

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr Ing.  
**Anton Sudi**

**Aspekte der  
Mitarbeiterführung  
im Falle einer  
Abteilungsverlagerung**

Mittweida, 2016



Fakultät Wirtschaftswissenschaften

---

## **DIPLOMARBEIT**

---

# **Aspekte der Mitarbeiterführung im Falle einer Abteilungsverlagerung**

Autor:

**Ing. Anton Sudi**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW12sGA-F**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister**

Einreichung:

**Mittweida, 15.07.2016**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2016**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Sudi, Anton

Aspekte der Mitarbeiterführung im Falle einer Abteilungsverlagerung.

74 Seiten, 19 Abbildungen

Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

Diplomarbeit, 2016

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Aspekten der Mitarbeiterführung im Falle einer Abteilungsverlagerung von Zagreb nach Ankara. Eine genauere Betrachtung der Mitarbeiterreaktionen und der angewandten Führungsmaßnahmen gibt Einblick auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten an den betroffenen Standorten. Aus Sicht der standortspezifischen Mitarbeiter erfolgt abschließend eine Bewertung der von den Führungskräften eingesetzten Maßnahmen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	3
<b>2 Grundlagen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Mitarbeiterführung.....	4
2.1.1 Definition Mitarbeiterführung.....	4
2.1.2 Aufgaben der Mitarbeiterführung.....	6
2.1.3 Instrumente der Mitarbeiterführung.....	7
2.1.4 Führungstheorien.....	8
2.2 Mitarbeitermotivation.....	10
2.2.1 Definition Mitarbeitermotivation.....	10
2.2.2 Motivationstheorien .....	11
2.3 Psychologie der Veränderung.....	16
2.3.1 Was bedeutet „Veränderung“.....	16
2.3.2 Widerstand gegen Veränderung.....	17
2.3.3 Veränderungstheorien.....	18
2.4 Management der Veränderung.....	22
2.4.1 Definition Change Management.....	22
2.4.2 Strategie der Veränderungsumsetzung.....	23
2.5 Interkulturelle Aspekte.....	24
2.5.1 Definition Kultur.....	24
2.5.2 Mitarbeiterführung im interkulturellen Kontext.....	25
2.5.3 Virtuelle Teams.....	26

---

<b>3</b>	<b>Arbeitsverlagerung als strategische Entscheidung .....</b>	<b>27</b>
3.1	Das Unternehmen.....	27
3.2	Arbeits- und Projektstrukturen.....	28
3.3	Gründe für die Verlagerung von Zagreb nach Ankara.....	30
<b>4</b>	<b>Realisierung der Verlagerung.....</b>	<b>33</b>
4.1	Der Verlagerungsprozess als eigenes Projekt.....	33
4.2	Die Verlagerung aus Sicht der abgebenden Abteilung.....	34
4.2.1	Situation der Entwicklungsabteilung in Zagreb.....	34
4.2.2	Auswirkungen auf die Entwicklungsabteilung in Zagreb.....	35
4.2.3	Schwerpunkte der Mitarbeiterführung in Zagreb.....	36
4.3	Die Verlagerung aus Sicht der aufnehmenden Abteilung.....	37
4.3.1	Situation der Entwicklungsabteilung in Ankara.....	37
4.3.2	Auswirkungen auf die Entwicklungsabteilung in Ankara.....	38
4.3.3	Schwerpunkte der Mitarbeiterführung in Ankara.....	39
4.4	Die Verlagerung aus Sicht des Competence Centers.....	40
4.4.1	Situation des Competence Centers in Österreich.....	40
4.4.2	Auswirkungen auf das Competence Center in Österreich.....	41
4.4.3	Schwerpunkte der Mitarbeiterführung in Österreich .....	42
<b>5</b>	<b>Bewertung der Mitarbeiterführungsaspekte.....</b>	<b>45</b>
5.1	Mitarbeiterkommunikation.....	45
5.1.1	Informationsweitergabe und Plausibilisierung der Verlagerung.....	45
5.1.2	Vision – Mission - Strategie.....	47
5.1.3	Ergebnisse kommunizieren und Erfolge feiern .....	48
5.2	Mitarbeitermotivation.....	49
5.2.1	Mitarbeiterbindung - Verhindern von Fluktuation.....	49
5.2.2	Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse.....	51
5.2.3	Delegation der Projektleitungsaufgaben für das Verlagerungsprojekt.....	53
5.2.4	Materielle Anreizsysteme .....	54
5.3	Konfliktmanagement.....	55
5.3.1	Konfliktbewältigung.....	56
5.3.2	Mitarbeiterwiderstände.....	58
5.4	Mitarbeiterentwicklung.....	59

---

5.5	Interkulturelle Aspekte.....	62
5.5.1	Kommunikation.....	62
5.5.2	Zusammenarbeit.....	64
<b>6</b>	<b>Schlussbemerkung.....</b>	<b>65</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>67</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung.....</b>	<b>74</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Rahmenmodell der Führung.....	5
Abb. 2: Direkte und indirekte Führung.....	7
Abb. 3: Grundmodell der Motivation.....	10
Abb. 4: Bedürfnispyramide von Maslow.....	12
Abb. 5: ERG-Theorie von Alderfer.....	13
Abb. 6: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	14
Abb. 7: VIE-Theorie von Vroom.....	15
Abb. 8: Kategorien der Unternehmensumwelt.....	16
Abb. 9: 3-Phasen Modell von Lewin.....	19
Abb. 10: Phasen der Veränderung nach Streich.....	20
Abb. 11: Strategie der Veränderungsumsetzung.....	23
Abb. 12: Drei-Ebenen-Modell nach Schein.....	25
Abb. 13: Organisation Produktentwicklung.....	29
Abb. 14: Parallele Projektlinien.....	30
Abb. 15: Projekt „Verlagerung“.....	33
Abb. 16: Aufgaben des Competence Centers.....	40
Abb. 17: Von der Mission zur Strategie.....	47
Abb. 18: Wichtige Instrumente der Mitarbeiterbindung und deren Umsetzung.....	50
Abb. 19: Instrumente der Mitarbeiterentwicklung.....	59

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Management vs. Leadership.....	5
Tabelle 2: Verhaltensziele von Mitarbeitern.....	6
Tabelle 3: Führungsinstrumente.....	7
Tabelle 4: Klassische Führungsstile nach Lewin.....	9
Tabelle 5: Chancen und Risiken der Verlagerung.....	32
Tabelle 6: Bewertung: Mitarbeiterinformation und Plausibilisierung.....	46
Tabelle 7: Bewertung: Vision – Mission – Strategie.....	48
Tabelle 8: Bewertung: Ergebnisse kommunizieren, Erfolge feiern.....	49
Tabelle 9: Bewertung: Mitarbeiterbindung.....	51

---

Tabelle 10: Bewertung: Einbindung der Mitarbeiter.....	53
Tabelle 11: Bewertung: Delegation der Projektleitungsaufgaben.....	54
Tabelle 12: Bewertung: Materielle Anreizsysteme.....	55
Tabelle 13: Bewertung Aspekt: Konfliktbewältigung.....	57
Tabelle 14: Bewertung: Mitarbeiterwiderstände.....	58
Tabelle 15: Bewertung: Mitarbeiterentwicklung.....	62
Tabelle 16: Bewertung: Interkulturelle Aspekte - Kommunikation.....	63
Tabelle 17: Bewertung: Interkulturelle Aspekte - Zusammenarbeit.....	64

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
HR	Human Resources (Personalabteilung)
i.d.R.	in der Regel
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Soweit in dieser Arbeit Personen- und Funktionsbezeichnungen nicht ausdrücklich in der weiblichen und männlichen Form genannt werden, gelten die sprachlichen Bezeichnungen in der männlichen Form sinngemäß auch in der weiblichen Form.

---



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

In „Globalen“ Zeiten sind Auslagerungen von Dienstleistungen und Produktionsprozessen und den damit notwendigen Anpassungen der Arbeitsbedingungen schon alltäglich geworden. Die Hintergründe für diese strategischen Entscheidungen mögen individuell unterschiedlich sein, haben jedoch meist ökonomische Ziele wie Kostenreduktion, Leistungssteigerung und Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen im Fokus.

Aus- oder Verlagerungen von Funktionsbereichen bedeuten für das Unternehmen meist organisatorische Veränderungen mit einem betriebspolitischen Prozess, der die Positionen und Interessen der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte berührt und daher meist Widerstände und Blockaden hervorruft.<sup>1</sup> Emotionale Reaktionen, wie Wut, Misstrauen, Ablehnung und vor allem Angst, lähmen dabei die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter. Da die Mitarbeiter für das Unternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen, ist es eine der wichtigsten Aufgaben der Mitarbeiterführung diese Hinderungen frühzeitig zu erkennen und in konstruktive Bahnen zu lenken.

Die Führungsaufgaben haben sich dabei im Laufe der Jahre genauso verändert wie die Ansprüche der Mitarbeiter. So werden für eine Führungskraft neben den fachlichen und betriebswirtschaftlichen Qualifikationen die strategischen und sozialen Fertigkeiten (soft skills) immer wichtiger, um die Motivation der Mitarbeiter nachhaltig zu erhalten und zu fördern.<sup>2</sup> Besondere Beachtung sollte dabei der Führung von interkulturellen Teams zukommen, da hierbei bewährte Instrumente und Methoden der Mitarbeiterführung auf das interkulturelle Umfeld angepasst werden müssen.

Im hier behandelten Fall einer Abteilungsverlagerung hatte diese Veränderung große Auswirkungen auf die beiden Abteilungen und auch auf das Arbeitsumfeld der jeweiligen Mitarbeiter. Für die abgebende Abteilung stellte die Entscheidung der Verlagerung eine komplette Beendigung der Kooperation mit dem Auftraggeber dar, was bei den Mitarbeitern nach jahrelanger Zusammenarbeit zu Verständnislosigkeit, Unsicherheit, Vertrauenskrisen und Existenzängste führte.

Die übernehmende Abteilung hingegen zwang die Verlagerung zu einem schnellen Wachstum und zur Übernahme großer Verantwortung. Nach der ersten Euphorie über

---

<sup>1</sup> Vgl. Hirsch-Kreinsen, 2012, S. 268

<sup>2</sup> Vgl. Haller, 2009, S. 9

neue Chancen und Arbeitsmöglichkeiten, überkamen die Mitarbeiter Ängste bzgl. ausreichender Qualifikation für die zu übernehmenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Der Mitarbeiterführung an den betroffenen Standorten bedurfte sehr viel Einfühlungsvermögen, um trotz dieser kritischen Situation die Motivation zur Erreichung des Unternehmensziels „Verlagerung“ aufrecht zu erhalten. Vor allem galt es die entstandenen emotionalen Widerstände auf eine Ebene zu transferieren, wo eine fachliche Abwicklung der gestellten Aufgaben möglich war.

Die umfangreich zu findende Literatur über Mitarbeiterführung und -motivation lässt auf die Wichtigkeit des Themas, aber auch auf die Vielfältigkeit der unterschiedlichen Betrachtungen schließen.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine Analyse und genauere Betrachtung von Mitarbeiterführungsaspekten im Verlauf einer Abteilungsverlagerung an den betroffenen Standorten.

Die Einführung in die Grundbegriffe und Erläuterungen zu den Themen Mitarbeiterführung und -motivation, Psychologie und Management der Veränderung, sowie interkulturelle Führung stellen die Basis der Arbeit dar.

Ein kurzer Einblick auf die Ausgangssituation der an der Verlagerung betroffenen Abteilungen vermittelt das Hintergrundwissen um die Auswirkungen der Verlagerung, die damit verbundenen Mitarbeiterreaktionen sowie die ergriffenen Mitarbeiterführungsmaßnahmen nachvollziehen zu können.

Darauf aufbauend findet eine genauere Auseinandersetzung mit den Problemfeldern der Mitarbeiterführung während des Verlagerungsprozesses unter Berücksichtigung standortspezifische Sichtweisen statt.

Im Anschluss erfolgt eine subjektive Bewertung der Führungsaspekte aus Sicht der Mitarbeiter des jeweiligen Standortes. Diese gibt Aufschluss über das Führungsverhalten und die eingesetzten Führungsinstrumente der Vorgesetzten und zeigt dabei die Wechselwirkung der Maßnahmen zur Motivation und zum Verhalten der Mitarbeiter.

Als Endergebnis sollen die wesentlichen Kriterien einer zielgerichteten und humanistischen Mitarbeiterführung zusammengefasst werden.

### 1.3 Methodisches Vorgehen

Die gegenständliche Arbeit gliedert sich in drei Teile: die Einleitung, den Hauptteil und die Schlussbetrachtung.

Die Einleitung (Kapitel 1) gibt einen kurzen Abriss über die Problemstellung des Themas, die Zielsetzung der vorliegenden Diplomarbeit, sowie die methodische Vorgehensweise.

Der Hauptteil umfasst vier Schwerpunkte:

- Kapitel 2 beschreibt die theoretischen Grundlagen zu Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Psychologie und Management der Veränderung und interkulturellen Aspekten der Mitarbeiterführung
- Im Kapitel 3 erfolgt die Vorstellung des Unternehmens und der Projektstrukturen der Produktentwicklungsabteilungen, sowie der Beweggründe die zur Verlagerung führten
- Kapitel 4 umfasst abteilungsbezogene Analysen der Ausgangssituation und der Verlagerungsauswirkungen, sowie der Identifikation von Mitarbeiterführungsschwerpunkten
- Kapitel 5 beinhaltet eine genauere Betrachtung und Bewertung der einzelnen Mitarbeiterführungsaspekte unter besonderer Berücksichtigung der betroffenen Standorte.

Die Arbeit schließt mit einer Abschlussbetrachtung (Kapitel 6).

## 2 Grundlagen

### 2.1 Mitarbeiterführung

„Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital“ - diese gebräuchliche Aussage zeigt zwar auf, dass die Mitarbeiter das Leistungskapital des Unternehmens widerspiegeln, jedoch hat der Umgang mit diesen nicht immer die Priorität, die sie angesichts dieses Stellenwertes haben sollte. Speziell in Krisenzeiten oder bei großen Umbrüchen werden Mitarbeiterführungsaspekte sehr schnell vergessen, obwohl sie oft direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

#### 2.1.1 Definition Mitarbeiterführung

Das Wort „führen“ hat den selben Ursprung wie „fahren“ und bedeutet im eigentlichen Sinn „etwas in Bewegung setzen“, „jemandem den Weg zeigen, indem man mit ihm geht“.<sup>3</sup>

Es gibt viele unterschiedliche, kontextabhängige Definitionen, jedoch wird im Allgemeinen unter Mitarbeiterführung ein zielorientiertes Führungskonzept mit den Faktoren Motivation, Anweisungen, Kritik, Konflikt-handhabung und transparenter Kontrolle verstanden. Sie trägt Sorge, dass sowohl die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens, die Bedürfnisse der Mitarbeiter, aber auch die Belange der Führungskräfte angemessen und situationsgerecht zur Geltung kommen<sup>4</sup>.

Mitarbeiterführung bedeutet also, Mitarbeitern die Orientierung auf die Arbeitsziele zu geben, sowie sie auf dem Weg dorthin zu ermutigen und zu unterstützen.<sup>5</sup>

Diese Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern in verschiedenen Arbeitssituationen beruht auf drei Grundannahmen:<sup>6</sup>

1. Führung ist eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen (Gruppe)
2. Führung ist eine beabsichtigte soziale Einflussnahme
3. Führung zielt darauf ab, bestimmte Ziele zu erreichen

Dieser Zusammenhang lässt sich in einem einfachen Modell darstellen.

---

<sup>3</sup> Vgl. duden.de, Stichwort: führen

<sup>4</sup> Vgl. Laufer, 2005, S. 25

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 17

<sup>6</sup> Vgl. Züger, 2007, S. 122

Abb. 1: Rahmenmodell der Führung<sup>7</sup>

Die Zielerreichung bzw. der Führungserfolg ist dabei abhängig vom Führungsverhalten der Führungskraft, welches wiederum von der Person des Führenden und von der Situation, in der sich dieser befindet, abhängt. Gleiches Führungsverhalten kann je nach Situation zum Erfolg oder zu Misserfolg führen.<sup>8</sup>

### Management vs. Leadership

Die Begriffe „Leiten“ und „Führen“ werden häufig für das Selbe benutzt, sie bezeichnen aber dennoch zwei unterschiedliche Tätigkeiten:

- *Leiten* (Management) steht für das perfekte Organisieren von Abläufen (planen, durchführen, kontrollieren).
- *Führen* (Leadership) bedeutet das Verhalten von Menschen zielgerichtet zu beeinflussen (z.B. inspirieren und motivieren durch Visionen).

Management	Leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit strukturieren</li> <li>• Abläufe effizient gestalten</li> <li>• Personalstand bewirtschaften</li> <li>• Informationsfluss sicherstellen</li> <li>• für Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung sorgen</li> <li>• Aufwand und Nutzen optimieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitern den Sinn des Ganzen verdeutlichen</li> <li>• für Respekt, Offenheit und Vertrauen im Umgang miteinander sorgen</li> <li>• positives Denken erzeugen</li> <li>• Zuversicht für die Zukunft schaffen</li> <li>• als Vorbild glaubwürdig sein</li> </ul>

Tabelle 1: Management vs. Leadership<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an Rosenstiel in Schuler, 2014, S. 691

<sup>8</sup> Vgl. Rosenstiel in Schuler, 2014, S. 678

<sup>9</sup> Vgl. Doppler / Lauterburg, 2014, S. 80

### 2.1.2 Aufgaben der Mitarbeiterführung

Aus der Definition der Mitarbeiterführung ist ersichtlich, dass sowohl sachorientierte Aufgaben (Erreichung von Zielen) als auch personalorientierte Führungsaufgaben (Motivation, Schaffung von Arbeitsanreizen) zu betrachten sind.<sup>10</sup>

Führungskräfte müssen Mitarbeitern eine Orientierung in Hinblick auf festgelegte Ziele vermitteln, sie für die Zielerreichung motivieren und sie unterstützen. Es geschieht eine Beeinflussung des Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitern, von denen in weiterer Folge betriebswirtschaftliche Erfolge abhängen. Daraus resultieren Verhaltensweisen von Mitarbeitern oder Gruppen, die aufgebaut und verstärkt werden sollen (Annäherungsziele) und solche, die verhindert oder zumindest verringert werden soll (Vermeidungsziele).

Annäherungsziele	Vermeidungsziele
Ziele im Verhalten der Mitarbeiter	Ziele im Verhalten der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Arbeitsleistung</li> <li>• Mitwirken an Innovationsprozessen</li> <li>• Unterstützung von Veränderungsmaßnahmen und Verhaltensflexibilität</li> <li>• Entwicklung von Kompetenzen</li> <li>• Pünktlichkeit am Arbeitsplatz</li> <li>• Positive Aussagen über die Organisation im sozialen Umfeld</li> <li>• angemessenes Repräsentieren der Organisation nach außen</li> <li>• hohe Selbstständigkeit bei der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzieren der Fluktuation</li> <li>• Eindämmen von arbeitsfremden Verhalten</li> <li>• Verhindern von Beziehungskonflikten</li> <li>• Sensibilität für Mobbing und sexueller Belästigung</li> <li>• Unterbinden der Verbreitung von Gerüchten</li> <li>• Sicherheit vor Geheimnisverrat</li> <li>• Sensibilisierung für die Verwendung von Ressourcen</li> <li>• Vorgehen gegen Diskriminierung</li> <li>• Maßnahmen gegen Gesetzesverstöße und Korruption</li> </ul>
Psychologische Ziele	Psychologische Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>• gute Laune am Arbeitsplatz und positives Teamklima</li> <li>• Zusammenhalt von Teams</li> <li>• Arbeitsmotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Emotionen und Motive</li> <li>• empfundene Ungerechtigkeit</li> <li>• Stress</li> <li>• Hassgefühle gegenüber Kollegen, Unternehmen und Führungspersonen</li> </ul>

Tabelle 2: Verhaltensziele von Mitarbeitern<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Wiedmann, 2006, S. 98

<sup>11</sup> Vgl. Becker, 2015, S.10f

### 2.1.3 Instrumente der Mitarbeiterführung

Unter Führungsinstrumenten versteht man methodische, organisatorische oder sachliche Hilfsmittel für die Führungsarbeit,<sup>12</sup> die man in weiterer Folge in Instrumente für direkte und indirekte Führung einteilen kann.

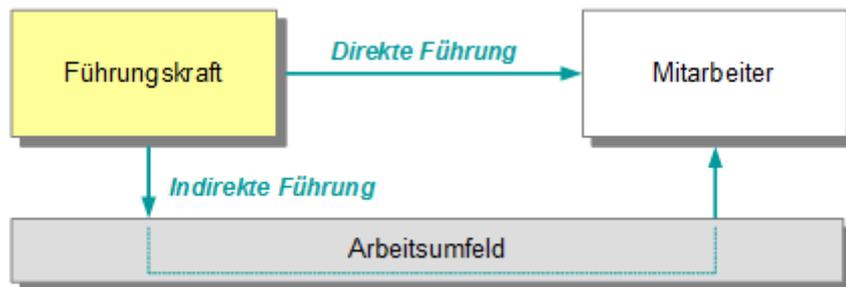


Abb. 2: Direkte und indirekte Führung

Mit direkten Führungsinstrumenten nimmt eine Führungskraft direkt Einfluss auf das Erleben und Verhalten eines Mitarbeiters. Indirekte Führungsinstrumente gestalten den Arbeitskontext (z.B. Arbeitsplatz, Arbeitsklima) eines Mitarbeiters, beeinflussen somit indirekt das Verhalten des Mitarbeiters.<sup>13</sup>

Direkte Führungsinstrumente	Indirekte Führungsinstrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lob und Anerkennung</li> <li>• Kritik und Rückmeldung</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Zielvereinbarung</li> <li>• Aufbau von Vertrauen</li> <li>• Erwartungsmanagement</li> <li>• gemeinsame Karriereplanung</li> <li>• Arbeitsgestaltung</li> <li>• Partizipation bei Entscheidungen</li> <li>• Delegation von Verantwortung und zugestandener Entscheidungsspielraum</li> <li>• Verhandlung</li> <li>• Überzeugung</li> <li>• Durchsetzungsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personenauswahl</li> <li>• Teamgestaltung</li> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Wettbewerb zwischen Mitarbeitern</li> <li>• Kontroll- und Anreizsysteme</li> <li>• Regeln und Normen (z.B. Arbeitsabläufe)</li> <li>• Gestaltung der Arbeitsumgebung</li> <li>• Arbeitsklima</li> <li>• Konfliktniveau im Umfeld</li> </ul>

Tabelle 3: Führungsinstrumente

<sup>12</sup> Vgl. Laufer, 2005, S. 41

<sup>13</sup> Vgl. Becker, 2015, S. 12ff

### 2.1.4 Führungstheorien

Führungstheorien versuchen die Bedingungen zu beschreiben, aus denen Führung entsteht und Aussagen darüber zu treffen, wie eine Führungsperson die Geführten zur Erfüllung bestimmter Aufgaben beeinflussen kann.<sup>14</sup>

Sie liefern dabei ein Gerüst, bestehend aus Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozessen und Konsequenzen der Führung<sup>15</sup>, das dazu dient, Beziehungen zwischen verschiedenen Führungsmerkmalen und Verhaltensmuster der Führung begrifflich zu erfassen und deren Einfluss auf die Führungseffizienz und den Führungserfolg zu systematisieren.<sup>16</sup>

#### Eigenschaftsansatz

Die Eigenschaftstheorie der Führung ist der historisch älteste Ansatz (Trait Theory Anfang des 20. Jahrhunderts) zur Erklärung eines Führungserfolges oder -misserfolges. Dieser Ansatz basiert darauf, dass Führungskräfte bestimmte persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten (z.B. Intelligenz, Sachkenntnis, Aktivität, Selbstsicherheit, Leistungsmotivation, Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen, Ehrgeiz, Durchsetzungsvermögen, Vertrauenswürdigkeit, Stressresistenz, u.a.) besitzen, die sie von anderen unterscheiden, und die über die Jahre stabil sind.<sup>17</sup>

Kritik an diesem Ansatz kommt vor allem von der Annahme, dass allein die Charaktereigenschaften für Führungserfolg oder -misserfolg verantwortlich sein sollen, unabhängig von Arbeitssituation oder Mitarbeitermerkmalen. Dabei haben Führungseigenschaften je nach Führungssituation eine andere Bedeutung für den Führungserfolg.<sup>18</sup>

#### Verhaltensansatz

Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen jetzt nicht mehr die Persönlichkeitseigenschaften, sondern das Führungsverhalten und der Führungsstil der Führungskräfte, welche einen Führungserfolg bewirken, wobei auch bei diesem Ansatz die auftretende Führungssituation nicht berücksichtigt wird.

Das Führungsverhalten oder der Führungsstil unterscheidet sich einerseits darin, inwieweit Mitarbeiterinteresse (beziehungsorientiertes Führungsverhalten) oder die

---

<sup>14</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon24.com, Stichwort: Führungstheorien

<sup>15</sup> Vgl. Wunderer, 2011, S. 270

<sup>16</sup> Vgl. Weinert, 2004, S. 461

<sup>17</sup> Vgl. Stippler / Moore / Rosenthal / Dörffer, 2011, S. 2

<sup>18</sup> Vgl. Steiger / Lippmann, 2013, S. 41

Aufgabe (aufgabenorientiertes Führungsverhalten) vorrangig von der Führungskraft berücksichtigt werden und andererseits, inwieweit die Führungskraft die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung miteinbezieht (partizipativer oder autoritärer Führungsstil).<sup>19</sup>

Der Führungsstil beschreibt hierbei ein idealtypisches Verhaltensmuster des Vorgesetzten, wobei der Ansatz von *Kurt Lewin* unter den existierenden Führungsstiltheorien zu den bekanntesten zählt.

<b>Autoritäre Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Trennung: Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert; Mitarbeiter führen aus.</li> <li>• Folge ist ein distanziertes Verhältnis</li> </ul>	
	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Handlungsfähigkeit</li> <li>• Klare Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter demotiviert</li> <li>• Passivität der Mitarbeiter</li> <li>• Überforderte Vorgesetzte</li> <li>• Kopflosigkeit der Gruppe bei Ausfall des Vorgesetzten</li> </ul>
<b>Kooperativer Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess miteinbezogen</li> <li>• Delegation ist möglich</li> <li>• Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt</li> </ul>	
	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Motivation durch aktives Mitwirken</li> <li>• Vorgesetzter wird entlastet</li> <li>• Offene Kommunikation fördert Verantwortungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsensbildung kann länger dauern</li> <li>• Konkurrenz unter Teammitgliedern kann zu Problemen führen</li> </ul>
<b>Laissez-faire Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lässt den Mitarbeitern viele Freiheiten, sie bestimmen die Aufgaben selbst</li> <li>• Die Informationen fließen mehr oder weniger zufällig</li> </ul>	
	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenständige Arbeitsweise</li> <li>• Stärken der Mitarbeiter werden gefördert</li> <li>• Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr mangelnder Disziplin</li> <li>• Gefahr von Rivalität unter den Mitarbeitern und Grüppchenbildung</li> <li>• Orientierungslosigkeit und ein Gefühl der Hilflosigkeit macht sich breit</li> </ul>

Tabelle 4: Klassische Führungsstile nach Lewin<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Lieber, 2007, S. 44ff

<sup>20</sup> Vgl. [ibim.de](http://ibim.de), Stichwort: Führungsstile

### **Situationsansatz**

Situationstheorien der Führung basieren auf der Annahme, dass der Führungserfolg nicht nur von der Persönlichkeit und dem Verhalten der Führungskraft abhängt, sondern auch von der jeweiligen Führungssituation. Als Grundannahme gilt dabei, dass es keinen für alle Führungssituation identischen Führungsstil gibt, sondern, dass für jede Führungssituation ein spezifischer Führungsstil erforderlich ist.<sup>21</sup>

### **Systemansatz**

Dieser Ansatz bedeutet für die Führungskräfte nicht mehr das gezielte Erzeugen eines gewünschten Verhaltens bei den Mitarbeitern durch den Einsatz von Führungsinstrumenten, sondern vielmehr die optimale Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Rahmenbedingungen, unter denen Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstverantwortlich und selbstorganisierend wahrnehmen können.<sup>22</sup>

## **2.2 Mitarbeitermotivation**

### **2.2.1 Definition Mitarbeitermotivation**

Das Wort Motivation stammt vom lateinischen Wort „movere“<sup>23</sup> ab. Wissenschaftlich betrachtet umfasst der Begriff verschiedene Prozesse und Phänomene, die unsere Handlungen auslösen, steuern und aufrechterhalten, also Richtung, Intensität, Form und Dauer der Handlungsausführung erklären.

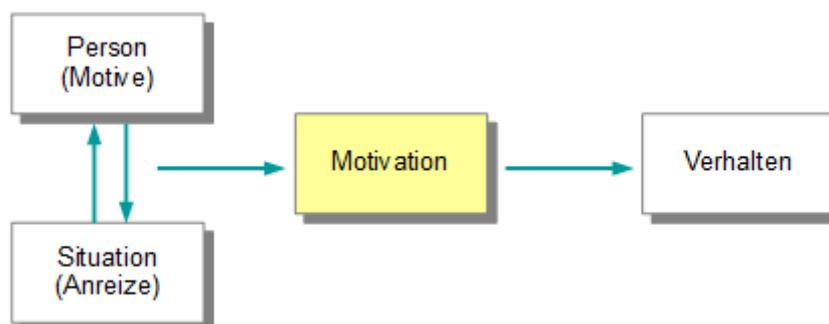


Abb. 3: Grundmodell der Motivation<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Lieber, 2007, S. 48

<sup>22</sup> Vgl. Steiger / Lippmann, 2013, S. 45

<sup>23</sup> „movere“ (lat.) = etwas in Bewegung versetzen

<sup>24</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an Rheinberg, 2008, S. 70

Mitarbeiter können dabei entweder von etwas *angetrieben* (Instinkte, Triebe, Motive, Bedürfnisse) oder von etwas *angezogen* (attraktive Ziele, angestrebte Zustände) werden, wobei Motive einzelne, isolierte Beweggründe menschlichen Verhaltens (z.B. soziale Anerkennung, Leistung, etc.) ausdrücken können. Als weiterer Aspekt der Motivation werden Situationen gesehen, die in der Lage sind Bedürfnisse zu befriedigen bzw. Motive anzusprechen, also Anreize liefern.

Bei der Entstehung von Motivation spielen somit personenbezogene Größen (Motive, Bedürfnisse) eine Rolle, die wiederum in Wechselwirkung mit äußeren Anreizen (Situationen, Gelegenheiten) stehen.<sup>25</sup>

Die Fachliteratur unterscheidet üblicherweise auch zwischen:<sup>26</sup>

- *Extrinsische Motivation*: der Beweggrund liegt außerhalb der eigentlichen Handlung, das Verhalten der Mitarbeiter wird von extern beeinflusst. Zur extrinsischen Motivation zählen neben den finanziellen Anreizen auch die Anerkennung, das Lob und die Reputation.
- *Intrinsische Motivation*: entsteht aus der inneren Befriedigung mit der Aufgabe, da selbst gesetzte Ziele erreicht wurden. Die intrinsische Motivation stellt eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung dar.

### 2.2.2 Motivationstheorien

Motivationstheorien beschäftigen sich mit der Frage, warum und unter welchen Bedingungen Personen bestimmte Tätigkeiten ausführen und Leistungen erbringen. Das Verhalten wird dabei hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung, der Intensität und der Zeitdauer untersucht.

Motivationstheorien lassen sich im Wesentlichen in zwei Gruppen einteilen:<sup>27</sup>

- *Inhaltstheorien der Motivation* befassen sich mit der Bestimmung und Strukturierung von Motiven und Bedürfnissen, die für bestimmte Verhalten verantwortlich sind.

Vertreter:

- Bedürfnispyramide von Maslow
- ERG-Theorie von Alderfer
- Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

---

<sup>25</sup> Vgl. Weibler, 2012, S. 179ff

<sup>26</sup> Vgl. Kirchler / Rodler, 2001, S. 11f

<sup>27</sup> Vgl. Kühn / Platte / Wottawa, 2006, S. 121f

- *Prozesstheorien der Motivation* befassen sich mit der Beschreibung und Analyse von Prozessen und Einflussfaktoren, die eine Person zu einem bestimmten Verhalten veranlassen.

Vertreter:

→ VIE-Theorie von Vroom

### **Bedürfnispyramide von Maslow**

Die Bedürfnispyramide des amerikanischen Psychologen *Abraham H. Maslow* stellt wohl die bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen dar, und umfasst fünf grundlegende und aufeinander aufbauende Kategorien von Bedürfnissen.



Abb. 4: Bedürfnispyramide von Maslow<sup>28</sup>

Maslow sieht in seiner Theorie der Bedürfnispyramide erhebliche funktionale Unterschiede zwischen den verschiedenen Ebenen. Je niedriger die Ebene ist, umso wichtiger sind die Bedürfnisse für das eigentliche Überleben. Deshalb unterscheidet er zwischen Defizitbedürfnissen (niedrigen Bedürfnissen) und Wachstumsbedürfnissen (höheren Bedürfnissen). Erstere müssen auf jeden Fall erfüllt sein, damit der Mensch zufrieden ist, letztere führen neben Zufriedenheit letztendlich zum Glück.

Wachstumsbedürfnisse, wie z.B. das Streben nach Selbstverwirklichung, treten erst dann in den Vordergrund, wenn die Defizitbedürfnisse erfüllt sind. Durch sie erfolgt schließlich die Verstärkung der Individualität.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an Kasper / Mayrhofer, 2002, S. 268

<sup>29</sup> Vgl. Weibler, 2012, S.188f, Stock-Homburg, 2010, S.71ff

### **ERG-Theorie von Alderfer**

Der amerikanische Psychologe *Clayton Alderfer* reduzierte in seiner Theorie die fünf Ebenen von Maslow's Bedürfnispyramide auf drei gleichrangige Bedürfniskategorien:

- **E**xistence needs = Existenzsicherungsbedürfnisse
- **R**elatedness needs = Beziehungsbedürfnisse
- **G**rowth needs = Wachstumsbedürfnisse

Alderfer erstellte eine multidirektionale Beziehung zwischen Bedürfnissen, weil sie nie ganz befriedigt sind und der Mensch sich in einem ständigen Prozess der Bedürfnisbefriedigung befindet.

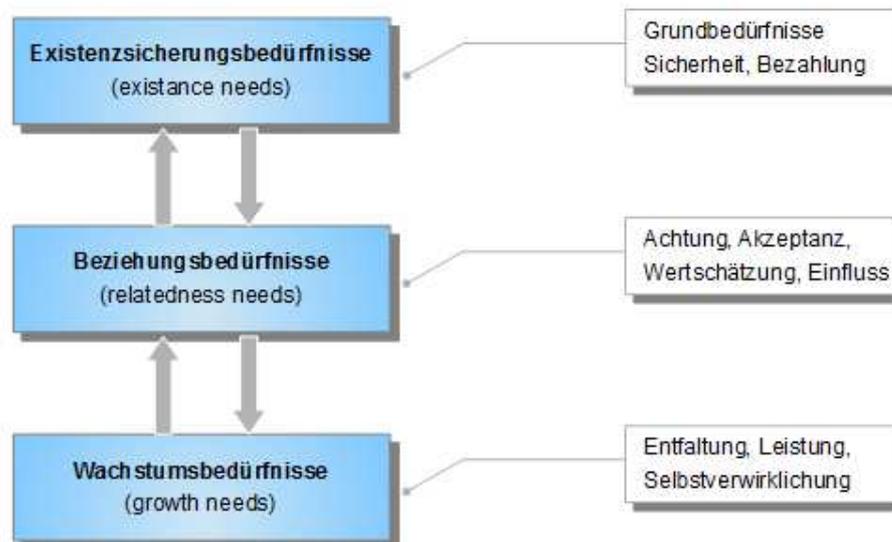


Abb. 5: ERG-Theorie von Alderfer<sup>30</sup>

Die ERG-Theorie kennt somit keine Hierarchie, und damit ist es, im Vergleich mit Maslow, auch nicht zwingend notwendig, dass ein Bedürfnis aus einer niedrigeren Ebene erfüllt sein muss damit die nächste Bedürfnisebene aktiviert wird. Es ist demnach möglich, dass die Motivation einer Person durch mehrere unterschiedliche Bedürfnisarten erfolgen kann.<sup>31</sup>

Wichtig dabei ist auch die Aussage, dass die Dominanz des Bedürfnisses vom Erfüllungsgrad abhängt, je geringer der Erfüllungsgrad, desto dominanter das Bedürfnis. Wird dieses Bedürfnis jedoch befriedigt, aktiviert es wiederum ein anderes Bedürfnis.

<sup>30</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an marketingcoaching.ch

<sup>31</sup> Vgl. Stock-Homburg, 2010, S. 73f

## Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie des amerikanischen Professors und Psychologen *Frederick Herzberg* untersucht, welche Faktoren Unzufriedenheit abbauen oder vermeiden, und welche Faktoren Zufriedenheit hervorrufen. Nach seiner Überzeugung gibt es „Hygienefaktoren“ (z.B. Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzgestaltung), welche Mitarbeiter aus der Unzufriedenheit in einen motivationsneutralen Zustand führen, aber noch keine Motivation bewirken. Erst durch den Einsatz von „Motivatoren“ (z.B. Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeit, Anerkennung) können Mitarbeiter aus dem motivationsneutralen Zustand in die Zufriedenheit geführt werden.<sup>32</sup>

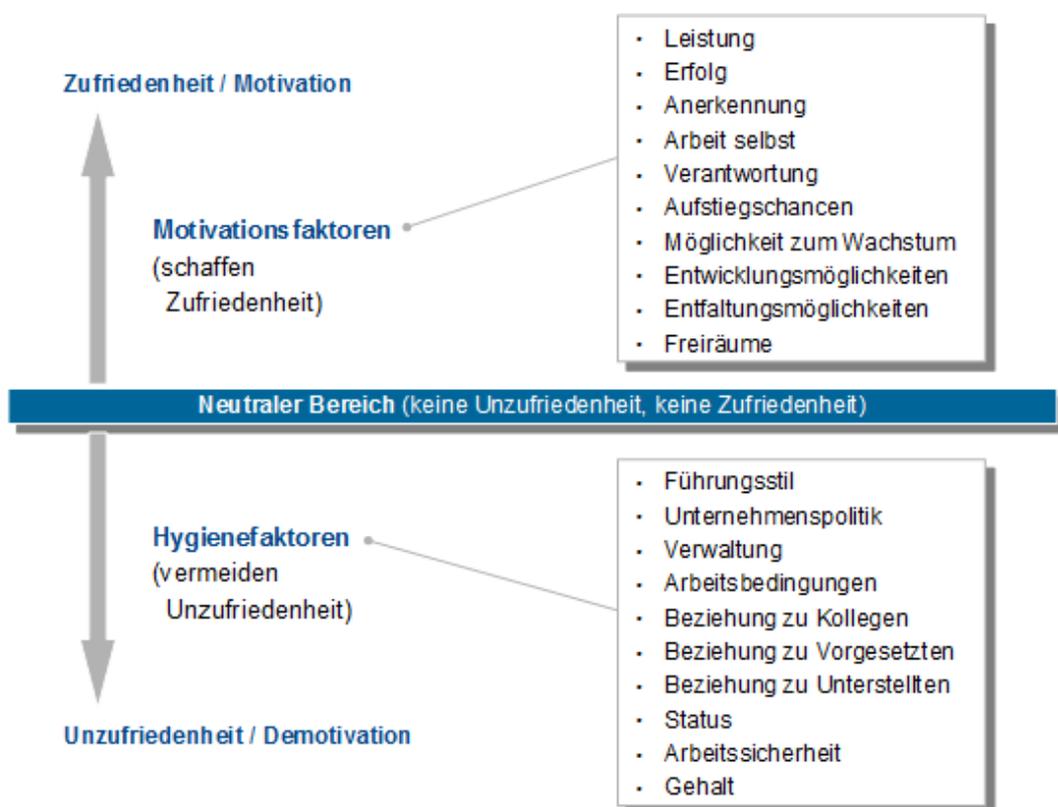


Abb. 6: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

## VIE-Theorie von Vroom

Die VIE-Theorie (Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie) des kanadischen Psychologen *Victor H. Vroom* gilt als grundlegend für alle Prozesstheorien. Sie basiert auf der Grundannahme, dass Menschen danach streben, ihren subjektiv erwarteten

<sup>32</sup> Vgl. Stock-Homburg, 2010, S. 77ff

Nutzen zu maximieren. Die Leistungsmotivation einer Person hängt also vom subjektiven Nutzen eines angestrebten Ziels ab.<sup>33</sup>

In einer Entscheidungssituation zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten wählt der Mitarbeiter diejenige, die am ehesten geeignet erscheint, ein Maximum der eigenen Handlungsziele zu erreichen. Dabei wird unterstellt, dass der Handelnde Vorstellungen vom Nutzen der Folgen seiner Handlungen, sowie auch von der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens hat.<sup>34</sup>

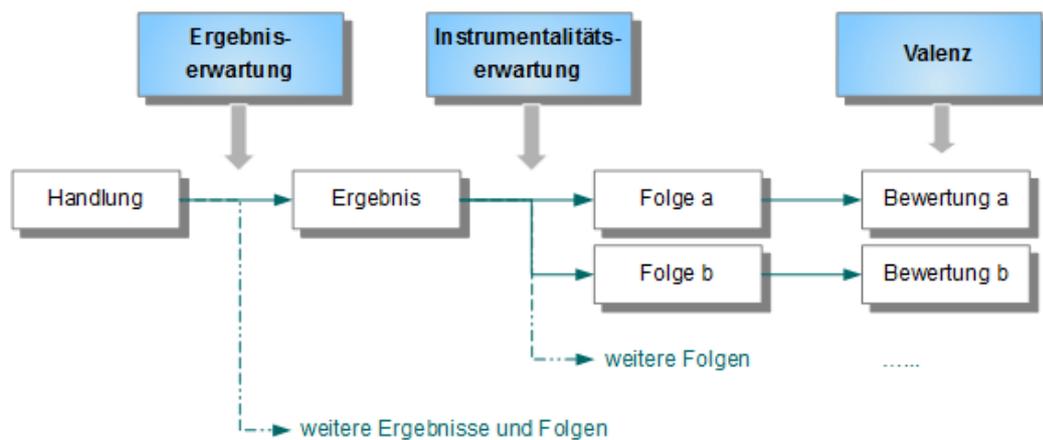


Abb. 7: VIE-Theorie von Vroom<sup>35</sup>

Erwartungen beschreiben die subjektiv wahrgenommene Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ergebnisses. Sie wird auf einer Skala von 0 bis 1 angegeben, wobei der Wert 0 das Auftreten eines Ereignisses als unwahrscheinlich bzw. der Wert 1 als sicher definiert.

Instrumentalitäten stehen für die Beziehung zwischen dem Handlungsergebnis und den daraus resultierenden Handlungsfolgen, die entweder günstige oder ungünstige Auswirkungen haben können. Es verbirgt sich dahinter also die Frage, inwieweit das Ergebnis meines Handelns positive Konsequenzen nach sich ziehen wird.<sup>36</sup>

Valenzen bewerten dann die Handlungskonsequenzen in Bezug auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse. Konsequenzen mit positiver Valenz werden angestrebt, und solche mit negativer Valenz vermieden. Ereignissen ohne Valenz steht der Handelnde gleichgültig gegenüber.<sup>37</sup>

<sup>33</sup> Vgl. Stock-Homburg, 2010, S. 80ff

<sup>34</sup> Vgl. Kühlmann, 2008, S. 86ff

<sup>35</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an spektrum.de

<sup>36</sup> Vgl. Nerdinger / Blickle / Schaper, 2011, S. 402

<sup>37</sup> Vgl. Kühlmann, 2008, S. 86

## 2.3 Psychologie der Veränderung

Jedes Unternehmen unterliegt ständigen Veränderungen aus einer zunehmend dynamischen Umwelt, die eine kontinuierliche Anpassung der eigenen Strukturen erfordert, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Die Dynamik der Veränderungen nimmt hierbei stetig zu, so dass Veränderungsprozesse immer öfter und oft auch unvorhersehbar angestoßen werden müssen.

### 2.3.1 Was bedeutet „Veränderung“

Genauer betrachtet ist Veränderung allgegenwärtig und aus Sicht eines Unternehmens lebensnotwendig, ist sie schließlich die Triebfeder für Entwicklung und Wachstum. Grundsätzlich kann man die Ursachen solcher Veränderungen in „externe Umwelteinflüsse“ und in „interne Faktoren“ einteilen.<sup>38</sup>

#### Externe Umwelteinflüsse

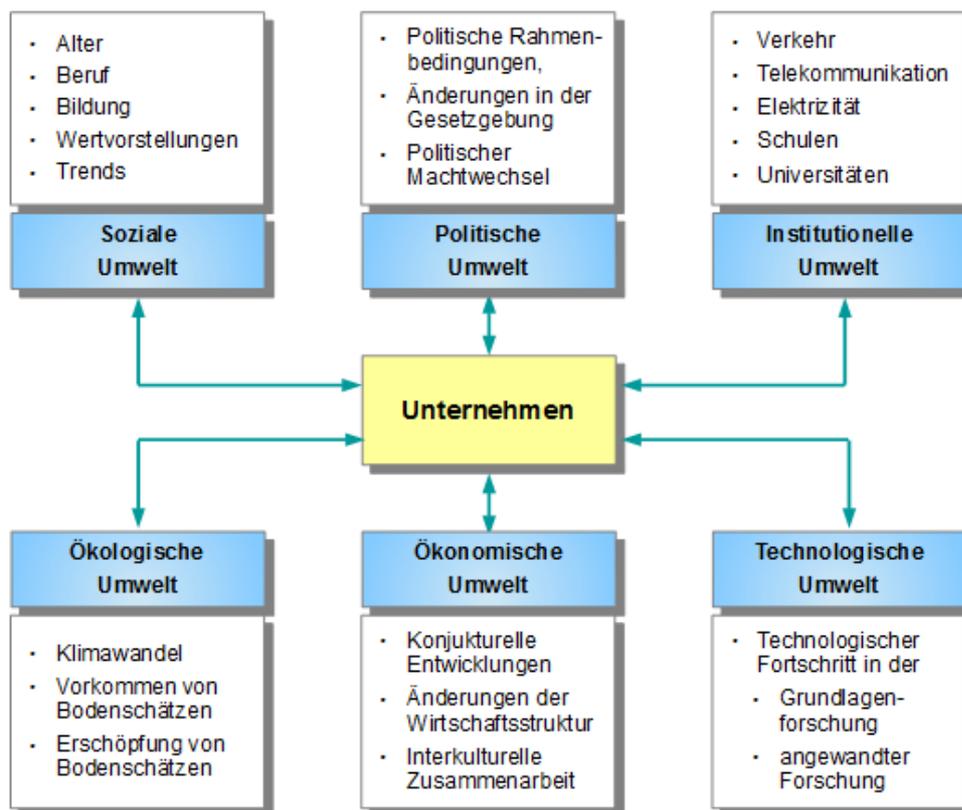


Abb. 8: Kategorien der Unternehmensumwelt<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Weibler, 2012, S. 492ff

<sup>39</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an Lauer, 2014, S. 17

Nach der Systemtheorie stellt ein Unternehmen ein sogenanntes sozio-technisches System (sozio = Menschen, technisch = Maschinen) dar, welches sich im Austausch mit seiner Umwelt befindet.<sup>40</sup>

#### Interne Faktoren:

Neben den Anpassungen bedingt durch externe Veränderungen, gibt es interne Faktoren die Anlass für eine Veränderung der Strukturen und Prozesse sein können, wie:

- Optimierungspotenziale (Effizienz- und Produktivitätssteigerung)
- Neuformulierung der Unternehmensstrategie (Joint Ventures, Globalisierung)
- Organisationsanpassungen (Veränderung der Eigentümerstruktur oder der Unternehmensleitung)

### **2.3.2 Widerstand gegen Veränderung**

Veränderungen erfordern Anpassungen an neue Situationen und zwingen somit betroffene Mitarbeiter meist vertraute und bewährte Verhaltensmuster aufzugeben und sich auf Neues, Ungewisses einzulassen.

Nur wenige Mitarbeiter stehen diesen Veränderungen offen gegenüber oder sehen sie sogar als Chance. Vielmehr reagieren die Vielzahl der betroffenen Mitarbeiter eher negativ auf Veränderungen, was zu emotionale Reaktionen wie Wut, Misstrauen, Ablehnung und vor allem Angst führt. Sie wollen lieber in ihren alten Gewohnheiten verharren als sich den Mühen einer Umstellung zu unterziehen.

Generell kann man drei Arten von Widerständen unterscheiden:<sup>41</sup>

1. *Rationaler Widerstand*: bezieht sich auf logische Argumente gegen die Veränderung.
2. *Politischer Widerstand*: resultiert aus der Angst der Betroffenen im Unternehmen an Einfluss und Macht zu verlieren. Problematisch hierbei ist, dass dieser Widerstand meist nicht offen vorgebracht wird und zu irrationalen Handlungen führen kann.
3. *Emotionaler Widerstand*: basiert auf Befürchtungen und Gefühlen, die sich mit logischen Argumenten nicht erklären lassen. Meist handelt es sich dabei um die Angst mit den Veränderungen nicht zurecht zu kommen.

---

<sup>40</sup> Vgl. Lauer, 2014, S. 13f

<sup>41</sup> Vgl. Bartscher / Stöckl, 2011, S. 166f

Hierbei gilt es zu beachten, dass sich oft nicht nur das Umdenken der Mitarbeiter schwierig gestaltet, sondern vor allem dem Mittelmanagement die „Änderung in den Köpfen“ außerordentlich schwer fällt<sup>42</sup>.

Häufig fällt es auch Führungskräften schwer mit Widerstand umzugehen, weil sie sich missverstanden und persönlich angegriffen fühlen. Man kann den Widerstand aber nicht einfach ignorieren, sondern er muss als integraler Bestandteil des Veränderungsprozesses sehr ernst genommen werden.<sup>43</sup>

Wichtige Gesichtspunkte im Umgang mit Widerstand sind daher folgende Aussagen:

- Widerstand ist eine normale Begleiterscheinung von Veränderungsprozessen.
- Widerstand kann Indiz dafür sein, dass die Veränderung überspannt, der Prozess zu schnell, die Beteiligten in der Bewältigung situativ überfordert sind.
- Widerstände enthalten eine (oft verschlüsselte) kommunikative Botschaft, die es zu erkennen und zu deuten gilt.
- Widerstand braucht eine Instanz, an die er sich wenden kann. Fehlt dem Widerstand ein Adressat, an den sich die Botschaft richten kann, entwickelt er sich oft zu destruktiven Formen.
- Widerstand braucht Raum zur Artikulation. Die Auseinandersetzung und Verarbeitung der Veränderung ist ein wichtiger Teil des Veränderungsprozesses.

### 2.3.3 Veränderungstheorien

In der Literatur existieren verschiedenste Ansätze und Modelle einen Veränderungsprozess zu klassifizieren bzw. eine Reihenfolge zu erstellen.

#### **Das 3-Phasen Modell von Kurt Lewin**

Das 3-Phasenmodell des Sozialpsychologen *Kurt Lewin*, welches auf der Basis seiner allgemeinen Feldtheorie für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Gruppen entwickelt wurde, zählt zu den bekanntesten Modellen. Die Ausgangssituation in einem Veränderungsprozess wird durch einen Gleichgewichtszustand zweier konkurrierender Kraftfelder charakterisiert:<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Bickenbach / Soltwedel, 1996, S. 83ff

<sup>43</sup> Vgl. [haufe.de/Personal](http://haufe.de/Personal), Stichwort: Widerstand bei Veränderungsprozessen

<sup>44</sup> Vgl. [organisationsberatung.net](http://organisationsberatung.net), Stichwort: Change Management Modelle im Vergleich

- Widerstrebende Kräfte („*restraining forces*“), die den Status Quo erhalten wollen und somit gegen eine Veränderung wirken (z.B. Sicherheitsstreben, Gewohnheit, Angst, mangelnde Ressourcen, etc.)
- Antreibende Kräfte („*driving forces*“), die Veränderungen provozieren (z.B. neue Technologien, neue Wettbewerber, verändertes wirtschaftliches Umfeld, etc.)

Um eine Veränderung herbeizuführen, muss dem Modell zufolge das Gleichgewicht vorübergehend zu Gunsten der antreibenden Kräfte verschoben werden, wobei es sinnvoller ist die Beharrungskräfte zu verringern als die Veränderungskräfte zu verstärken.

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess hat nach Lewin drei Phasen:<sup>45</sup>

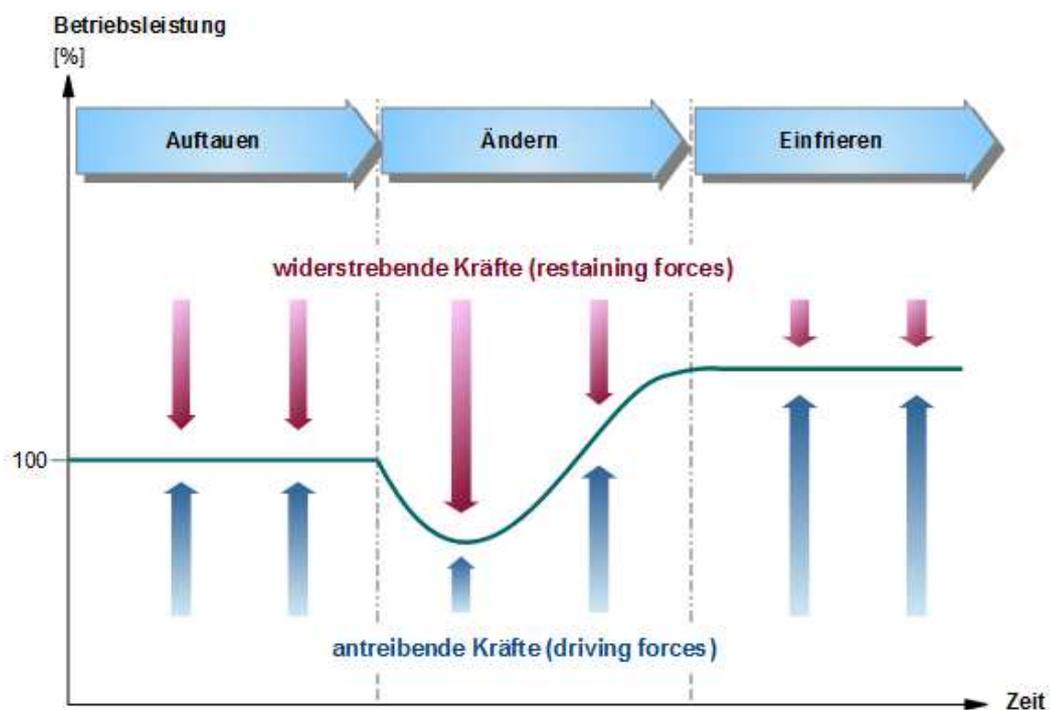


Abb. 9: 3-Phasen Modell von Lewin<sup>46</sup>

Phase 1: Auftauen (Unfreezing): In dieser ersten Phase müssen die antreibenden Kräfte verstärkt und die widerstrebenden Kräfte verringert werden. Die Mitarbeiter müssen von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt bzw. die Widerstände gegen die Veränderung aus dem Weg geschafft werden. Ziel ist eine Bereitschaft für die Veränderung.

<sup>45</sup> Vgl. Lauer, 2014, S. 57f

<sup>46</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an [organisationsberatung.net](http://organisationsberatung.net)

**Phase 2: Ändern (*Changing*):** Diese Phase beinhaltet die eigentlichen Veränderung. Durch die auftretenden Unsicherheiten und zusätzlichen Lernprozesse sinkt die Leistungskurve zunächst ab, erreicht aber gegen Ende einer erfolgreichen Veränderung, gemessen an der Anfangsleistung, ein höheres Niveau. Der Prozess der Verhaltensänderung läuft dabei typischerweise in sieben Schritten ab (siehe Phasen von Streich im folgenden Abschnitt).

**Phase 3: Einfrieren (*Refreezing*):** Ziel dieser Phase ist die langfristige Stabilisierung der erreichten Veränderungen. Ein Rückfall in die alten Strukturen und Verhaltensweisen muss mittels Überwachung und gegebenenfalls weiteren Änderungen verhindert werden.

### Emotionale Phasen einer Veränderung nach Streich

Verglichen mit den anderen Modellen nimmt das Modell von *Richard K. Streich* eine neue Perspektive ein, da es den Blick auf die Beteiligten richtet und die Reaktion der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen beleuchtet. Es hierbei werden Emotionen durchlebt, deren sieben Phasen bei verschiedenen Personen in Dauer und Intensität unterschiedlich sein können.<sup>47</sup>



Abb. 10: Phasen der Veränderung nach Streich<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Lehner, 2015, S. 72ff

<sup>48</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an [organisationsberatung.net](http://organisationsberatung.net)

### Phase 1: Schock

Die Mitarbeiter werden mit der notwendigen Veränderung konfrontiert, was zu typischen Reaktionen wie Schock, Überraschung, Angst vor der neuen Situation und Unverständnis führt (Desorientierung). Dies schlägt sich häufig in sinkender Produktivität nieder, denn die Mitarbeiter bekommen vermittelt, dass ihre bisherigen Handlungsmuster für die neue Situation nicht geeignet sind.

### Phase 2: Ablehnung

Nach dem ersten Schockzustand schließen sich die Betroffenen gegen die Veränderung zusammen, um mit viel Energieaufwand die Notwendigkeit der Veränderung zu verneinen. In solchen Reaktionen manifestiert sich die Angst gewohnte Strukturen und Prozesse zu verlieren.

### Phase 3: Rationale Einsicht

Die Mitarbeiter erkennen die Notwendigkeit der Veränderung an, allerdings ist eine tiefergehende Bereitschaft eigene Verhaltensmuster zu ändern bzw. sich an der Veränderung anzupassen noch nicht vorhanden. Diese Phase repräsentiert einen Zwischenschritt zwischen Ablehnung und Akzeptanz, und ist oft mit Unsicherheit, Verwirrung und Frustration verbunden.

### Phase 4: Emotionale Akzeptanz

Am tiefsten Punkt, im oben aufgezeigten Verlauf, kommt es zur entscheidenden Wendung. Die Mitarbeiter beginnen die Veränderung nicht nur zu verstehen, sondern auch zu akzeptieren und sind nun bereit gewohnte Verhaltensweisen zu verlassen um eine Neuorientierung zu beginnen.

### Phase 5: Lernen

Die Mitarbeiter treten in einen Lernprozess ein und fangen an mit der Situation umzugehen. Durch Erfolge und Misserfolge wird ermittelt, welche Verhaltensweisen für die neue Arbeitssituation angebracht sind.

### Phase 6: Erkenntnis

Die Erkenntnisse aus den Lernprozessen werden gesammelt und ausgewertet. Durch erste Erfolge vollzieht sich eine Erweiterung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse, und die Integration der Handlungen in den Alltag beginnt.

### Phase 7: Integration

Die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen werden letztlich von den Mitarbeitern vollständig in den Alltag integriert und als selbstverständlich erachtet.

## 2.4 Management der Veränderung

### 2.4.1 Definition Change Management

Veränderungsmanagement oder Change Management ist ein nicht exakt abgrenzbarer Begriff aus dem Bereich der Organisationsentwicklung. In der Praxis wird Change Management in vielen Fällen als geplantes und organisiertes Vorgehen für eine Veränderung definiert, die in Form eines Projektes umgesetzt wird.<sup>49</sup>

Neben der systematischen Vorgehensweise der strukturierten Planung, Implementierung, Überwachung und Stabilisierung, ist das Commitment der beteiligten Mitarbeiter der entscheidende Faktor des Change Managements. Das Top Management hat das mittlere Management zu überzeugen und zu mobilisieren, damit dieses seine Führungsverantwortung wahr nimmt (z.B. bei einer Top-Down-Umsetzung). Das mittlere Management wiederum bindet die, von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter mit ein, so dass diese zu Beteiligte werden.<sup>50</sup>

Die Vielzahl von Methoden und Instrumenten, welche im Change Management eingesetzt werden, lassen sich prinzipiell in folgende Kategorien einteilen:<sup>51</sup>

- *Kommunikation*: ist eines der wesentlichsten Instrumente des Change Managements und umfasst das Vermitteln und Erlangen von Information, sowie das Konfliktmanagement.
- *Wissensvermittlung*: reicht von der Informationsbereicherung bis zu Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern (z.B. Schulungsmethoden, Coaching, Workshops, Moderation)
- *Motivationstechniken*: setzen Anreize z.B. durch Maßnahmen zur Weiterbildung, Mitarbeitermobilisierung, Teambuilding oder Social Events
- *Zielorientierung* und *Erfolgskontrolle*: beinhalten die Entwicklung von Visionen und Zielvereinbarungen, sowie Überwachungstechniken
- *Projektmanagement*: ist deshalb als wichtig anzusehen, da Veränderungsprozesse i.d.R. nicht im Routinegeschäft zu bewältigen sind, sondern der Abwicklung in Projektform bedürfen

---

<sup>49</sup> Vgl. Rank / Scheinpflug, 2010, S. 19f

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, S. 29

<sup>51</sup> Vgl. Kundinger, 2007 S. 64

## 2.4.2 Strategie der Veränderungsumsetzung

Um Veränderungen im Unternehmen einzuführen, bedarf es der Überlegung zur grundsätzlichen Vorgehensweise der Umsetzung. Die Literatur unterscheidet hierbei die beiden gegensätzlichen Ansätze „Top-Down“ und „Bottom-Up“, sowie die Mischform davon, den „Both-Directions“ Ansatz.<sup>52</sup>

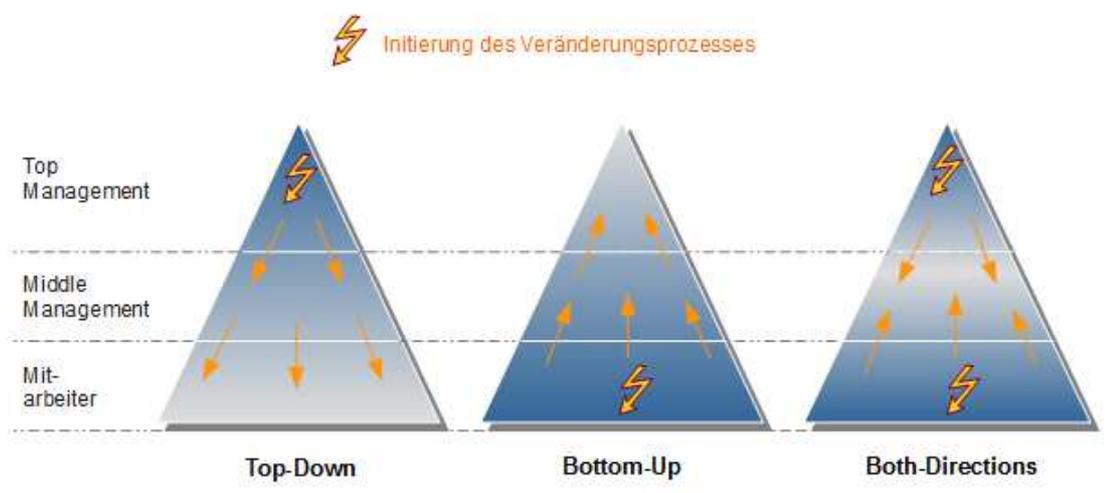


Abb. 11: Strategie der Veränderungsumsetzung<sup>53</sup>

### Top-Down Ansatz

Der auch als Bombenwurf- oder Revolutionsstrategie genannte Ansatz ist dadurch gekennzeichnet, dass die Veränderung vom Top-Management geplant und an die hierarchisch nachgeordneten Ebenen zur Durchführung weitergegeben wird. Problematisch bei der Veränderung von „oben“ ist jedoch, dass die Akzeptanz der Veränderung meist fehlt, bzw. kann es bei Unternehmen mit vielen Hierarchieebenen bei der Weitergabe der Veränderung zu einer Verfälschung der Veränderung selbst oder der Begründung für die Veränderung kommen, was wiederum das Entstehen von Widerstand fördert.<sup>54</sup>

### Bottom-up Ansatz

Als Gegenstück zum Top-Down Ansatz, beginnt bei der Evolutionsstrategie der Veränderungsprozess in der untersten Hierarchieebene und wird nach „oben“ weitergegeben. Dieser Ansatz verfolgt den Gedanken, dass das untere Management

<sup>52</sup> Vgl. Dillerup / Stoi, 2013, S. 700ff

<sup>53</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an organisationsberatung.net

<sup>54</sup> Vgl. Bergauer, 2001, S. 111

und dessen Mitarbeiter am besten wissen, welche potentiellen Veränderungen in den eigenen Bereichen notwendig und wirkungsvoll sind.

Allerdings wird das Potenzial häufig nicht voll ausgeschöpft, da sich Mitarbeiter freiwillig nicht allzu weit aus ihrer Komfortzone herausbegeben. Auch fehlt in diesen Hierarchieebenen oft das Know-How für bereichsübergreifende Veränderungen.

### **Both-Directions Ansatz**

Auch als Gegenstromverfahren bekannt, handelt es sich bei diesem Ansatz um einen Zwitter zwischen Top-Down und Bottom-Up Ansatz, der versucht die Vorteile beider Verfahren zu nutzen.

## **2.5 Interkulturelle Aspekte**

In Zeiten wachsender Globalisierung ist interkulturelle Zusammenarbeit durch Teams, bestehend aus Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen und Nationalitäten, in vielen Unternehmen zur Normalität geworden. Dabei kann die Zusammenarbeit entweder im persönlichen Kontakt oder virtuell, sowie grenzüberschreitend als auch national sein.<sup>55</sup>

### **2.5.1 Definition Kultur**

Der Begriff der Kultur ist sehr umfassend, beschränkt man sich aber auf den Aspekt verbesserter Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlichen Kulturen, so ist folgende Definition sehr passend.

*Kultur ist das in einer Gruppierung von Menschen weithin geteilte und für sie typische Muster an überlieferten Grundannahmen, Werten und Normen, die sich in Handlungsroutinen, Institutionen, Sprache und in Artefakten ausdrücken.*<sup>56</sup>

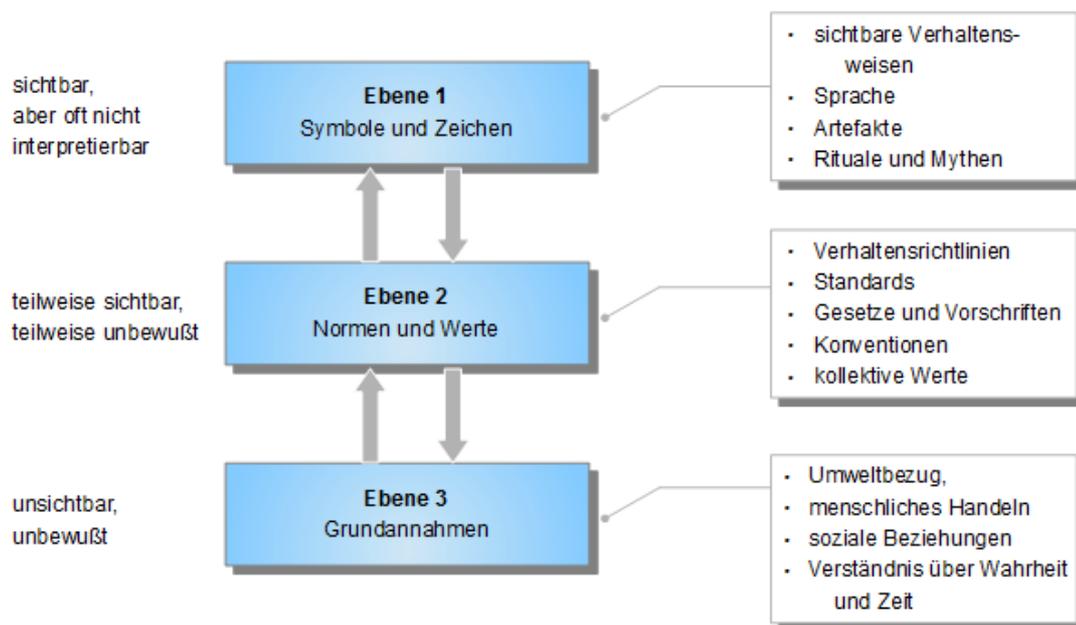
Eine gute Veranschaulichung liefert das bekannte Drei-Ebenen-Modell des amerikanischen Organisationspsychologen *Edgar Schein*, welches Kultur in drei Ebenen unterteilt, angefangen bei den sichtbaren Symbolen und Zeichen, über die teilweise sichtbaren und teilweise bewussten Werte und Normen bis hin zu den unsichtbaren und unbewussten Grundannahmen, dem inneren Kern einer Kultur.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Oelsnitz, 2006, S.142f

<sup>56</sup> Vgl. Kühlmann, 2008, S. 34

<sup>57</sup> Vgl. Schein, Organisationskultur, S. 32ff

Abb. 12: Drei-Ebenen-Modell nach Schein<sup>58</sup>

Kultur beeinflusst also das Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Handeln ihrer Mitglieder, und vermittelt so Orientierung in der Umwelt, eröffnet Handlungsmöglichkeiten und setzt Handlungsgrenzen. Jedoch werden die Verhaltensweisen des Angehörigen nicht nur vom Einfluss der Kultur geprägt, sondern auch von seiner Persönlichkeit und seinen individuellen Erfahrungen.<sup>59</sup>

### 2.5.2 Mitarbeiterführung im interkulturellen Kontext

Interkulturelle Teams, also Teams bestehend aus Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen und Nationalitäten, gehören in vielen Unternehmen heute schon zum Alltäglichen. Dies erfordert nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von den Teammitgliedern und dem Unternehmen selbst gewohnte Verhaltensweisen in Bezug auf interkulturelle Aspekte zu überdenken. Es ist notwendig interkulturelle Sensibilität zu entwickeln.<sup>60</sup>

Grundsätzlich bedeutet Mitarbeiterführung in einem interkulturellen Kontext zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte. Da sich die Führungsverhaltensweisen in verschiedenen Kulturen voneinander unterscheiden, ist eine Übertragung von

<sup>58</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an Wien / Franzke, 2014, S. 30

<sup>59</sup> Vgl. Kühlmann, 2008, S. 36

<sup>60</sup> Vgl. business-wissen.de, Stichwort: Interkulturelle Teams führen

erfolgreichen Führungsprinzipien, die in einer bestimmten Kultur entwickelt wurden, nicht ohne weiteres auf andere Kulturen erfolgreich übertragbar.<sup>61</sup>

Der niederländische Experte für Kulturwissenschaften *Geert Hofstede* erforschte die Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen und bildete diese als Kulturdimensionen ab. Diese Kulturdimensionen dienen als Orientierungspunkte für die Führungskräfte, die bei der Auswahl der richtigen Führungsinstrumente und der Sensibilisierung der kulturellen Unterschiede helfen.<sup>62</sup>

Wichtig dabei ist, dass die Auswirkungen der interkulturellen Mitarbeiterführung nicht nur für ins Ausland entsendete Mitarbeiter zum tragen kommen, sondern auch für die Führungskräfte und Mitarbeiter im Inland.

### 2.5.3 Virtuelle Teams<sup>63</sup>

Im Gegensatz zu traditionellen Arbeitsgruppen, sind virtuelle Teams geografisch und/oder organisatorisch getrennt, wobei auch die Arbeitszeiten je nach geografischer Lage unterschiedlich sein können.

Für den Informations- und Datenaustausch, sowie der Kommunikation untereinander wird ein breites Spektrum von Übertragungsmedien, wie E-Mail, Telefon, Application Sharing und Videokonferenzen genutzt.

Vorteile virtueller Teamarbeit sind, dass sich die Teamzusammensetzung an der fachlichen Qualifikation der Teammitglieder orientiert und nicht nach der örtlichen Verfügbarkeit der Mitarbeiter. Spezialwissen der unterschiedlichen Standorte kann dadurch in das Team einfließen, was einen positiven Einfluss auf seine Kreativität, Flexibilität, Produktivität und Sensibilität hat.

Entgegengesetzt dazu entstehen Nachteile wie die Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationsmedien, der erhöhte Organisationsaufwand bei Face-to-Face-Meetings, die verringerte Identifikation und die kulturellen und sprachlichen Missverständnisse und Konflikte innerhalb des Teams

---

<sup>61</sup> Vgl. Ringwald, 2009, S. 13f

<sup>62</sup> Vgl. [business-wissen.de](http://business-wissen.de), Stichwort: Interkulturelle Teams führen

<sup>63</sup> Vgl. Kauffeld, 2011, S. 69

### 3 Arbeitsverlagerung als strategische Entscheidung

Die Zusammenarbeit mit der Entwicklungsabteilung in Zagreb entsprach, bedingt durch äußere Einflüsse aber auch durch unternehmensinterne Ressortiments, nicht mehr den Vereinbarungen und Erwartungen der Entwicklungsleitung. Dies war schließlich ausschlaggebend um nach Alternativen zu suchen, und in weiterer Folge zur Überlegung einer Standortverlagerung führte.

Das folgende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über die Ausgangssituation und den Einflussfaktoren, die zu dieser strategischen Entscheidung führten.

#### 3.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen *Unify GmbH & Co KG* (ehemals *Siemens Enterprise Communications GmbH*), ein Joint Venture<sup>64</sup> des amerikanischen Finanzinvestors *The Gores Group*, mit Sitz in Los Angeles, und des deutschen Industriekonzerns *Siemens AG*, mit seinem Hauptsitz in München und weiteren Niederlassungen in über 100 Ländern, wurde im Januar 2016 an das Unternehmen *Atos SE*, einem französischem IT-Dienstleister mit Hauptsitz in Bezons bei Paris, verkauft.

Die nun neue Atos Tochter ist ein weltweites Unternehmen mit ca. 8.000 Mitarbeiter, welches Kommunikationssoftware und -services entwickelt und vertreibt, die sowohl für große Unternehmen (Enterprises) als auch für Klein- und Mittelbetriebe eingesetzt werden können. Das Unternehmen verfügt dabei über eine lange Tradition bei der Entwicklung von Kommunikationsprodukten, welche heute bei annähernd 75% der „Global 500“-Unternehmen<sup>65</sup> im Einsatz sind.

#### Historie

2006 – Eine neue strategische Ausrichtung des Mutterkonzerns *Siemens AG* führte zur Ausgliederung des damaligen COM Bereiches (Communications) in die *Siemens Enterprise Communications (SEN)*. Von der Ausgliederung betroffen waren dabei weltweit alle Abteilungen, welche für den COM Bereich arbeiteten oder zulieferten.

2008 – Joint Venture mit *The Gores Group*, welche 51% des Unternehmens übernahm. Die restlichen 49% behielt die *Siemens AG*.

---

<sup>64</sup> Am 1. Oktober 2008 übernahm *The Gores Group* 51% des Unternehmens, die restlichen 49% behielt die *Siemens AG*.

<sup>65</sup> Fortune.com, „Global500“

2013 – Die Unternehmensleitung entschied sich für eine „Rebranding“ von *Siemens Enterprise Communications* zu *Unify*. Der neue Name sollte neuer und moderner klingen und zusätzlich auf die Produkte des Unternehmens, nämlich Unified Communications, hinweisen.

2016 – Verkauf an *Atos SE*.

## 3.2 Arbeits- und Projektstrukturen

Das Top Management für die Produktentwicklung, bestehend aus Entwicklungsleitung, Produkt Management und Produkt Service, mit dem Sitz in München agiert in enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Competence Centers der einzelnen Produkte. Im beschriebenen Fall liegt das Competence Center bei der Siemens AG Österreich, die auch die Projektleiter für die laufenden Projekte der Entwicklung stellt.

Das Competence Center trägt die Verantwortung über die strategisch technische Entwicklung des Produktes und legt somit die Vorgaben für die jeweiligen Projekte fest, welche sowohl Weiterentwicklung des Produktes, als auch Korrektur-Freigaben umfassen.

Die Projektleitung, die vom Competence Center gestellt wird, arbeitet dabei mit Entwicklungsteams an verschiedenen Standorten zusammen und trägt auch die Verantwortung für die zeitgerechte Zulieferung der einzelnen Programmkomponenten, welche für den Zusammenbau des Gesamtproduktes notwendig sind. Die Qualitätsüberprüfung und die Abnahme (Freigabe zum Kundeneinsatz) erfolgt im großen Testlabor in München.

In der ursprünglichen Konstellation waren nur Entwicklungsteams aus Deutschland und Österreich involviert. Steigende Anforderungen an die Produktentwicklung (z.B. kürzere Entwicklungszeiträume für neue Versionen, zunehmende Anzahl zu wartender Versionen, komplexer werdende Kundenszenarien, Start einer neuen Produktlinie), führte zu kontinuierlichen Expansionen der Teams, die aus ökonomischen Gründen auch auf Länder mit preiswerten Arbeits- und Standortkosten ausgeweitet wurde.

Die projektbezogene Aussteuerung dieser sogenannten „virtuellen Teams“ erfordert erhöhte Koordination und Kommunikation und wurde vom Competence Center wahrgenommen, wobei die personelle Betreuung der Mitarbeiter vom jeweiligen lokalen Management zu erfolgen hat.

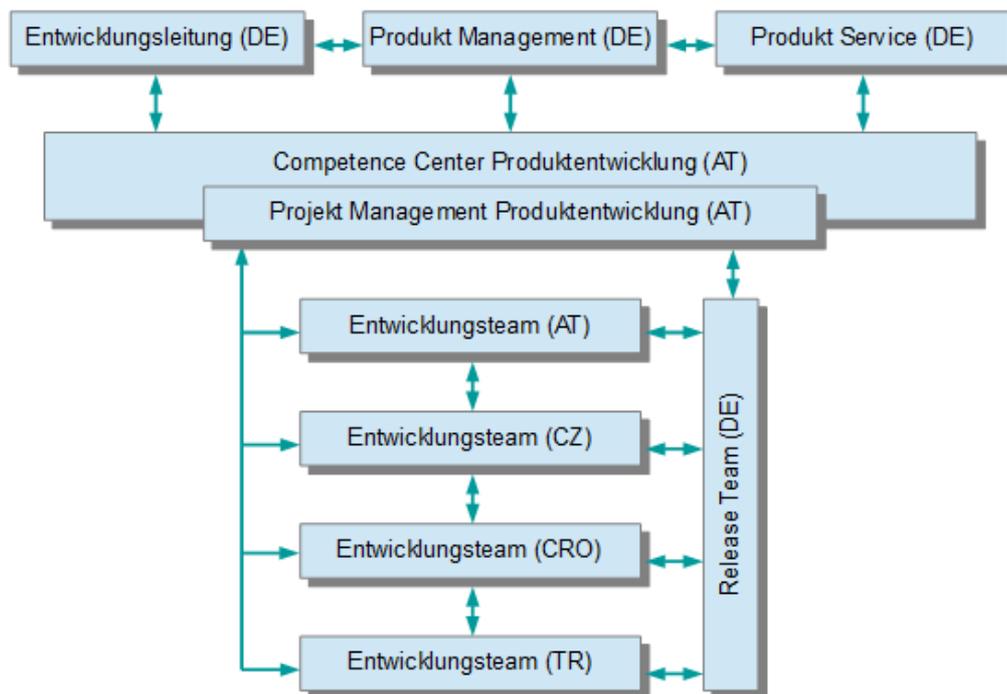


Abb. 13: Organisation Produktentwicklung

Wie schon vorher kurz angesprochen, hat das Competence Center gleichzeitig mehrere Entwicklungsprojekte und die dazu benötigten Ressourcen zu koordinieren.

- Entwicklung neuer Versionen: kontinuierliche Weiterentwicklung des Produktes. Laufzeit ca. 12 bis 15 Monate. Die Entwicklungsarbeiten (Definition, Planung) der neuen Version starten schon vor dem Ende der in Arbeit befindlichen Version.
- Korrektur-Releases: beinhalten Fehlerbehebungen und kleinere Erweiterungen und sind für alle unterstützten Versionen bereitzustellen. Zeithorizont: 2 bis 3 Releases pro Version pro Jahr, abhängig vom jeweiligen Fehlereinfall (Anzahl und Priorität der gemeldeten Fehlfunktionen)
- Kundenwünsche (Change Requests): beinhalten meist umfangreichere Erweiterungen, die entweder in spezielle Kundenversionen (bedeutet erhöhter Wartungsaufwand) oder vorzugsweise in die offiziellen Entwicklungsversionen einfließen. Die Freigabe ist entweder mit den Korrektur-Releases zu koordinieren, oder je nach Priorität so schnell wie möglich beim Kunden zu installieren.

Dabei sind die einzelnen Produktkomponenten auf Teams mit dem jeweiligen Komponenten-Know-How aufgeteilt. Das Team ist somit Komponenten-Eigentümer und unabhängig von den laufenden Projekten für die Stabilität der Komponenten-

weiterentwicklung und der -qualität verantwortlich. Mitarbeiter des Teams sind üblicherweise meist gleichzeitig in mehreren Projekten tätig. Eine ausführliche Planung und regelmäßige Kommunikation zwischen den Projekten ist daher unumgänglich.

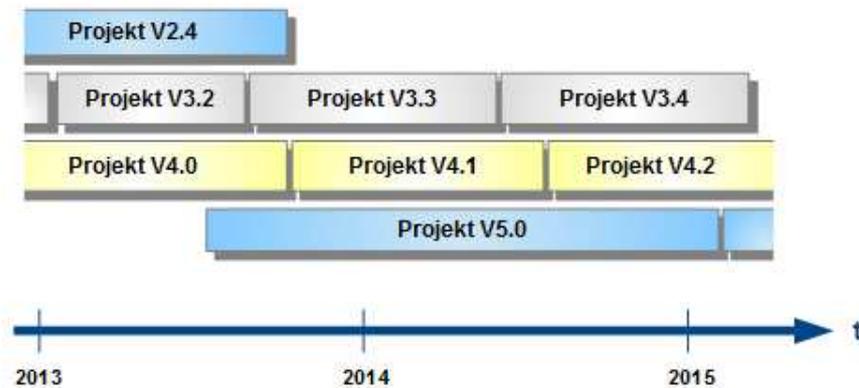


Abb. 14: Parallele Projektlinien

### 3.3 Gründe für die Verlagerung von Zagreb nach Ankara

Die jahrelange Zusammenarbeit mit der Entwicklungsabteilung in Zagreb verlief aus Sicht des Projekt Managements und auch der Mitarbeiter zufriedenstellend und ohne größere Probleme. So kam die Entscheidung über die Verlagerung der Arbeiten und Auflösung des Standortes für die Meisten doch sehr überraschend.

Als Gründe für diese Entscheidung wurden die üblichen ökonomischen Ansatzpunkte, wie Kostenreduktion und Leistungsoptimierung<sup>66</sup> angegeben, jedoch waren wahrscheinliche Zerwürfnisse zwischen der Entwicklungsleitung in Deutschland und der Standortleitung in Zagreb nicht ganz auszuschließen.

Im Besonderen wurden folgende Sachverhalte als ausschlaggebend angeführt:

#### 1. Hohe Fluktuation

Versäumnisse seitens des lokalen Managements in Zagreb, aber auch Diskrepanzen mit der Projektleitung erzeugten bei vielen Mitarbeitern Frust und Arbeitsunwillen.

- Keine Abwechslung (fehlende Job Rotation): Mitarbeiter wurden für ihre Komponente(n) eingeschult und waren über Jahre darin verhaftet, diese übernommene Programmpakete weiter zu pflegen. Neuentwicklungen wurden meist an neue Mitarbeiter oder neue Teams zugeteilt.

<sup>66</sup> Vgl. Hermes / Schwarz, 2005, S. 19

- Erhöhter Druck auf die Mitarbeiter, welcher durch das Spannungsfeld mehrerer gleichzeitiger Projekte bzw. Projektleiter entsteht.
- Geringe Aufstiegschancen für engagierte Mitarbeiter
- Bezahlung im Vergleich zu anderen Firmen am lokalen Standort eher verhalten
- Aktives Abwerben von qualifizierten Mitarbeitern durch andere Unternehmen. Einige große Unternehmen eröffneten neue Zweigstellen in Zagreb und warben mit neuen interessanten Aufgaben und Aufstiegschancen, sowie natürlich auch mit besserer Entlohnung.

## 2. Begrenzte Personal- und Standortressourcen

Die zunehmende Fluktuation führte zu erhöhten Aktivitäten im Bereich Personal-Recruiting damit eine lückenlosen Weiterführung der Projekte gewährleistet werden konnte. Jedoch gestaltete sich die Einstellung qualifizierten Personals, durch die steigende Präsenz alternativer Unternehmen, immer schwieriger.

Der Zeitrahmen der Kündigungsfrist des scheidenden Mitarbeiters musste die Einstellung, die allgemeine Einführung, evtl. Schulungen des neuen Mitarbeiters, sowie den Know-How-Transfer abdecken.

Die zunehmende Auftragslage und die damit anwachsenden Teams führten zur Vollausslastung der vorhandenen Räumlichkeiten am Standort. Eine neuerliche Übersiedlung, man war erst vor ein paar Jahren in dieses größere Gebäude gewechselt, war aus Sicht der Standortleitung keine Option.

## 3. Qualitätsprobleme

Komplexe Systeme, so wie das zu entwickelnde Produkt eines ist, erfordern ein hohes Maß an Know-How der eingesetzten Technik, aber auch das Wissen über die Zusammenhänge und gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Komponenten zueinander. Ein kleine Änderung in einer Komponente kann für das Gesamtsystem große Folgen haben. Dieses Wissen ist meist selten oder unzureichend dokumentiert und beruht auf Erfahrungen der einzelnen Entwickler, welche bei Übergaben an andere Mitarbeiter oft verloren gehen.

Durch die hohe Fluktuation kam es zu vielen Aufgaben- und Tätigkeitsübergaben und die damit verbundenen großen Verlusten an Erfahrungen, was wiederum zu Leistungs- und Qualitätsengpässen führte.

Nicht offiziell als Grund angegeben, jedoch durch Informationsaustausch und Diskussionen mit Vorgesetzten in Erfahrung gebracht, war das sinkende Vertrauen in die Standortleitung ein weiterer wichtiger Faktor für die Verlagerung.

Unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf strategischer Ausrichtung und Prioritäten führte immer öfter zu Diskrepanzen zwischen Standortleitung und dem Competence Center bzw. der Projektleitungen.

- Sinkende Bereitschaft für Veränderungen. Sie wurden vom lokalen Management immer weniger mitgetragen, vielmehr wurde sogar öfter versucht, sie zu verhindern.
- Fehlende Informationen und Absprachen bzgl. projektfremder Tätigkeiten von Mitarbeitern
- Überhöhte Aufwandsabschätzungen um Freiraum für evtl. anderweitige, nicht kommunizierte Tätigkeiten zu schaffen

Natürlich war man sich bewusst, dass diese Verlagerung nicht nur Chancen, sondern auch Risiken beinhaltet, die längerfristig die Weiterentwicklung und die Qualität des Produktes stark beeinflussen könnte.

Chancen	Risiken
<b>Kostenreduktion</b>	<b>Kostensteigerungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Standortkosten</li> <li>• Staatliche Förderungen</li> <li>• Standortreduktion verringert Koordinations- und Kommunikationsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusatzkosten (Zusätzliches Personal, Schulungen, Transferkosten, Kosten verursacht durch geringere Leistung und Qualität, etc.)</li> </ul>
<b>Leistungsoptimierung</b>	<b>Einbussen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe zur Universität erleichtert Recruiting sowie Zugang zu neuen Technologien</li> <li>• Neue unverbrauchte Mitarbeiter, motiviert für neue Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Mitarbeiter mit Erfahrungsdefizite</li> <li>• Verlust von Know-How</li> <li>• Leistungseinbruch durch zusätzliche Transferaktivitäten</li> <li>• Qualitätseinbruch</li> </ul>

*Tabelle 5: Chancen und Risiken der Verlagerung*



Diese Handhabe war durchaus ungewöhnlich, wurde die Projektleitung üblicherweise vom Competence Center gestellt. Neben dem Kostenfaktor galt es als weitere Hauptaufgabe die Einflüsse des Transfers gegenüber der laufenden Produktentwicklung so gering wie möglich zu halten. Eine umfangreiche Risikobetrachtung<sup>68</sup> sollte weitere Problemzonen identifizieren bzw. sollten dafür entsprechende Gegenmaßnahmen definiert werden.

Wöchentliche Projekt-Meetings sorgten für die Aktualisierung des Projektverlaufes und des Risikomanagements. Die Erledigung einer Aufgabe musste von beiden Seiten bestätigt werden. Man wollte hiermit einerseits die Gesamtheit der Übergabedaten seitens der übergebenden Mannschaft sicherstellen, und andererseits die komplette Übernahme dieser Daten seitens der übernehmenden Mannschaft bestätigt wissen.

Die Detailplanung der Transferabwicklung, die mit Unterstützung der Teamleiter und Know-How-Träger beider Seiten erstellt wurde, beinhaltete neben einer Auflistung aller zu übergebenden Komponenten und Subkomponenten auch die verantwortlichen Mitarbeiter (Übergeber und Übernehmer), sowie Zeitpunkt, Zeitdauer und Art und Weise der Übergabe (z.B. via NetMeeting, Face-to-Face Meeting).

Gesondert betrachtet wurde dabei die Logistik der Hardwareumsiedlung, welche stufenweise geplant wurde, um die Einsatzfähigkeit der Teams zu gewährleisten. Dies übte einen zusätzlichen Druck auf die Mitarbeiter aus, mussten sie doch die geplanten Termine sehr ernst nehmen, da mit dem Abbautermin der Rechner nur mehr beschränkter Betrieb (z.B. Fernzugriff auf die Rechner in Zagreb) möglich war.

Ein Projektabschluss-Workshop sollte die Erkenntnisse und Erfahrungen des Transferprojektes ausarbeiten und in einem Erfahrungsbericht niederschreiben.

## **4.2 Die Verlagerung aus Sicht der abgebenden Abteilung**

### **4.2.1 Situation der Entwicklungsabteilung in Zagreb**

Die Entwicklungsabteilung in Zagreb war in der lokalen Standort-Organisation eingebunden und bestand aus ca. 25 Mitarbeiter, unterteilt in 3 Gruppen sowie einen Abteilungsleiter. Die technische Aussteuerung der Mitarbeiter erfolgte über Projektleiter des Competence Centers in Österreich. Es gab wöchentliche Projektmeetings via Telefonkonferenz und NetMeeting<sup>69</sup> bzw. reisten die Projektleiter in regelmäßigen

---

<sup>68</sup> Vgl. Walderer / Patzak, 1997, S. 48f

<sup>69</sup> NetMeeting war eine Software für Mehrpunkt-Videokonferenzen von Microsoft, und wird nun nach und nach vom Nachfolger Skype for Business abgelöst.

Abständen (ca. einmal pro Monat) nach Zagreb für Face-to-Face Meetings mit den Mitarbeitern. Man erkannte, dass persönlicher Kontakt wesentlich zur Motivation der Mitarbeiter beitrug, zudem bestand dadurch eine bessere Möglichkeit zur „soften“ Kontrolle der gestellten Aufgaben.<sup>70</sup>

Die Auslastung der Mitarbeiter am Standort wurde durch Zuteilung von Entwicklungsaufgaben durch das Competence Centers sichergestellt. Am Anfang waren es nur einzelne Entwickler die den Entwicklungsteams in Österreich zuarbeiteten. In weiterer Folge jedoch führte die stetig zunehmende Anzahl an Entwicklungsaufgaben zur Bildung eigener Entwicklungsteams in Zagreb, welche über die Jahre immer mehr Verantwortungen übernahmen und somit sukzessive Wissen hinsichtlich der angewendeten Technik in den Produkten, aber auch über firmeninterne Abläufe und Zusammenhänge aufbauen konnten.

Durch die zunehmenden Fähigkeiten der Entwicklungsteams war die Zagreber-Abteilung ein kompetenter Partner der Produktentwicklung geworden, die das Vertrauen des Competence Centers und der Entwicklungsleitung besaß und dadurch auf eine erfolgreiche Weiterführung dieser Kooperation hoffte.

Große Anstrengungen unternahm die Standortleitung Zagreb bei der Bekämpfung der erhöhten Fluktuation und der stockenden Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Zagreb war in den letzten Jahren auch ein lukrativer Standort für andere Firmen geworden, die ihrerseits wiederum auf der Suche nach qualifiziertem Personal waren.

Hinsichtlich der Raumsituation gab es am Firmengelände in Zagreb keine Möglichkeit der Expansion. Einerseits wollte das lokale Management keine neuerliche Standortveränderung, war man doch erst vor ein paar Jahren an diesen Standort übersiedelt, andererseits glaubte man an eine Konsolidierung der Entwicklungsaufträge in den kommenden Jahren. Damit wirkte man dem aktuellen Erweiterungsbestreben der Entwicklungsleitung eher entgegen.

#### **4.2.2 Auswirkungen auf die Entwicklungsabteilung in Zagreb**

Die Verlagerung der Entwicklungstätigkeiten bedeutete nicht nur einen Rückgang von Aufträgen, sondern einen kompletten Abzug der Produktentwicklung vom Standort.

Die angekündigte Beendigung der Kooperation mit der Produktentwicklung zerstörte die Vertrauensbasis zur Entwicklungsleitung und zum Competence Center, welches immer als Fürsprecher und Vertreter aller Interessen bei der Entwicklungsleitung galt.

---

<sup>70</sup> Vgl. Rausch, 2008, S.64f

Entsprechend schwierig gestalteten sich somit die noch notwendigen Verhandlungen hinsichtlich der bevorstehenden Verlagerung.

Eine komplette Auflösung der Abteilung war nicht geplant, somit war die Standortleitung angehalten für die frei werdenden Mitarbeiter so schnell wie möglich neue Entwicklungsaufgaben zu akquirieren, eine Herausforderung, die sie in den letzten Jahren durch die Auslastungsgarantie nicht wahrnehmen musste. Die Anstrengungen richteten sich dabei auf andere Bereiche innerhalb des Mutter-Konzerns (Siemens AG) sowie auch auf externe Leistungsausschreibungen.

Neben der Wissensübergabe mussten auch die logistischen Prozesse für die Übersiedlung der technischen Gerätschaften nach Ankara abgewickelt werden. Der damit einhergehende Abbau des Equipments in Zagreb brachte aber auch einen Verlust von Arbeitsfähigkeit mit sich und musste deshalb genauestens mit allen laufenden Projekten abgestimmt werden.

Viele Mitarbeiter gaben der Standortleitung die Schuld für die nicht erfolgreich verlaufenen Verhandlungen mit der Entwicklungsleitung. Enttäuscht von ihren Vorgesetzten und auch von der Abwendung des Competence Centers, verloren sie das Vertrauen in das Unternehmen und wollten das Arbeitsverhältnis so schnell wie möglich beenden.

Dadurch ergab sich für die Standortleitung eine weitere Herausforderung, da sie die Erledigung der restlichen Entwicklungsaufgaben, aber auch die Verfügbarkeit der für den Transfer benötigten Mitarbeitern im geplanten Zeitfenster sicherstellen musste.

### 4.2.3 Schwerpunkte der Mitarbeiterführung in Zagreb

Die überraschende Entscheidung der Verlagerung löste starke emotionale Reaktionen und eine große Verunsicherung der Mitarbeiter aus, war doch die zukünftige Weiterbeschäftigung im Unternehmen in Frage gestellt.

Für die Führungskräfte in Zagreb ergaben sich daher folgende Schwerpunkte der Mitarbeiterführung:

- *Informationsweitergabe* und *Plausibilisierung* der Notwendigkeit: unabdingbar als Basis für die Überzeugung der Mitarbeiter, damit die Restarbeiten und die Verlagerung noch durchgeführt werden können
- Wahrnehmung und Aufarbeitung der *Mitarbeiterwiderstände*: nur wenn die Mitarbeiter die emotionale Akzeptanz der Verlagerung erreicht haben, ist ein effizientes Abarbeiten der Aufgaben möglich

- *Vision* der Weiterarbeit: den Mitarbeitern muss ein Leitbild und eine Strategie für die zukünftige Weiterführung der Abteilung vermittelt werden um sie durch die schwere Zeit der Veränderung zu führen
- *Motivation* für höhere Arbeitsleistung: Mitarbeiter müssen trotz der emotionalen Verunsicherung auch noch zusätzliche Arbeitsleistung für die Verlagerung, die ja parallel zum Tagesgeschäft durchgeführt wird, abliefern
- Verhindern bzw. Eindämmen von *Fluktuation*: zusätzliche Aufnahmen und Einschulungen von neuen Mitarbeitern erhöhen einerseits die Belastung der bestehenden Mitarbeiter nochmals, andererseits führt Fluktuation immer zu einem Know-How-Verlust
- *Konfliktbewältigung*: frühzeitiges Erkennen und Aufarbeiten von Konflikten, die naturgemäß in solchen Situationen verstärkt auftreten
- *Interkulturelle Aspekte*: Sensibilisierung der Mitarbeiter, für den richtigen Umgang mit den Mitarbeitern aus Ankara bei der Know-How-Übergabe, auch in Hinblick auf Dienstreisen
- *Weiterbildungsmaßnahmen* für neue Jobs: Motivation der Mitarbeiter zur Erweiterung der technischen und persönlichen Fähigkeiten um zukünftige Aufgaben meistern zu können
- *Verabschiedung* von abgehenden Mitarbeiter: Mitarbeiter, die gekündigt haben, sollten, soweit wie möglich, mit einer „guten“ Erinnerung das Unternehmen verlassen, um eine mögliche negative Repräsentation des Unternehmen nach „Extern“ einzudämmen.

## 4.3 Die Verlagerung aus Sicht der aufnehmenden Abteilung

### 4.3.1 Situation der Entwicklungsabteilung in Ankara

Die Entwicklungsabteilung in Ankara war vor einigen Jahren im Zuge einer Arbeitsauslagerung für ein weiteres Produkt des Unternehmens aufgebaut worden. Die Zusammenarbeit funktionierte, bedingt durch die große Unterstützung der Standortleitung, sowie die hohe Motivation und Einsatzbereitschaft der neuen Mitarbeiter, hervorragend.

So wurden sukzessive Entwicklungstätigkeiten des hier betrachteten Produktes in Ankara angesiedelt, wobei das Team in die bestehenden Projektstrukturen und -prozesse eingefügt wurde.

Anders als in Zagreb, standen in Ankara Gebäude mit ausreichend freien Räumlichkeiten für eine Expansion der Entwicklungsabteilung zur Verfügung.

In Ankara erstreckt sich, anschließend an das Universitätsgelände, ein großes staatliches Areal, welches für Firmenniederlassungen genutzt wird. Die räumliche Nähe zur Universität soll für die Unternehmen den Informationsaustausch mit Studenten und den Zugang zu neuester Technologie (Recruiting, Kooperationen, Forschungsaufträge, etc.) vereinfachen und intensivieren, zudem gibt es staatliche Förderungen.

Aufgrund der guten Zusammenarbeit mit einem internationalen Technologieunternehmen (SEN) und dem angekündigten stetigen Wachstum setzte die Standortleitung alles daran die zukünftige Auftragslage zu steigern.

#### **4.3.2 Auswirkungen auf die Entwicklungsabteilung in Ankara**

Die Abteilung in Ankara sah sich durch die Entscheidung in ihrer Leistung und Kompetenz der Aufgabenabwicklung bestätigt und witterte die Chance in größerem Maße in die Produktentwicklung einzusteigen. Die Übernahme der Entwicklungsaufgaben aus Zagreb bedeutete aber auch einen Aufbau von ca. 25 neuen Mitarbeitern in kürzester Zeit, deren Einführung in das Unternehmen, eine Aufgabe, die für die Integration des Mitarbeiters sehr wichtig ist, aber speziell in solchen Situationen oft zu kurz ausfällt<sup>71</sup>, sowie projektspezifische Schulungen und Vorbereitungen für den Know-How-Transfer.

Neben der Aufnahme von Entwicklungsingenieuren, mussten auch geeignete Mitarbeiter für die neuen Teamleiterstellen gefunden und für den erweiterten Aufgabenbereich ausgebildet werden. Sie sollen nach der Übernahme als Hauptansprechpartner für die verschiedenen Projektleiter des Competence Centers fungieren.

Parallel dazu wurden neue Räumlichkeiten für die wachsende Abteilung adaptiert und mit den notwendigen technischen Geräten ausgerüstet sowie die aus Zagreb schrittweise eintreffende, projektspezifische Hardware an das Unternehmensnetzwerk angeschlossen.

---

<sup>71</sup> Vgl. Haberkorn, 2002, S. 81f

Es war allen bewusst, dass durch die gegebenen Randbedingungen der Transfer nicht nur eine hohe Flexibilität bei den Arbeitszeiten (z.B. Überstunden) und -orten (z.B. Dienstreisen) notwendig machte, sondern auch eine ausreichende Unterstützung und Betreuung durch die Mitarbeiter in Zagreb und des Competence Centers unumgänglich war.

Diese Übernahme stellte für die Standortleitung einen Prüfstein für die Leistungsfähigkeit der Abteilung und des Standortes dar und würde auch als Indikator in zukünftige Wachstumspläne einfließen.

### 4.3.3 Schwerpunkte der Mitarbeiterführung in Ankara

Im Gegensatz zu den Mitarbeitern in Zagreb führte diese Neuigkeit in Ankara zu überaus positiven Mitarbeiterreaktionen. Emotionen wie Freude und Neugier auf die zukommenden Aufgaben, sowie jugendlicher Tatendrang der Neuzugänge erzeugten eine richtige Aufbruchstimmung in der Abteilung.

Für die Führungskräfte in Ankara ergaben sich daher folgende Schwerpunkte der Mitarbeiterführung:

- *Informationsweitergabe*: die Information dient nicht nur der Motivation der Mitarbeiter, sondern ist auch für die Zusammenarbeit der Kollegen aus Zagreb und Österreich unbedingt notwendig
- *Vision* der zukünftigen Arbeit: den Mitarbeitern muss ein Leitbild und eine Strategie für die zukünftigen Abteilungsziele vermittelt werden
- *Motivation* für höhere Arbeitsleistung: die meist neuen Mitarbeiter müssen innerhalb einer kurzen Zeit nicht nur den Umgang mit dem Unternehmen (Personen, Prozesse, technische Gerätschaften, etc.) erlernen, sondern auch technischen Lösungen und projektspezifischen Abläufe der Produktentwicklung.
- Verhindern von *Fluktuation*: Motivation, Schulungen und intensive Betreuung sollen den enormen Druck auf den Mitarbeiter in dieser Phase mildern, und ein „Abspringen“ abwenden.
- *Konfliktbewältigung*: frühzeitiges Erkennen und Aufarbeiten von Konflikten, die durch die schnelle Expansion der Abteilung, sowie der, sicherlich auch durch Emotionen geprägte Übernahme aus Zagreb, verstärkt auftreten werden

- *Interkulturelle Aspekte*: Sensibilisierung der Mitarbeiter, für den richtigen Umgang mit den Mitarbeitern aus Zagreb bei der Know-How-Übergabe, auch in Hinblick auf Dienstreisen
- *Weiterbildungsmaßnahmen* für neue Jobs: Qualifikation der Mitarbeiter für die zukünftigen Aufgaben, sowie der Entwicklung von Kompetenzen und Verantwortungen

## 4.4 Die Verlagerung aus Sicht des Competence Centers

### 4.4.1 Situation des Competence Centers in Österreich

Das Competence Center inklusive der Projektleitung umfasste Mitarbeiter in den Standorten Wien und Graz. Die Mitarbeiter waren früher meist selbst in der Produktentwicklung tätig und übernahmen nach den Auslagerungen der reinen Programmierertätigkeiten die Aufgaben der Koordination und Projektleitung. Entsprechende Fortbildungsmaßnahmen erweiterten die Fähigkeiten der Mitarbeiter in Bezug auf Mitarbeiterführung und Projektmanagement.



Abb. 16: Aufgaben des Competence Centers

Das langjährige Domain-Know-How, also das Wissen über das Produkt und dessen Einsatzszenarien, aber auch eine Ressourcenknappheit in Deutschland, führte zur Übertragung der Competence Center Verantwortung nach Österreich. Als zentrale Stelle für das Produkt übernimmt das Competence Center zahlreiche Aufgaben im Produktlebenszyklus.

- Absprachen und Festlegungen mit der Entwicklungsleitung, dem Produkt Management und dem Produkt Service in München, welche Gebiete umfassen wie: Entwicklungsbudgets, strategische Produktentwicklung, Versionsplanung, Kundenwünsche, Produktpflege und Servicefunktionalität.
- Koordination mit Competence Centers anderer Produkte um Freigaben von Produktbündelungen (Komplettpaket von mehreren Produkten) abzustimmen.
- Zusammenarbeit mit dem Kundensupport für Fehleranalysen, -nachstellungen, -korrekturen und Installationen von Updates beim Kunden.
- Projektleitung und technische Aussteuerung der verteilten Entwicklungsteams (Wien, Brno, Zagreb, Ankara) sowie Koordination der Abnahme mit dem Freigabeteam in München.

Die Betreuung und Aussteuerung der Entwicklungsteams in den unterschiedlichen Ländern erforderte, bedingt durch die räumliche Auftrennung der Teams, ein hohes Maß an Information und Kommunikation mit unterschiedlichen Kommunikationssystemen, aber auch ein erhöhtes Ausmaß an Dienstreisen für regelmäßige Face-to-Face-Meetings. Interkulturelle Sensibilität und verhandlungstechnisches Geschick war hierbei notwendig um die kulturellen und sprachlichen Missverständnisse, die Konflikte innerhalb der Teams und die Rivalitäten der Standorte untereinander wahrzunehmen und beizulegen.<sup>72</sup>

#### **4.4.2 Auswirkungen auf das Competence Center in Österreich**

Da die Aussteuerung der Entwicklungsabteilungen durch das Competence Center erfolgte, war es naheliegend, die Verantwortung für die Durchführung und Koordination der Verlagerung auch dort anzusiedeln.

Es war geplant die Verlagerung parallel zu den laufenden Entwicklungsaktivitäten durchzuführen, was bei bestehender Vollausslastung der Teams zu einer Überlast im Zeitrahmen der Transferaktivitäten führte. Auswirkungen des Transferprojektes auf die laufende Entwicklung waren also unumgänglich.

---

<sup>72</sup> Vgl. Konradt / Hertel, 2002, S. 30ff

Deshalb waren Mehrleistungen in folgenden Bereichen zu erwarten:

- Unterstützung und Kontrolle bei der Durchführung des Verlagerungsprojektes in Zagreb
- Unterstützung und Kontrolle bei der Abwicklung von Verlagerungsaktivitäten in Ankara
- Koordination der Auswirkungen des Verlagerungsprojektes auf die laufenden Projekte
- Einführung und Unterstützung der neuen Kontaktpersonen aus Ankara (bis zum Ende der Verlagerung Parallelbetrieb mit Zagreb)
- Konfliktmanagement und Moderation in Krisensituationen aus dem Verlagerungsprojekt
- Zyklische Berichterstattung über den Status der Verlagerung an die Entwicklungsleitung

Diese Mehrleistung musste mit der bestehenden Mannschaft des Competence Centers abgedeckt werden und führte auch hier zu Überlastsituationen.

Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern in Zagreb gestaltete sich von nun an immer schwieriger, da durch die gefällte Entscheidung, bei den Mitarbeitern in Zagreb das Vertrauen an das Competence Center gesunken war, weil dieses den Abzug der Entwicklungstätigkeiten vom Standort nicht verhindert hatte.

Außerdem wusste man aus der Vergangenheit, dass die Auswirkungen der Verlagerung (Know-How Verlust, längere Bearbeitungszeiten, Qualitätseinbußen, etc.) auch nach Beendigung des Transfers noch länger spürbar sein und es auch immer wieder Diskussionen, Verschiebungen und Krisen geben würde.

#### **4.4.3 Schwerpunkte der Mitarbeiterführung in Österreich**

Die Bekanntgabe der Entscheidung löste bei den Mitarbeitern des Competence Centers Unverständnis und großes Bedauern für die Mitarbeiter in Zagreb aus. Man konnte die kommunizierten Gründe für die Verlagerung nicht nachvollziehen, da man jahrelang mit der Zusammenarbeit sehr zufrieden war.

Für einige Mitarbeiter stellte der Wechsel des Ansprechpartners außerdem ein Problem dar, waren Mitarbeiter in Zagreb nicht nur geografisch näher, sondern auch kulturell ähnlicher als die Mitarbeiter in Ankara.

Für die Führungskräfte in Österreich ergaben sich daher folgende Schwerpunkte in der Mitarbeiterführung der eigenen Mitarbeiter:

- *Informationsweitergabe* und *Plausibilisierung* der Notwendigkeit: unabdingbar als Basis für die Zusammenarbeit und für das Verständnis der Mitarbeiterreaktionen in Zagreb und Ankara
- *Akzeptanz* der Verlagerung: die Mitarbeiter des Competence Centers haben Vorbildwirkung
- Wahrnehmen und Aufarbeiten der *Mitarbeiterwiderstände*: nur wenn die Mitarbeiter die emotionale Akzeptanz der Verlagerung erreicht haben, ist eine effiziente Aufgabenerfüllung möglich
- *Motivation* für höhere Arbeitsleistung: auch für die Mitarbeiter des Competence Centers bedeutete die Verlagerung eine zusätzliche Arbeitsleistung parallel zum Tagesgeschäft
- *Einbinden* der eigenen Mitarbeiter in die Transfer-Aktivitäten (Unterstützung, Kontrolle, etc.)
- *Konfliktbewältigung*: frühzeitiges Erkennen und Schlichten von Konflikten aus dem Umfeld der Verlagerung (z.B. mit laufenden Projekten oder anderen Competence Centers).
- *Interkulturelle Aspekte*: Sensibilisierung der Mitarbeiter bezüglich der unterschiedlichen Verhaltens- und Arbeitsweisen im Umgang mit den Mitarbeitern aus Zagreb und Ankara.

Andererseits ergaben sich auch Aufgaben der Mitarbeiterführung für die Mitarbeiter in Zagreb und Ankara:

- *Beteiligung* der Mitarbeiter am Transferprojekt
  - Übertragung der Projektleitung für das Transferprojekt an Zagreb
  - Einbindung der Teamleiter von Zagreb und Ankara in Entscheidungsprozessen der Verlagerung
- *Coaching* und *Support* bei Transferaktivitäten, sowie der Überprüfung der Übergabetätigkeiten und -ergebnisse
- *Konfliktbewältigung*: Unterstützung bei der Schlichtung von Konflikten an den Standorten Zagreb und Ankara

- *Abschlussveranstaltung* in Zagreb: Lob und Anerkennung für die positive Zusammenarbeit und die geleistete Arbeit. Motivation der Mitarbeiter in Hinblick auf neue Aufgaben und Herausforderungen
- *Teambuilding* in Ankara: Kennenlernen der neuen Mitarbeiter, Motivation für die bevorstehenden Herausforderungen, sowie Aufbau von Vertrauen zum Competence Center und der Entwicklungsleitung.

## 5 Bewertung der Mitarbeiterführungsaspekte

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der genaueren Auseinandersetzung der wichtigen Mitarbeiterführungsfaktoren an den jeweiligen Unternehmensstandorten.

In den folgenden Tabellen bedeuten die Zeichen



positive Bewertung



neutrale Bewertung (weder negativ noch positiv)



negative Bewertung

und beziehen sich auf die Bewertung der Mitarbeiterführungsmaßnahmen, bezogen aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter an den jeweiligen Standorten.

### 5.1 Mitarbeiterkommunikation

Mitarbeiterkommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor in Veränderungssituationen und entscheidend für die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Es ist notwendig, dass Mitarbeiter für die bestmögliche Erfüllung der Aufgaben umfassend informiert werden, sowie Einblicke auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse erhalten.<sup>73</sup>

#### 5.1.1 Informationsweitergabe und Plausibilisierung der Verlagerung

Unabdinglich bei Veränderungen ist die zeit-konforme und abgestimmte Informationsweitergabe an die betroffenen Mitarbeiter, sowie eine regelmäßige Aktualisierung des Wissensstandes. Nichts verunsichert die Mitarbeiter mehr, als in solchen Situationen uninformatiert und alleine gelassen zu werden, so dass sie auf inoffizielle Informationskanäle (Flurfunk, Gerüchte, etc.) angewiesen sind.

Um die getroffene Entscheidung für die Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar zu machen, ist es wichtig, dass die Informationen folgende Bereiche umfasst:<sup>74</sup>

- Gründe für die Verlagerung
- Inhalte der Verlagerung

---

<sup>73</sup> Vgl. Deeking / Fiebig, 1999, S. 12

<sup>74</sup> Vgl. Kauffeld, 2011, S. 63

- Folgen der Verlagerung

Erst Verständnis und Akzeptanz der Veränderung steigert in der Folge wieder das Engagement und den Fokus der Mitarbeiter.

Die Geheimhaltung der geplanten Veränderung während der Evaluierung und Analysephase funktionierte. Entsprechend überraschend war deshalb die Verkündung der getroffenen Entscheidung für die Mitarbeiter an den Standorten.

Erste Informationen wurden via e-Mail verteilt. Mittels Mitarbeiterveranstaltungen und Mitarbeitergesprächen bot man in weiterer Folge die Möglichkeiten der Beantwortung von Mitarbeiterfragen. Doch eine der wichtigsten Fragen, nämlich der Grund für die Verlagerung, wurde für die Mitarbeiter nicht wirklich zufriedenstellend beantwortet. „Anordnung von oben“ lautete meist die finale Aussage.

Speziell die Mitarbeiter in Zagreb mussten durch dieses Informationsdefizit auf informelle Informationsquellen (Gerüchte) zurückgreifen, was schlussendlich zu noch größerer Verunsicherung, Wut auf die Standortleitung und Ohnmacht führte.

Mitarbeiterinformation und Plausibilisierung (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Informationszeitpunkt	Zeitgerechte Information	+	+	+
	Aktualisierung in regelmäßigen Abständen	÷	÷	÷
Informationsgehalt	Begründung für die Verlagerung	-	-	-
	Information über die Verlagerung	÷	÷	÷
	Folgen und Auswirkungen der Verlagerung	-	÷	÷
Zielgruppen	Informationen an richtige Zielgruppen verteilt	+	+	+
Informationsinstrumente	E-Mail	+	+	+
	Social Media	-	-	-
	Intranet	-	-	-
	Mitarbeiterveranstaltungen	+	+	+
	Mitarbeitergespräche mit Vorgesetzten	+	+	+
Plausibilisierung	Veränderungsgrund transparent und nachvollziehbar	-	-	-
	Führungskräfte überzeugt von der Verlagerung	-	+	÷

Tabelle 6: Bewertung: Mitarbeiterinformation und Plausibilisierung

### 5.1.2 Vision – Mission - Strategie

Visionen sind starke Antreiber in Situationen, in denen Schwierigkeiten und Unsicherheiten auftreten. Sie sind Richtungsweiser für Veränderungsbemühungen.<sup>75</sup>



Abb. 17: Von der Mission zur Strategie<sup>76</sup>

Eine Vision ist eine motivierende Beschreibung eines Zustandes in der Zukunft, den das Unternehmen erreichen möchte. Sie gibt somit die Richtung der zukünftigen Unternehmensentwicklung vor.<sup>77</sup>

Die Mission (Leitbild) ist in weiterer Folge die Umsetzung der Vision und verkörpert damit den Auftrag des Unternehmens. Von der Mission lässt sich die Strategie ableiten, welche die mittel- und/oder langfristigen Unternehmensziele beschreibt, die erreicht werden sollten.

Aus der Strategie resultieren Aktionen, die kurz- oder mittelfristige Maßnahmen für die Umsetzung umfassen.

Für die Mitarbeiter in Zagreb war es notwendig die emotionale Bindung mit dem Unternehmen wieder zu stärken und eine Identifikation mit der neuen Ausrichtung der Abteilung zu erreichen. Schwerpunkte der Aktivitäten zur Strategieumsetzung bildeten die Akquisition von neuen Aufträgen und das Weiterbildungsprogramm, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben zu steigern.

In Ankara diente die neue Vision zur Motivation der Mitarbeiter in Hinblick auf die bevorstehenden schwierigen Aufgaben, aber auch als Anreiz für neue Mitarbeiter bei

<sup>75</sup> Vgl. Lorenz / Rohrschneider, 2010, S. 220f

<sup>76</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an Lorenz / Rohrschneider, 2010, S. 221

<sup>77</sup> Vgl. akademie.de, Stichwort: Vision

der Rekrutierung. Auch in Ankara setzte man den Hauptaugenmerk auf die Qualifikation der Mitarbeiter.

In Österreich gab es in Hinblick auf die Verlagerung keine Aktualisierung der bestehenden Vision.

Vision – Mission – Strategie (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Vision – Mission - Strategie	Vorhanden und (erklärend) verteilt	-	+	-
	realistisch	-	+	-
Strategie- umsetzung	Aktionsplan vorhanden	÷	÷	-
	Aktions-Owner definiert	÷	÷	-
	Aktionen gestartet	÷	÷	-

Tabelle 7: Bewertung: Vision – Mission – Strategie

### 5.1.3 Ergebnisse kommunizieren und Erfolge feiern

Zu Projektende sollte der Projektverlauf ausgewertet, die Erfahrungen dokumentiert („Lessons learned“) und die Ergebnisse an die Organisationsleitung sowie die Projekt-Mitarbeiter kommuniziert werden.

Es geht hierbei um die Wertschätzung und Würdigung der geleisteten Arbeit aller Beteiligten, welche zum Erfolg des Projektes geführt hat, sowie um die konkreten Faktoren, die dazu beigetragen haben. Dabei sind nicht nur die erreichten Meilensteine ein positives Ergebnis, sondern auch Lernerfahrungen, Umgang mit Herausforderungen und Überwinden von Rückschlägen können als wertvoller Beitrag herausgestellt werden.<sup>78</sup>

Die Information über das Erreichen von wichtigen Meilensteinen wurde nicht nur an die Stakeholder kommuniziert, sondern auch an alle Projektmitarbeiter verteilt, wobei neben den technischen Fakten vor allem das Engagement der beteiligten Mitarbeiter und die Kompetenz für Problemlösungen Anerkennung fanden.

Am Ende des Verlagerungsprojektes wurde ein Projektabschluss-Workshop in Wien organisiert, unter Teilnahme des Projektleitungsteams und aller wichtigen Teamleiter aus Zagreb und Ankara. Die Ergebnisse und Erfahrungen des Projekts wurden in

<sup>78</sup> Vgl. Hehn / Cornelissen / Braun, 2016, S. 157ff

einem Abschlussbericht zusammengefasst und an die Stakeholder und die Workshop-Teilnehmer verteilt, sowie in überarbeiteter Form an die Projektmitarbeiter weitergegeben.

Im Anschluss an den Workshop fand die offizielle Projektabschlussfeier statt. Parallel dazu gab es in Zagreb und Ankara separate Feiern, wobei die Ansprachen via Telefonkonferenz übertragen wurden.

Nach Abschluss aller Verlagerungsaktivitäten reisten alle Mitarbeiter des Competence Centers, welche enger mit den Mitarbeitern in Zagreb zusammengearbeitet hatten, zu einer großen Abschiedsfeier nach Zagreb.

Ergebnisse kommunizieren, Erfolge feiern (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Ergebnisse kommunizieren	Erreichung von Meilensteinen	+	+	+
	Projektabschluss	+	+	+
	Ergebnisse des Projektabschluss-Workshops	÷	÷	÷
Erfolge feiern	Feiern bei Erreichen von wichtigen Meilensteinen	-	-	-
	Projektabschlussfeier	+	+	+
	Abschiedsfeier Zagreb	+	-	+

Tabelle 8: Bewertung: Ergebnisse kommunizieren, Erfolge feiern

## 5.2 Mitarbeitermotivation

Vorgesetzte haben großen Einfluss auf die Motivation ihres Teams, wobei die Art und Weise der Motivation von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, abhängig von seinen Wünschen und Bedürfnissen, sehr unterschiedlich sein kann.<sup>79</sup>

### 5.2.1 Mitarbeiterbindung - Verhindern von Fluktuation

Ziel der Mitarbeiterbindung ist es, talentierte, leistungsbewusste und qualifizierte Mitarbeiter zur Erhaltung der Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Unternehmens anzusprechen und zu binden. Mitarbeiterbindung reduziert somit den Abgang von Mitarbeitern (Fluktuation), was in weiterer Folge für eine Kontinuität der Zusammen-

<sup>79</sup> Vgl. [spiegel.de](http://spiegel.de), Stichwort: Motivation

arbeit sorgt, das Arbeitsklima stärkt, Mitarbeitertrennungskosten reduziert und zu einem positiven Arbeitgeber-Image beiträgt.

Instrumente der Mitarbeiterbindung sind vielfältig und umfassen dabei Bereiche wie: Unternehmenskultur, Arbeitsklima, Lohnpolitik, Personalentwicklung, herausfordernde Arbeitsaufgabenbereiche, Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, Verantwortungsspielräume, u.a.

Z.B. hat der Schweizer Personaldienstleister *Hays* im Rahmen einer Onlineerhebung in der Schweiz, Deutschland und Österreich 665 Entscheidungspersonen u.a. zum Thema Mitarbeiterbindung befragt.

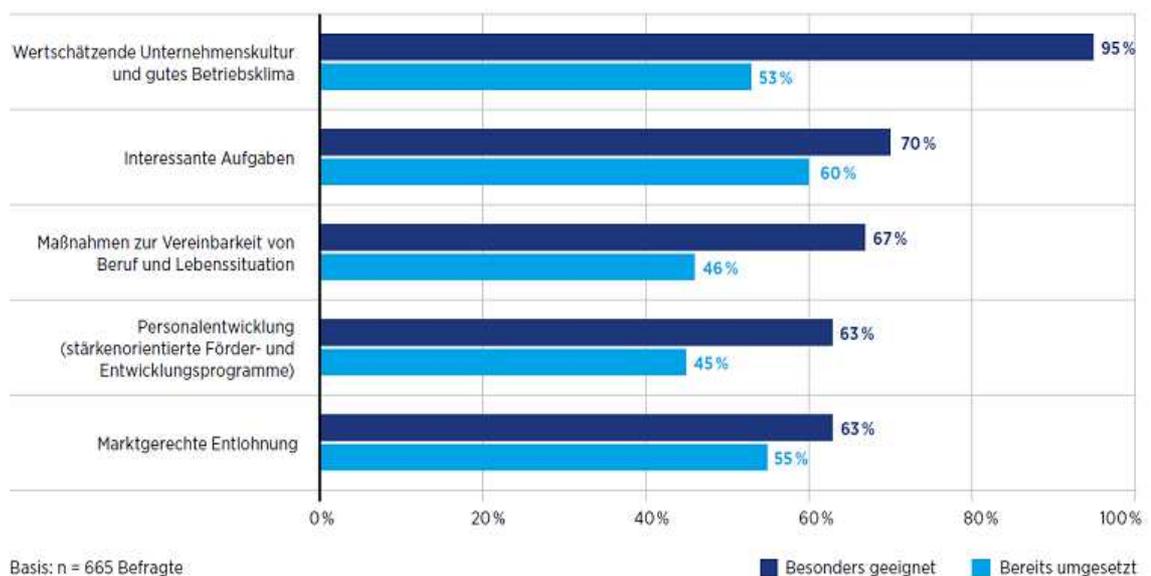


Abb. 18: Wichtige Instrumente der Mitarbeiterbindung und deren Umsetzung<sup>80</sup>

Die Mitarbeiterbindung in Zagreb war durch das fehlende Vertrauen an die Vorgesetzten bzw. der Standortleitung, die Angst vor Macht- und Arbeitsplatzverlust, sowie die fehlenden Zukunftsperspektiven stark gesunken. Viele Mitarbeiter sahen daher ihre Zukunft nicht mehr beim Unternehmen. Anlaufende Aufgabenakquisitionserfolge (hauptsächlich kleinere Projekte) und Weiterbildungsmaßnahmen konnten dabei die Mitarbeiter nicht immer umstimmen.

In Ankara hingegen gab es kein Fluktuationsproblem. Erfahrene Vorgesetzte, die auch ihre Mitarbeiterführungsaufgaben wahr nahmen, sorgten für ein gutes Arbeitsklima und motivierte Mitarbeiter. Des weiteren sorgte die Aussicht auf neue herausfordernde Aufgaben, dadurch bedingte Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsperspektiven in der wachsenden Abteilung für zusätzlichen Enthusiasmus.

<sup>80</sup> Quelle: HR-Report 2014/15 von Hays auf [netzwoche.ch](http://netzwoche.ch)

Große Anstrengungen unternahm man zusammen mit der HR-Abteilung um geeignete Mitarbeiter für das Unternehmen aufzunehmen. Das Interesse in einem größeren internationalen Unternehmen zu arbeiten war groß, trotzdem kam es nach erfolgreichen Bewerbungsgesprächen immer wieder zu kurzfristigen Absagen.

Für die Mitarbeiter des Competence Centers galt die Verlagerung, abgesehen von der emotionalen Bindung zu den Mitarbeitern in Zagreb, inzwischen zu den Alltagsaktivitäten. Den Mitarbeitern war aber auch bewusst, dass es sie eines Tages in der gleichen Art und Weise treffen kann/wird.

Mitarbeiterbindung - Verhindern von Fluktuation (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Arbeitsumfeld	Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen	÷	+	÷
	Arbeitsplatzsicherheit	-	+	÷
	Arbeitsklima	÷	+	+
	Führungsverhalten des Vorgesetzten	÷	+	+
	Attraktive und herausfordernde Aufgaben	÷	÷	+
	Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten	÷	÷	+
Personal- entwicklung	Weiterbildungsmöglichkeiten, Umschulungen	+	+	+
	Entwicklungschancen und Perspektiven	÷	÷	÷
	Lohnpolitik	÷	÷	÷

Tabelle 9: Bewertung: Mitarbeiterbindung

## 5.2.2 Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse

Mitarbeiterbindung oder Mitarbeiterpartizipation ist ein sehr wirksames Instrument der Mitarbeitermotivation und bedeutet die aktive Einbeziehung von betroffenen und beteiligten Mitarbeiter in Entscheidungs-, Planungs- und Problemlösungsprozesse. Es ergibt sich somit für die Mitarbeiter die Möglichkeit des Mitwirkens, was zu positiven Reaktionen und Verhaltensweisen führt, wie:<sup>81</sup>

- höhere Akzeptanz für die geplante Veränderung
- stärkere Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

<sup>81</sup> Vgl. symposium.de, Ritter Albert: Mitarbeiterpartizipation als Baustein eines wirkungsvollen Qualitätsmanagements

- betroffene Mitarbeiter werden zu Beteiligten
- das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter steigt
- bessere Kommunikation und Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern
- Frust der Mitarbeitern wird kanalisiert und kann abgebaut werden

Umgekehrt kann eine zu geringe Einbindung der Mitarbeiter dazu führen, dass die aufkommende Veränderung ignoriert, boykottiert oder deren Notwendigkeit nicht eingesehen wird.

Analog zur Entscheidungsfindung für die Verlagerung selbst, wurden die groben Randbedingungen und die Projektleitung für das Verlagerungsprojekt im Top Management entschieden und nach unten kommuniziert, was wiederum Widerstände auslöste.

In Zagreb sahen einige Mitarbeiter ihre Zukunft nicht mehr im Unternehmen und wollten dieses daher so schnell wie möglich verlassen. Sie versuchten deshalb eine Beteiligung im Transfer-Projekt zu umgehen. Andere Mitarbeiter wiederum, die sich zu einem Verbleib in der Abteilung entschlossen hatten, sahen diese erweiterten Aktivitäten als Chance, sich in Hinblick auf zukünftige Projekte und Aufgaben beweisen zu können.

Die Grob-Projektplanung wurde, ohne große Zuhilfenahme des Competence Center, eigenständig in Zagreb durchgeführt. Man wollte die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter des Standorts aufzeigen, und somit auch indirekt auf den zukünftigen Verlust für das Unternehmen hinweisen, der durch die Verlagerung entsteht.

Ein stärkere Einbindung von Mitarbeitern aller Standorte verlangte die detaillierte Planung der Übergabeaktivitäten, sowie natürlich die eigentliche Durchführung des Transfers.

In Ankara versuchte man erfahrene Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen tätig waren, durch verstärkte Einbindung in Planungs- und Ablaufprozessen zur Übernahme von Teamleiter- bzw. Komponentenverantwortung zu motivieren.

Bei den Mitarbeitern des Competence Centers war man überrascht ob der Vergabe der Projektleitung für die Verlagerung nach Zagreb, lagen doch Projektleitungen normalerweise im Aufgabenbereich des Competence Centers. Ein Gefühl von Machtverlust machte sich bei vielen Mitarbeitern breit, was in weiterer Folge zu einer sinkenden Hilfsbereitschaft führte.

Einbindung der Mitarbeiter (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Entscheidungs- prozesse	Festlegung der Projektziele und -rahmenbedingungen	-	-	-
	Festlegung der Projektleitung für die Verlagerung	÷	-	-
	Benennung der Mitglieder des Projektteams	÷	÷	÷
Planungs- prozesse	Grob-Projektplanung	+	-	-
	Detail-Planung Know-How-Transfer	÷	÷	÷
	Planung Supportleistungen (Post-Transfer-Phase)	+	÷	÷
Problemlösungs- prozesse	Projektmeetings	+	+	+
	Krisenmanagement	+	+	+
Überwachung und Reporting	Statusmeetings	÷	÷	÷
	Reports an Competence Center und Entwicklungsleitung	÷	÷	÷

Tabelle 10: Bewertung: Einbindung der Mitarbeiter

### 5.2.3 Delegation der Projektleitungsaufgaben für das Verlagerungsprojekt

Unter Delegation versteht man die Übertragung von Handlungskompetenz und Verantwortung auf hierarchisch nachgeordnete organisatorische Einheiten. Ziel der Delegation ist neben der Entlastung des Vorgesetzten auch die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter und die Ausschöpfung ihrer Fähigkeiten.

Dabei hat der Delegationsgeber darauf zu achten, dass der Delegationsnehmer die Fähigkeiten und Kompetenzen zur selbstständigen Erfüllung der übertragenen Aufgaben besitzt.<sup>82</sup>

Nach der Entscheidung des Top Managements wurde die Projektleitung der Verlagerung in Form einer Delegation vom Competence Center nach Zagreb übertragen. Das Competence Center vereinbarte mit der neu ernannten Projektleitung in Zagreb die Randbedingungen und Ablaufprozesse des Projektes und war als Delegationsgeber auch für die Betreuung und den Erfolg des Projektes verantwortlich.

In Zagreb war man sich der Anerkennung ob der Übertragung der Projektleitung, aber auch der Verantwortung für eine erfolgreiche Abwicklung der Verlagerung bewusst.

<sup>82</sup> Vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de, Stichwort: Delegation

Der ausgewählte Projektleiter in Zagreb besaß zwar die Befähigung und die entsprechende Ausbildung, hatte aber bis dato noch kein eigenes Projekt geleitet. Deshalb versicherte man sich der Unterstützung seitens des Competence Centers und auch der Vorgesetzten an den Standorten, galt es doch Anweisungen bei Mitarbeitern durchzusetzen, die es gewohnt waren, ausschließlich von den Projektleitern des Competence Centers angesteuert zu werden.

Delegation der Projektleitungsaufgaben (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Delegation	Festlegung des Delegationsnehmers (Projektleiter)	÷	-	÷
	Kommunikation der Delegation	+	+	+
	Coaching des Projektleiters	+	-	+
	Unterstützung der Vorgesetzten am Standort	+	+	+
Zusammenarbeit	Akzeptanz der Projektleitung in Zagreb	+	÷	÷
	Arbeitsmotivation	÷	÷	÷
	Durchsetzungskraft der Projektleitung	÷	÷	÷
	Einbindung der Projektmitarbeiter	+	+	÷
	Problembewältigung	÷	÷	-

Tabelle 11: Bewertung: Delegation der Projektleitungsaufgaben

#### 5.2.4 Materielle Anreizsysteme

Als Anreizsystem bezeichnet man die *materiellen* (z. B. Gehalt, Sozialleistungen, Zulagen, Bonuszahlungen) und *immateriellen* Leistungen (z.B. Informationspolitik, Arbeitsumfeld, Mitarbeiterereinbindung, Mitarbeiterentwicklung) eines Unternehmens, die einem Mitarbeiter im Gegenzug für dessen Arbeitsleistung oder seinem Verbleib im Unternehmen angeboten wird.<sup>83</sup>

Ziele von Anreizsystemen lassen sich durch folgende Funktionen beschreiben:

- *Aktivierungsfunktion*: vorhandene Mitarbeitermotive werden aktiviert und für das Unternehmen nutzbar gemacht
- *Steuerungsfunktion*: durch Bindung der Anreize auf Ziele steuern sie das Verhalten der Mitarbeiter

<sup>83</sup> Vgl. Weibler, 2012, S. 445f

- *Informationsfunktion*: vermitteln dem Mitarbeiter welche Verhaltensweisen im Interesse des Unternehmens sind und welche nicht.
- *Veränderungsfunktion*: unterstützen veränderte Anforderungen zu vermitteln

Als weiteres Instrument der Mitarbeitermotivation wurden materielle Anreizsysteme eingesetzt um die Mitarbeiter für die große Herausforderung der Verlagerung zu motivieren. Abgeltung der Mehrarbeit sowie die Möglichkeit von Dienstreisen (waren normalerweise nur erlaubt, wenn die Situation nicht durch Telefon- oder Video-Konferenzen geklärt werden konnte) sollte die Mitarbeiter zu erhöhten Arbeitsleistungen anspornen.

In Zagreb versuchte man mit Gehaltsanpassungen und Bonuszahlungen höher qualifiziertere Mitarbeiter (z.B. Teamleiter) zum Verbleib im Unternehmen zu überreden bzw. zur benötigten Leistungserbringung bei kritischen Aufgaben (z.B. Leitung des Verlagerungsprojektes) zu motivieren.

Komplexere Aufgabenstellungen in der Post-Transfer-Phase sorgten für die Notwendigkeit von Supportleistungen seitens der Know-How-Träger aus Zagreb. Dabei benötigte Mitarbeiter, die das Unternehmen bereits verlassen hatten, konnten mithilfe von Werkverträgen zur Hilfeleistungen motiviert werden.

Materielle Anreizsysteme (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Materielle Instrumente	Gehaltsanpassungen	+	-	-
	Vergütung von Mehrarbeit (Überstunden, Zeitausgleich)	+	+	+
	Dienstreisen	÷	+	-
	Bonuszahlungen	+	-	-
	Werkverträge	+	-	-

Tabelle 12: Bewertung: Materielle Anreizsysteme

### 5.3 Konfliktmanagement

Widersprüche und Gegensätze in den Interessen, Zielen und Bedürfnissen führen überall dort, wo Menschen miteinander in Kontakt treten zu Konflikte. Auseinandersetzungen und Interessenskonflikte kosten viel Zeit und Energie und müssen deshalb

gelöst werden. Die Art und Weise wie man mit Konflikten umgeht ist dabei ein entscheidender Motivationsfaktor bei Mitarbeitern.<sup>84</sup>

### 5.3.1 Konfliktbewältigung

Konflikte ergeben sich dadurch, dass eine sich objektiv darstellende Situation von verschiedenen Mitarbeitern subjektiv wahrgenommen wird, was aufgrund der unterschiedlichen Interessen, Bedürfnissen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter zu differenzierten Beurteilungen und Verhaltensweisen führt.<sup>85</sup>

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte sich um Konflikte zu kümmern, welche Aufgaben der Konfliktvermeidung (Prävention), der Konfliktfrüherkennung, der Konfliktanalyse, der Konfliktberuhigung (Deeskalation) und der Konfliktlösung umfasst. Bei der Austragung der Konflikte kann man im Prinzip vier Strategien unterscheiden.<sup>86</sup>

- *Vermeidung*: Lose-Lose-Strategie  
Nicht-Austragung des Konfliktes, führt oft zur Verschlechterung der Beziehung
- *Zwang*: Win-Lose-Strategie  
Durchsetzung (z.B. durch eigene Machtposition) der eigenen Interessen
- *Zusammenarbeit*: Win-Win-Strategie  
Konsensbildung beider Konfliktparteien (anzustrebende Strategie)
- *Nachgeben*: Lose-Win-Strategie  
Verzicht auf die eigenen Interessen, eigene Position geht verloren

Als häufige Ursachen für Konfliktsituationen sind anzuführen:<sup>87</sup>

- Unzureichende Kommunikation
- Unklarheit bezüglich Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungen
- Macht und Einfluss um knappe Ressourcen
- Gefühl, ungerecht behandelt zu werden
- Sympathie / Antipathie
- Unvereinbarkeit hinsichtlich persönlicher Einstellungen
- Unerreichbare, zu hoch definierte Ziele

---

<sup>84</sup> Vgl. Bullinger, 1996, S. 200

<sup>85</sup> Vgl. ebenda S. 200

<sup>86</sup> Vgl. konflikt-management.ch, Stichwort: Konfliktstrategien

<sup>87</sup> Vgl. weka.ch, Stichwort: Konfliktmanagement

Konflikte in Projekten sind eine alltägliche Erscheinung, jedoch im Spannungsfeld der Verlagerung entstanden abseits der normalen, logistischen und projektbezogenen Problemen verstärkt Auseinandersetzungen der Mitarbeiter untereinander:

- Junge und berufsunerfahrene Mitarbeiter in Ankara, die übermannt von der großen Datenmenge oft nicht wussten was sie fragen sollten, übernahmen von erfahrenen Mitarbeitern, die schon jahrelang in der Produktentwicklung tätig waren und die den erzwungenen Ausstieg so schnell wie möglich hinter sich bringen wollten.
- Missmut der übergebenden Mitarbeiter: sie schimpften oft über die Unfähigkeit der neuen Mitarbeiter in Ankara, was zu zusätzlichen Spannungen zwischen den Mitarbeitern führte.
- Verschleppung der Know-How-Übergabe: Übergabetermine konnten nicht wahrgenommen werden, bedingt durch Krisen im Tagesgeschäft, durch Ausfall der Mitarbeiter oder der Gerätschaften (z.B. Krankenstände, Kündigungen, eingeschränkte Verfügbarkeit der Mitarbeiter durch anderweitige Tätigkeiten, Serverausfall, Netzwerkprobleme, etc.).
- Flexibilität der Mitarbeiter betreffend Dienstreisen: Mitarbeiter aus Ankara klagten bei Dienstreisen nach Zagreb über die knappe Zeit, die ihnen die Kollegen aus Zagreb zur Verfügung standen. Umgekehrt war die Bereitschaft der Zagreber Mitarbeiter zu Dienstreisen nach Ankara nicht immer gegeben.

Konfliktbewältigung (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Konfliktfrüherkennung	Kommunikation der Erwartungshaltungen	+	+	+
	Offene und ehrliche Kommunikation	÷	÷	+
	Beobachtung von Verhaltensänderungen	-	-	-
	Regelmäßige Mitarbeitergespräche	-	÷	-
Konfliktaustragung	Vorgesetzter als Konflikt-Coach	÷	÷	÷
	Konfliktlösungen mit Mediation	-	-	-
	Konfliktlösungskompetenz	÷	÷	÷

Tabelle 13: Bewertung Aspekt: Konfliktbewältigung

### 5.3.2 Mitarbeiterwiderstände

Widerstände von Mitarbeitern sind als normale Begleiterscheinung von Arbeitsprozessen zu werten und nicht generell als böswilliges Verhalten. Es ist dabei Aufgabe der Führungskräfte sich mit den Einwänden verständnisvoll zu befassen und sie im Interesse der Zielerreichung zu überwinden.<sup>88</sup>

Das Verhalten der Führungskraft im Umgang mit den Widerständen der Mitarbeiter ist dabei für den Erfolg entscheidend. Wichtige Schritte im Umgang mit Widerständen sind dabei:<sup>89</sup>

- Anhand von Symptomen Widerstände zu erkennen
- Ursachen der Widerstände herauszufinden
- auf die Widerstände einzugehen
- Lösungen zu finden - Widerstände zu überwinden

Mitarbeiterwiderstände gab es anhand dieser großen Veränderung an allen Standorten in enormen Ausmaß, jedoch waren nicht alle Führungskräfte bereit sich mit den Widerständen auseinander zusetzen bzw. fühlten manche sich dadurch sogar angegriffen. So nutzten sie die anlaufenden Verlagerungsaktivitäten als Vorwand, um sich nicht mit den Widerständen befassen zu müssen bzw. um sie überhaupt zu ignorieren. Hauptursachen der Widerstände waren dabei:

- Zagreb: Existenzängste, Arbeitsplatzverlust, Machtverlust
- Ankara: Ängste bzgl. Verantwortungsübernahme und fehlender Qualifikationen
- Österreich: Sinnhaftigkeit der Verlagerung, aufkommende Konfliktsituationen

Mitarbeiterwiderstände (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Umgang mit Widerstände	Widerstände wahrnehmen	+	+	+
	Widerstandsursache herausfinden	÷	+	÷
	Widerstände ernst nehmen	÷	+	÷
	Argumentation – Lösung finden	÷	÷	÷
	Positive Stimmung und Motivation	÷	+	÷
	Vertrauen aufbauen	-	+	-

Tabelle 14: Bewertung: Mitarbeiterwiderstände

<sup>88</sup> Vgl. Laufer, 2007, S. 85

<sup>89</sup> Vgl. 4managers.de, Stichwort: Mitarbeiterwiderstand

## 5.4 Mitarbeiterentwicklung

Mitarbeiterentwicklung, oder Personalentwicklung im allgemeinen, umfasst den Ausbau und die Weiterentwicklung der beruflichen Handlungskompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale, die zur Bewältigung aufgabenbezogener Tätigkeiten befähigen.<sup>90</sup>

Es gibt nun mehrere Möglichkeiten der Einteilung von Entwicklungsmaßnahmen und Instrumenten, u.a. auch hinsichtlich ihrer Nähe bzw. Distanz zum Arbeitsplatz sowie des spezifischen Entwicklungszeitpunktes.<sup>91</sup>

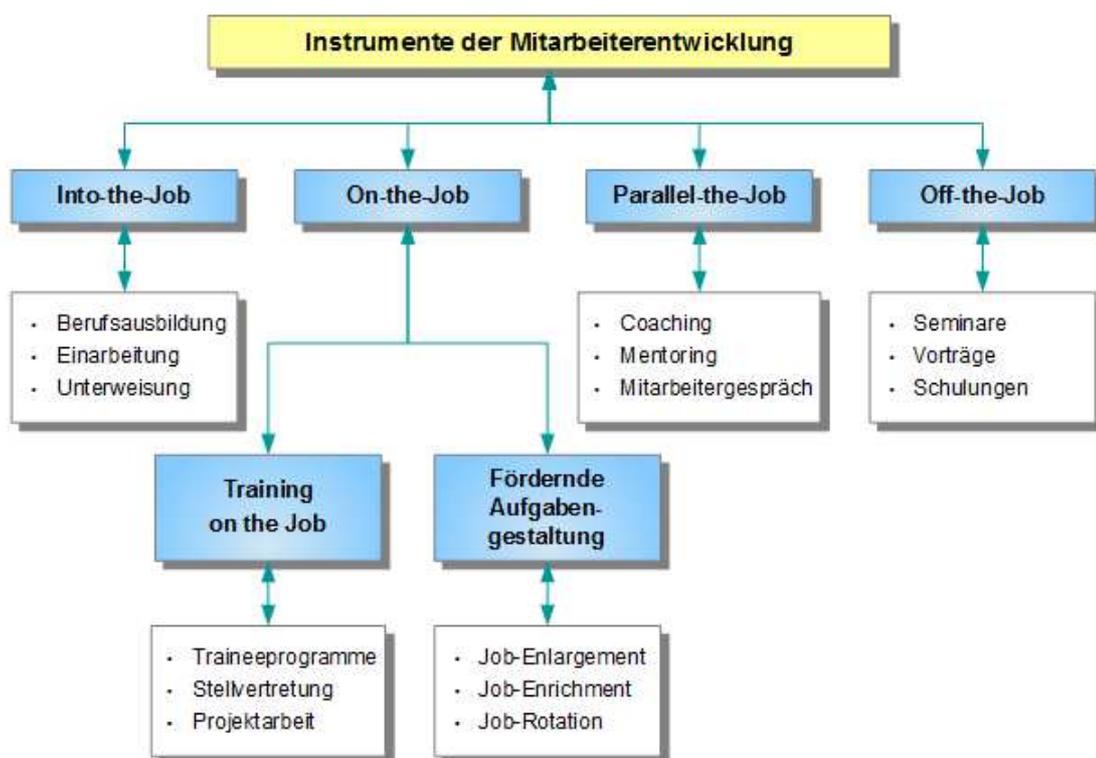


Abb. 19: Instrumente der Mitarbeiterentwicklung<sup>92</sup>

*Einarbeitung:* Kennenlernen und Einüben der Arbeitsanforderungen.

*Unterweisung:* Qualifikationsvermittlung durch einen Ausbilder bzw. der Führungskraft am Arbeitsplatz.

*Traineeprogramme:* mehrmonatiges Mitarbeiten in verschiedenen Funktionsbereichen bei gleichzeitiger Teilnahme an Seminaren und Workshops.

<sup>90</sup> Vgl. Weibler, 2012, S. 436

<sup>91</sup> Vgl. ebenda, S. 438ff

<sup>92</sup> Eigene Darstellung des Verfassers in Anlehnung an Weibler, 2012, S. 439

*Stellvertretung:* Einüben von Qualifikationen einer höheren Stelle mit begrenzten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

*Projektarbeit:* Übertragung von herausfordernden Sonderaufgaben

*Job-Enlargement:* Horizontale Aufgabenerweiterung (mehr Aufgaben im selben Kompetenzrahmen)

*Job-Enrichment:* Vertikale Aufgabenerweiterung (zusätzliche Befugnisse und Verantwortlichkeiten)

*Job-Rotation:* Systematischer Aufgabenwechsel zur Kenntnis- und Perspektiven-erweiterung

*Coaching:* Entwicklungsförderung durch den direkten Vorgesetzten nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“

*Mentoring:* Mehrjährige persönlichkeits- und karrierebezogene Entwicklungsförderung durch eine hierarchisch höhere Führungskraft.

*Mitarbeitergespräch:* Systematische Leistungs- und Verhaltensrückmeldung mit Erklärungsversuchen und Zukunftsperspektiven.

*Seminare / Vorträge / Schulungen:* Erwerb von allgemeinen und speziellen Kenntnissen zur Verbesserung und Erweiterung konkreter Arbeitsanforderungen.

Mitarbeiter-Rekrutierung war eine der wichtigsten Aufgaben in Ankara. Die Auswahl der neuen Mitarbeiter erfolgte nicht nur aufgrund technischer Qualifikationen, sondern man achtete auch speziell auf die Softskills der Bewerber wie Team- und Lernfähigkeit. Man war sich der Instabilitätsgefahr durch die vielen neuen Mitarbeiter und den neuen Strukturen durchaus bewusst.

Die neuen Mitarbeiter erfuhren neben der allgemeinen Firmeneinführung, die aber angesichts der dringenden Situation eher kurz gehalten wurde, auch eine Einweisung in die Arbeitsabläufe der Produktentwicklung, sowie allgemeine Informationen über das Produkt selbst. Die Teamleiter und Komponentenverantwortlichen in Ankara praktizierten anschließend detailliertere technische Unterweisungen, die als Vorbereitung für den eigentlichen Know-How-Transfer dienten.

Eine weitere Herausforderung stellte die Besetzung der neuen Teamleiterstellen dar (Job-Enrichment). Einerseits kamen hierbei Mitarbeiter, die bereits einige Zeit in der Abteilung tätig waren und Führungsqualitäten aufwiesen, aber auch Querbeseetzungen aus anderen Abteilungen zur Betrachtung. Die neuen Teamleiter wurden in ein

mehrmonatiges Leadership-Programm aufgenommen, damit sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten für die erweiterten Aufgaben ausbauen und vertiefen konnten.

In Zagreb führte die verstärkte Partizipation der Mitarbeiter am Verlagerungsprojekt zu erweiterten Aufgabenbereichen, welche neben der normalen Entwicklungstätigkeiten nun auch die fachgerechte Übergabe des entsprechenden Wissens umfassten. Die damit normalerweise verbundene Motivation der Mitarbeiter stellte sich jedoch aufgrund der Verlagerungssituation nicht ein.

Während der Verlagerungsphase konnten parallel bereits einige kleinere Nachfolgeprojekte für die Abteilung in Zagreb akquiriert werden. Die Abteilungsleitung versuchte nun die für diese Projekte benötigten Mitarbeiter frühzeitig aus den noch laufenden Tätigkeiten zu befreien. Die neuen Tätigkeitsbereiche waren dabei durchaus unterschiedlich zu den bisherigen Aufgabenstellungen, was für viele Mitarbeiter nach der jahrelangen, immer ähnlich ablaufenden Tätigkeit durchaus motivierend wirkte. Die neuen Projekte für Zagreb beschleunigten auch die Fortbildungsprozesse der Mitarbeiter, damit die benötigten Kenntnisse und Anforderungen rechtzeitig angeeignet werden konnten.

Ein umfassendes Coaching durch die Vorgesetzten vor Ort an den jeweiligen Standorten, aber auch durch die Mitarbeiter des Competence Centers wurde praktiziert, damit die Übernahmen der neuen Verantwortungen und Tätigkeiten so verlustfrei wie möglich erfolgten.

Im Unternehmen ist ein zyklisches Mitarbeitergespräch („Checkup“-Gespräch) als Prozess verankert, worin der Vorgesetzte Feedback zur Erledigung der Aufgaben gibt, sowie gemeinsam die Maßnahmen zur Karriere- und Fortbildungsplanung des Mitarbeiters besprochen werden. Die Ergebnisse des Gesprächs werden an die Abteilungsleitung und an die Personalabteilung weiter-geleitet.

Mitarbeiterentwicklung (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Into-the-Job	Mitarbeiterrekrutierung	-	+	-
	Mitarbeiterereinführung	-	÷	-
	Mitarbeiterunterweisung	-	+	-
On-the-Job	Traineeprogramme	÷	+	÷
	Stellvertretung	-	-	-
	Projektarbeit	÷	-	-

Mitarbeiterentwicklung (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
	Job-Enlargement	÷	+	-
	Job-Enrichment	÷	+	-
	Job-Rotation	+	÷	-
Parallel-the-Job	Coaching	+	+	÷
	Mentoring	÷	÷	÷
	Mitarbeitergespräch	+	+	+
Off-the-Job	Seminare, Vorträge, Schulungen	+	+	+

Tabelle 15: Bewertung: Mitarbeiterentwicklung

## 5.5 Interkulturelle Aspekte

Virtuelle Teams sind vielfach in Projekten eingesetzt, wobei der Projektleiter meist keine disziplinarische Macht über die Teammitglieder besitzt. Zudem sind Führungsinstrumente der direkten Anweisung und Kontrolle über die geografische Distanz nicht anwendbar.<sup>93</sup>

### 5.5.1 Kommunikation

Wie schon in den vorherigen Kapiteln mehrfach erwähnt stellt die Mitarbeiterkommunikation ein zentrales Führungs- und Motivationsinstrument in Veränderungssituationen dar, welches durch die geografische und organisatorische Aufteilung der Entwicklungsteams, aber auch durch die kulturell unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten sehr komplexe Ausprägungen annehmen kann.

In virtuellen Teams ist aber neben dem reinen Informationsaustausch auf Sachebene auch die Kommunikation auf Beziehungsebene ein wichtiger Aspekt. Diese Art informeller Kommunikation findet normalerweise anhand spontaner Gespräche bei gemeinsamen Mittagessen oder Kaffeepausen statt.

Ein wichtige Rolle spielen auch die verschiedenen Sprachen. Die Benutzung einer unterschiedlichen Sprache abseits der Muttersprache kann im Austausch von Informationen zu Missverständnissen führen und somit die Aufgabenbewältigung

<sup>93</sup> Vgl. Köppel, 2009, S. 156

beeinflussen, wie z.B. Diskussion eines Problems oder die Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung. Werden Missverständnisse als solche nicht rechtzeitig erkannt und geklärt, führen sie zu erheblichen Fehlleistungen.<sup>94</sup>

Zu beachten ist, dass die Kommunikation über Telefon, E-Mail, Konferenzserver, etc. nicht den persönlichen Kontakt ersetzt, der gerade zu Beginn eines Projektes und bei Problemen sehr wichtig ist.<sup>95</sup>

Die Kommunikation unter den Mitarbeitern aller Standorte funktionierte gut. Neben den regelmäßig stattfindenden Projektmeetings gab es rege Kontaktaufnahmen der Mitarbeiter untereinander, nicht nur um fachliche Themen zu diskutieren, sondern auch zum generellen Informationsaustausch. Die Basis für diese offene Kommunikation bestand aus dem Vertrauen der Mitarbeiter zueinander, welches durch persönlichen Kontakt während Dienstreisen, Face-to-Face-Meetings, Schulungen, etc. entstanden ist. Leider wurden Dienstreisen von Jahr zu Jahr restriktiver gehandhabt um Kosten zu sparen.

Eine sprachliche Barriere stellte auch die Schnittstelle zu den Kunden nach Außen dar. Ein hoher Prozentsatz der Kunden kam aus dem deutschsprachigen Raum, was auch deutschsprachige Korrespondenz, wie Kundenanforderungen, Leistungsbeschreibungen, Fehlermeldungen, etc. bedeutete. Es war daher oft notwendig, dass Mitarbeiter als technische Sachverständige an Kundenmeetings in deutscher Sprache teilnahmen.

Interkulturelle Aspekte (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Kommunikation	Probleme mit englischer Projektsprache	-	-	-
	Informationsverluste durch Projektsprache	÷	÷	÷
	Kommunikation auf Beziehungsebene	+	+	+
	Offene Kommunikation	+	+	+
	Probleme im Umgang mit Kommunikationsmedien	-	-	-
	Dienstreisen, Face-to-Face-Meetings	÷	÷	÷
	Probleme mit deutscher Sprache (z.B. Kundenmeetings)	+	+	-

Tabelle 16: Bewertung: Interkulturelle Aspekte - Kommunikation

<sup>94</sup> Vgl. Döding, 2011, S. 24ff

<sup>95</sup> Vgl. ebenda, S. 26

### 5.5.2 Zusammenarbeit

Interkulturelle Teammitglieder haben kulturbedingt unterschiedliche Arbeitsweisen, was häufig zu Missverständnissen führt. Führungskräfte müssen deshalb interkulturelle Sensibilität entwickeln um diese Unterschiede erkennen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen zu können.

Folgende Kompetenzen, die auch bei normaler Mitarbeiterführung von großem Nutzen sind, stellen aber bei der Führung auf Distanz kritische Erfolgsfaktoren dar:<sup>96</sup>

- Vertrauen aufbauen: Vertrauen ist notwendig für die Verhaltensgrundhaltung der Mitarbeiter beim Engagement für die Zielerreichung, sowie bei der Informationsweitergabe bei Abweichungen und Schwierigkeiten.
- Soziale Vernetzung fördern: ein starkes Netz unter den räumlich verteilten Mitarbeitern fordert, bindet und motiviert.
- Ergebnisorientiert führen: zielorientierte Aufgabenstellungen und definierte Erwartungen, mit Möglichkeiten zur Mitbestimmung der Mitarbeiter.

Ein mehrtägiger Teambuilding-Workshop in Ankara sollte nicht nur das nähere Kennenlernen der neuen Mitarbeiter untereinander, sondern auch der Mitarbeiter des Competence Centers, die ebenfalls am Workshop teilnahmen, ermöglichen. Gemeinsam in gemischten Teams wurden knifflige Aufgaben gelöst und scheinbar unüberwindbare Hindernisse eines Outdoor-Parcours gemeistert. Diese Maßnahme sollte Kooperationsbereitschaft und Teamgeist fördern und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der Teams und mit den Vorgesetzten, gewährleisten. Dies war speziell im Falle der Weitergabe von Problemen und Abweichungen sehr wichtig. Durch die Unerfahrenheit der neuen Mitarbeiter bzw. durch die Intention der Mitarbeiter zuerst selbst eine Lösung zu finden, wurden Probleme meist spät an die Projektleitung weitergeleitet.

Interkulturelle Aspekte (ZG ... Zagreb, AN ... Ankara, A ... Österreich)		Bewertung		
		ZG	AN	A
Zusammenarbeit	Vertrauensaufbaumaßnahmen	÷	+	+
	Problemkapselung	÷	÷	-
	Klare Zielvorgaben und Erwartungen	+	+	+
	Interkulturelle Konfliktbewältigung	÷	÷	+
	Probleme im Umgang mit interkulturellen Kollegen	÷	÷	÷

Tabelle 17: Bewertung: Interkulturelle Aspekte - Zusammenarbeit

<sup>96</sup> Vgl. Herrmann / Hüneke / Rohrberg, 2012, S. 38ff

## 6 Schlussbemerkung

Mitarbeiterführung stellt den Prozess der täglichen Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern dar. Hierbei bedarf es nicht nur der klaren Kommunikation von Aufgaben und Pflichten, sondern auch der Wahrnehmung des Menschen, der mit seiner täglichen Arbeit zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Die Art und Weise, wie Vorgaben kommuniziert und wie erreichte Ziele und erfüllte Aufgaben bewertet werden, ist oft entscheidend für die Motivation der Mitarbeiter und damit entscheidend für den Erfolg des Unternehmens.<sup>97</sup> Noch immer zählt die Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten zu den häufigsten Kündigungsgründen von Mitarbeitern. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte neben der fachlichen Eignung auch soziale Kompetenz bzw. im Einsatz mit interkulturellen Mitarbeitern die Sensibilität für kulturelle Unterschiede mitbringen.<sup>98</sup>

Gerade für die Bewältigung von großen Veränderungen sind herausragende Leistungen der Mitarbeiter erforderlich. Dabei müssen Führungskräfte in der Lage sein Widerstände zu überwinden und situationsspezifisch flexibel zu reagieren. Neben der fachlichen Kompetenz ist die Bedeutung der Persönlichkeit von Führungskräften und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter von größter Wichtigkeit.<sup>99</sup>

Widerstände und Ängste bei Veränderungsprozessen sind meist auf unzureichende Informationspolitik zurückzuführen. Eine umfassende Kommunikation und Plausibilisierung des notwendigen Wandels verringert nicht nur die Entstehung von Ängsten und Verunsicherungen, sondern führt auch zur Akzeptanz der Veränderung und zur Motivation der Mitarbeiter. Eine ganz besondere Rolle spielt die Mitarbeiterkommunikation im Falle von räumlich getrennten Teams, da die Mitarbeiter auf den Informationsfluss angewiesen sind. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass ausreichende Informationen bei den Mitarbeitern ankommen. Jedoch ist zu beachten, dass bei Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen die Interpretation dieser, via Telefon oder E-Mail übermittelten Informationen, unterschiedlich ist.<sup>100</sup>

Neben der Kommunikation ist ein partizipatives Führungsverhalten der Vorgesetzten ein weiterer wichtiger Faktor in der Mitarbeiterführung. Die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen von Veränderungsprozessen, hilft die Ängste und Widerstände zu

---

<sup>97</sup> Vgl. [nonprofit.de](http://nonprofit.de), Stichwort: Mitarbeiterführung

<sup>98</sup> Vgl. [personalreferent.biz](http://personalreferent.biz), Stichwort: Mitarbeiterführung

<sup>99</sup> Vgl. Felfe, 2009, S. 23f

<sup>100</sup> Vgl. Herrmann / Hüneke / Rohrberg, 2012, S. 25

überwinden, führt zu einer höheren Akzeptanz der Veränderung und in weiterer Folge zu besserer Qualität der Ergebnisse.<sup>101</sup>

Auch im hier vorliegenden Fall war die Mitarbeiterbeteiligung eines der wirkungsvollsten Instrumente um die Mitarbeiter der abgebenden Abteilung in ausreichender Weise für die abzuwickelnde Know-How-Übergabe zu motivieren. Die aufnehmende Abteilung war nämlich vom Wissen und den über die Jahre angesammelten Erfahrungen angewiesen, um die gleichen, ehemals von der abgebenden Abteilung erbrachten Leistungen fortsetzen zu können.<sup>102</sup>

Einen weiteren wichtigen Motivationsfaktor bzw. Mitarbeiterführungsaspekt stellt das Verhalten der Führungskräfte in Konfliktsituationen dar. Es bedarf Fingerspitzengefühl und Verhandlungsgeschick um bei Auseinandersetzungen, die auf die betroffenen Mitarbeiter meist belastend wirken, eine gemeinsame Lösung für die Konfliktparteien zu erzielen. Zudem ist die verschiedenartige Wahrnehmung und Beurteilung von Konflikten in internationalen Teams zu beachten.

Natürlich kam es nach der erfolgten Verlagerung zu Projekt- und Kundenkrisen, die auch teilweise auf die fehlenden Erfahrungen der neuen Mitarbeiter in Ankara zurückzuführen waren. Doch konnten diese Stresssituationen, durch den Zusammenhalt der Mitarbeiter sowie der guten Beziehungen zu den Vorgesetzten, gemeistert werden.

Fortbildungsmaßnahmen und Förderprogramme erhöhen nicht nur die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter, sondern auch ihr Selbstwertgefühl und das Gefühl der Sicherheit für die Arbeitsanforderungen und zukünftigen Veränderungen gerüstet zu sein.

Es obliegt also den Führungskräften mit ihrem Führungsverhalten die Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, um die festgesetzten Geschäftsziele zu erreichen. Der respektvolle Umgang des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern trägt hierbei wesentlich zum Arbeitsklima und zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, welche in weiterer Folge zu erhöhten Leistungen und erhöhter Loyalität zum Unternehmen führen.

---

<sup>101</sup> Vgl. Zink, 2007, S. 9f

<sup>102</sup> Vgl. Wrase, 2010, S. 4

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Zeitschriften:

**Bartscher, Thomas / Stöckl, Juliane**

*Veränderungen erfolgreich managen: Ein Handbuch für interne Prozessberater*,  
Freiburg 2011

**Becker, Florian**

*Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für  
Führungskräfte*, Wiesbaden 2015

**Bergauer, Anja**

*Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine empirische Analyse*,  
Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften 23, Berlin 2001

**Bickenbach, Frank / Soltwedel, Rüdiger**

*Freiräume schaffen, Motivation stärken, Potentiale fördern*, Gütersloh 1996

**Bullinger, Hans-Jörg**

*Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation – Kreativität – Innovation*, Stuttgart 1996

**Deekling, Egbert / Fiebig, Norbert**

*Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im Corporate Change*, Frankfurt am Main /  
Wiesbaden 1999

**Dillerup, Ralf / Stoi, Roman**

*Unternehmensführung*, 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München  
2013

**Döding, Lisa**

*Information und Kommunikation in internationalen Projektteams*: in Internationale und  
interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen (Band 7) von Hrsg. Steffen Rietz,  
Hamburg 2011

**Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph**

*Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*, 13., aktualisierte und  
erweiterte Auflage, Frankfurt/Main 2014

**Felfe, Jörg**

*Mitarbeiterführung: Praxis der Personalpsychologie*: in Praxis der Personalpsychologie  
von Heinz Schuler, Rüdiger Hossiep, Martin Kleinmann, Hrsg. Werner Sarges, Himan  
Resource Management kompakt, Göttingen 2009

**Haberkorn, Kurt**

*Praxis der Mitarbeiterführung: Ein Grundriß mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens*, 10., erweiterte Auflage, Kontakt & Studium Band 241, Renningen-Malmsheim 2002

**Haller, Reinhold**

*Mitarbeiterführung kompakt: Grundlagen – Praxistipps – Werkzeuge*, Zürich 2009

**Hehn, Svea von / Cornelissen, Nils I. / Braun, Claudia**

*Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*, Berlin Heidelberg 2016

**Herrmann, Dorothea / Hüneke, Knut / Rohrberg, Andrea**

*Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg*, 2. Auflage, Wiesbaden 2012

**Hermes, Heinz-Josef / Schwarz, Gerd**

*Outsourcing – Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung*, München 2005

**Hirsch-Kreinsen, Hartmut**

*Organisation und Mitarbeiter im TQM*, Heidelberg 2012

**Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang**

*Personalmanagement – Führung – Organisation*, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Wien 2002

**Kauffeld, Simone (Hrsg.)**

*Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor (Webexurse)*, Heidelberg 2011

**Kirchler, Erich / Rodler, Christa**

*Motivation in Organisationen: Arbeits- und Organisationspsychologie 1* (5 Bände), Band 1: Motivation, Wien 2001

**Konradt, Udo / Hertel, Guido**

*Management von virtuellen Teams: Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*, Weinheim und Basel 2002

**Köppel, Petra**

*Virtuelle Teams: Die Rolle der Führung*: in Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung: Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle von Christoph I. Barmeyer, Hrsg. Jürgen Bolten, Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Sternenfels 2009

**Kühlmann, Torsten M.**

*Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*, Stuttgart 2008

**Kühn, Stephan / Platte, Iris / Wottawa, Heinrich**

*Psychologische Theorien für Unternehmen*, 2., neu bearbeitete Auflage, Göttingen 2006

**Kundinger, Peter**

*Die Interne Revision als Change Agent: Veränderungen anstoßen und erfolgreich umsetzen*, Berlin 2007

**Lauer, Thomas**

*Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 2. Auflage, Heidelberg 2014

**Lauer, Hartmut**

*Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente*, Offenbach 2005

**Lauer, Hartmut**

*Vertrauen und Führung: Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg*, Offenbach 2007

**Lehner, Sabine**

*Change Leadership: Systemtheorie und Emotionsmanagement als Säulen der Führungsarbeit*, Wiesbaden 2015

**Lieber, Bernd**

*Personalführung ...leicht verständlich*, Stuttgart 2007

**Lorenz, Michael / Rohrschneider, Uta**

*Praxishandbuch Mitarbeiterführung*, 2. Auflage, Freiburg 2010

**Nerdinger, Friedemann W. / Blicke, Gerhard / Schaper, Niclas**

*Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2., überarbeitete Auflage, Heidelberg 2011

**Oelsnitz, Dietrich von der**

*Kulturelle Heterogenität – Leitlinien der Teamführung im interkulturellen Kontext*, Zeitschrift für Management, Volume 1, Issue 2, April 2006

**Rank, Susanne / Scheinplug Rita (Hrsg.)**

*Change Management in der Praxis: Beispiele, Methoden, Instrumente*, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2010

**Rausch, Alexandra**

*Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen*, Dissertation, Wiesbaden 2008

**Rheinberg, Falko**

*Motivation*, 7., aktualisierte Auflage, Grundriss der Psychologie Band 6, Stuttgart 2008

**Ringwald, Nadine**

*Mitarbeiterführung im internationalen Kontext: Stand der Forschung und Klassifikation*

von *Expatriate-Führungskräfte*, Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmungsführung, Wiesbaden 2009

**Schuler, Heinz / Kanning, Uwe Peter (Hrsg.)**

*Lehrbuch der Personalpsychologie, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage*, Göttingen 2014

**Steiger, Thomas / Lippmann, Eric**

*Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*, 4. Auflage, Heidelberg 2013

**Stippler, Maria / Moore, Sadie / Rosenthal, Seth / Dörffer, Tina**

*Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*, Gütersloh 2011

**Stock-Homburg, Ruth**

*Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*, 2. Auflage, Wiesbaden 2010

**Walderer, Franz-Peter / Patzak, Gerold**

*Qualitätsmanagement und Projektmanagement*, Qualitäts- und Zuverlässigkeitsmanagement herausgegeben von Franz J. Brunner, Wiesbaden 1997

**Weibler, Jürgen**

*Personalführung*, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2012

**Weinert, Ansfried B.**

*Organisations- und Personalpsychologie*, 5. vollständig überarbeitete Auflage, Hamburg 2004

**Wiedmann, Stefan**

*Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung: Interdisziplinäres Metamodell zur strukturierten Anwendung einsatzfähiger Führungsinstrumente*, Wiesbaden 2006

**Wien, Andreas / Franzke, Normen**

*Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*, Wiesbaden 2014

**Wrase, Isabelle**

*Mitarbeitermotivation im Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung des Facility Managements*, Wiesbaden 2010

**Wunderer, Rolf**

*Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*, 9., neu überarbeitete Auflage, München 2011

**Zink, Klaus J.**

*Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen: Basiswissen, Instrumente, Fallstudien*, München 2007

**Züger, Rita-Maria**

*Teamführung – Leadership-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten, 2., überarbeitete Auflage, Zürich 2007*

**Internetseiten:**

4managers.de, ILTIS GmbH: Management – Themen, Tipps und Trends, Stichwort: Mitarbeiterwiderstand, online im Internet:

<<http://4managers.de/management/themen/erfolgsfaktor-widerstand/>>, verfügbar am 15.07.2016

akademie.de, akademie.de asp GmbH & Co. Betriebs- & Service KG, Stichwort: Vision, online im Internet:

<<http://www.akademie.de/wissen/unternehmensvision-entwickeln/was-ist-eine-vision-0>>, verfügbar am 15.07.2016

business-wissen.de, b-wise GmbH, Werkzeuge für Organisation und Management, Stichwort: Interkulturelle Teams führen, online im Internet:

<<http://www.business-wissen.de/kapitel/interkulturelle-teams-fuehren/>>, verfügbar am 15.07.2016

Duden.de, Stichwort: führen, online im Internet:

<<http://www.duden.de/rechtschreibung/fuehren>>, verfügbar am 15.07.2016

Haufe.de/personal, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Stichwort: Widerstand in Veränderungsprozessen, online im Internet: <[https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/change-management-113-widerstand-in-veraenderungsprozessen\\_idesk\\_PI10413\\_HI1398882.html](https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/change-management-113-widerstand-in-veraenderungsprozessen_idesk_PI10413_HI1398882.html)>, verfügbar am 15.07.2016

ibim.de, Dr. Helmut Zell Lern- und Lehrseiten, Stichwort: Führungsstile, online im Internet: <<http://www.ibim.de/management/3-2.htm>>, verfügbar am 15.07.2016

konflikt-management.ch, Bürgli Nägeli Rechtsanwälte, Stichwort: Konfliktstrategien, online im Internet: <<http://www.konflikt-management.ch/konflikt-strategien>>, verfügbar am 15.07.2016

marketingcoaching.ch, Marketing Coaching Schweizer GmbH, Stichwort: ERG-Theorie, online im Internet: <<http://www.marketingcoaching.ch/files/pdf-files/Motivationstheorien%20-%20Marketingcoaching%20Schweizer%20Marketingberatung.pdf>>, verfügbar am 15.07.2016

netzwoche.ch, Netzwoche Online, Stichwort: Mitarbeiterbindung, online im Internet: <<http://www.netzwoche.ch/de-CH/News/2015/01/20/Mitarbeiterbindung-wird-in-Unternehmen-vernachlaessigt.aspx>>, verfügbar am 15.07.2016

nonprofit.de, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Stichwort: Mitarbeiterführung, online im Internet: <<http://www.nonprofit.de/team-fuehrung/mitarbeiterfuehrung/>>, verfügbar am 15.07.2016

organisationsberatung.net, initio Organisationsberatung, Stichwort: Change Management Modelle im Vergleich, online im Internet: <<https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>>, verfügbar am 15.07.2016

personalreferent.biz, OAK – Online Akademie GmbH & Co. KG, Stichwort: Mitarbeiterführung, online im Internet: <<http://www.personalreferent.biz/insiderwissen/methoden-der-mitarbeiterfuehrung>>, verfügbar am 15.07.2016

spektrum.de, Spektrum der Wissenschaft, Stichwort: Motivation, online im Internet: <<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/motivation/10004>>, verfügbar am 15.07.2016

spiegel.de, Spiegel Online und Manager Magazin, Stichwort: Motivation, online im Internet: <<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/motivation-a-878723.html>>, verfügbar am 15.07.2016

symposion.de, Online Bibliothek, Stichwort: Mitarbeiterpartizipation, online im Internet: <[http://www.symposion.de/kapitel06300201\\_WERK7001001.html](http://www.symposion.de/kapitel06300201_WERK7001001.html)>, verfügbar am 15.07.2016

weka.ch, WEKA Business Media AG, Stichwort: Konfliktmanagement, online im Internet: <<http://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsaufgaben/article/konfliktmanagement-lassen-sie-ihr-betriebsklima-nicht-von-konflikten-vergiften/>>, verfügbar am 15.07.2016

Wirtschaftslexikon24.com, Stichwort: Führungstheorien, online im Internet: <<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/fuehrungstheorien/fuehrungstheorien.htm>>, verfügbar am 15.07.2016

---

wirtschaftslexikon.gabler.de, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Delegation, online im Internet: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/delegation.html>>, verfügbar am 15.07.2016

## **Selbstständigkeitserklärung**

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.

Graz, den 15. Juli 2016

Anton Sudi