Auswirkungen von Exogenen Faktor auf Purpose-driven Leadership

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie zur Beschreibung von den Auswirkungen Exogener Faktoren auf Purpose-driven Leadership.

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

#### 3.4.1 Covid-19 Krise (Induktiv erzeugter Code)

**Beschreibung:** Dieser Code stellt die Auswirkungen der Covid-19 Krise auf die Mitarbeiter und das Unternehmen dar.

**Ankerbeispiel:** Da der Wandel momentan ausschließlich über Teamsmeetings stattfinden kann, funktioniert die Kommunikation nicht so gut als könne man Face-to-Face vor den Mitarbeitern kommunizieren kann.

### 3.5 Kommunikation im Unternehmen

**Beschreibung:** Übergeordnete Kategorie zur Beschreibung der Kommunikationsstruktur im Unternehmen

**Ankerbeispiel:** Bei übergeordneten Codes nicht notwendig.

### 3.5.1 Top-Down Kommunikation

**Beschreibung:** Die Top-Down Kommunikation ist eine Form der internen Kommunikation bei der anders als bei der Bottom-Up Kommunikation der Kommunikationsfluss des leitenden Managements oder Arbeitgeber ausgeht.

**Ankerbeispiel:** Bei einem so großen Wandel ist es unmöglich auf alle Interessen der Mitarbeiter einzugehen. Aus diesem Grund erfolgte die Kommunikation ausschließlich Top-down.

### 3.5.1 Bottom-Up Kommunikation

**Beschreibung:** Bottom-Up Kommunikation betrifft in Unternehmen die interne Kommunikation und Change- wie Innovationsprozesse. Dabei sollen Mitarbeiter vor allem in die Ideenfindung und die Entwicklung von Verbesserungsprozessen eingebunden werden.

**Ankerbeispiel:** Da wir noch so klein sind, gibt es immer eine direkte Kommunikation. Zukünftig stelle ich mir das so vor, dass jeder „leitende“ Mitarbeiter in seinen Verantwortungsbereich hinein kommuniziert. Das ist aber keine Einbahnstraße Top-Down. Umgekehrt soll es immer möglich sein, dass aus jeder Unit Ideen und Anregungen jederzeit eingebracht werden können.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, 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.

München, 24.06.2021

---

Ort, Datum

Vorname Nachname