

# **Change-Management als Erfolgsfaktor bei der ERP-Einführung: Strategien zur Sicherstellung der Nutzer:innenakzeptanz**

## **Masterarbeit**

Eingereicht von: **Anja Rögl-Brunner, B.Eng.**

Matrikelnummer: 52213393

im Fachhochschul-Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik  
der Ferdinand Porsche FernFH GmbH

zur Erlangung des akademischen Grades

## **Master of Arts in Business**

Betreuung und Beurteilung: Dr. Guido Schwarz

Zweitgutachten: Christoph Jungbauer, BA MA MA

Braunau am Inn, 03.08.2024

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.
3. dass die vorliegende Fassung der Arbeit mit der eingereichten elektronischen Version in allen Teilen übereinstimmt.

Braunau am Inn, 03.08.2024

---

Unterschrift

## **Kurzzusammenfassung: Change-Management als Erfolgsfaktor bei der ERP-Einführung: Strategien zur Sicherstellung der Nutzer:innenakzeptanz**

Die vorliegende Masterarbeit thematisiert das Change-Management als kritischen Erfolgsfaktor bei der Einführung von ERP-Systemen, mit besonderem Fokus auf die Nutzer:innenakzeptanz. Ausgangspunkt der Untersuchung war die Identifikation signifikanter Störungen in den Geschäftsprozessen der Scheuch GmbH nach einer partiellen Implementierung des ERP-Systems SAP S/4HANA. Ziel der Arbeit ist es, zentrale Ansatzpunkte und notwendige Maßnahmen für das Change-Management bei zukünftigen ERP-Einführungen zu bestimmen.

Die methodische Vorgehensweise umfasst eine retrospektive Analyse der initialen ERP-Einführung und die Entwicklung von praxisorientierten Richtlinien. Hierbei wurden qualitative Interviews mit Mitarbeitenden geführt, um tiefgehende Einblicke in Akzeptanzfaktoren und Ablehnungsmotive zu gewinnen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Erfolg von ERP-Implementierungen wesentlich von der effektiven Durchführung von Change-Management-Maßnahmen abhängt. Die entwickelten Richtlinien bieten fundierte Handlungsempfehlungen zur Sicherstellung der Nutzer:innenakzeptanz und tragen zur Validierung und Optimierung theoretischer Modelle im Kontext stufenweiser ERP-Einführungen bei.

### **Schlagwörter:**

Change-Management, ERP-Systeme, Nutzer:innenakzeptanz, Implementierung, Organisationsentwicklung, Technologiemanagement

## **Abstract: Change-Management as a Success Factor in ERP Implementation: Strategies to ensure User Acceptance**

This master's thesis explores change management as a crucial success factor in ERP system implementations, with a focus on user acceptance. The study began with identifying significant disruptions in Scheuch GmbH's business processes following a partial implementation of the SAP S/4HANA ERP system. The objective is to pinpoint key strategies and necessary measures for effective change management in future ERP projects.

The methodology involved a retrospective analysis of the initial ERP implementation and the development of practical guidelines. Qualitative interviews with employees provided insights into acceptance factors and resistance. Findings indicate that the success of ERP implementations heavily relies on the execution of effective change management practices. The resulting guidelines offer actionable recommendations to ensure user acceptance and support the validation and refinement of theoretical models in phased ERP implementations.

### **Keywords:**

Change-Management, ERP Systems, User Acceptance, Implementation, Organizational Development, Technology Management

## Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken, die zum Erfolg dieser wissenschaftlichen Arbeit beigetragen haben.

Mein aufrichtiger Dank gilt meinem Betreuer, Herrn Dr. Schwarz, für die konstruktive Kritik und Unterstützung. Ihre Ratschläge und Ihr Engagement haben wesentlich zur Qualität dieser Arbeit beigetragen.

Ein besonderer Dank geht an meine Arbeitskolleg:innen, die als Teilnehmer:innen meiner Befragung mitgewirkt haben. Eure Bereitschaft, eure Zeit und Erfahrungen zu teilen, legte den Grundstein für diese Studie.

Ebenso möchte ich der Firma Scheuch danken, die mir die Möglichkeit gegeben hat, diese Arbeit durchzuführen.

Ein großes Dankeschön gebührt Martina Brunner für ihren unermüdlichen Einsatz beim Korrekturlesen und die kritische Überprüfung meiner Arbeit. Ihre Sorgfalt und akademische Expertise haben maßgeblich zur Verbesserung der vorliegenden Arbeit beigetragen.

Von Herzen danke ich meiner Familie – Mama, Papa, Sabine und Peter – für die unermüdliche Unterstützung und die schöne Zeit die ihr Pauli geschenkt habt, und die mir den Rückhalt und Freiraum gegeben hat, mich auf diese Arbeit zu konzentrieren.

Abschließend möchte ich meinem Ehemann Michel danken, ohne dessen Unterstützung und Verständnis diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Deine Hilfe und dein Rückhalt haben mir die Ressourcen verschafft, dieses Projekt erfolgreich abzuschließen.

## Widmung

Für meinen Sohn Paul, der mich mit seiner inspirierenden Art jeden Tag dazu motiviert, mein Bestes zu geben.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Forschungsziel .....	2
1.3	Methodik .....	3
1.4	Aufbau der Arbeit .....	3
2	Theoretische und konzeptionelle Grundlagen .....	5
2.1	ERP-Systeme im Unternehmenskontext .....	5
2.1.1	Rolle und Eigenschaften des ERP-System für ein Unternehmen .....	5
2.1.2	Unternehmenskontext und Einführungsszenario .....	6
2.2	Change Management.....	8
2.2.1	Begriffsdefinition und Einführung.....	8
2.2.2	Zentrale Elemente der Veränderung .....	10
2.2.3	Der Wandlungsprozess in der Literatur .....	14
2.2.4	Der Wandlungsprozess im 8 Stufen-Modell nach Kotter .....	16
2.2.5	Emotionale Aspekte der Veränderung.....	28
2.2.6	Schlussfolgerung.....	33
2.3	Technologie-Akzeptanz-Modell.....	34
2.3.1	Komponenten des TAM .....	34
2.3.2	Weiterentwicklung und Anwendung des TAM bei ERP-Einführungen.....	35
2.3.3	Schlussfolgerung.....	36
3	Methodik .....	37

3.1	Forschungsdesign .....	37
3.2	Problemzentriertes Interview.....	38
3.2.1	Interviewleitfaden .....	40
3.2.2	Theoretisches Sampling .....	41
3.3	Auswertung der problemzentrierten Interviews .....	42
3.3.1	Kategorienentwicklung und Codierung der Daten.....	45
3.3.2	Priorisierung der Kategorien.....	48
4	Ergebnisse.....	50
4.1	Analyse der Interviews .....	50
4.1.1	AK_Akzeptanz .....	50
4.1.2	PE_Persönliche und emotionale Aspekte.....	52
4.1.3	OT_Organisatorisch-Technische Aspekte .....	54
4.1.4	KM_Kultur / Mindset .....	56
5	Diskussion.....	57
5.1	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.....	57
5.1.1	Erwartungshaltungen und organisatorische Prozesse .....	60
5.1.2	Schulung und Training.....	60
5.1.3	Benutzer:innenbeteiligung und Benutzer:innenfreundlichkeit .....	60
5.1.4	Management-Unterstützung und Multiplikatoren.....	61
5.2	Neue Erkenntnisse .....	61
6	Entwicklung der Guidelines .....	63
6.1	Dringlichkeit erzeugen .....	64
6.2	Aufbauen einer Führungskoalition .....	64

6.3	Vision und Strategie entwickeln .....	65
6.4	Kommunikation der Vision .....	65
6.5	Mitarbeitende befähigen und Hindernisse beseitigen .....	66
6.6	Kurzfristige Erfolge erzielen und feiern .....	66
6.7	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten.....	67
6.8	Neue Ansätze in der Kultur verankern.....	67
7	Conclusio.....	68
8	Literaturverzeichnis .....	70
9	Abbildungsverzeichnis.....	74
10	Tabellenverzeichnis.....	75
11	Abkürzungsverzeichnis .....	76
	Anhang A – Zusammenfassung Interviews .....	1

# 1 Einleitung

Durch digitale Transformation in Form von neu eingeführten Softwareunternehmen ändern sich in Unternehmen auch Geschäftsprozesse und Arbeitsweisen maßgeblich und nachhaltig. Die Aufbau- und Ablauforganisation sowie Anforderungsprofile verändern sich und Mitarbeitende müssen mit neuen Anwendungen oder Methoden arbeiten. Die Ablösung von Anwendungen, die über Jahrzehnte hinweg die Geschäftsprozesse unterstützt haben, bedeutet für die Beteiligten eine bedeutende Umstellung in ihrem gewohnten Arbeitsalltag.

## 1.1 Problemstellung

An dieser Stelle ist es bei der Fa. Scheuch GmbH bei einer partiellen Einführung eines neuen ERP-Systems (Enterprise-Ressource-Planning in Form von SAP S/4HANA) zu Störungen in den Geschäftsprozessen der Organisation gekommen: Es wurden Workarounds ausgeprägt, um ein Arbeiten „am System vorbei“ und in der gewohnten Weise zu ermöglichen. Weiters wurde das ERP-System für sämtliche organisatorische Schwierigkeiten zur Verantwortung gezogen, was die Ablehnung noch weiter erhöhte. Konkret spiegelten sich die Probleme in Bezug auf die fehlende Akzeptanz des Systems in erhöhten Lieferzeiten sowie in erhöhten Fehlerquote bei Auslieferung, z.B. durch Unauffindbarkeit von Bauteilen sowie unzureichende Datenpflege, wieder. Diese mannigfaltigen und diffusen Schwierigkeiten nach einer ERP-Einführung gepaart mit dem Stimmungsbild im Unternehmen, veranlassen zur Hypothese, dass diese auf unzureichende Change-Management-Maßnahmen zurückzuführen sein könnten.

Diese partielle Einführung fand im Herbst 2020 statt und beschränkte sich auf die erste von drei im Endausbau betroffenen Business Units, sodass eine Situation vorliegt, in der die operativen Geschäfte der ersten Business Unit bereits seit geraumer Zeit im neu eingeführten ERP-System abgewickelt werden und die anderen Business Units noch vor deren Einführung stehen.

Zum jetzigen Zeitpunkt wird an der Einführung für die zweite und dritte Business Unit gearbeitet und das Unternehmen ist bestrebt, Lehren aus der ersten Einführung zu ziehen, um die anstehenden Veränderungsprozesse effektiv zu unterstützen und zu gestalten.

## 1.2 Forschungsziel

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit stellt nun die Identifikation von relevanten Ansatzpunkten und erforderlichen Gegenständen von Change-Management-Maßnahmen für künftige SAP-Einführungen der Scheuch GmbH dar.

Es soll eine Retrospektive Analyse der ERP-Einführung einer Business Unit erfolgen und daraus Guidelines für erfolgreiche, zukünftige Softwareeinführungen innerhalb der Unternehmensgruppe entwickelt werden, welche das Kernergebnis der Arbeit darstellen sollen.

Neben der Entwicklung der Guidelines stellt die Überprüfung der Gültigkeit bzw. in weiterer Folge die Optimierung der ausgewählten theoretischen Modelle im Kontext einer stufenweisen ERP-Einführung im Allgemeinen ein weiteres Arbeitsziel in Form des wissenschaftlichen Beitrags dar. Hierbei sollen Erkenntnisse, die die Relevanz bzw. die Nutzbarkeit der Modelle in Zusammenhang mit der Nutzer:innen-Akzeptanz betreffen gewonnen werden, um somit einen allgemeinen Beitrag zur Forschung zu leisten. Die Masterarbeit soll in Bezug auf Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen ebenso dazu beitragen, ein Bewusstsein für die Relevanz der verschiedenen emotionalen Stadien, die Betroffene von Veränderung durchleben, zu schaffen. Kotters 8-Stufen-Modell bietet einen strukturierten Ansatz zur Durchführung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Unternehmen, indem es die einzelnen Phasen detailliert beschreibt, die für eine erfolgreiche Transformation notwendig sind. Parallel dazu wird das Technologie-Akzeptanz-Modell herangezogen, um die Determinanten zu identifizieren, die die Akzeptanz und Nutzung neuer Technologien durch Endanwender beeinflussen (Davis, 1989; Kotter, 2011). Die Kombination dieser beiden Modelle ermöglicht eine umfassende Betrachtung sowohl der organisatorischen als auch der individuellen Aspekte des Change-Managements und trägt somit maßgeblich zur Beantwortung der folgenden Forschungsfrage bei:

*Wie kann eine stufenweise ERP-Einführung in einem Unternehmen mit Change-Management Maßnahmen auf Basis des 8-Stufen-Modells nach Kotter unterstützt werden um die Akzeptanz durch die Nutzer:innen sicherzustellen?*

## 1.3 Methodik

Für die Erreichung der Forschungsziele dieser Masterarbeit wurde ursprünglich ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der zunächst qualitative Interviews umfasste. Originär wurde auch eine quantitative Befragung geplant, jedoch wurde nach der Durchführung der qualitativen Interviews entschieden, auf den quantitativen Teil zu verzichten. Diese Entscheidung basierte auf der Erkenntnis, dass die qualitativen Daten ausreichend tiefgehende und reichhaltige Einblicke in die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der befragten Personen lieferten. Die qualitativen Interviews wurden problemzentriert geführt, um die Ablehnungsmotive und die Akzeptanzfaktoren während der ERP-Einführung detailliert zu erfassen und isolieren zu können.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgt nach dem Prinzip des theoretischen Samplings, um einen breiten Querschnitt von Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Rollen abzubilden. Die Datenauswertung wird mittels qualitativer Inhaltsanalyse durchgeführt, wobei im Rahmen derer sowohl deduktive als auch induktive Kategorien entwickelt werden. Dies ermöglicht eine systematische Analyse der gesammelten Daten und die Identifikation von Mustern und Kernthemen. Die qualitative Inhaltsanalyse erwies sich als geeignet, um sowohl theoretisch fundierte als auch neue, unerwartete Erkenntnisse zu gewinnen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Formulierung praxisnaher Handlungsempfehlungen beitragen.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit geliefert. Es behandelt die wesentlichen Konzepte des Change-Managements und stellt die wichtigsten Modelle vor. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Ansätze werden herausgearbeitet und die Relevanz dieser Modelle für diesen Forschungskontext der SAP-Einführung diskutiert.

Kapitel drei beschreibt das Forschungsdesign und die Methodik der Arbeit im Detail. Es erklärt den Einsatz des qualitativen Ansatzes inkl. der Durchführung der Interviews und der Prozess der Datenanalyse und -auswertung. Weiters werden das Sampling-Verfahren und die Leitfadenerstellung dargestellt.

In Kapitel vier werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews präsentiert und analysiert. Die Kernthemen und Muster, die aus den qualitativen Daten hervorgegangen sind, werden zusammengefasst. Es wird dargestellt, wie die verschiedenen Change-

Management-Maßnahmen zur Akzeptanz der ERP-Einführung beigetragen haben und welche Faktoren als besonders kritisch identifiziert wurden.

Kapitel fünf setzt sich kritisch mit den Ergebnissen auseinander und es wird diskutiert, inwiefern die theoretischen Modelle von Kotter und das Technologie-Akzeptanz-Modell die in der Praxis beobachteten Phänomene erklären können. Limitationen der Studie werden aufgezeigt und die Implikationen der Ergebnisse für die Praxis des Change-Managements werden reflektiert. Zudem werden Vorschläge für zukünftige Forschung gemacht.

Das abschließende Kapitel fasst die wesentlichen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und beantwortet die eingangs formulierte Forschungsfrage. Es bietet mithilfe von Guidelines einen Ausblick auf die praktischen Anwendungen der Ergebnisse und unterstreicht die Bedeutung einer integrativen Betrachtung von Change-Management-Ansätzen für die erfolgreiche Implementierung von ERP-Systemen.

## 2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 ERP-Systeme im Unternehmenskontext

#### 2.1.1 Rolle und Eigenschaften des ERP-System für ein Unternehmen

Enterprise Resource Planning Systeme (ERP-Systeme) spielen speziell in produzierenden Unternehmen eine zentrale Rolle, indem sie wesentliche Geschäftsprozesse abbilden sowie optimieren. Die Kernaufgabe eines ERP-Systems ist, die Ressourcen eines Unternehmens, wie z.B. Kapital, Personal, Betriebsmittel und Materialien effizient zu planen und zu steuern. Dies wird unter anderem durch die Integration von verschiedenen Geschäftsprozessen, wie z.B. Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Lagerhaltung sowie Finanzwesen erreicht. Dadurch soll ein nahtloser Informationsfluss zwischen den Abteilungen entstehen und die Koordination sichergestellt werden. Außerdem soll ein ERP-System die Einführung von standardisierten Prozessen und automatisierten Arbeitsschritten (Workflows) unterstützen, wodurch das Unternehmen seine Effizienz steigern und (manuelle) Fehler reduzieren kann. Darüber hinaus bieten ERP-Systeme Echtzeit-Zugriff auf wichtige Unternehmensdaten, was Führungskräften wiederum ermöglicht, fundierte Entscheidungen zu treffen und schneller auf innerbetriebliche Veränderungen zu reagieren (Finger, 2012; Leiting, 2012).

ERP-Einführungsprojekte sind durch einen langen Evaluierungs- bzw. Auswahlprozess sowie maßgeblich notwendige externe Unterstützung geprägt: Um sich für das richtige System zu entscheiden, ist ein intensiver und umfangreicher Auswahlprozess notwendig. Im Zuge dessen werden sämtliche Anforderungen, die das Unternehmen an eine Softwarelösung hat in Form eines Lastenheftes festgehalten. Oftmals ist in der Praxis bereits hier externe Unterstützung notwendig, weil das Know-How für solche komplexe Ausschreibungen nicht vorhanden ist oder das Pensum nicht geleistet werden kann. Auch in der Umsetzungsphase sind ERP-Einführungsprojekten von großen Anteilen externer Beratungs- sowie Implementierungsleistung geprägt. Gleichzeitig muss ebenso im Unternehmen Wissen aufgebaut werden, um das System einzuführen bzw. dessen Betrieb gewährleisten zu können (Finger, 2012).

Aus diesen Gründen zählen die Systeme an sich sowie auch deren Implementierung zu den komplexeren und kostspieligeren IT-technischen Anwendungen und organisatorischen Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen stellen kann. Sie sind

jedoch für produzierende Unternehmen unverzichtbar, um die innerbetriebliche Effizienz und in weiterer Folge die Wettbewerbsfähigkeit steigern zu können (Leiting, 2012).

An diesen Charakteristika geht bereits hervor, dass die Ablösung eines ERP-Systems, dass möglicherweise von jahrzehntelanger Anpassung auf das jeweilige Unternehmen geprägt ist, einen gravierenden Eingriff in die betroffene Organisation darstellt.

### 2.1.2 Unternehmenskontext und Einführungsszenario

Die Scheuch Gruppe ist ein weltweit agierendes Familienunternehmen mit Hauptsitz in Aurolzmünster (Oberösterreich), das seit der Gründung 1963 auf Technologien zur industriellen Luftreinhaltung spezialisiert ist. Das Unternehmen mit 1500 Mitarbeitenden bietet für seine Kund:innen maßgeschneiderte technologische Lösungen in Form von Maschinen und Anlagen in den Bereichen Absaugung, Entstaubung, Rauchgasreinigung und Fördertechnik an (Scheuch Group, 2024b).

Das Unternehmen ist in operative Einheiten (Business Units) gegliedert, die wiederum unterhalb der Muttergesellschaft („Scheuch Gruppe“) in Form einer Management-Holding zusammengefasst werden. Aufgabe der Muttergesellschaft ist es, zentrale Services wie Rechnungswesen, Controlling, Personal, IT, usw. den operativen Einheiten zur Verfügung zu stellen. Die Tochtergesellschaften in Form von Business Units bearbeiten zum Großteil unterschiedliche Märkte. Außerdem entwickeln sie unterschiedliche technologische Lösungen abhängig vom Anwendungsgebiet und teilen sich wie folgt auf (Scheuch Group, 2024a):

- Scheuch Industrial Solutions
- Scheuch Components
- Scheuch Ligno
- Scheuch North America

Für die weiteren Ausführungen sind jedoch nur die ersten drei Business Unit von Relevanz, da hier eine SAP-Einführung geplant ist bzw. bereits durchgeführt wurde. Wie bereits beschrieben fand die erste Einführung im November 2020 bei der Business Unit Components statt, was im Rahmen dieser Masterarbeit in der Retrospektive analysiert werden soll, um in weiterer Folge die zukünftigen Einführungsprojekte im Sinne des Change-Managements zufriedenstellend begleiten zu können.

Die Implementierung des neuen ERP-Systems bei Scheuch erfolgt durch Teams aus Key-User die aus den jeweiligen operativen Bereichen aus den verschiedenen Business Units entsandt werden (z.B. Einkauf, Finanzen, Produktion,...). Diese Teams werden jeweils durch eine:n SAP Inhouse Consultant unterstützt. Der- oder diejenige übersetzt die Prozessualen und inhaltlichen Anforderungen der Key-User an das neue System in technische Anforderungen für die Implementierung. Als „Enduser“ oder schlicht „Benutzer:innen“ werden im Unternehmenskontext jene Personen bezeichnet, die in er Projektphase nicht aktiv eingebunden sind und erst ab dem Zeitpunkt des „Go-Live“ mit dem System arbeiten.

Da das Unternehmen im Rahmen der ersten SAP-Einführung mit verschiedensten Problemen in den Abläufen, Datenschiefständen und fehlender Liefertreue konfrontiert war, wurde die Entscheidung getroffen, hier in Zukunft ein verstärktes Augenmerk darauf zu legen, wie dieser Prozess mit einer koordinierten Begleitung der betrieblichen Veränderung umfassend unterstützt werden kann.

## 2.2 Change Management

### 2.2.1 Begriffsdefinition und Einführung

Unter Change-Management werden im Allgemeinen die Begleitung und Unterstützung von betrieblichen Veränderungen, verstanden. Im Fokus steht hier die Steuerung des Prozesses von einem Ausgangspunkt zum Ziel, der strategischen Erneuerung einer Organisation ohne Definition des Ziels selbst. Change-Management richtet sich vor allem nach innen auf die Mitglieder:innen der Organisation und zielt darauf ab, die Organisation bei der Umsetzung der im strategischen Management erarbeiteten Maßnahmen bestmöglich zu unterstützen und diese bei der durch den Wandel bedingten Transformation zu begleiten (Lauer, 2019).

Change-Management als Ansatz zur Bewältigung von Veränderungsprozessen innerhalb von Organisationen hat seine Wurzeln in den frühen Managementtheorien des 20. Jahrhunderts. Ein entscheidender Pionier in diesem Bereich war Kurt Lewin, der 1947 das 3-Phasen-Modells des Wandels entwickelte (Lewin, 1947). In den 1960er Jahren begannen Organisationen, Change-Management zunehmend als Reaktion auf die sich schnell ändernden Marktbedingungen einzuführen. Ein zentraler Meilenstein in der historischen Entwicklung des Change-Managements war die Entwicklung des 8-Stufen-Modells im Jahr 1995 von John Kotter. Dieses Modell etablierte sich als eines der einflussreichsten Frameworks im Bereich des Change-Managements (Rasche *et al.*, 2018).

Für die Gründe von Wandel und Veränderung kann es im geschäftlichen Kontext eine Vielzahl an Gründen geben, wie z.B. von branchenübergreifenden, globalen Phänomenen wie den Klimawandel, die Globalisierung oder auch die Digitalisierung bis hin zu geschäftlichen Transformationen, die strategisch notwendig sind um das Fortbestehen eines Unternehmens zu sichern, wie das Vordringen in neue Märkte oder Branchen. Ebenso können die Gegenstände bzw. die Ebenen, auf denen Veränderungen im Unternehmen wirken, variieren, wie z.B. auf die Aufbau- oder Ablauforganisation oder auch die Unternehmenskultur bzw. Arten der Zusammenarbeit (Krüger und Bach, 2014; Stolzenberg und Heberle, 2021).

Change-Prozesse in Unternehmen sind vielschichtige und komplexe Vorgänge, die mehrere Dimensionen umfassen, darunter strategische, strukturelle, technologische und kulturelle Aspekte (Kotter, 2011). Vahs (2023) beschreibt die Vielschichtigkeit von Change-Prozessen in Form von vier Handlungsfeldern, die als weitgehend deckungsgleich

mit den von Kotter beschriebenen Dimensionen interpretiert werden können: Strategie, Organisation, Technologie sowie Kultur.

Jede dieser Dimensionen spielt eine wesentliche Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen und erfordert ein sorgfältiges Management, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die strategische Dimension konzentriert sich auf die langfristige Vision und Mission des Unternehmens und umfasst die Anpassung der Geschäftsstrategie an neue Marktbedingungen und Unternehmensziele (Kotter, 2011).

Die strukturelle Dimension betrifft die organisatorische Struktur und die internen Prozesse des Unternehmens. In diesem Zusammenhang geht es darum, Hierarchien, Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe so anzupassen, dass sie die strategischen Ziele unterstützen. Technologische Veränderungen beinhalten die Einführung neuer Technologien und Systeme, die oft eine Umschulung der Mitarbeitenden und die Anpassung bestehender Prozesse erfordern (Kotter, 1995; Vahs, 2023)

Die kulturelle Dimension spielt eine zentrale Rolle, da sie die Werte, Normen und Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens betrifft. Veränderungen in der Unternehmenskultur sind oft am schwierigsten umzusetzen, da sie tief verwurzelte Überzeugungen und Gewohnheiten betreffen (Rasche *et al.*, 2018; Vahs, 2023). Schließlich spielen emotionale Aspekte eine entscheidende Rolle bei Change-Prozessen. Veränderungen können Unsicherheit, Angst und Widerstand hervorrufen, aber auch Begeisterung und Engagement fördern. Effektives Change Management muss diese emotionalen Reaktionen erkennen und adressieren, um den Wandel erfolgreich zu gestalten (Kotter, 1995).

Diese unterschiedlichen Dimensionen verdeutlichen, dass Change-Prozesse nicht nur technische und organisatorische Herausforderungen darstellen, sondern auch stark von den emotionalen Reaktionen der Mitarbeitenden abhängen. Ein umfassendes Verständnis dieser Dimensionen und die Entwicklung geeigneter Strategien sind daher entscheidend für den Erfolg von Veränderungsinitiativen in Unternehmen.

## 2.2.2 Zentrale Elemente der Veränderung

Um den zeitlichen Ablauf und die inhaltlichen Komponenten von Change-Prozessen in Organisationen prägnant darzustellen, eignet sich das *3W-Modell* von Krüger und Bach (2014):

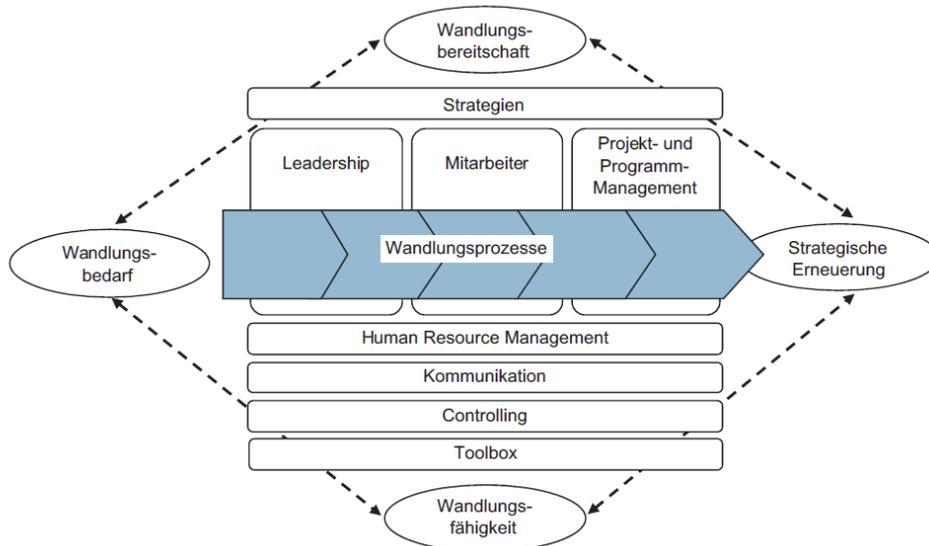


Abbildung 1: 3W-Modell (Krüger und Bach, 2014)

Das 3W-Modell stellt ein „*generisches Rahmenkonzept*“ dar, das allgemein, „*unabhängig vom Gegenstand des Wandels*“, angewendet und interpretiert werden kann. Die „3W“ stehen für den Wandlungsbedarf, die Wandlungsfähigkeit sowie die Wandlungsbereitschaft (Krüger und Petry, 2005).

Das gedankliche Zentrum des 3W-Modells ist durch den Wandlungsprozess an sich gegeben, im Rahmen dessen die Transformation vom Ist- zum Sollzustand stattfindet. Da der Wandlungsprozess an sich, bzw. mehr die Unterstützung dieses den Kern der vorliegenden Arbeit darstellen soll, wird auf diesen in Abschnitt 2.2.3 näher eingegangen.

Diesen Soll-Zustand, also das Ziel eines Change-Prozesses stellt die strategische Erneuerung in der Organisation den Ausgangspunkt für die Analyse der Ist-Situation und der notwendigen Maßnahmen dar: Nur mithilfe eines präzise formulierten Zielzustand der Organisation bzw. der angestrebten strategischen Erneuerung kann ein effektiver und effizienter Wandlungsprozess erreicht werden. Zusammen mit den 3W – dem Wandlungsbedarf, der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit – stellt es die Eckpfeiler des Modells dar, die Krüger (2014) als „*Koordinaten des Wandels*“ bezeichnet und innerhalb deren Grenzen ein Wandlungsprozess und sämtliche

Unterstützungsprozesse und -Maßnahmen dazu stattfinden. In Bezug auf die *Koordinaten des Wandels* ist eine zwingende Existenz von allen drei Faktoren notwendig: Liegen nur ein oder zwei der drei Koordinaten ausreichend in der Organisation vor, ist keine strategische Erneuerung möglich. So führen beispielsweise ein Vorliegen von Wandlungsbedarf und Wandlungsfähigkeit ohne, dass dabei eine Wandlungsbereitschaft vorliegt, zwangsläufig zu Willensbarrieren in der Organisation. Gleichzeitig kann strategische Erneuerung auch nicht ohne Wandlungsfähigkeit funktionieren, da hier die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht in der Organisation vorhanden sind, die es für erfolgreichen Wandel braucht (Krüger und Petry, 2005).

Sämtliche Tätigkeiten und Aspekte innerhalb der Koordinaten, z.B. von der Strategie bis hin zu den konkreten eingesetzten Werkzeugen (Toolbox), werden in den „*Komponenten der strategischen Erneuerungen*“ zusammengefasst. Im folgenden Abschnitt soll auf die einzelnen Koordinaten des Modells näher eingegangen werden:

#### 2.2.2.1 Wandlungsbedarf

Den Ausgangspunkt für jegliche Veränderung in Organisationen stellt der Wandlungsbedarf dar. Die Entstehung dieses Bedarfs kann durch interne oder externe Faktoren sowie von allgemeinen Trends angestoßen werden. Dieser Bedarf kann durch interne, externe oder allgemeine Trends entstehen:

Tabelle 1: Dimensionen des Wandlungsbedarfs (Krüger und Bach, 2014)

<b>Treiber der Veränderung</b>	<b>Beispiele</b>
Interne Faktoren	Restrukturierung / Um-Organisation
	Veränderungen in Unternehmens- und Marktstrategie
	Kostensenkungs- bzw. Sizing-Maßnahmen
	Wachstumsinitiativen
Externe Faktoren	Technologie-Innovationen
	Personelle Fähigkeiten
	Mikro- und Makroökonomische Faktoren
	Regulatorische Änderungen / Gesetzgebung
Allgemeine Trends	Digitale Transformation
	Organisations-Innovationen (Fluide Organisation, Agile Organisation, ...)
	Demografische und gesellschaftliche Entwicklungen

Neben dem Bewusstsein, dass Wandlungsbedarf nur identifiziert werden kann, wenn regelmäßige (interne sowie externe) Umfeldanalysen durchgeführt werden, stellt es eine zentrale Aufgabe des Managements dar, den Bedarf zur Veränderung zu erkennen und in weiterer Folge in Form von initiierten Veränderungsprozessen darauf zu reagieren (Krüger und Bach, 2014).

Im Zuge einer von Capgemini Consulting durchgeführten Untersuchung mit 71 Personen mit Erfahrung im Management von Veränderungsprojekten aus den verschiedensten Branchen im Jahr 2015, wurden unter anderem die Gründe für strategische Veränderung in den Unternehmen erhoben (Capgemini Consulting, 2015):



Abbildung 2: Motive für betriebliche Veränderung (Capgemini Consulting, 2015)

#### 2.2.2.2 Wandlungsfähigkeit

Neben dem Wandlungsbedarf muss auch die Fähigkeit, diesen Wandel tatsächlich durch die Organisation zu tragen und zu etablieren, gegeben sein. Krüger sieht dies auch als strategisches Asset für zukünftigen Erfolg:

*„Nur wandlungsfähige Unternehmen sind zukunftsfähig. Zukunftsfähigkeit basiert auf Wandlungsfähigkeit“ (Krüger und Bach, 2014)*

Um als Organisation überhaupt wandlungsfähig werden zu können, benötigt ein Unternehmen (u.A. strategische) Fertigkeiten, die über die Basisfähigkeiten hinausgehen. Zu den Basisfähigkeiten zählen die Fähigkeiten, die notwendig sind, um den laufenden Betrieb bzw. das „Tagesgeschäft“ abwickeln zu können. Dementsprechend muss eine

Organisation darüberhinausgehend auch dynamische Fähigkeiten entwickeln, mit denen ein Change-Prozess durchlaufen werden kann. Auf dem Weg zum wandlungsfähigen Unternehmen, wie es das 3W-Modell beschreibt, durchleben die dynamischen Fähigkeiten verschiedene Evolutionsstadien:

Als dynamische Fähigkeiten 1. Ordnung wird das Stadium des Unternehmens beschrieben, das bereits erste Wandlungsfähigkeit erworben hat, wenn der unternehmerische Wandel nicht ausschließlich durch externe Kräfte umgesetzt wurde. Hat das Unternehmen bzw. die Organisation dann weiterführend immer wieder strategische Erneuerung angestoßen und in Form von Projekten durchgeführt, spricht man von dynamischen Fähigkeiten 2. Ordnung. Hier gibt es innerhalb der Organisation eine Infrastruktur für die Veränderung und die Veränderungskultur wurde in der Organisation etabliert („Change-DNA“) (Krüger und Petry, 2005).

#### 2.2.2.3 *Wandlungsbereitschaft*

Als dritte Koordinate des 3W-Modells wird die Wandlungsbereitschaft beschrieben. Diese kann in der Praxis zu erheblichen Schwierigkeiten in Bezug auf die angestrebte Veränderung führen, weswegen ihr im Rahmen des Change-Managements eine zentrale Bedeutung zukommt: In der Literatur wird zwischen situationsabhängiger und situationsunabhängiger Wandlungsbereitschaft unterschieden (Krüger und Bach, 2014): Erstere bezieht sich - namensgebend – auf die aktuelle Situation in der sich die betroffenen Personen befinden und es wird nur dann eine hohe situationsabhängige Wandlungsbereitschaft prognostiziert, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind (Krüger und Bach, 2014):

1. *Die beteiligten Personen erkennen den konkreten Handlungsbedarf*
2. *Die beteiligten Personen kennen das angestrebte Ziel und beurteilen es positiv*
3. *Die beteiligten Personen halten das Erreichen des Ziels für wahrscheinlich*

Im Gegensatz dazu beschreibt die situationsunabhängige Wandlungsbereitschaft die grundsätzliche Situation, die durch Rahmenbedingungen als auch die Persönlichkeitsstruktur einer Person bestimmt wird.

Eine zentrale Aufgabe des Change-Managements stellt somit die Sicherstellung bzw. Herstellung der Wandlungsbereitschaft innerhalb der zu verändernden Organisation dar.

### 2.2.3 Der Wandlungsprozess in der Literatur

Der Wandlungsprozess stellt den Ablauf und somit das Zentrum der Veränderung des betroffenen Systems dar. In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze, die sich in ihren Charakteristiken jedoch ähneln bzw. Überlappungen aufweisen. So beschreibt Kotter, als ein Mitbegründer des Change-Managements wie wir es heute kennen, den Ablauf von Transformation in einer Organisation in 8 Stufen (siehe Abb. , die sequenziell „durchlebt“ werden müssen (Kotter, 2011).

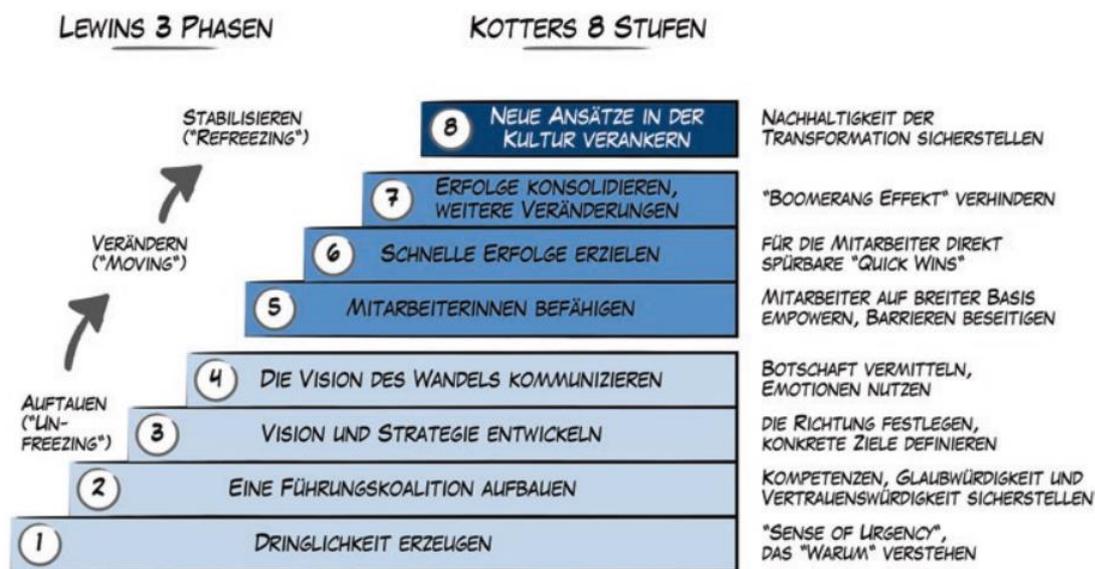
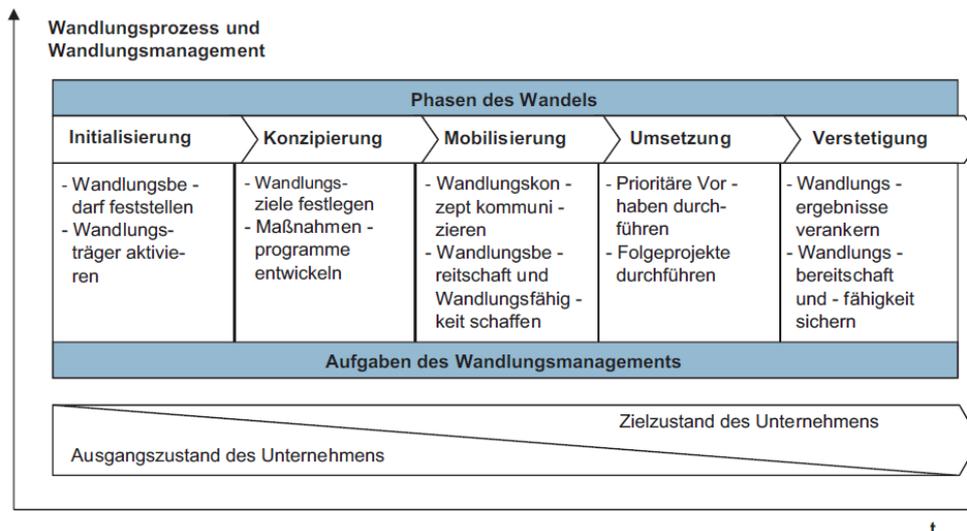


Abbildung 3: Change-Modelle nach Lewin und Kotter (Niermann und Schmutte, 2017)

Lewin beschreibt mit seinem 3-Phasen-Modell beschreibt die dem Wandel vorgelagerte Phase des „Auftauens“, die Phase der Veränderung sowie die nachgelagerte Phase der „Verankerung“ (Deutinger, 2017). Dem Modell zugrunde liegt Lewins Feldtheorie, im Zuge derer Lewin „restraining forces“ und „accelerating forces“, also Widerstände und antreibende Kräfte im Veränderungsprozess beschreibt (Niermann und Schmutte, 2017; Lauer, 2019).

Im 8-Stufen-Modell finden sich die drei Phasen Lewins ganz klar wieder, jedoch werden sie im Prozess nach Kotter untergliedert und detaillierter dargestellt werden (Kotter, 1995, 2011; Niermann und Schmutte, 2017).

Krügers 3W-Modell, im Rahmen dessen der Transformationsprozess aus fünf Phasen besteht, liegt ebenso Kotters 8-Stufen-Modell zugrunde. Hier werden auch konkrete Aufgaben des Change-Managements den einzelnen Phasen zugeordnet:



Auch Phillips und Klein (2023) haben in ihrer Forschung die gängigsten Change-Management-Strategien der Praxis untersucht. Zugrunde liegen hierbei eine Literaturrecherche von 15 gängigen Change-Management-Frameworks und eine Befragung von 49 praktizierenden Change-Manager:innen. Daraus leiten die Forschenden fünf weit verbreitete Strategien im Change-Management ab (Phillips und Klein, 2023):

1. *Communicate about the change*
2. *Involve Stakeholders at all levels of the organisation*
3. *Focus on organisational culture*
4. *Consider the organisations mission and vision*
5. *Provide encouragement and incentives to change*

Hier ist ebenfalls ersichtlich, dass diese fünf in der Praxis angewandten Strategien sowohl in den Phasen des 3W-Modells als auch in den 8 Stufen nach Kotter weitgehend wiederzufinden sind. Im folgenden Abschnitt wird eine detailliertere Betrachtung dieser Zusammenhänge vorgenommen.

## 2.2.4 Der Wandlungsprozess im 8 Stufen-Modell nach Kotter

Kotter setzt in seinen Ausführungen voraus, dass fundamentaler Wandel in Organisationen einerseits sehr leicht und andererseits aus vielen Gründen scheitern kann – eine Kombination von Aspekten, die in einer Organisation möglicherweise mehr Unbehagen als Vorfreude auf Veränderung hervorrufen. Im Rahmen der acht Stufen werden die unbedingt notwendigen Voraussetzungen beschrieben, um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig in Organisationen sowie in deren Kulturen zu etablieren (Kotter, 1995, 2011).

### 2.2.4.1 *Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen*

Den Ausgangspunkt für erfolgreichen Wandel in Unternehmen liegt in der Schaffung eines umfassenden Bewusstseins für die Dringlichkeit und Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses sowie der damit verbundenen Maßnahmen (Gattermeyer und Al-Ani, 2001). Dieses Bewusstsein muss darüber hinaus auch breit in der Organisation verankert sein. Ein Anteil von weniger als 15% der Mitarbeitenden, die sich dieser Notwendigkeit bewusst sind, reicht nicht aus, um einen nachhaltigen Wandel zu bewirken. Unter diesen Bedingungen drohen innovative Bestrebungen nicht erfolgreich umgesetzt zu werden (Kotter, 2011).

Kotter beschreibt vice versa das Phänomen der Selbstgefälligkeit als Ursache, warum das Gefühl für Dringlichkeit in Unternehmen erst gar nicht auftritt:

Ist beispielsweise keine offensichtliche (wirtschaftliche) Krise erkennbar, da möglicherweise Zahlen durch die Geschäftsleitung geschönt oder auch in einen falschen Kontext gesetzt (z.B. Rekordumsätze werden kommuniziert, nicht jedoch die Tatsache, dass dabei kaum Gewinn erwirtschaftet wird) werden, wird sich auch das Maß an (Eigen-) Motivation für Veränderung bei den Mitarbeitenden in Grenzen halten. Ebenso können die organisationalen Strukturen in Unternehmen dazu beitragen, die Aufmerksamkeit weg vom Gesamterfolg des Unternehmens und hin zu den einzelnen Kennzahlen und Zielen der Organisationseinheiten lenken und somit das zentrale Ziel (z.B. der Gewinnmaximierung) aus den Augen zu verlieren. Ein Beispiel dafür wäre die Aufteilung des Unternehmens in isolierte, operative Einheiten, die jeweils für sich betrachtet werden und dabei keine gemeinsamen, übergeordneten Ziele erreichen müssen (Kotter, 1995, 2011).

Zur Erhöhung des Dringlichkeitsbewusstseins und zur gleichzeitigen Reduktion der vorherrschenden Selbstgefälligkeit im Unternehmen beschreibt Kotter (2011) verschiedene Maßnahmen die zur Erreichung des Ziels beitragen können:

- Entstehen lassen von (künstlichen) Krisen, um die Schwächen der Organisation anschaulich zu machen
- Eliminieren von im Unternehmen gelebten Exzessen
- Ansetzen von Zielvorgaben, die nur durch Mehrleistung für die Betroffenen erreichbar sind
- Sukzessives Ersetzen von funktionsbereichsbezogenen Zielen mit unternehmerischen Zielen
- Herstellung von Transparenz und Veranschaulichung von Daten, die Schwachstellen des Unternehmens bzw. des Geschäftsmodells offenbaren sowie verpflichtende Auseinandersetzung mit unzufriedenen Kund:innen
- Nutzen von externen Berater:innen als Transportmedium für Daten und Botschaft, um das Gehör beim Management zu erhöhen
- Ermöglichen ehrlicher Auseinandersetzungen mit Problemstellungen und Herausforderungen des Unternehmens sowie Visualisierung von Möglichkeiten, die aufgrund der Ist-Situation des Unternehmens nicht genutzt werden können

#### *2.2.4.2 Aufbau einer Führungskoalition*

Als weiteren Faktor für erfolgreichen unternehmerischen Wandel wird in diesem Zuge eine schlagkräftige und durchsetzungsstarke Führungskoalition beschrieben: Große Unternehmensveränderungen werden oft mit herausragenden Einzelpersonen in Verbindung gebracht, wie beispielsweise Lee Iacocca, der Chrysler in den 1980er Jahren in die Gewinn-Zone zurückführte (McFadden, 2019). Dieser Glaube an die Macht einer einzelnen Führungsperson ist jedoch gefährlich, da fundamentaler Wandel ein starkes Team erfordert. Kein Individuum ist in der Lage allein alle Aufgaben eines Veränderungsprozesses bewältigen. Daher ist eine schlagkräftige Führungskoalition, die sich durch Vertrauen und gemeinsame Ziele auszeichnet, essentiell für den Erfolg (Kotter, 1995, 2011).

Im Kontext der Rolle der Führung im Change-Prozess beschreibt Kotter (2011) unter anderem folgende beiden Konstellationen in der Führung, an denen Veränderung in Unternehmen scheitern kann:

- **Alleingang eines „isolierten“ CEOs**

Isolierte Entscheidungsprozesse, die von einer Person durchgeführt werden, sind mitunter nicht an die jeweilige Situation des Unternehmens angepasst, da eine einzelne Führungsperson in dynamischen Umgebungen nicht ausreicht, um Wandel erfolgreich zu gestalten. Im Umkehrschluss lebt der unternehmerische Wandel von Pluralismus und Facettenreichtum, die nur ein größeres, heterogenes Team sicherstellen können.

- **Wenig glaubwürdiges, verantwortliches Gremium**

Ein weiteres Beispiel ist die Bildung schwacher Komitees, die nicht die nötige Glaubwürdigkeit besitzen, um den Wandel effektiv zu steuern. Diese Gruppen, oft ohne die wichtigsten Führungskräfte, scheitern häufig daran, nachhaltige Veränderungen zu bewirken. Ein starkes Team ist notwendig, um das Vertrauen und die Zusammenarbeit zu gewährleisten, die für den Wandel erforderlich sind.

Die Schlussfolgerung an dieser Stelle ist, dass weder isolierte Führungspersonen noch schwache Komitees in der Lage sind, mit externen Faktoren wie bspw. dem Tempo des Marktes und des technologischen Wandels Schritt zu halten. Dies ist jedoch auch von der Ausprägung der externen Faktoren abhängig, so können z.B. schwache Komitees sehr wohl einige Zeit als Change-Leader agieren, gerade auch wenn der Druck von außen nicht existenzbedrohend ist. Im Gegensatz dazu können effektive und schlagkräftige Teams mehr und schneller Informationen verarbeiten und die Implementierung neuer Ansätze beschleunigen. Dies erfordert somit verantwortliche Teams mit der richtigen Zusammensetzung und ausreichendem Vertrauen unter den Mitglieder:innen (Gattermeyer und Al-Ani, 2001; Kotter, 2011).

Um die Führungskoalition zu nominieren, ist die Auswahl der richtigen Teammitglieder:innen entscheidend. Wichtige Merkmale einer effektiven Führungskoalition sind hierarchische Bedeutung, Expertise, Glaubwürdigkeit und Leadership-Fähigkeiten. Eine solche Koalition sollte sowohl Management- als auch Leadership-Fähigkeiten vereinen, um den Wandel zu steuern und voranzutreiben. Lauer (2019) beschreibt dies als eine Mischung aus transformatorischer und transaktionaler Führung: Erstere soll durch Motivation und Inspiration sicherstellen, dass die richtigen Dinge zum Erreichen des Soll-Zustandes verrichtet werden („Leadership“). Bei zweiterer steht die Koordination von Ressourcen und Aufgaben im Zentrum, das Kotter in seinen Ausführungen als Management bezeichnet. Um das Team in weiterer Folge erfolgreich zusammenzusetzen, werden verschiedene Persönlichkeitstypen beschrieben, die in einem solchen Veränderungsteam vermieden werden sollten: Einerseits ist darauf zu achten

keine Personen mit übermäßig ausgeprägten Egos auszuwählen und auch nicht jene, die erhebliches Misstrauen säen, das wiederum das allgemeine Vertrauen und die Teamzusammenarbeit untergräbt. Vertrauen stellt die Grundlage jeder erfolgreichen Führungskoalition dar, ohne derer Teamarbeit nicht möglich wird. Aus diesem Grund sollten Maßnahmen zur Teambildung darauf abzielen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zu fördern. Dies kann durch gut vorbereitete Off-Site-Meetings und andere gezielte Aktivitäten erreicht werden (Kotter, 2011).

#### 2.2.4.3 Entwicklung von Vision und Strategie

Die dritte Stufe, die ein Wandlungsprozess nach Kotter durchlaufen soll, stellt die Entwicklung einer klaren Vision und einer unterstützenden Strategie dar. Hierbei illustrieren drei verschiedene Gruppenansätze, wie autoritäre Führung und Mikromanagement oft scheitern, während eine inspirierende Vision nachhaltige Veränderung fördern kann. Diese Ansätze verdeutlichen, dass autoritäre Methoden und detaillierte Anweisungen in komplexen Organisationen ineffektiv sind, während eine Vision die Kräfte des Wandels bündeln und Widerstände überwinden kann (Kotter, 2011).

Eine Vision ist hierbei essenziell, da sie die zukünftige Ausrichtung einer Organisation definiert und die Beteiligten motiviert, auch „schmerzhafte“ Schritte zu unternehmen. Sie vereinfacht Entscheidungen, koordiniert Handlungen und beseitigt ineffiziente Projekte. Eine effektive Vision zeichnet ein klares Bild der Richtung des Wandels, beseitigt Unsicherheiten und motiviert durch eine attraktive Zukunftsperspektive. Sie erleichtert die Koordination, indem sie klare Richtlinien bietet und so endlose Diskussionen und Abstimmungen vermeidet. Darüberhinausgehend soll eine effektive Vision einfach, realistisch und flexibel genug sein, um Eigeninitiative zuzulassen und nicht nur Dienst nach Vorschrift provozieren. Außerdem muss sie leicht zu kommunizieren sein und verschiedene Interessen der Stakeholder berücksichtigen, da sie so größere Chancen auf nachhaltigen Erfolg hat (Kotter, 1995, 2011):

*„Wenn Sie Ihre Vision nicht innerhalb von fünf Minuten jemandem erklären und sein Interesse wecken können, dann haben Sie noch Arbeit in dieser Phase des Transformationsprozesses“ (Kotter, 2011)*

Eine Vision sollte inspirierend, fokussiert und gleichzeitig offen für Anpassungen sein. Sie sollte auf einem klaren Verständnis der Organisation, ihres Umfelds und der relevanten Markttrends basieren, was wiederum umfangreiches fachliches Wissen und Kenntnis der betroffenen Organisation voraussetzt (Kotter, 2011).

Die Entwicklung einer Vision ist ein iterativer Prozess, der neben Fakten und Tatsachen auch (persönliche) Werte einbezieht und Zeit benötigt. Erfolgreiche Visionen entstehen oft aus den Ideen einzelner Führungskräfte und werden durch Diskussionen und Feedback der Führungskoalition verfeinert. Hierbei stellt Kotter (2011) klar, dass eine Visionserstellung nicht in einem ordentlichen, geplanten Setting wie bspw. eine Budgetplanung stattfinden kann. Der Prozess lebt von gewissem kreativem Chaos und einer Umgebung die eine solche Kreativität fördert. Außerdem erfordert eine effektive Vision Teamarbeit und ein starkes Dringlichkeitsgefühl – ein ordnungsgemäßes Durchlaufen der beiden vorherigen Stufen des Modells, ist also unerlässlich für eine erfolgreiche Erarbeitung einer soliden Vision für den Veränderungsprozess (Stolzenberg und Heberle, 2021).

#### *2.2.4.4 Kommunikation der Vision*

Verständnis und Commitment für eine neue Richtung zu gewinnen, ist besonders in großen Unternehmen schwierig und gleichzeitig kann eine Vision erst wirksam werden, wenn der Großteil der beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis ihrer Ziele und Richtungen haben. Oft kommunizieren Führungskräfte zu wenig oder senden inkonsistente Botschaften. Beide Fehler können dazu führen, dass die Transformation scheitert. Die Kommunikation einer Vision muss klar, konsistent und häufig wiederholt werden, um erfolgreich zu sein. Eine zentrale Herausforderung liegt auch darin, dass potenzielle Fehler in den ersten drei Stufen des Transformationsprozesses – mangelndes Dringlichkeitsgefühl, eine unzureichende Führungskoalition und eine schwache Vision – zu Kommunikationsproblemen führen. Selbst wenn diese Schritte erfolgreich gemeistert wurden, bleibt die Aufgabe, die Vision an Tausende von Mitarbeitenden zu vermitteln, enorm herausfordernd (Kotter, 2011; Stolzenberg und Heberle, 2021).

Für die erfolgreiche Absolvierung dieser vierten Stufe des Transformationsprozesses beschreibt Kotter (2011) folgende Prinzipien:

**Einfachheit und Klarheit:** Eine einfache und klare Botschaft kann mit weniger Aufwand an große Gruppen vermittelt werden. An dieser Stelle sollte Fachjargon und komplizierte Sprache vermieden werden um Konfusion zu verhindern.

**Nutzen von Bildern, Analogien und Beispielen:** Komplexe Ideen lassen sich schnell und wirkungsvoll durch Bilder und Vergleiche kommunizieren anstelle von langen Erklärungen.

**Mehrere Foren nutzen:** Eine Vision kann am effektivsten kommuniziert werden, wenn viele unterschiedliche Kanäle genutzt werden – Versammlungen/Veranstaltungen, Zeitungen, Poster, informelle Gespräche. Unterschiedliche Foren erreichen verschiedene Gruppen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Botschaft ankommt und verhaftet bleibt.

**Wiederholung:** Selbst qualitativ hochwertigste Botschaften erfordern Wiederholung, um ins Bewusstsein der Empfänger einzudringen. Wiederholung hilft hierbei, offene Fragen zu beantworten und die Vision zu verankern.

**Mit gutem Beispiel vorangehen:** Das Verhalten der Führungskräfte empfinden die betroffenen Personen oft als einprägsamer als Formulierungen. Wenn das Top-Management die Vision lebt, wird und wirkt sie glaubwürdiger und verständlicher.

**Unstimmigkeiten explizit adressieren:** Wenn es Inkonsistenzen zwischen den Botschaften und dem Verhalten der Führungskräfte gibt, müssen diese ehrlich und direkt angesprochen werden. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Mitarbeitenden.

**Zwei-Wege-Kommunikation:** Effektive Kommunikation ist ein Dialog und nicht unidirektionale Information von den betroffenen Personenkreisen. An dieser Stelle hilft Feedback, die Vision zu verbessern und sicherzustellen, dass sie verstanden und akzeptiert wird. Außerdem elementar hierbei ist, dass Führungskräfte auf Fragen und Bedenken der Mitarbeitenden eingehen.

#### *2.2.4.5 Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen*

Sind die ersten vier Stufen des Wandlungsprozesses gut verlaufen, könnte die Vermutung naheliegen, das wesentliche bereits erreicht und somit bereits befähigte Mitarbeitende vorzuweisen zu haben. Dennoch bleiben oft Hindernisse bestehen, die die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden beeinträchtigen. Ziel dieser Phase ist es, möglichst viele dieser Hindernisse zu beseitigen, um eine breite Basis für den Wandel zu schaffen (Stolzenberg und Heberle, 2021).

Eine Maßnahme zur Zielerreichung stellt die Beseitigung von strukturellen Hindernissen dar: Benötigt bspw. eine kundenorientierte Vision zur Umsetzung funktionsübergreifende Zusammenarbeit, um die bestmögliche Lösung anbieten zu können, kann der damit einhergehende Wandel durch strukturelle Barrieren („Silos“) erheblich behindert werden, wenn diese Aspekte nicht rechtzeitig adressiert werden (Kotter, 2011).

Ein weiterer kritischer Aspekt ist die Sicherstellung von adäquaten Trainingsmaßnahmen. Effektive Transformationen erfordern Trainingsprogramme, die neue Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Einstellungen vermitteln. Hierbei können umfangreiche Trainingsprogramme, die auf Verhaltensänderungen abzielen, entscheidend für den Erfolg sein. Außerdem müssen Rahmenbedingungen in Form von Systemen an die neue Vision angepasst werden – so dürfen z.B. Personalmanagementsysteme die Vision nicht inhaltlich konterkarieren: Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen oder variable Entlohnungsschemata müssen mit der Vision in Einklang gebracht werden um den gewünschten Wandel zu unterstützen (Gattermeyer und Al-Ani, 2001; Kotter, 2011; Stolzenberg und Heberle, 2021).

Ein häufiges Hindernis für den Wandel stellen Vorgesetzte dar, die sich gegen Veränderungen sträuben. Ein autoritärer Führungsstil kann die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeitenden ersticken. In diesem Kontext erscheint ein ehrlicher Dialog mit diesen Führungskräften als oftmals die beste Lösung, um ihre Unterstützung zu gewinnen oder sie, falls notwendig, zu ersetzen. Die Vermeidung der Auseinandersetzung mit diesen Herausforderungen kann den gesamten Transformationsprozess erheblich gefährden (Kotter, 1995).

Durch die Beseitigung von Hindernissen und die Schaffung der richtigen Bedingungen können Unternehmen immense Kräfte und Potenziale erschließen. Mit der richtigen Struktur, adäquaten Trainings, angepassten Systemen und unterstützenden Führungskräften können Unternehmen ihre Mitarbeitenden mobilisieren und die Führungsstärke entwickeln, die für den Wandel notwendig ist.

#### *2.2.4.6 Erzielen schneller Erfolge*

Das Erzielen schneller Erfolge ist im Rahmen eines Transformationsprozess von zentraler Bedeutung: Tiefgreifender Wandel erfordert Zeit, und ohne kurzfristige Erfolge fehlt oft die notwendige Glaubwürdigkeit, um langfristige Bemühungen zu unterstützen. Das große Endergebnis am Schluss eines jahrelangen Prozesses ist für Mitarbeitende sowie für das Management oft nur schwer greifbar. Mit kurzfristigen Erfolgen kann Glaubwürdigkeit innerhalb des Unternehmens herbeigeführt und Beteiligte motiviert werden. Dies hilft somit den Wandel zu legitimieren und diesbezügliche Risiken des Scheiterns zu minimieren. Außerdem sind schnelle Erfolge essenziell, um Skeptiker:innen zu überzeugen und die Unterstützung von Führungskräften sicherzustellen. Ohne

sichtbare Fortschritte können selbst engagierte Befürworter:innen des Wandels ihre Motivation verlieren (Kotter, 1995, 2011).

Schnelle Erfolge müssen somit sichtbar, eindeutig und sich mit dem Transformationsprozess im Gleichklang befinden. Subtile Erfolge oder solche, die keine klare Verbindung zum Transformationsprozess haben, reichen nicht aus. Kotter beschreibt den Zeitpunkt des Auftretens von ersten, kleineren Erfolgen abhängig von der Unternehmensgröße: In kleinen Unternehmen sollten die ersten Erfolge innerhalb von sechs Monaten, in großen Konzernen innerhalb von 18 Monaten sichtbar sein (Kotter, 1995, 2011).

Weiters werden die Bereiche beschrieben, in denen der unternehmerische Wandel durch schnelle Erfolge unterstützt werden kann (Kotter, 2011):

- **Unterstützung für die Veränderungsbemühungen:** Sie zeigen den Mitarbeitenden, dass die Opfer lohnenswert sind.
- **Motivation und Moral:** Sie bieten die Gelegenheit, kleine Erfolge zu feiern und neue Energie zu schöpfen.
- **Realitätstest für die Vision:** Sie ermöglichen es der Führungskoalition, die Vision einem Praxischeck zu unterziehen.
- **Entwaffnung der Gegner:** Sie reduzieren die Kritik von Zynikern und Skeptikern.
- **Unterstützung durch das Top-Management:** Sie sichern die Unterstützung der oberen Führungsebenen.
- **Aufbau von Momentum:** Sie verwandeln abwartende Beobachter in aktive Unterstützer.

In erfolgreichen Transformationsprozessen werden schnelle Erfolge systematisch geplant und nicht dem Zufall überlassen. Dies erfordert detaillierte Zielsetzungen, Budgetierung, Organisation und Überwachung. Ohne sorgfältige Planung und kompetentes Management sind schnelle Erfolge selten erreichbar. Somit erfordert erfolgreicher Wandel sowohl starkes Leadership als auch exzellentes Management. Charismatische Führungskräfte, die gutes Management vernachlässigen, riskieren mitunter den gesamten Transformationsprozess. Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten dargelegt, ist Leadership notwendig, um eine Vision zu kommunizieren und zu inspirieren, während Management sicherstellt, dass die Vision durch detaillierte Planung und Organisation realisiert wird (Kotter, 2011).

#### *2.2.4.7 Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten*

Nachdem Erfolge im Rahmen der Veränderung erzielt wurden, gilt es diese zu konsolidieren und weitere Veränderungen einzuleiten, um nachhaltigen Erfolg des Transformationsprozesses sicherstellen zu können. Kotter verdeutlicht in dieser Stufe die Tatsache, wie schnell Erfolge verloren gehen können, wenn das Dringlichkeitsgefühl nachlässt und die Organisation in Selbstzufriedenheit verfällt. Er zeigt im Rahmen eines Fallbeispiels die Gefahren ebendieser Selbstzufriedenheit auf: Bei einem Führungskräfte-treffen wurden vergangene Erfolge gefeiert, was das Dringlichkeitsgefühl erheblich abschwächte. In weiterer Folge wurden zahlreiche Wandelinitiativen gestoppt oder verlangsamt, und das zuvor aufgebaute Momentum verpuffte. Diese Ereignisse verdeutlichen, dass eine vorzeitige Feier den gesamten Transformationsprozess gefährden kann, indem sie eine trügerische Zufriedenheit hervorruft (Kotter, 2011; Krüger und Bach, 2014).

Diese Phase des Wandels kann viel mehr auch zu Momentum für Widerstand gegen den Wandel oder politischen Manövern werden. Nachdem dieser Widerstand auch während der ersten Phasen der Transformation bestehen bleiben können, neigen Gegner des Wandels dazu, diese Phase auszusitzen, um auf eine Gelegenheit für ein Comeback zu warten. Solche beschriebenen Erfolgsfeiern und das daraus entstehende Gefühl der fehlenden Dringlichkeit bieten Chancen um die Kontrolle zurückzugewinnen bzw. den Wandel zu konterkarieren (Kotter, 2011).

Ein weiterer zentraler Aspekt, wodurch der erreichte Fortschritt gefährdet werden kann, stellen die omnipräsenten, gegenseitigen Abhängigkeiten in der Organisation dar: Diese bestehen aus interdependenten Einheiten, deren Veränderungen sich gegenseitig beeinflussen. Die (z.B. durch Wachstum) zunehmenden internen Abhängigkeiten verkomplizieren Transformationsprozesse erheblich, da eine Vielzahl an Elementen in der Organisation mit anderen verbunden sind (Gattermeyer und Al-Ani, 2001; Kotter, 2011).

Daraus resultierend ist eine Steigerung der Komplexität der Veränderung in stark interdependenten Systemen, also Systeme in denen viele wechselseitige Abhängigkeiten vorliegen und Änderungen in einem Teil unmittelbar oder mittelbar Auswirkungen auf andere Bereiche zur Folge haben, zu erwarten. Dies lässt wiederum eine langfristige Strategie und pragmatische Vorgehensweise unerlässlich erscheinen, um die zahlreichen verknüpften Elemente verändern und das Dringlichkeitsgefühl aufrechterhalten zu können.

Somit kann festgehalten werden, dass die Konsolidierung von Erfolgen und die Einleitung weiterer Veränderungen essenziell sind, um den Transformationsprozess erfolgreich abzuschließen. Selbstzufriedenheit und mangelnde Dringlichkeit können den Wandel gefährden und die bisherigen Erfolge zunichtemachen. Eine starke Führung und eine klare Vision sind notwendig, um das Momentum aufrechtzuerhalten und die Organisation langfristig zu transformieren.

#### *2.2.4.8 Neue Ansätze in der Kultur verankern*

Die Verankerung neuer Ansätze in der Unternehmenskultur ist der letzte, aber entscheidende Schritt eines erfolgreichen Transformationsprozesses. Ohne tiefgreifende kulturelle Änderungen neigen Organisationen (selbst nach Jahren des gelebten Wandels) mitunter dazu, zu alten, ineffizienten Praktiken zurückzukehren, wenn die neuen Ansätze nicht tief genug in die Kultur integriert worden sind. Der organisatorische Wandel mit seinen neuen Arbeitsweisen muss somit auch fest in den gemeinsamen Werten und Normen, die wiederum die Kultur der Organisation ausmachen, verankert worden sein (Kotter, 2011).

Die Verhaltensnormen stellen soziale Kräfte dar, die ihrerseits tief in der Organisation und ihren Mitglieder:innen verwurzelt und somit auch schwer zu ändern sind. Die gemeinsamen Werte wiederum sind weniger greifbar als gelebte Verhaltensnormen, tiefer als ebendiese in der Kultur verankert, was eine noch eine schwierigere Veränderung dieser zur Folge hat. Damit neue Arbeitsweisen dauerhaft Bestand haben können, müssen diese kompatibel mit den zentralen Aspekten der bestehenden Unternehmenskultur sein. Inkompatible Elemente der „alten“ Kultur müssen identifiziert und durch neue Werte und Normen ersetzt werden, was umfassende Anstrengungen seitens des Managements erfordert. Neue Verhaltensweisen müssen aktiv gefördert werden und darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass diese auch die komplette Organisation in all ihren Ebenen durchdringen. Dies kann z.B. bedeuten, dass Mitarbeitende, die sich der neuen Kultur widersetzen, das Unternehmen verlassen, während neue Mitarbeitende gezielt auf ihre kulturelle Kompatibilität hin ausgewählt werden (Kotter, 2011; Homma, Bauschke und Hofmann, 2014).

Entgegen einer weit verbreiteten Theorie ist der kulturelle Wandel nicht der erste Schritt eines Transformationsprozesses, sondern der letzte. Eine Kultur kann nur dann erfolgreich verändert werden, wenn die neuen Verhaltensweisen über einen längeren Zeitraum hinweg positive Ergebnisse gezeigt haben und die Mitarbeitenden die

Verbindung zwischen neuem Verhalten und verbessertem Unternehmenserfolg erkennen. Daher geschieht der kulturelle Wandel überwiegend in der letzten Phase eines Transformationsprozesses (Kotter, 1995; Homma, Bauschke und Hofmann, 2014).

Der Wandel der Unternehmenskultur ist ein langwieriger und komplexer Prozess, der weit über das bloße Implementieren neuer Praktiken hinausgeht. Es erfordert kontinuierliche Führung und Engagement, um neue Werte und Normen fest zu verankern und sicherzustellen, dass sie die alten, ineffizienten Praktiken dauerhaft ersetzen. Nur durch eine tiefgreifende kulturelle Transformation kann eine Organisation nachhaltig erfolgreich sein (Kotter, 1995, 2011).

#### 2.2.4.9 Konsolidierung des 8-Stufen-Modells

Tabelle 2: Überblick des 8-Stufen-Modells (Kotter, 2011)

Stufe	Titel	Kernelement	Maßnahmen
1	Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen	Ein umfassendes Bewusstsein für die Dringlichkeit und Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses schaffen	Entstehen lassen von (künstlichen) Krisen, um Schwächen aufzuzeigen
			Eliminieren von im Unternehmen gelebten Exzessen
			Ansetzen von herausfordernden Zielvorgaben
			Herstellung von Transparenz und Veranschaulichung von Schwachstellen
2	Aufbau einer Führungskoalition	Bildung eines starken, durchsetzungsfähigen Teams, das den Wandel leitet	Auswahl der richtigen Teammitglieder:innen mit hierarchischer Bedeutung, Expertise, Glaubwürdigkeit und Leadership-Fähigkeiten
			Förderung von Vertrauen und gemeinsamen Zielen
3	Entwicklung von Vision und Strategie	Eine klare Vision und eine unterstützende Strategie entwickeln, um den Wandel zu leiten	Erstellen einer einfachen, realistischen und flexiblen Vision
			Einbeziehen von Feedback und kontinuierliche Verfeinerung der Vision

4	Kommunikation der Vision	Die Vision klar und konsistent an alle Beteiligten kommunizieren	Nutzung einfacher und klarer Botschaften
			Einsatz von Bildern, Analogien und Beispielen
			Wiederholung der Botschaft über verschiedene Kanäle
			Förderung eines Dialogs und Berücksichtigung von Feedback
5	Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen	Hindernisse beseitigen und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen	Beseitigung struktureller Barrieren
			Sicherstellung adäquater Trainingsmaßnahmen
			Anpassung der Systeme an die neue Vision
6	Erzielen schneller Erfolge	Kurzfristige Erfolge sichtbar machen, um den Wandel zu legitimieren und die Motivation zu steigern	Planung und Umsetzung sichtbarer, kurzfristiger Erfolge
			Nutzung dieser Erfolge zur Motivation und als Realitätstest für die Vision
7	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	Nachhaltigkeit des Wandels sicherstellen durch konsolidierte Erfolge und weitere Veränderungen	Vermeidung von Selbstzufriedenheit
			Nutzung des Momentums für weitere Veränderungen
			Berücksichtigungen interner Abhängigkeiten und Komplexität
8	Neue Ansätze in der Kultur verankern	Neue Verhaltensweisen und Arbeitsweisen in der Unternehmenskultur fest verankern	Aktive Förderung neuer Verhaltensweisen
			Sicherstellung der Kompatibilität mit der bestehenden Kultur
			Langfristige Führung und Engagement für kulturelle Veränderungen

## 2.2.5 Emotionale Aspekte der Veränderung

In den vorherigen Abschnitten wurden sämtliche Handlungsfelder der Veränderung bereits in unterschiedlichen Arten und Weisen behandelt. Sowohl im Rahmen des 3W-Modells als auch im Change-Prozess nach Kotter werden sämtliche Dimensionen (siehe Abb. 4) abgedeckt.

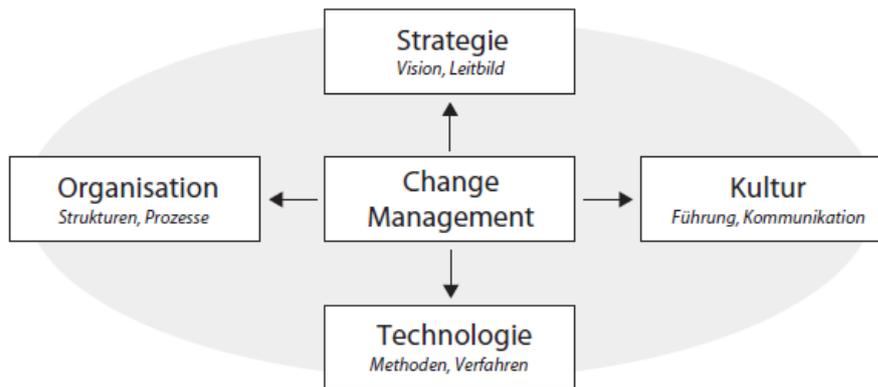


Abbildung 4: Dimensionen des Wandels (Vahs, 2023)

- **Organisation:**

Emotionale Reaktionen der Mitarbeitenden auf organisatorische Veränderungen können erheblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Change-Prozessen nehmen. Angst vor Jobverlust, Unsicherheit über neue Rollen oder Widerstand gegen veränderte Arbeitsabläufe stellen typische emotionale Reaktionen dar, die durch effektives Change Management adressiert werden müssen (Krüger und Bach, 2014).

- **Strategie:**

Da strategische Veränderungen oft eine Neuausrichtung der Unternehmensziele zur Folge haben, können bei den Mitarbeitenden sowohl im Kontext des Wandels positiv konnotierte Emotionen wie z.B. Begeisterung als auch negative Emotionen wie z.B. Skepsis hervorgerufen werden. Eine klare und konsistente Kommunikation der Vision und Ziele ist an dieser Stelle entscheidend, um emotionale Akzeptanz und Unterstützung zu gewährleisten (Kotter, 2011).

- **Technologie:**

Technologische Veränderungen, wie die Einführung eines neuen ERP-Systems, können Stress und Frustration verursachen, insbesondere wenn die Mitarbeitenden nicht ausreichend geschult oder in den Prozess eingebunden werden. Emotionale Unterstützung durch Trainingsprogramme und kontinuierliche Unterstützung ist daher essenziell, um die Akzeptanz und den erfolgreichen Einsatz neuer Technologien zu fördern (Stolzenberg und Heberle, 2021).

- **Kultur:**

Wird die Unternehmenskultur selbst verändert, trifft dies oft auf tief verwurzelte emotionale Widerstände. Die Einführung neuer Werte und Normen kann an dieser Stelle Angst und Ablehnung hervorrufen, insbesondere wenn die bestehende Kultur sehr stark verankert ist. Der Prozess der Kulturveränderung muss daher schrittweise und äußerst sensibel erfolgen, um die emotionale Bindung der Mitarbeitenden auf die neuen Werte zu „übertragen“ (Stolzenberg und Heberle, 2021).

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass alle vier Handlungsfelder auch von emotionalen Aspekten des Wandels beeinflusst werden: Emotionen spielen eine zentrale Rolle bei der Wahrnehmung und Akzeptanz von Veränderungen in Unternehmen. Die „Fieberkurve“ (Abb. 5) von Stolzenberg und Heberle (2021) illustriert dies, indem sie die emotionalen Phasen der Mitarbeitenden während des Change-Prozesses darstellt.

Im Rahmen der emotionalen Aspekte, die einen Change-Prozess beeinflussen können, wird in der Literatur dem Gefühl der Angst und derer Bewältigung großer Stellenwert beigemessen, da sie das Potenzial innehat, den Wandel erheblich zu behindern oder zu fördern. Ebenso ist diese Emotion in der Lage sowohl das individuelle Verhalten als auch die kollektive Dynamik der Organisation zu beeinflussen. (Kotter, 1995; Krüger und Bach, 2014; Stolzenberg und Heberle, 2021). Angst stellt gemeinsam mit „Hoffnung“ und „Sorge“ auch den Beginn der emotionalen Reise durch den Veränderungsprozess lt. dem Emotionsverlauf in Abb. 5 dar. Diese "Fieberkurve" bietet eine nützliche Methodik, um die emotionalen Phasen der Mitarbeitenden während eines Change-Prozesses zu verstehen und damit umzugehen. Die Kurve beschreibt, wie Personen typischerweise durch Phasen von Schock und Verleugnung, Widerstand, Experimentierfreude und schließlich Akzeptanz und Integration gehen. Diese Phasen spiegeln die unterschiedlichen emotionalen Reaktionen wider, die im Laufe des Veränderungsprozesses auftreten können. Durch die Antizipation dieser Phasen können Führungskräfte gezielte

Maßnahmen ergreifen, um die emotionale Akzeptanz zu fördern und den Wandel zu unterstützen (Krüger und Bach, 2014).

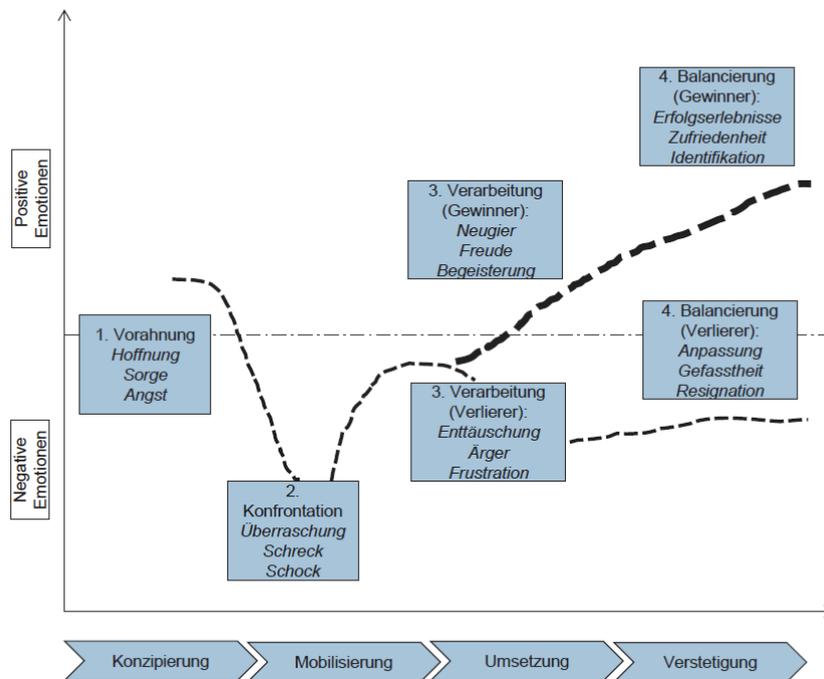


Abbildung 5: Emotionen im Change-Prozess (Krüger und Bach, 2014)

Aus den genannten Gründen soll im nächsten Abschnitt näher auf die Verschränkung der einzelnen Dimensionen mit der Emotion der Angst bzw. mit ihrer Bewältigung eingegangen werden.

- **Angstbewältigung in der Organisation:**

Veränderungen in der Organisationsstruktur können Ängste hervorrufen, die aus Unsicherheit über zukünftige Rollen und Verantwortlichkeiten resultieren. Um dieser Angst zu begegnen, ist eine transparente Kommunikation unerlässlich. Mitarbeitende müssen über die Notwendigkeit und die Vorteile der Veränderungen informiert werden, um ihre Ängste zu mindern. Zudem können Schulungen und kontinuierliche Unterstützung helfen, das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Fähigkeit zu stärken, mit den neuen Anforderungen umzugehen (Krüger und Bach, 2014).

- **Strategie und Angst:**

Strategische Veränderungen können auch Ängste in Bezug auf die Zukunft des Unternehmens und der individuellen Job-Sicherheit hervorrufen. Führungskräfte

sollten eine klare Vision und Ziele kommunizieren, um die Unsicherheit zu reduzieren. Hierbei soll ein großer Wert darauf gelegt werden, dass die Mitarbeitenden die Strategie verstehen, damit sie sich mit ihr identifizieren, und in weiterer Folge ihre Ängste überwinden können und sich aktiv am Veränderungsprozess beteiligen (Kotter, 2011).

- **Kulturelle Veränderungen und Angst:**

Kulturelle Veränderungen sind oft am schwierigsten zu implementieren, da sie tief verwurzelte Normen und Werte betreffen. Angst vor dem Verlust der bisherigen Identität kann Widerstand hervorrufen. Hier ist es wichtig, eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit zu fördern, in der Mitarbeitende ihre Ängste äußern können. Sowohl Change-Berater, -Beauftragte als auch Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren und den Wandel aktiv vorleben (Stolzenberg und Heberle, 2021).

- **Technologie und Angst:**

Die Einführung neuer Technologien kann Angst vor Unbekanntem und vor der eigenen Inkompetenz erzeugen. Um diese Ängste zu bewältigen, sollten umfassende Trainingsprogramme angeboten werden, die den Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten vermitteln und ihre Selbstwirksamkeit stärken. Dies ist eng verwoben mit Kotters fünftem Schritt, der Befähigung der Mitarbeitenden. Darüber hinaus sollten Feedbackmechanismen etabliert werden, um kontinuierlich auf die Sorgen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen zu können (Kotter, 2011; Stolzenberg und Heberle, 2021).

Ein integraler Bestandteil des Change-Managements ist daher die Entwicklung und Implementierung von Strategien zur Angstbewältigung. In der Literatur finden sich dazu folgende Maßnahmen:

- **Transparente Kommunikation:**

Regelmäßige und klare Information über den Fortschritt und die Auswirkungen der Veränderungen ist entscheidend, um Unsicherheiten zu reduzieren und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken. Kotter (2011) betont die Wichtigkeit der Kommunikation einer klaren Vision und deren kontinuierliche Wiederholung über verschiedene Kanäle, um Missverständnisse zu vermeiden und das Engagement zu fördern.

- **Partizipation:**

Einen weiteren zentralen Aspekt stellt die Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess zur Erhöhung deren Engagement und Akzeptanz dar. Beteiligung und Mitgestaltungsmöglichkeiten sind in der Lage, Ängste vor dem Unbekannten zu verringern und das Gefühl der Kontrolle über die eigene Arbeitssituation zu stärken. Krüger und Bach (2014) heben hervor, dass die Einbindung der Mitarbeitenden in die Planungs- und Implementierungsprozesse von Veränderungsprojekten entscheidend für deren Erfolg ist.

- **Unterstützungssysteme:**

Die Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung, um den Mitarbeitenden zu helfen, mit den Veränderungen umzugehen, ist ein weiterer wichtiger Aspekt im Zuge der Angstbewältigung. Dies kann durch Mentor:innenprogramme, Coaching und kontinuierliche Unterstützung durch Führungskräfte geschehen. Unterstützungssysteme können den Mitarbeitenden helfen, sich sicherer zu fühlen und ihre Ängste zu bewältigen (Lauer, 2019).

- **Schulungsprogramme:**

Training und Weiterbildung stärken die Fähigkeiten und das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden im Umgang mit neuen Technologien und Prozessen. Schulungen sollten im Speziellen darauf abzielen, die Mitarbeitenden auf die neuen Anforderungen vorzubereiten und ihnen die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen (Amoako-Gyampah und Salam, 2004).

- **Feedbackmechanismen:**

Die kontinuierliche Erfassung und Berücksichtigung von Feedback der Mitarbeitenden ermöglichen, auf deren Ängste und Bedenken einzugehen. Feedbackmechanismen können an dieser Stelle einen offenen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden fördern und dabei helfen, Anpassungen im Change-Prozess vorzunehmen, um die Akzeptanz zu erhöhen (Stolzenberg und Heberle, 2021).

Durch die Berücksichtigung dieser Aspekte können Organisationen nicht nur die negativen Auswirkungen von Angst minimieren, sondern auch die positiven Potenziale emotionaler Reaktionen nutzen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten.

### 2.2.6 Schlussfolgerung

Nachdem nun dargelegt wurde, wie ein Veränderungsprozess in der Theorie ablaufen kann, welche Schritte und Phasen durchlebt werden müssen und welche Dimensionen ein Change-Prozess aufweisen kann, soll im folgenden Kapitel ein spezieller Fokus auf die Besonderheiten von Veränderungen gelegt werden, die durch technische Innovationen (in diesem Fall IT-Innovationen) ausgelöst werden. In diesem Kontext eignet sich das Technologie-Akzeptanz-Modell besonders gut, um die Akzeptanz und Integration neuer Technologien zu analysieren und zu verstehen. Aus diesen Gründen wird das Modell im nächsten Abschnitt näher betrachtet, um es in den Kontext der bisherigen Erkenntnisse einordnen zu können.

## 2.3 Technologie-Akzeptanz-Modell

Das Technologieakzeptanz-Modell (TAM) wurde von Davis (1985) entwickelt und gilt als eine der einflussreichsten Theorien zur Erklärung der Akzeptanz von Technologien durch Endanwender:innen. Das Modell basiert auf der Theorie des *geplanten* Verhaltens und der Theorie des *sozialen* Verhaltens und zielt darauf ab, die Determinanten zu identifizieren, die die Akzeptanz und Nutzung neuer Technologien beeinflussen. Das TAM postuliert, dass zwei Hauptfaktoren die Akzeptanz einer Technologie bestimmen: die wahrgenommene Nützlichkeit (perceived usefulness, PU) und die wahrgenommene Benutzer:innenfreundlichkeit (perceived ease of use, PEOU) (Davis, 1985, 1989). Das TAM legte den Grundstein für weitere Forschungen in diesem Bereich und etablierte sich als ein robustes theoretisches Modell zur Vorhersage der Akzeptanz von Informationssystemen.

### 2.3.1 Komponenten des TAM

Die **wahrgenommene Nützlichkeit** (PU) beschreibt den Grad, in dem eine Person glaubt, dass die Nutzung einer bestimmten Technologie ihre Arbeitsleistung verbessern wird. Studien haben gezeigt, dass PU ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz neuer Technologien ist, da Benutzer:innen Technologien bevorzugen, die ihre Effizienz und Produktivität steigern (Venkatesh und Davis, 2000).

Die **wahrgenommene Benutzer:innenfreundlichkeit** (PEOU) bezieht sich darauf, wie einfach eine Person die Nutzung der Technologie empfindet. Eine hohe Benutzer:innenfreundlichkeit reduziert die wahrgenommene Komplexität und steigert die Bereitschaft zur Nutzung. Die wahrgenommene Benutzer:innenfreundlichkeit beeinflusst direkt die wahrgenommene Nützlichkeit, da eine Technologie, die als leicht zu bedienen wahrgenommen wird, auch eher als nützlich angesehen wird (Davis, 1989).

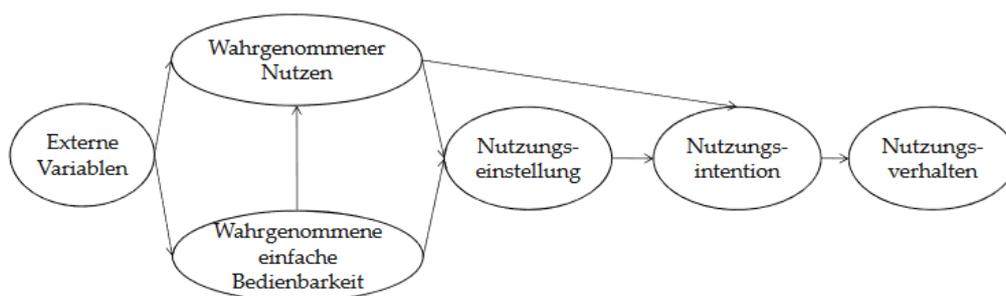


Abbildung 6: Das Technologie-Akzeptanz-Modell nach Davis (Jockisch, 2009)

### 2.3.2 Weiterentwicklung und Anwendung des TAM bei ERP-Einführungen

Da Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme komplexe Informationssysteme sind, die viele Geschäftsprozesse in Unternehmen integrieren, kann die Einführung solcher Systeme erhebliche Herausforderungen darstellen – insbesondere hinsichtlich der Akzeptanz durch die Endbenutzer. Hier hat sich das TAM als nützlich erwiesen, um die Faktoren, die die Akzeptanz von ERP-Systemen beeinflussen, zu identifizieren und interpretieren (Amoako-Gyampah und Salam, 2004).

Die Studie von Amoako-Gyampah und Salam (2004) erweiterte das TAM im Kontext von ERP-Einführungen. Die Ergebnisse zeigten, dass PU und PEOU signifikante Prädiktoren für die Akzeptanz von ERP-Systemen sind. Diese Studie unterstrich auch die Bedeutung von Schulungen und Managementunterstützung sowie Kommunikationsmaßnahmen zur Erhöhung der Benutzer:innenfreundlichkeit und in weiterer Folge der Akzeptanz.

Basierend auf den Erkenntnissen des TAM in Verbindung mit Forschung im Kontext von ERP-Systemen können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um die Akzeptanz von ERP-Systemen zu fördern:

- **Schulung und Training:** Um die wahrgenommene Benutzer:innenfreundlichkeit zu erhöhen, sind umfassende Schulungsprogramme erforderlich. Diese helfen den Nutzern, sich mit der neuen Technologie vertraut zu machen und Ängste abzubauen (Amoako-Gyampah und Salam, 2004).
- **Management-Unterstützung:** Die Unterstützung durch das Management spielt eine entscheidende Rolle. Durch die Förderung der Technologie und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen können Bedenken der Benutzer:innen gemindert werden (Venkatesh und Davis, 2000).
- **Benutzer:innenbeteiligung:** Die Einbeziehung der Benutzer:innen in den Implementierungsprozess kann die Akzeptanz erheblich steigern. Benutzer:innen, die das Gefühl haben, einen Einfluss auf die Gestaltung des Systems zu haben, sind eher geneigt, es zu akzeptieren und zu nutzen (Barki und Hartwick, 1989).

Ab diesem Zeitpunkt spricht man im Kontext des TAM nicht mehr von der ursprünglichen Form, sondern von dessen Weiterentwicklung zum TAM2, die durch Venkatesh und Davis im Jahre 2000 veröffentlicht wurde. Hierfür wurde das TAM um soziale Einflüsse sowie kognitive Prozesse erweitert (siehe Abbildung 7):

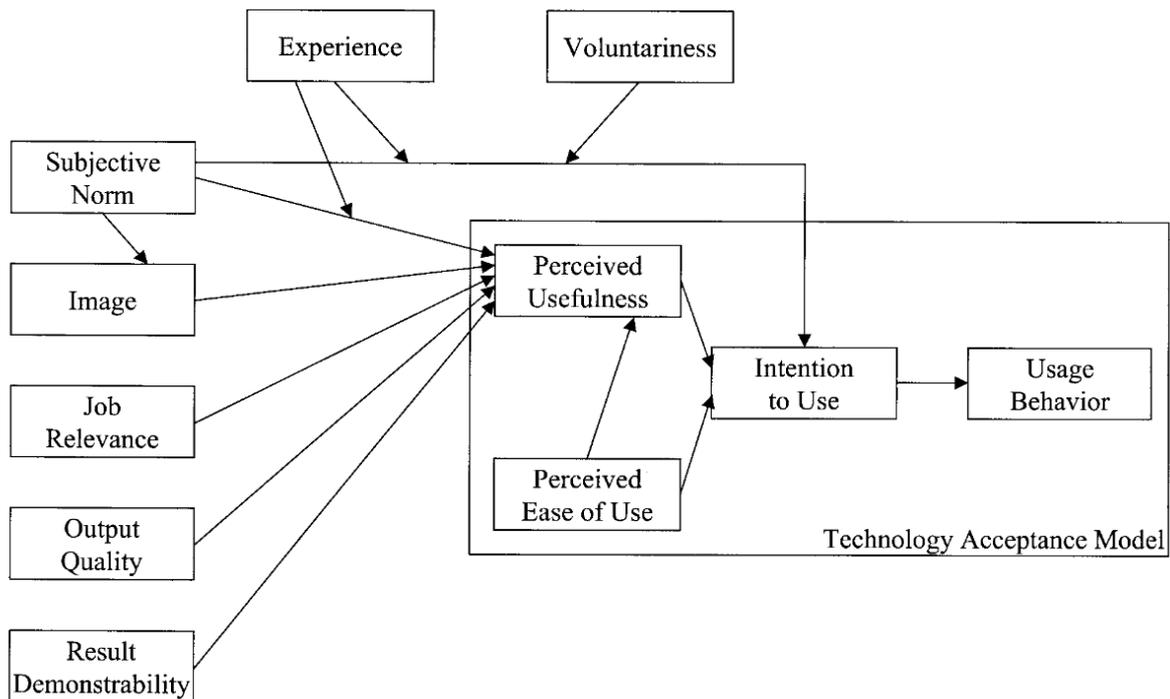


Abbildung 7: Einflussfaktoren der Akzeptanz lt. TAM 2 (Venkatesh und Davis, 2000)

Somit wurde der Kritik am TAM, es würde den Sachverhalt zu vereinfachend darstellen, da Faktoren wie soziale Einflüsse und persönliche Einstellungen unberücksichtigt lassen, zumindest teilweise Rechnung getragen (Bagozzi, 2007).

Die generischen Variablen, um die das TAM weiterentwickelt wurden, sind jedoch im Kontext der vorliegenden Arbeit nicht relevant, es wird vielmehr mit den bereits beschriebenen ERP-spezifischen Erkenntnissen von Amoako-Gyampah und Salam (2004) gearbeitet.

### 2.3.3 Schlussfolgerung

Das Technologieakzeptanz-Modell bietet insgesamt wertvolle Einblicke in die Faktoren, die die Akzeptanz neuer Technologien beeinflussen. Bei der Einführung von ERP-Systemen können durch gezielte Maßnahmen zur Erhöhung der wahrgenommenen Nützlichkeit und Benutzer:innenfreundlichkeit erhebliche Verbesserungen in der Akzeptanz und Nutzung erzielt werden. Durch verschiedene Maßnahmen wie Schulungen, Management-Unterstützung und Benutzer:innenbeteiligung können Unternehmen die mit der Einführung von ERP-Systemen verbundenen Herausforderungen erfolgreich meistern.

## 3 Methodik

### 3.1 Forschungsdesign

In der ursprünglichen Forschungsplanung wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der sowohl qualitative Interviews als auch eine quantitative Befragung umfasste. Die Kombination dieser Methoden sollte eine umfassende und tiefgehende Analyse des Forschungsgegenstands ermöglichen. Allerdings wurde nach Durchführung der qualitativen Interviews entschieden, auf den quantitativen Teil der Studie zu verzichten. Diese Entscheidung basiert auf mehreren wissenschaftlich fundierten Argumenten und Beobachtungen, die im Folgenden erläutert werden.

Die durchgeführten qualitativen Interviews lieferten äußerst reichhaltige und tiefgehende Daten, die die Komplexität des Forschungsgegenstands umfassend abbildeten. Die qualitative Methode ermöglichte es, detaillierte Einsichten in die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmer zu gewinnen, die durch eine quantitative Befragung möglicherweise nicht in gleicher Tiefe erfasst worden wären. Außerdem boten die Erkenntnisse der qualitativen Erhebung bereits Einblicke, die direkt in praktische Empfehlungen umgesetzt werden können und darüber hinaus sicherstellten, dass die Forschungsfrage damit umfassend beantwortet werden kann.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Ergänzung der qualitativen Ergebnisse durch eine quantitative Befragung nur begrenzte zusätzliche Erkenntnisse gebracht hätte. Die wichtigsten Themen und Muster waren bereits durch die qualitativen Daten klar identifiziert worden. Eine quantitative Befragung hätte vermutlich nur die bereits gewonnenen Erkenntnisse bestätigt, ohne neue Informationen zu liefern (Mey und Mruck, 2010).

Ein weiterer entscheidender Faktor war die effiziente Nutzung der verfügbaren Ressourcen. Der Aufwand für die Durchführung und Analyse einer quantitativen Befragung ist erheblich, auch im Unternehmenskontext (Baur und Blasius, 2022). Angesichts der bereits umfassenden und detaillierten qualitativen Daten erschien es sinnvoller, die Ressourcen auf die tiefgehende Analyse und Interpretation dieser Daten zu konzentrieren, anstatt eine zusätzliche quantitative Phase durchzuführen.

Die Entscheidung, vom ursprünglichen Mixed-Methods-Ansatz abzuweichen und sich ausschließlich auf die qualitativen Interviews zu konzentrieren, wurde auf der Grundlage der Tiefe und Reichhaltigkeit der qualitativen Daten, der begrenzten zusätzlichen

Erkenntnisse durch Quantifizierung, des effizienten Ressourceneinsatzes sowie der wissenschaftlichen und praktischen Relevanz der Ergebnisse getroffen. Diese Entscheidung ist wissenschaftlich fundiert und trägt dazu bei, die Qualität und Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse der vorliegenden Masterarbeit zu maximieren.

## 3.2 Problemzentriertes Interview

Die Entscheidung, ein problemzentriertes Interview durchzuführen, wurde wesentlich durch die Art der Problemstellung geprägt.

Lt. Bortz und Döring (1995) wird die Art der Befragung durch den befragten Gegenstand determiniert: Beispielsweise können mentale Modelle oder Theorien mithilfe offener Fragen zu Ursache und Wirkung sowie Motiven und Konsequenzen ergründet werden. Für Dramen und Episoden, sollte man die zu interviewenden Personen frei, im Sinne eines narrativen Interviews erzählen lassen und ein nondirektives Vorgehen wählen. Da in diesem Fall die persönlichen Erlebnisse rund um die SAP-Einführung von zentraler Bedeutung sind, bietet sich ein problemzentriertes Interview, verstanden als Anreicherung von klassischen, qualitativen Befragungsmethoden an. Dieses bietet sich aufgrund seines Ursprungs in der Grounded Theory speziell zum Generieren oder Prüfen von Hypothesen an (Kurz *et al.*, 2007). Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand können somit jegliche Art von Ablehnungsmotiven, die die Personen im Kontext der Softwareeinführung ausgeprägt haben, extrahiert werden.

Das problemzentrierte Interview operiert wie das Experteninterview mit einem Leitfaden, der jedoch viel offener gestaltet ist, um die Möglichkeit sicherzustellen, auf neue Aspekte eingehen zu können. Ebenso besteht aber im Gegensatz zum unstrukturierten, rein narrativen Interview nicht die Notwendigkeit, theoretisches Vorwissen ausklammern zu müssen (Witzel, 1985). Mithilfe dieses beidseitigen Einsatzes von Deduktion und Induktion wird die Möglichkeit geschaffen, auf neue Aspekte einzugehen, ohne bereits bekannte Theorien und Zusammenhänge ausklammern zu müssen und somit ein umfassenderes Verständnis für Phänomene oder Zusammenhänge zu erreichen.

Um schlussendlich die Forschungsfrage, wie eine stufenweise ERP-Einführung [...] auf Basis des 8-Stufen-Modells nach Kotter unterstützt werden kann, um die Nutzer:innen-Akzeptanz sicherzustellen, beantworten zu können, bietet es sich an, in den Interviews nicht auf direkte Art und Weise nach den acht Stufen zu fragen, sondern den Fokus auf Ablehnungsmotive und Erfahrungsberichte zu legen: Es kann aufgrund des Samples nicht davon ausgegangen werden, dass alle Befragten mit dem 8-Stufen-Modell nach Kotter

vertraut sind. Außerdem wird durch die Fokussierung auf konkrete Erlebnisse und persönliche Sichtweisen verhindert, dass die Interviews zu stark akademisch geprägt werden und Befragte möglicherweise überfordert oder verwirrt zurückgelassen werden. Außerdem können so die tatsächlichen Herausforderungen und spezifischen Widerstände während der SAP-Einführung erfasst werden, die rein durch eine Befragung entlang von Kotters Modell nicht abgedeckt würden. Zudem erlaubt der offene Fokus in den Interviewfragen auf persönliche Erfahrung eine vielfältige Sicht auf die Perspektiven, da Mitarbeitende auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Rollen unterschiedliche Herausforderungen erleben können. Schließlich sollen die gesammelten Erfahrungsberichte praktische Einblicke in die tatsächlichen Geschehnisse bieten und dabei helfen, praxisnahe Empfehlungen für zukünftige Implementierungen zu entwickeln, die die Akzeptanz derer erhöhen könnten.

In der Literatur werden für das problemzentrierte Interview drei Hauptbestandteile empfohlen (Witzel, 2000):

1. Kurzfragebogen
2. Hauptteil
3. Ad-Hoc-Fragen

In einem Kurzfragebogen können neben demografischen oder soziografischen (Meta-) Daten auch noch Fragen, die für die zu untersuchenden Themen relevant sind, erhoben werden. Im Falle des vorliegenden Forschungsgegenstandes sollen hier die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie der Geschäftsbereich, in dem die befragte Person tätig ist, erhoben werden. Diese Informationen können in weiterer Folge auch als Einstieg in den Hauptteil dienen. Dieser ist geprägt von einer Einstiegsfrage, mithilfe derer die befragte Person zu einer Erzählung animiert werden soll. Ein Leitfaden dient im Laufe des Interviews als Gedankenstütze: Falls zu untersuchende Aspekte in den Schilderungen nicht vorkommen, können weitere, allgemeine Fragen zum Einsatz kommen, um Aussagen zu den gewünschten Themen zu generieren. Um explizitere Schilderungen zu erreichen, können Nachfragen zu konkreten Beispielen im Laufe des Interviews dienen. Durch die offene Gestaltung der Fragen und in weiterer Folge der Antworten, eröffnet sich ein mitunter großer subjektiver Spielraum zur Interpretation seitens der befragenden Person. Mittels Zurückspiegelung von Äußerungen können die Interpretationen direkt von der befragten Person bestätigt oder dementiert und somit umgehend validiert werden. Zum Ende des Interviews bietet sich an, zusätzliche „Ad-Hoc-Fragen“ zu stellen, die entweder Aspekte zur inhaltlichen Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews liefern

können, jedoch noch nicht in den Ausführungen der befragten Person thematisiert wurden (Witzel, 2000; Kurz *et al.*, 2007).

### 3.2.1 Interviewleitfaden

Im Rahmen des Einstiegs in das Interview werden folgende organisatorische Themen besprochen:

- Erklärung der Vorgehensweise und der Methode der wissenschaftlichen Befragung
- Fragen des Kurzfragebogen werden in schriftlicher Form beantwortet
- Das Thema der Master-Arbeit ist für die Interviewpartner:innen bereits durch die Einladung bekannt
- Aufklärung über Tonaufnahme und Einverständniserklärung sowie spätere Anonymisierung, um die Möglichkeit für Dritte, Rückschlüsse auf die Personen zu ziehen, zu verhindern

Den Hauptteil stellen zwei offen formulierte Fragen, die zur ausführlichen Antwort animieren sollen, dar:

- Du warst damals (2020) im Geschäftsbereich XY bei der SAP-Einführung in der BU Components dabei. Wie hast du das erlebt?
- Wie ist es dir mit der Akzeptanz gegangen – Hast du das neue System vom ersten Tag an akzeptiert? Wie ist dir das in Erinnerung geblieben?

Folgende Ad-Hoc-Fragen wurden vorbereitet:

- Findest Du, dass gewisse Workarounds nicht oder weniger ausgeprägt der Fall gewesen wären, wenn die Akzeptanz dem System gegenüber höher gewesen wäre?
- Findest Du, dass die End-User ausreichend auf die Veränderung – neues System sowie neue Prozesse die sich dadurch ergeben – vorbereitet wurden?
- Was hätte es deiner Meinung nach (noch) gebraucht?

### 3.2.2 Theoretisches Sampling

Der Fragestellung dieser Masterarbeit bzw. dem zu beforschenden Sachverhalt liegt keine begründete, empirische Theorie zu Grunde, was wiederum die Auswahl der Interviewpartner:innen nach definierten Gesichtspunkten nicht ermöglicht. Bei solchen Ausgangssituationen bietet sich der Ansatz des theoretischen Sampling an: Hier wird ein möglichst breiter Querschnitt an Personen in einem Sample abgebildet, um einen facettenreichen Überblick über die Problemstellungen zu bekommen. In diesem Falle sind das die möglichen Ablehnungsgründe, die Personen während der ERP-Einführung ausgeprägt haben. In der Literatur wird dieser Auswahlprozess mitunter mehrstufig beschrieben, um das Forschungsfeld durchdringen zu können und aufgrund von erhobenen Daten und gewonnenen Informationen das Sample in andere Richtungen und Dimensionen ausdehnen zu können (Lueger, 2007; Glaser und Strauss, 2010; Strübing, 2021).

Da das implementierte ERP-System die gesamte Wertschöpfungskette des betrachteten Unternehmens abbildet, wurden die Interviewpartner:innen zuerst nach deren Organisationszugehörigkeit ausgewählt. Nach Möglichkeit wurden auch reine End-User, also keine Key-User (siehe Kapitel 2.1.2) ausgewählt. Da die Grounded Theory mit dem theoretischen Sampling vom Grundsatz der Theoriebildung determiniert wird, ist wie beschrieben auch eine Erweiterung in iterativer Form möglich bzw. mitunter auch notwendig (Strübing, 2022): Um auch die Dimension der Key-User mit abzudecken wurde entschieden, einen Organisationsbereich, in diesem Falle den der Materialwirtschaft, mit einem Interviewpartner aus dem Kreis der Key-User abzudecken.

*Tabelle 3: Übersicht der Interviewpartner:innen inkl. demografischer Daten des Kurzfragebogens*

<b>Interview-Partner:in</b>	<b>Organisations-Einheit</b>	<b>Benutzer:innen-Rolle</b>	<b>Betriebszugehörigkeit (in Jahren)</b>	<b>Datum des Interviews</b>
1	Einkauf	Key-User	6	13.03.2024
2	Arbeits-Vorbereitung	End-User	15	18.03.2024
3	Verkauf	End-User	17	15.03.2024
4	Techn. Arbeits-Vorbereitung	End-User	15	20.03.2024
5	Fertigung	End-User	17	14.03.2024

### 3.3 Auswertung der problemzentrierten Interviews

Die Auswertung der geführten Interviews erfolgt mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse, die im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden soll.

Die qualitative Inhaltsanalyse findet häufig in der Sozialwissenschaft Anwendung und beschäftigt sich im Allgemeinen beschäftigt mit der methodischen Interpretation vorliegender Kommunikationsinhalte. Diese können in verschiedenen Ausprägungen, wie z.B. Bild, Ton, Schrift, etc. vorliegen. In diesem Falle stellte die Datengrundlage die angefertigten Interview-Transkripte dar. Grundsätzlich werden bei der Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse die folgenden Schritte in ähnlichen Ausprägungen durchlaufen (Schreier, 2012; Kuckartz und Rädiker, 2022; Mayring, 2022):

1. Sichtung der erfassten Daten
2. Erstellung eines Kategoriensystems
3. Codieren der Daten
4. Auswertung der Daten auf Basis der Kategorien

Für die qualitative Inhaltsanalyse im Allgemeinen finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze verschiedener Vertreter, die einander grundsätzlich nicht widersprechen, sondern vielmehr auf komplementäre Weise ergänzen und dabei unterschiedliche Schwerpunkte setzen: So legt Mayring (2022) beispielsweise ein Hauptaugenmerk auf bereits vorhandene theoretische Modelle und Erkenntnisse und eine systematische Regelanwendung bei der Bildung von Kategorien. Für Kuckartz und Rädicker (2022) stehen hier die Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen, die im Laufe der Durchführung auftreten und in neuen Kategorien münden können, im Zentrum.

Somit wird an dieser Stelle von einer Einteilung in bzw. Entscheidung für eine Inhaltsanalyse „nach Mayring oder Kuckartz“ abgesehen.

Mayring (2022) unterscheidet im Rahmen der Inhaltsanalyse drei Haupttechniken. Die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Jede dieser Techniken zielt darauf ab, Textmaterial zu reduzieren und relevante Informationen herauszuarbeiten. Die Zusammenfassung dient der Reduktion des Materials auf seine wesentlichen Inhalte, während die Explikation unklare Textstellen durch Hinzuziehung zusätzlicher Informationen klärt. Die Strukturierung filtert bestimmte Aspekte heraus, um diese systematisch zu erfassen. Hier ist jedoch in der Praxis keine Entscheidung für eine der

beschriebenen Techniken notwendig, vielmehr wird anlassbezogen geprüft, welche Technik das jeweilige auszuwertende Material benötigt (Mayring, 2022).

Für die vorliegende Problemstellung eignet sich die Auswertung mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse insofern gut, als dass sie (bei gleichzeitig vorhandenem theoretischen Vorwissen) geeignet ist, die Ablehnungsgründe für das SAP-System zu erfassen und zu isolieren. Kuckartz und Rädiker (2022) beschreiben in Bezug auf die qualitative Inhaltsanalyse drei Varianten:

1. Die *inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse* gilt als Kernelement der qualitativen inhaltsanalytischen Verfahren, an die sich die vorliegende Masterarbeit orientieren soll
2. Die *evaluative qualitative Inhaltsanalyse* ist eine Methode, bei der die Einschätzung, Klassifizierung und Bewertung von Inhalten durch die Forschenden im Mittelpunkt stehen und Kategorien gebildet werden, die meist ordinaler Art sind (z.B. niedriges bis hohes Verantwortungsbewusstsein)
3. Bei der *typenbildende qualitative Inhaltsanalyse* steht durch systematische Auswertung die Identifikation von Mustern oder Typen in den Daten im Zentrum.

Durch die systematische und regelbasierte Herangehensweise dieser Methode können auch Einblicke in die subjektiven Erfahrungen und Meinungen der Befragten Personen gewonnen werden. Besonders bei ebendiesen Themen wie der Akzeptanz eines IT-Systems, das stark von individuellen und organisationspezifischen Faktoren beeinflusst wird, ermöglicht die qualitative Inhaltsanalyse eine detaillierte Untersuchung der verschiedenen Dimensionen und Aspekte, die zur Ablehnung führen können (Mayring, 2022).

Ein weiterer Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse liegt in ihrer Flexibilität und Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen, die während der Analyse sichtbar werden: Diese können einfach mit der Einführung neuer Kategorien während des laufenden Prozesses erfasst werden. Dieser Aspekt ist für den vorliegenden Forschungsgegenstand insofern interessant, dass unerwartete oder gänzlich unbekannte Gründe für die Nichtakzeptanz des SAP-Systems identifiziert und erfasst werden können. Die Kategorienbildung erfolgt in dieser Methode induktiv sowie deduktiv, d.h. es können sowohl bereits bekannte theoretische Konzepte (wie z.B. das TAM) in die Auswertung einfließen als auch gleichzeitig Raum für neue Erkenntnisse und Hypothesen geschaffen werden.

Für die konkrete Durchführung wird in der Literatur wird dafür ein iterativer bzw. sequenzieller Prozess (siehe Abbildung 8) beschrieben, der mit einer groben Sichtung des zu analysierenden Materials startet.

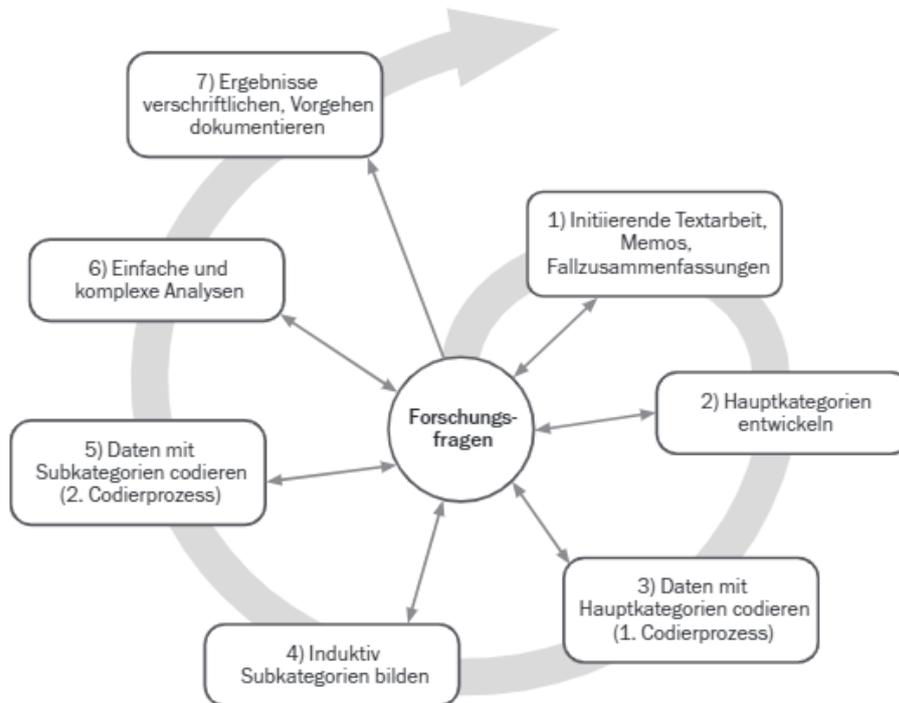


Abbildung 8: Vorgehensweise in der inhaltlich strukturierenden Analyse (Kuckartz und Rädiker, 2022)

Aufgrund dessen und dem bereits erforschten theoretischen Hintergrund werden die Hauptkategorien gebildet und die Daten damit codiert. Für Aspekte, die dieser theoriegeleitete erste Ansatz nicht abgedeckt werden können, werden induktiv anhand des Datenmaterials Subkategorien gebildet und in diesem Falle die Interviews damit in einem zweiten Schritt codiert. Damit diese codierten Textpassagen im Rahmen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet bzw. als Forschungsergebnis interpretiert werden können, gibt es verschiedene Formen der Analyse (siehe Abbildung 9). Die Auswahl derer ist wiederum abhängig von der zu beantwortenden Forschungsfrage und Grundintention der wissenschaftlichen Arbeit (Kuckartz und Rädiker, 2022; Mayring, 2022).



Abbildung 9: Analysemöglichkeiten der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz und Rädiker, 2022)

### 3.3.1 Kategorienentwicklung und Codierung der Daten

Die Arbeitsschritte des Codierens und des Zusammenfassens werden innerhalb der Software MAXQDA durchgeführt. Dabei kam insgesamt ein iterativer Ansatz, der sich in der Durchführung stark an der von Kuckartz und Rädiker (2022) entwickelten Vorgehensweise orientieren sollte, zur Anwendung.

Code	Anzahl
<b>Codes</b>	<b>123</b>
AK_Akzeptanz	0
MU_Management-Unterstützung	3
ST_Schulung und Training	19
BB_Benutzerbeteiligung	11
BF_Benutzerfreundlichkeit (PEOU)	13
NU_Nützlichkeit (PU)	7
PE_Persönliche und emotionale Aspekte	0
SW_Selbstwirksamkeit	7
ER_Erfolge	4
EW_Erwartungshaltungen	14
HI_Hilflosigkeit	9
Organisatorisch-Technische Aspekte	0
KO_Kommunikation	0
MP_Multiplikatoren	7
OP_Organisation / Prozesse	19
TV_Technische Voraussetzungen	1
TU_technische Unterstützung	2
KM_Kultur/Mindset	7

Abbildung 10: Codesystem in MAXQDA (eigenes Projekt)

Um die Hauptkategorien zu entwickeln bzw. die deduktiven Kategorien vor dem Hintergrund der zugrundeliegenden Theorie anzuwenden, wurde in einem ersten Schritt das Material gesichtet und grob vorcodiert. Dabei wurden die aus theoretischer Sicht

relevanten und sich im Interviewleitfaden wiederfindende Kategorien in MAXQDA (siehe Abbildung 10) angelegt:

**1. Hauptkategorie Akzeptanz:**

- Management-Unterstützung
- Schulung und Training
- Benutzer:innenbeteiligung
- Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU)
- Nützlichkeit (PU)

**2. Hauptkategorie Persönliche und emotionale Aspekte**

**3. Hauptkategorie Organisatorisch-Technische Aspekte**

- Kommunikation
- Organisation / Prozesse

**4. Hauptkategorie Kultur / Mindset**

Die Codes „Benutzer:innenfreundlichkeit“ sowie „Nützlichkeit“ entstammen originär dem theoriegeleiteten Ansatz, da diese die beiden ursprünglichen Determinanten im Technologie-Akzeptanzmodell darstellen (Davis, 1989). Weiters entspringen die Codes „Management-Unterstützung“, „Schulung und Training“ und „Benutzer:innenbeteiligung“ dem erweiterten Ansatz des TAM. Der Code „Organisation und Prozesse“, ist ebenfalls deduktiv und vorab erstellt worden, da aus der praktischen Erfahrung dieses Thema im Unternehmen in Bezug auf das SAP-Einführungsprojekt allgegenwärtig war und z.T. immer noch ist. Der Code „Kommunikation“ sollte ebenfalls bereits vor dem eigentlichen Codierungs-Vorgang erstellt werden, da das ebenfalls ein Aspekt ist, der im Unternehmen immer wieder für Diskussion sorgt. Im Zuge der Auswertung der Interviews, haben sich allerdings keine Passagen in den Antworten gefunden, die explizit oder implizit Kommunikation als Kernthema aufwiesen. Aus diesem Grund weist dieser Code auch „0“ codierte Stellen in der Übersicht auf.

Da das Interview aufgrund des gewünschten Ergebnisses – das Isolieren von Ablehnungsmotiven bzw. der Gründe für mangelnde Akzeptanz – als problemzentriertes Interview geführt wurde, konnten in einer zweiten Iteration zahlreiche Faktoren mittels induktiven Vorgehens als weitere Codes abgebildet werden:

1. **Hauptkategorie Akzeptanz**
2. **Hauptkategorie Persönliche und emotionale Aspekte**
  - Selbstwirksamkeit
  - Erfolge
  - Erwartungshaltungen
  - Hilfslosigkeit
3. **Hauptkategorie Organisatorisch-Technische Aspekte**
  - Multiplikatoren
  - Technische Voraussetzungen
  - Technische Unterstützung
4. **Hauptkategorie Kultur / Mindset**

**Das gesamte Code-System inkl. der Beschreibungen und deren Häufigkeit im gesichteten Material ist in nachfolgender Tabelle dargestellt:**

*Tabelle 4: Codesystem inkl. Beschreibung (erstellt mit MAXQDA)*

Liste der Codes	Beschreibung	Häufigkeit
Codesystem		123
<b>AK_Akzeptanz</b>		0
MU_Management-Unterstützung	Dieser Code beschreibt die Rolle der Unterstützung oder Nicht-Unterstützung der Mitarbeitenden durch das Management	3
ST_Schulung und Training	Dieser Code beschreibt die Rolle von fehlendem oder vorhandenem Training bzw. Schulungen auf das neue SAP-System	19
BB_Benutzer:innenbeteiligung	Dieser Code beschreibt die Rolle der aktiven Miteinbeziehung bzw. Beteiligung der Systembenutzer:innen	11
BF_Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU)	Dieser Code beleuchtet die Rolle der Benutzerfreundlichkeit in Bezug auf die Akzeptanz (theorieleitet lt. Technologie-Akzeptanz-Modell)	13
NU_Nützlichkeit (PU)	Dieser Code beleuchtet die Rolle des erkennbaren Nutzens in Bezug auf die Akzeptanz (theorieleitet lt. Technologie-Akzeptanz-Modell)	7
<b>PE_Persönliche und emotionale Aspekte</b>		0

SW_Selbstwirksamkeit	Dieser Code beschreibt die Aspekte der Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden in Bezug auf die SAP-Einführung	7
ER_Erfolge	Dieser Code beschreibt das Vorhandensein und die Kommunikation von Erfolgen während des Einführungs-Projektes	4
EW_Erwartungshaltungen	Dieser Code beschreibt die (erfüllten oder unerfüllten) Erwartungshaltung ggü. dem neuen System bzw. dessen Einführung	14
HI_Hilflosigkeit	Dieser Code beschreibt Äußerungen in Bezug auf das Gefühl der Hilflosigkeit im Kontext der SAP-Einführung	9
<b>OT_Organisatorisch-Technische Aspekte</b>		0
KO_Kommunikation		0
MP_Multiplikatoren	Dieser Code beschreibt das Fehlen oder Vorhandensein von Multiplikatoren um die Veränderung durch das neue System breit in die Organisation zu tragen	7
OP_Organisation / Prozesse	Dieser Code beschreibt die Rolle von Aspekten hinsichtlich Ablauf- und Aufbauorganisation rund um die SAP-Einführung	19
TV_Technische Voraussetzungen	Dieser Code beschreibt die Aspekte der technischen Voraussetzungen im Rahmen der SAP-Einführung	1
TU_Technische Unterstützung	Dieser Code beschreibt die Rolle der technischen Unterstützung während der SAP-Einführung und darüber hinaus	2
<b>KM_Kultur/Mindset</b>	Dieser Code beschreibt die persönliche Einstellung ggü. Veränderung bzw. dem neuen System	7

### 3.3.2 Priorisierung der Kategorien

Aufgrund der Vielzahl an inhaltlichen Aspekten, die im Rahmen der qualitativen Forschung zu Tage getreten sind, ist es an dieser Stelle notwendig, eine Priorisierung der von den befragten Personen angesprochenen Themen bzw. Problemfelder vorzunehmen:

Die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse richtete sich zwar nach den beschriebenen Regeln und Abläufen, jedoch ist sie immer zu einem gewissen Maße subjektiv, da sie auf der Interpretation der Forschenden basiert. Dem kann durch die Einbeziehung von quantitativen Elementen, wie z.B. Häufigkeiten bestimmter Themen oder Codes entgegengewirkt werden. Die Analyse wird dadurch objektiver und die Ergebnisse werden für andere Forschende nachvollziehbar und dies erhöht wiederum die Transparenz und Reproduzierbarkeit der Forschung (Kuckartz und Rädiker, 2022).

Ebenso können quantitative Aspekte eine Hilfestellung bieten, um Verzerrungen zu erkennen und zu korrigieren, die durch eine ausschließlich qualitative Analyse entstehen könnten, wenn bspw. die forschende Person bestimmte Themen stärker betont als andere. Durch die Erfassung und Auswertung sowie die Verteilung der Codierungen kann dies erkannt und ggf. korrigiert werden (Schreier, 2012).

Darüber hinaus sind alle inhaltlichen Aspekte von derselben Bedeutung bzw. Relevanz. Hierbei kann ein quantitativer Blick auf die Daten helfen, eine angemessene Gewichtung vorzunehmen um den Kernthemen angemessenen Raum in der Diskussion zu geben und um Nischenthemen nicht fälschlicherweise ins Zentrum zu rücken. Weiters trägt diese zusätzliche Betrachtung maßgeblich zur Steigerung der Validität und Reliabilität der vorliegenden Forschung bei (Schreier, 2012).

Auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit bzw. der Zielgerichtetheit der Handlungsempfehlungen bzw. Guidelines für die Scheuch GmbH, sollen hier die richtigen und größten Handlungsfelder aufgegriffen werden.

An dieser Stelle soll ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es sich hierbei nicht um einen Mixed-Methods-Ansatz handelt, bei dem die qualitative Forschung mit einer quantitativen Trianguliert wird, vielmehr sollen, wie bereits diskutiert, die Handlungsempfehlungen für das Unternehmen zielgerichtet formuliert werden können sowie eine Priorisierung vorgenommen werden können, ohne Verzerrungseffekte in den Ergebnissen zu generieren.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Analyse der Interviews

Den Ausgangspunkt für die Analysen stellt ein sogenanntes „Summary-Grid“ dar, in dem alle codierte Textstellen, aller Personen zu dem jeweiligen Thema zusammengefasst werden und in Form einer Tabelle dargestellt werden (siehe Anhang A). Dieses Summary bietet einen raschen Überblick über die Quintessenzen der getätigten Aussagen der Interviewpartner:innen.

Diese Tabelle bietet nun die Möglichkeit, die Aussagen der verschiedenen Personen zu den unterschiedlichen Themen in Form von Code-Summaries zusammenzufassen bzw. gegenüberzustellen bzw. zu vergleichen.

Im folgenden Abschnitt werden im Zuge der Auswertung die einzelnen Aussagen bzw. Summaries der Personen zu den jeweiligen Themen (siehe Anhang A) zu einer Code-Summary wert- und beurteilungsfrei zusammengefasst und festgehalten. Die einzelnen Sub-Codes wurden wiederum in den Hauptkategorien aggregiert (z.B. AK\_Akzeptanz = Summe aus MU\_Management-Unterstützung + ST\_Schulung und Training + BB\_Benutzer:innenbeteiligung + BF\_Benutzer:innenfreundlichkeit + NU\_Nützlichkeit):

#### 4.1.1 AK\_Akzeptanz

Die Einführung von SAP bei der Scheuch GmbH stellte für viele Mitarbeitende eine erhebliche Herausforderung dar. Die Schulungs- und Vorbereitungsmaßnahmen wurden als unzureichend empfunden, was zu Überforderung und der Entwicklung von Workarounds führte. Die Führungskräfte setzten teilweise die Mitarbeitenden unter Druck, was die Situation weiter verschärfte. Mit der Zeit erkannten die Mitarbeitenden jedoch den Nutzen des neuen Systems, insbesondere im Einkaufsbereich, wo die Benutzerfreundlichkeit als Verbesserung im Vergleich zum alten System wahrgenommen wurde. Insgesamt war die anfängliche Akzeptanz gering, steigerte sich jedoch im Laufe der Zeit, obwohl einige Mitarbeitende weiterhin Schwierigkeiten hatten. Eine bessere Vorbereitung und frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden hätten die Einführung erheblich erleichtern können.

#### *4.1.1.1 MU\_Management-Unterstützung*

Die Analyse der vorliegenden Textstellen verdeutlicht, dass die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber Managemententscheidungen eine signifikante Rolle spielt. In einem Beispiel wurde die autoritäre Handlungsweise des Magazinleiters durch den Einkaufsleiter unterbunden, was das Vertrauen in die Mitarbeitenden widerspiegelte. In einem weiteren Fall führte der konstante Druck seitens des Managements zu Unmut unter den Mitarbeitenden, da diese den Eindruck hatten, ihre Aufgaben nicht angemessen ausführen zu können. Zusätzlich wurde die Einführung eines neuen Systems von den Mitarbeitenden kritisiert, worauf die Geschäftsführung mit disziplinarischen Maßnahmen drohte. Diese Beispiele illustrieren, dass die Akzeptanz der Mitarbeitenden eine Herausforderung darstellt und sowohl Vertrauen als auch der Umgang mit Kritik entscheidende Faktoren sind.

#### *4.1.1.2 ST\_Schulung und Training*

Die Zusammenfassung der Textstellen zeigt, dass die Schulungen und Trainingsprogramme für die Einführung des neuen Systems von den Mitarbeitenden als unzureichend wahrgenommen wurden. Die Schulungen umfassten lediglich kurze Einführungen von 1-2 Stunden, in denen nur der Standardablauf vermittelt wurde. Viele Mitarbeitende mussten sich das notwendige Wissen durch "Learning by Doing" aneignen. Die Key-User und Teamleiter waren oft nicht präsent, um Fragen zu beantworten, was insbesondere in der Produktion zu Überforderung und mangelnder Vorbereitung führte. Eine intensivere und umfassendere Schulung wäre notwendig gewesen, um den Übergang zum neuen System effektiver zu gestalten.

#### *4.1.1.3 BB\_Benutzer:innenbeteiligung*

Die Benutzer:innenbeteiligung bei der Einführung des neuen Systems stellte eine zentrale Herausforderung dar. Eine intensivere Einbindung der Mitarbeitenden in Form von Workshops und eine frühzeitige Einbindung von Key-Usern hätten viele der aufgetretenen Workarounds verhindern können. Mitarbeitende fühlten sich oft unzureichend einbezogen, was die persönliche Akzeptanz des neuen Systems beeinträchtigte. Die fehlende Einbindung führte dazu, dass den Mitarbeitenden das notwendige Wissen fehlte, was Überforderung und Unsicherheiten verstärkte. Eine frühzeitige und umfassende Einbindung der Mitarbeitenden hätte die Akzeptanz und das Verständnis für die neuen Abläufe verbessern können.

#### 4.1.1.4 *BF\_Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU)*

Die Umstellung von INFOR auf SAP wurde von den Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen. Einige Mitarbeitende, insbesondere jüngere und Neueinsteiger, empfanden die Benutzer:innenfreundlichkeit von SAP als deutlich besser, da die Oberfläche übersichtlicher und ansprechender gestaltet war. Hingegen hatten ältere Mitarbeitende, die lange Zeit mit INFOR gearbeitet hatten, größere Schwierigkeiten bei der Umstellung. Während einige Aspekte von SAP zunächst als weniger benutzerfreundlich wahrgenommen wurden, konnten diese durch Optimierungen mit externen Beratern verbessert werden. Insgesamt wurde die höhere Benutzer:innenfreundlichkeit von SAP im Vergleich zu INFOR von den meisten Mitarbeitenden positiv wahrgenommen. Gleichzeitig führte die Umstellung in der Fertigung zu neuen Herausforderungen, da die Strukturierung der Fertigungsaufträge deutlich komplexer wurde.

#### 4.1.1.5 *NU\_Nützlichkeit (PU)*

Die Akzeptanz des neuen SAP-Systems variierte zu Beginn. Während im Einkaufsbereich die Akzeptanz hoch war, da der Nutzen offensichtlich war, war sie im Lagerbereich geringer, bedingt durch unklare Zuständigkeiten. Generell war der Nutzen des neuen Systems präsent, wurde jedoch nicht immer erfolgreich umgesetzt. Anfangs gab es erheblichen Widerstand und Unmut unter den Mitarbeitenden, da der Prozess als langwierig und komplex wahrgenommen wurde. Mit der Zeit und durch Schulungen stieg jedoch die Akzeptanz, da die Mitarbeitenden die Vorteile des Systems erkannten. Insgesamt war die wahrgenommene Nützlichkeit des Systems ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz.

#### 4.1.2 *PE\_Persönliche und emotionale Aspekte*

Die Einführung des SAP-Systems bei Scheuch stellte für die Mitarbeitenden eine erhebliche Herausforderung dar, die mit zahlreichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten einherging. Viele Mitarbeitende hatten Schwierigkeiten, sich an das neue System anzupassen, da sie zuvor an andere Arbeitsweisen gewöhnt waren. Dies führte zu Widerständen und Akzeptanzproblemen, da die Erwartungen an die Umstellung nicht realistisch eingeschätzt wurden. Die Key-User spielten eine zentrale Rolle bei der Einführung des neuen Systems und unterstützten die Mitarbeitenden bei der Anpassung an die neuen Prozesse. Trotz anfänglicher Herausforderungen konnten die Mitarbeitenden durch kontinuierliches Lernen und praktische Erfahrungen ein tiefes

Verständnis für das SAP-System entwickeln. Insgesamt war die Umstellungsphase eine intensive Zeit, die jedoch letztendlich zu einer signifikanten Verbesserung der Prozesse und der Transparenz innerhalb des Unternehmens führte.

#### *4.1.2.1 SW\_Selbstwirksamkeit*

Die Einführung der neuen Lösung im Einkaufsbereich verlief aus Sicht des Key-Users erfolgreich, da er seine Rolle effektiv wahrnehmen und den Prozess aktiv mitgestalten konnte. Durch vorhandenes Vorwissen und die enge Zusammenarbeit mit dem Projektteam konnte ein umfassendes Wissen aufgebaut werden, welches durch praktische Erfahrungen und das Erleben der Konsequenzen von Fehlern vertieft wurde. Dieses Wissen ist nun in zahlreichen Dokumentationen verfügbar, die anderen Nutzern als wertvolle Hilfestellung dienen. Insgesamt wurde viel Eigeninitiative gezeigt, um optimale Ergebnisse für sich selbst und die Kolleg:innen zu erzielen.

#### *4.1.2.2 ER\_Erfolge*

Anfangs war die Phase intensiv, doch mittlerweile benötigt ein explizit angesprochener Kollege keine zusätzliche Unterstützung mehr. Die zuvor bestehenden Differenzen im Bestandsvergleich wurden vollständig beseitigt, was auf eine transparente und konsistente Datenpflege zurückzuführen ist. Trotz seines Alters von 58 Jahren zeigt der Mitarbeiter großes Engagement und Motivation. Die Key-User, die das Projekt weiterführen, haben von ihm gelernt und schätzen sein Vorgehen. Um andere Mitarbeitende, die sich schwerer tun, besser einzubinden, sollten die Ergebnisse klar und direkt von den Key-Usern kommuniziert werden, anstatt über offizielle Kanäle.

#### *4.1.2.3 EW\_Erwartungshaltungen*

Die Einführung des neuen SAP-Systems stellte für viele Mitarbeitende eine erhebliche Herausforderung dar. Es gab hohe Erwartungen, dass die Prozesse schneller und effizienter ablaufen würden, aber die Realität war oft anders. Viele Mitarbeitende hatten Schwierigkeiten, sich an das neue System zu gewöhnen, was zu Akzeptanzproblemen führte. Die Führungskräfte unterschätzten den Umfang des notwendigen Umstellungsaufwands und kommunizierten die anstehenden Veränderungen nicht ausreichend. Trotz der anfänglichen Schwierigkeiten konnte das Projekt letztlich erfolgreich abgeschlossen werden, auch wenn die Erwartungen nicht vollständig erfüllt wurden. Es war entscheidend, dass die Mitarbeitenden Verständnis für die Situation zeigten und gemeinsam an Lösungen arbeiteten.

#### 4.1.2.4 *HI\_Hilflosigkeit*

Die Einführung des neuen SAP-Systems führte zu erheblichen Anpassungsschwierigkeiten bei den Mitarbeitenden. Insbesondere jene, die mit dem vorherigen System vertraut waren, hatten Probleme, sich an die neuen Prozesse zu gewöhnen. Diese Schwierigkeiten waren besonders bei älteren Mitarbeitenden im Lagerbereich ausgeprägt, die überwiegend manuelle Tätigkeiten ausführten und daher weniger Erfahrung im Umgang mit computergestützten Systemen hatten. Die Einführung des neuen Systems stieß auf Widerstand, da einige Mitarbeitende es ablehnten und eigene Alternativen suchten. Diese Reibungen erforderten ein aktives Eingreifen der Führungskräfte, um die Mitarbeitenden von den Vorteilen des neuen Systems zu überzeugen. Die mangelnde Kenntnis im Umgang mit dem neuen SAP-System führte anfangs zu Verzögerungen und Problemen bei der Auftragsabwicklung, was sich in erhöhten Lieferzeiten und Fehlerquoten bei der Auslieferung äußerte. Insgesamt stellte die Umstellung auf das neue System eine große Herausforderung dar, die erhebliche Zeit und Geduld erforderte.

#### 4.1.3 OT\_Organisatorisch-Technische Aspekte

Die Einführung des neuen SAP-Systems war mit einer Reihe organisatorischer und technischer Herausforderungen verbunden. Es mangelte an klaren Zuständigkeiten und an einer effektiven Kommunikation zwischen den Abteilungen, was zu Bestandsdifferenzen führte. Die Schulungen für die Mitarbeitenden waren teilweise unzureichend, was zu Unsicherheiten und zahlreichen Fragen führte. Auch die technische Umsetzung, insbesondere die Anbindung des Lagerverwaltungssystems, war nicht optimal geplant. Dies führte zu einer geringen Akzeptanz und mangelndem Verständnis für die Neuerungen bei vielen Mitarbeitenden. Eine stärkere Einbindung der Key-User als Multiplikatoren sowie eine ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen auf die Prozesse hätten die Einführung erleichtern können.

##### 4.1.3.1 *MP\_Multiplikatoren*

Multiplikatoren sind entscheidend für den Erfolg der Einführung neuer Lösungen, insbesondere in einem organisatorischen Wandel. Ihre Akzeptanz und Unterstützung sind von zentraler Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Endnutzer die Neuerungen verstehen und annehmen. Key-User, die als glaubwürdige Multiplikatoren fungieren, sollten ihre Kolleg:innen aktiv über die Vorteile der neuen Lösung informieren und begeistern. Dies erfordert nicht nur eine gute Kenntnis der neuen Systeme, sondern auch

die Fähigkeit, diese positiv zu vermitteln. Wenn Multiplikatoren fehlen oder nicht ausreichend Rückhalt haben, kann dies zu Unsicherheiten und Widerstand bei den Endnutzern führen. Idealerweise sollten Multiplikatoren auch in der Lage sein, gegenüber hierarchisch Höhergestellten durchsetzungsfähig zu sein, um die bestmöglichen Lösungen erfolgreich zu implementieren.

#### *4.1.3.2 OP\_Organisation / Prozesse*

Die Einführung des SAP-Systems in der Organisation war von verschiedenen Herausforderungen geprägt, insbesondere im Bereich der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für das Lager. Dies führte zu Bestandsdifferenzen und einem unzureichenden Verständnis der neuen Prozesse. Die Schnittstelle zwischen dem externen Magazinsystem und dem SAP-System war nicht optimal integriert, was die Akzeptanz des neuen Systems beeinträchtigte. Die organisatorischen Änderungen wurden nicht ausreichend kommuniziert und durchdacht, was zu internen Konflikten und Unmut führte. Darüber hinaus waren die Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden nicht ausreichend, wodurch es zu Chaos und Ineffizienzen im Produktionsablauf kam. Insgesamt mangelte es an einer ganzheitlichen Planung und Abstimmung, um eine reibungslose Einführung des Systems zu gewährleisten.

#### *4.1.3.3 TV\_Technische Voraussetzungen*

Die technischen Voraussetzungen spielen eine wesentliche Rolle für den Erfolg des Projekts. Die Fertigungsunterlagen müssen in einer Form vorliegen, die mit den Anforderungen des Produktionssystems (z.B. SAP) kompatibel ist. Andernfalls können Schwierigkeiten auftreten, da die Mitarbeitenden möglicherweise nicht über das notwendige Wissen verfügen, um die Unterlagen entsprechend anzupassen. Es ist entscheidend, dass die technischen Grundlagen von Anfang an korrekt sind, um ein erneutes Scheitern des Projekts zu vermeiden.

#### *4.1.3.4 TU\_Technische Unterstützung*

Die Einbindung technischer Unterstützung erwies sich als ein zentraler Erfolgsfaktor für das Projekt. Ein externer Berater wurde zunächst für einen Monat vor Ort eingebunden und stand anschließend weiterhin telefonisch und per E-Mail zur Verfügung. Diese Unterstützung wurde als äußerst hilfreich empfunden und trug maßgeblich zum Erfolg des Projekts bei. Zudem wurde der Rückhalt und die Einbindung anderer Ansprechpartner, wie beispielsweise des Kollegen XY, als förderlich wahrgenommen.

#### 4.1.4 KM\_Kultur / Mindset

Die Implementierung eines neuen IT-Systems, wie beispielsweise SAP, in einer Organisation stellt oft eine Herausforderung für die Belegschaft dar. Während einige Mitarbeitende, insbesondere jene mit einer hohen IT-Affinität, sich rasch anpassen und neue Fähigkeiten erwerben, haben andere, die an traditionelle Arbeitsweisen gewöhnt sind, größere Schwierigkeiten bei der Umstellung. Diese Herausforderungen betreffen besonders ältere Mitarbeitende im Lager, die primär physische Tätigkeiten ausführen. Anfangs kann es zu internen Spannungen kommen, wenn Mitarbeitende versuchen, das neue System zu umgehen. Mit der Zeit zeigen sich jedoch Akzeptanz und Anpassung an die neuen Prozesse. Für Mitarbeitende, die zuvor weniger IT-affin waren, bietet die Einführung eines neuen Systems sogar eine Gelegenheit, neue Kompetenzen zu erwerben und ihre beruflichen Fähigkeiten zu erweitern.

## 5 Diskussion

### 5.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Die durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse der Einführung des SAP-Systems bei der betroffenen Business Unit bei Scheuch hat eine Vielzahl von Themenfeldern aufgezeigt, die für die befragten Personen kritisch in Bezug auf den Erfolg bzw. Misserfolg des Einführungsprojektes. Darüber hinaus besitzen diese das Potenzial, die Identifikation mit dem SAP-System und in weiterer Folge die Akzeptanz des Systems maßgeblich zu beeinflussen. Die Kategorien bzw. Codes, die entweder aus dem theoretischen Grundverständnis bzw. während der Analyse identifiziert wurden, spiegeln die verschiedenen Effekte wider, die während der Einführung von SAP, bzw. auch darüber hinaus aufgetreten sind und von Relevanz für die befragten Personen waren.

Die Software MAXQDA stellt für diese Zwecke eine sog. Code-Matrix inkl. der absoluten Häufigkeiten der jeweiligen Codierungen zur Verfügung womit auf den ersten Blick signifikante Häufungen von Codes erkennbar sind:

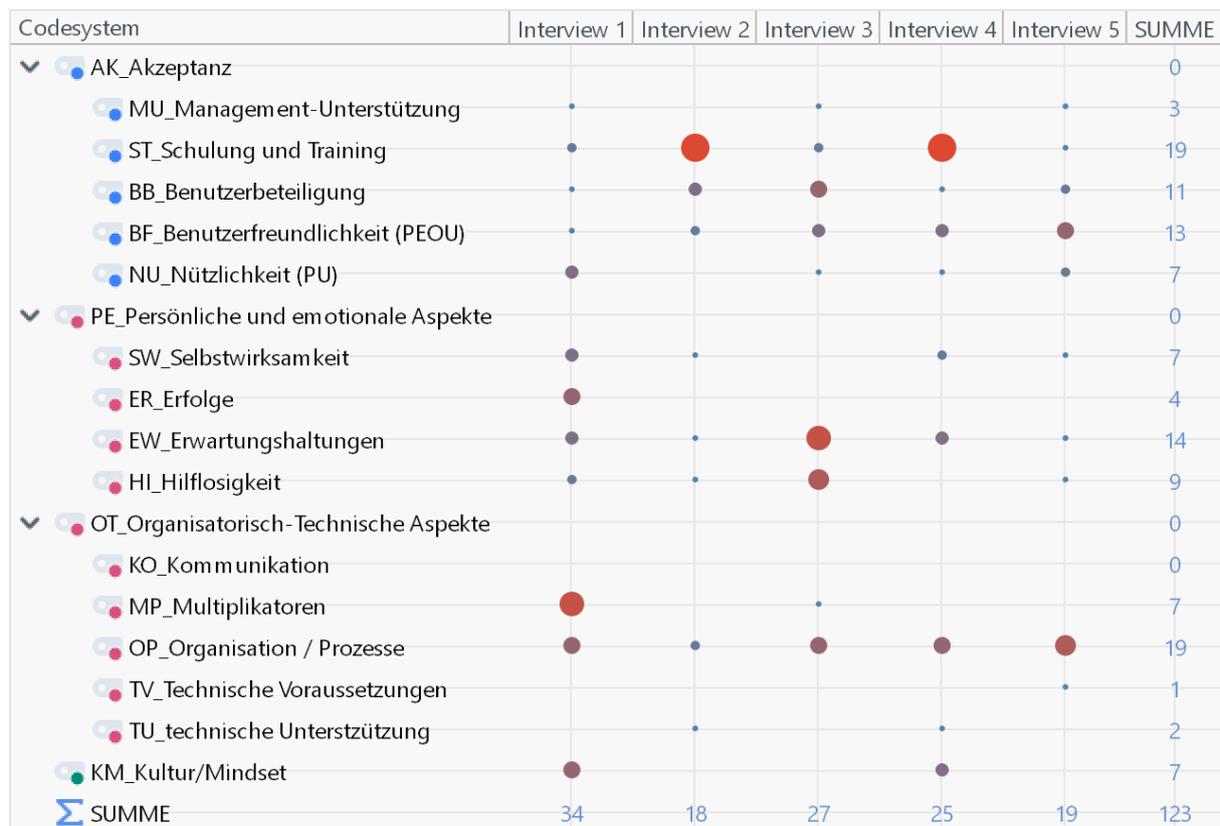


Abbildung 11: Code-Matrix inkl. absoluten Häufigkeiten (erstellt mit MAXQDA)

Daraus abgeleitet lassen sich sowohl die absoluten Häufigkeiten der codierten Segmente als auch die Dokumente die die einzelnen Codes enthalten, darstellen:

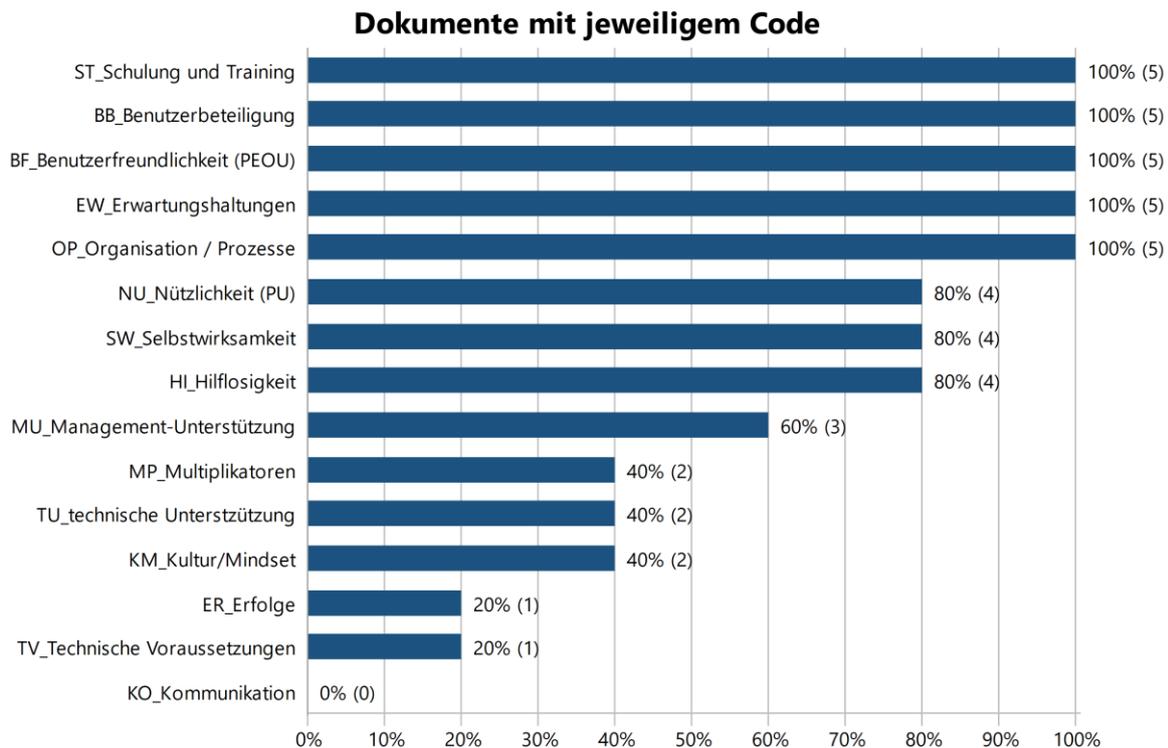


Abbildung 12: Häufigkeiten dargestellt in Bezug auf das gleichzeitige Vorkommen in mehreren Interviews (erstellt mit MAXQDA)

Abbildung 14 zeigt die Anteile der Dokumente die jeweils einen bestimmten Code enthalten, also die Anteile der Interviews in denen ein einzelnes Themenfeld aufgegriffen wurde. Hieraus wird ersichtlich, dass insgesamt fünf Codes in sämtlichen Interviews zur Anwendung kamen und vier Codes in 4 Dokumenten. Dies weist wiederum auf eine hohe thematische Relevanz und Verbreitung hin, weswegen deren qualitativen Aspekte weiter untersucht bzw. diskutiert werden sollen, um ihre spezifische Bedeutung und deren Beziehung zum Phänomen verstehen zu können. Grundsätzlich deutet die ungleiche Verteilung der Codes, dass nicht alle Themen gleichermaßen in den Interviews in Erscheinung getreten sind. Eine sehr geringe Präsenz einzelner Codes bzw. Themen die lediglich in ein bis zwei Interviews vorkamen, könnten auf mangelnde Relevanz des Themas oder aber auch Forschungslücken in diesen Bereichen hindeuten.

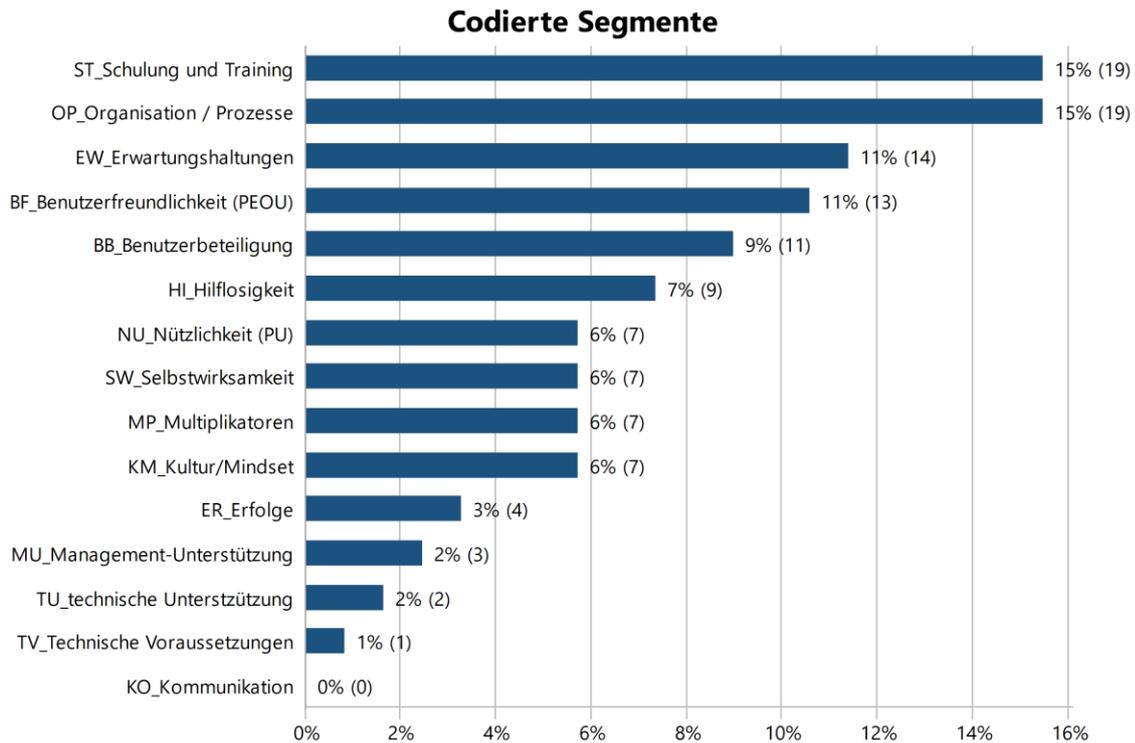


Abbildung 13: Anteile der einzelnen Codes an den gesamten codierten Elementen (erstellt mit MAXQDA)

In Abbildung 15 sind die Anteile der codierten Segmente, die mit verschiedenen Codes versehen wurden, an den Gesamtsegmenten dargestellt. Hier ist erkennbar, dass mit „Schulung und Training“ sowie „Organisation/Prozesse“, gefolgt von „Erwartungshaltungen“, „Benutzer:innenfreundlichkeit“ sowie „Benutzer:innenbeteiligung“ diese Codes insgesamt am Häufigsten vertreten sind, was wiederum deren Wichtigkeit in der Analyse unterstreicht und diese möglicherweise als Schlüsselfaktoren für den Forschungsgegenstand betrachtet werden können.

Insgesamt ist erkennbar, dass die Codes, die in allen Interviews zur Anwendung kamen auch gleichzeitig ebenjene sind, die insgesamt auch am Häufigsten codiert wurden. Die Themen „Organisation / Prozesse“ sowie „Schulung und Training“ sind insgesamt am prominentesten vertreten, was auf ihre zentrale Rolle im untersuchten Kontext hinweist.

Im Gegensatz dazu gibt es auch Themen mit geringer Präsenz, die dazu wenig Überlappung in den Nennungen aufweisen. Dies kann auf geringere wahrgenommene Relevanz bzw. eine geringere Thematisierung in den analysierten Interviews hinweisen. Um Forschungslücken auszuschließen, könnten diese Aspekte im Rahmen von weiterführenden Untersuchungen beleuchtet werden.

Außerdem zeigen die beiden Grafiken, dass manche Themen (z.B. „Nützlichkeit“ oder „Benutzer:innenbeteiligung“) zwar eine hohe Sichtbarkeit (da in vielen Dokumenten vertreten) aber möglicherweise nicht ausführlich genug diskutiert wurden, da nur wenig Codierungen vorgenommen wurden.

Diese Schwerpunkte der qualitativen Inhaltsanalyse sollen an dieser Stelle im Detail beleuchtet werden:

#### 5.1.1 Erwartungshaltungen und organisatorische Prozesse

Ein zentrales Thema stellte die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und der Realität der Systemumstellung dar. Die Einführung von SAP war mit hohen Erwartungen verbunden, insbesondere in Bezug auf eine verbesserte Effizienz und schnellere Abläufe. Diese Erwartungen wurden aber kaum erfüllt, was zu Akzeptanzproblemen führte. Insbesondere in den Bereichen der Lagerverwaltung und der Fertigung wurden organisatorische Zuständigkeiten nicht klar definiert, was zu Bestandsdifferenzen, Lieferzeitverzögerungen sowie einer maßgeblichen Unsicherheit bei den Mitarbeitenden führte. Dies unterstreicht in weiterer Folge die Notwendigkeit, die Erwartungen der Mitarbeitenden realistisch zu prägen und zu steuern sowie eine klare Kommunikation der Rollen und Verantwortlichkeiten sicherzustellen.

#### 5.1.2 Schulung und Training

Ein weiteres bedeutendes Thema war die unzureichende Schulung und das Training der Mitarbeitenden. Die Analyse zeigte, dass die Schulungen oft kurzfristig und in Form von Frontalunterricht durchgeführt wurden, ohne auf spezifische Herausforderungen oder Ausnahmefälle einzugehen. Diese mangelnde Vorbereitung führte dazu, dass die Mitarbeitenden sich unsicher fühlten und auf Workarounds zurückgreifen mussten. Eine intensivere Schulung und eine kontinuierliche Unterstützung durch Key-User hätten dazu beitragen können, diese Unsicherheiten zu reduzieren und eine reibungslosere Einführung des Systems zu gewährleisten.

#### 5.1.3 Benutzer:innenbeteiligung und Benutzer:innenfreundlichkeit

Die Analyse ergab, dass eine stärkere Einbindung der Nutzer in der Planungsphase des Projekts wahrscheinlich zu einer höheren Akzeptanz geführt hätte. Die mangelnde Benutzer:innenbeteiligung führte zu einer geringen Identifikation der Mitarbeitenden mit dem neuen System und zu einer Vielzahl von Workarounds. Zudem wurde die

Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU) des neuen Systems unterschiedlich wahrgenommen. Während einige Mitarbeitende die Oberfläche als übersichtlicher empfanden, hatten insbesondere ältere Mitarbeitende Schwierigkeiten, sich an das neue System zu gewöhnen. Dies zeigt, dass die Wahrnehmung der Benutzer:innenfreundlichkeit stark von den individuellen Erfahrungen und technischen Voraussetzungen der Mitarbeitenden abhängt.

#### 5.1.4 Management-Unterstützung und Multiplikatoren

Die Unterstützung durch das Management und die Key-User wurde als entscheidend für den Erfolg des Projekts identifiziert. Es zeigte sich jedoch, dass die Unterstützung nicht immer ausreichend war. Außerdem führten starker Druck von oben und das Fehlen einer klaren Kommunikation zu Unsicherheit und Widerstand. Zudem wurde die Rolle der Multiplikatoren als entscheidend erkannt, hier fehlte es jedoch an ausreichend Ansprechpersonen und kontinuierlicher Unterstützung. Eine stärkere Einbindung der Multiplikatoren und eine klare Kommunikation der Projektergebnisse hätten die Akzeptanz des neuen Systems mitunter verbessern können.

## 5.2 Neue Erkenntnisse

Betrachtet man die Themenfelder, die am häufigsten und intensivsten im Rahmen der Interviews diskutiert wurden, ist erkennbar, dass hier sämtliche Aspekte, die zuvor aus den theoretischen Konzepten deduktiv in die empirische Untersuchung integriert wurden, erneut auftreten. Im Gegensatz dazu wurden die Themen Erwartungshaltungen sowie die Organisation und Strukturierung von Geschäftsprozessen im Rahmen der Analyse exploriert. Diese erscheinen in diesem anwendungsorientierten Forschungskontext besonders relevant. Aufgrund ihrer häufigen Erwähnungen hinsichtlich Anzahl der Interviews und Anzahl der Codierungen ist diesen Aspekten ein bedeutender Stellenwert beizumessen, da sie für das untersuchte Unternehmen konkrete innerbetriebliche Herausforderungen darstellen.

Diese beiden Faktoren bieten mitunter interessante Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungen in diesem Bereich. Die wiederholte Erwähnung und der hohe Stellenwert, der ihnen von den Interviewpartner:innen beigemessen wurde, deuten darauf hin, dass sie zentrale Herausforderungen für die betriebliche Praxis darstellen. Durch weitere Untersuchungen könnte ein besseres Verständnis dafür gewonnen werden, wie Erwartungen der Benutzer:innen in Bezug auf ein ERP-System effektiv koordiniert und

Geschäftsprozesse möglichst reibungsfrei abgebildet werden können. Darüber hinaus könnte eine differenzierte Analyse dieser Aspekte dazu beitragen, theoretische Modelle weiterzuentwickeln um anwendungsorientierte Strategien für Veränderungsprozesse in Unternehmen zu verbessern.

## 6 Entwicklung der Guidelines

Die Analyse der SAP-Einführung bei der Firma Scheuch zeigt deutliche Schwächen, die anhand des 8-Stufen-Modells von John Kotter strukturiert betrachtet werden können: Zunächst fehlte ein starkes Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung, was eine der Hauptursachen für die Akzeptanzprobleme war. Ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen, wäre wichtig gewesen, um die Mitarbeitenden auf die Notwendigkeit der Umstellung vorzubereiten. Außerdem wurde die Bildung einer Führungskoalition, bestehend aus Key-Usern und Führungskräften, nicht ausreichend umgesetzt, was zu einer unklaren Kommunikation und einer fehlenden Unterstützung der Mitarbeitenden führte.

Darüber hinaus wurde keine klare und effektive Vision für die Systemumstellung entwickelt oder kommuniziert, was zu Verwirrung und Unsicherheit führte. Die Hindernisse, insbesondere in den Bereichen Schulung und Training sowie an mancherorts fehlende Benutzer:innenfreundlichkeit, wurden nicht frühzeitig erkannt und beseitigt. Diese strukturellen und organisatorischen Barrieren behinderten den Erfolg des Projekts erheblich. Kurzfristige Erfolge, die als Unterstützung hätten dienen können, wurden nicht generiert, was die Motivation der Mitarbeitenden möglicherweise zusätzlich beeinträchtigte.

Weiters wurde verabsäumt, Erfolge aus den einzelnen Teilbereichen zu konsolidieren und weitere Veränderungen einzuleiten, was zu einer stagnierenden Implementierung führte. Schließlich wurden die neuen Arbeitsweisen und Prozesse nicht unmittelbar in der Unternehmenskultur verankert, was dazu führte, dass viele Mitarbeitende weiterhin alte, ineffiziente Arbeitsweisen bevorzugten, was vereinzelt noch zum jetzigen Zeitpunkt, vier Jahre nach Go-Live vorkommen kann.

Aus diesen Gründen und um die Forschungsfrage, wie die Implementierung mit Maßnahmen entlang des 8-Stufen Modells nach Kotter bestmöglich unterstützt werden kann, schlussendlich zu beantworten, sollten bei der nächsten SAP-Implementierung seitens der Fa. Scheuch folgende Guidelines beachtet werden:

## 6.1 Dringlichkeit erzeugen

Im Zentrum sollte die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit der SAP-Einführung stehen.

Mögliche Maßnahmen:

- Informationen über firmeninterne Kommunikationskanäle in die gesamte Organisation tragen, und nicht nur das Projektteam informieren. Hier muss auch Beachtung finden, dass nicht alle Mitarbeitenden einen Zugang zu einem PC-Arbeitsplatz haben, sondern dass insbesondere in der Produktion zusätzlich mit Infobroschüren / Papieraushängen oder Infoscreens gearbeitet werden soll.
- Um die Dringlichkeit zu unterstreichen könnte auch darauf gesetzt werden, das Risiko das mit dem bestehenden ERP-System einhergeht (fehlender Support, Problematik bei der Hardwarebeschaffung) anhand von diesen konkreten Beispielen zu kommunizieren

## 6.2 Aufbauen einer Führungskoalition

Ziel ist die Bildung eines starken und schlagkräftigen Teams zur Unterstützung der Systemeinführung.

Mögliche Maßnahmen:

- Die Rolle und die Verantwortlichkeiten sowie die Entscheidungskompetenzen der Key-User müssen klar geregelt werden und an dieser Stelle ist es wichtig auch Verständnis und Akzeptanz für diese Arbeitsweise unter den Führungskräften herzustellen: Diese sollen ebenso ihre Rolle im Projekt finden um unterstützen und auftretende Probleme im Sinne einer Eskalationsinstanz zeitnah lösen zu können. Dies kann ebenso mit einer offiziellen, zusätzlichen „Stellenbeschreibung“ für den Zeitraum des Projekts passieren, wie es bei den Key-Usern bereits der Fall ist.
- Um die Führungskoalition aufrechtzuerhalten, ist es notwendig die Personen im Projekt weiterhin zu involvieren bzw. deren aktive Mitarbeit auf Management-Ebene einzufordern

## 6.3 Vision und Strategie entwickeln

Ziel ist die Schaffung einer klaren, inspirierenden Vision und einer passenden detaillierten, praktischen Strategie.

Mögliche Maßnahmen:

- Erarbeiten einer Vision in verschiedenen Zusammensetzungen von Personen und Workshop-Formaten kann dazu beitragen, die gemeinsame Vision für das gesamte Unternehmen zu entwickeln um nicht auf verschiedenen Perspektiven oder Organisationseinheiten zu vergessen
- Durch regelmäßige Feedback-Runden im Rahmen der Visionsentwicklung kann sichergestellt werden, dass die Vision klar und verständlich bleibt

## 6.4 Kommunikation der Vision

Das Ziel hierbei ist die Sicherstellung, dass alle Mitarbeitenden die Vision verstehen und in weiterer Folge auch unterstützen.

Mögliche Maßnahmen:

- Die Kommunikation soll über möglichst verschiedene Kanäle auf verschiedene Arten erfolgen, wie z.B. Intranet, Newsletter, Aushänge, Infoscreens, etc. um möglichst alle Mitarbeitenden zu erreichen
- Mithilfe von Storytelling, bzw. Erfolgsgeschichten von Mitarbeitenden die bereits positive Erfahrung mit dem neuen SAP-System gemacht haben kann die Kommunikation persönlicher und greifbarer gestaltet werden
- Zur Verfügung stellen von niederschweligen Foren um Fragen zu stellen (z.B. Q&A Session mit Key-User und Führungskräften)

## 6.5 Mitarbeitende befähigen und Hindernisse beseitigen

Die Ziele hierbei sind die Identifikation und Beseitigung von organisatorischen und technischen Barrieren sowie die effektive Vorbereitung der Mitarbeitenden auf das neue System.

Mögliche Maßnahmen:

- Schaffung von Prozessklarheit mit interaktiven Workshops und Simulationen oder Planspielen
- Erstellung von abgestimmten Schulungsplänen in Bezug auf die zukünftigen Prozesse und Arbeitsschritte der jeweiligen Mitarbeitenden bzw. kleinsten Organisationseinheit (Teams).
- Zur Verfügung Stellung von ausreichendem IT-Support bzw. Support durch die Key-User, um technische Probleme zeitnah lösen zu können

## 6.6 Kurzfristige Erfolge erzielen und feiern

Ziel ist es, die Motivation und das Vertrauen der Mitarbeitenden durch erkennbare Erfolge zu steigern.

Mögliche Maßnahmen:

- Kommunikation und Anerkennung von Erfolgen im Unternehmen durch Auszeichnungen in Meetings bzw. Einführen von kleineren Prämien / Belohnungen
- Organisatorisch oder technisch anspruchsvolle Vorhaben können im Rahmen von Pilotprojekten in kleineren Teams durchgeführt und dann als erfolgreiche „Best Practice“ weiter ausgerollt werden

## 6.7 Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Im Zentrum stehen die gewonnenen Erkenntnisse zur kontinuierlichen Verbesserung und stufenweisen Ausweitung der SAP-Einführung zu nutzen.

Mögliche Maßnahmen:

- Lessons-Learned-Sessions sind in der Praxis ein probates Mittel, die bisherigen Erkenntnisse in einen firmeninternen Erfahrungsschatz zu transferieren, um von diesen Erfahrungen in weiteren Stufen des Einführungsprojektes profitieren zu können
- Erfolge von einzelnen Fachbereichen können auf andere Fachbereiche oder Prozesse übertragen werden

## 6.8 Neue Ansätze in der Kultur verankern

Ziel ist es, die neuen Prozesse und Arbeitsweisen dauerhaft in die Unternehmenskultur zu integrieren.

Mögliche Maßnahmen:

- Ein Anbieten von kontinuierlichen Schulungen und Weiterbildungsangeboten kann helfen, die Veränderung zu institutionalisieren
- Hier kann ebenso wieder Storytelling zum Einsatz kommen, um mit Change-Stories die Bedeutung der neuen Arbeitsweise und die Erfolge der Systemeinführung in den Unternehmensalltag zu integrieren und in Präsenz zu behalten

## 7 Conclusio

Die Einführung von ERP-Systemen stellt Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen, die weit über technische Implementierungen hinausgehen. Diese Masterarbeit hat verdeutlicht, dass Change-Management nicht nur ein unterstützender Faktor, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Akzeptanz und den langfristigen Erfolg solcher Implementierungen ist. Durch die retrospektive Analyse der ERP-Einführung bei einer Business Unit der Scheuch GmbH konnten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, die in praxisorientierte Richtlinien mündeten. Diese Erkenntnisse sind nicht nur theoretisch relevant, sondern bieten auch konkrete Handlungsanweisungen um zukünftige Implementierungen erfolgreicher zu gestalten.

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautete, wie eine stufenweise ERP-Einführung in einem Unternehmen mit Change-Management-Maßnahmen auf Basis des 8-Stufen-Modells nach Kotter unterstützt werden kann, um die Akzeptanz durch die Nutzer:innen sicherzustellen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass eine strukturierte und umfassende Anwendung von Change-Management-Praktiken entscheidend zur Verbesserung der Nutzerakzeptanz beitragen können. Hier erwiesen sich insbesondere die verstärkte Einbindung der Mitarbeitenden, der Umgang mit Erwartungshaltungen und gezielte Schulungsmaßnahmen als Schlüsselfaktoren.

Die entwickelten Richtlinien bieten Unternehmen praktische Empfehlungen, um die Akzeptanz und den Erfolg von ERP-Systemen bei einer stufenweisen Einführung zu maximieren. Diese umfassen unter anderem die Schaffung eines Dringlichkeitsbewusstseins, den Aufbau einer starken Führungskoalition und die kontinuierliche Unterstützung der Mitarbeitenden während des gesamten Veränderungsprozesses.

Auf theoretischer Ebene trägt diese Arbeit zur Validierung und Erweiterung bestehender Modelle bei. Die Kombination von Kotters 8-Stufen-Modell und dem Technologie-Akzeptanz-Modell (TAM) hat sich als besonders effektiv erwiesen, um die komplexen Dynamiken von Change-Management-Prozessen zu erfassen und zu strukturieren.

Trotz der wertvollen Erkenntnisse weist diese Studie auch gewisse Limitierungen auf. Die Analyse basiert auf einer spezifischen Unternehmenssituation, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränken könnte. Zukünftige Forschung sollte daher weitere

Branchen und Kontexte einbeziehen, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu überprüfen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass effektives Change-Management ein unverzichtbarer Bestandteil erfolgreicher ERP-Systemimplementierungen ist. Die in dieser Arbeit entwickelten Richtlinien bieten eine solide Grundlage für die Gestaltung zukünftiger Veränderungsprozesse und tragen dazu bei, die Akzeptanz und Zufriedenheit der Nutzer:innen nachhaltig zu sichern.

## 8 Literaturverzeichnis

- Amoako-Gyampah, K. and Salam, A.F. (2004) 'An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment', *Information & Management*, 41(6), pp. 731–745. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.010>.
- Bagozzi, R. (2007) 'The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift.', *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), pp. 244–254. Available at: <https://doi.org/10.17705/1jais.00122>.
- Barki, H. and Hartwick, J. (1989) 'Rethinking the Concept of User Involvement', *MIS Quarterly*, 13(1), pp. 53–63. Available at: <https://doi.org/10.2307/248700>.
- Baur, N. and Blasius, J. (eds) (2022) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8>.
- Bortz, J. and Döring, N. (1995) *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch). Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-07301-8>.
- Capgemini Consulting (2015) 'Superkräfte oder Superteam?' Available at: [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change-management-studie-2015\\_5.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change-management-studie-2015_5.pdf).
- Davis, F.D. (1985) A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results. Thesis. Massachusetts Institute of Technology. Available at: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/15192> (Accessed: 29 August 2023).
- Davis, F.D. (1989) 'Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology', *MIS quarterly*, pp. 319–340.
- Deutinger, G. (2017) *Kommunikation im Change*. Berlin, Heidelberg: Springer. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53687-2>.
- Finger, J. (2012) *Erfolgreiche ERP-Projekte: Ein Rezeptbuch für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32829-9>.

- Gattermeyer, W. and Al-Ani, A. (eds) (2001) *Change Management und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-82863-7>.
- Glaser, B. and Strauss, A. (2010) *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung*. 3., unveränd. Aufl. Huber (Programmbereich Gesundheit : Gesundheitswissenschaften, Methoden).
- Homma, N., Bauschke, R. and Hofmann, L.M. (2014) *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02411-6>.
- Jockisch, M. (2009) 'Das Technologieakzeptanzmodell', in G. Bandow and H.H. Holzmüller (eds) „Das ist gar kein Modell!“: Unterschiedliche Modelle und Modellierungen in Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaften. Wiesbaden: Gabler, pp. 233–254. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8484-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8484-5_11).
- Kotter, J.P. (1995) 'Acht Kardinalfehler bei der Transformation', *Harvard Business Manager* [Preprint], (3).
- Kotter, J.P. (2011) *Leading Change*. München: Vahlen. Available at: <https://doi.org/10.15358/9783800646159>.
- Krüger, W. and Bach, N. (eds) (2014) *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4717-8>.
- Krüger, W. and Petry, T. (2005) '3W-Modell des Unternehmungswandels Bezugsrahmen für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement', *soFid Organisations- und Verwaltungsforschung* [Preprint], (2).
- Kuckartz, U. and Rädiker, S. (2022) *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Available at: <https://content-select.com/de/portal/media/view/5e623532-20b8-4f33-b19e-4a1db0dd2d03?forceauth=1> (Accessed: 10 July 2024).
- Kurz, A. et al. (2007) 'Das problemzentrierte Interview', in R. Buber and H.H. Holzmüller (eds) *Qualitative Marktforschung: Konzepte — Methoden — Analysen*. Wiesbaden: Gabler, pp. 463–475. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9258-1\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9258-1_29).

- Lauer, T. (2019) *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Heidelberg: Springer. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4>.
- Leiting, A. (2012) *Unternehmensziel ERP-Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4462-7>.
- Lewin, K. (1947) 'Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change', *Human Relations*, 1(1), pp. 5–41. Available at: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Lueger, M. (2007) 'Grounded Theory', in Buber, R. and Holzmüller, H. H., *Qualitative Marktforschung - Konzepte-Methoden-Analysen*. Wiesbaden: Gabler.
- Mayring, P. (2022) *Qualitative Inhaltsanalyse*. Available at: <https://content-select.com/de/portal/media/view/6230dc9f-d158-4bda-a1f2-1d0db0dd2d03?forceauth=1> (Accessed: 29 August 2023).
- McFadden, R.D. (2019) 'Lee Iacocca, Visionary Automaker Who Led Both Ford and Chrysler, Is Dead at 94', *The New York Times*, 3 July. Available at: <https://www.nytimes.com/2019/07/02/obituaries/lee-iacocca-dead.html> (Accessed: 16 June 2024).
- Mey, G. and Mruck, K. (eds) (2010) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8>.
- Niermann, P.F.-J. and Schmutte, A.M. (eds) (2017) *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10181-7>.
- Phillips, J. and Klein, J.D. (2023) 'Change Management: From Theory to Practice', *TechTrends*, 67(1), pp. 189–197. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>.
- Rasche, C. et al. (2018) *Change Management*. Stuttgart, GERMANY: Kohlhammer Verlag. Available at: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unisalzburg-ebooks/detail.action?docID=5431606> (Accessed: 23 June 2024).
- Scheuch Group (2024a) 'Portfolio', Scheuch. Available at: <https://www.scheuch.com/portfolio/> (Accessed: 1 August 2024).

- Scheuch Group (2024b) Startseite, Scheuch. Available at: <https://www.scheuch.com/> (Accessed: 1 August 2024).
- Schreier, M. (2012) *Qualitative Content Analysis in Practice*. SAGE Publications, Inc. Available at: <https://doi.org/10.4135/9781529682571>.
- Stolzenberg, K. and Heberle, K. (2021) *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. Berlin, Heidelberg: Springer. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0>.
- Strübing, J. (2021) *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24425-5>.
- Strübing, J. (2022) 'Grounded Theory und Theoretical Sampling', in N. Baur and J. Blasius (eds) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 587–606. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_37).
- Vahs, D. (2023) *Organisation*. Schäffer-Poeschel. Available at: [https://www.wiso-net.de/document/SPEB\\_9783791057002695](https://www.wiso-net.de/document/SPEB_9783791057002695) (Accessed: 1 July 2024).
- Venkatesh, V. and Davis, F. (2000) 'A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies', *Management Science*, 46, pp. 186–204. Available at: <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>.
- Witzel, A. (1985) 'Das problemzentrierte Interview', in G. Jütteman (ed.) *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verhaltensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz, pp. 227–255.
- Witzel, A. (2000) 'The Problem-centered Interview', *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). Available at: <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>.

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3W-Modell (Krüger und Bach, 2014) .....	10
Abbildung 2: Motive für betriebliche Veränderung (Capgemini Consulting, 2015) .....	12
Abbildung 3: Change-Modelle nach Lewin und Kotter (Niermann und Schmutte, 2017) .....	14
Abbildung 4: Dimensionen des Wandels (Vahs, 2023).....	28
Abbildung 5: Emotionen im Change-Prozess (Krüger und Bach, 2014).....	30
Abbildung 6: Das Technologie-Akzeptanz-Modell nach Davis (Jockisch, 2009) .....	34
Abbildung 7: Einflussfaktoren der Akzeptanz lt. TAM 2 (Venkatesh und Davis, 2000) ..	36
Abbildung 8: Vorgehensweise in der inhaltlich strukturierenden Analyse (Kuckartz und Rädiker, 2022).....	44
Abbildung 9: Analysemöglichkeiten der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz und Rädiker, 2022).....	45
Abbildung 10: Codesystem in MAXQDA (eigenes Projekt).....	45
Abbildung 11: Code-Matrix inkl. absoluten Häufigkeiten (erstellt mit MAXQDA).....	57
Abbildung 12: Häufigkeiten dargestellt in Bezug auf das gleichzeitige Vorkommen in mehreren Interviews (erstellt mit MAXQDA).....	58
Abbildung 13: Anteile der einzelnen Codes an den gesamten codierten Elementen (erstellt mit MAXQDA).....	59

## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen des Wandlungsbedarfs (Krüger und Bach, 2014) .....	11
Tabelle 2: Überblick des 8-Stufen-Modells (Kotter, 2011).....	26
Tabelle 3: Übersicht der Interviewpartner:innen inkl. demografischer Daten des Kurzfragebogens .....	41
Tabelle 4: Codesystem inkl. Beschreibung (erstellt mit MAXQDA).....	47

## 11 Abkürzungsverzeichnis

ERP Enterprise Resource Planning

PEOU Perceived ease of use / Wahrgenommene Benutzer:innenfreundlichkeit

PU Perceived Usefulness / Wahrgenommene Nützlichkeit

TAM Technologie-Akzeptanz-Modell

## Anhang A – Zusammenfassung Interviews

In diesem Abschnitt finden sich die Zusammenfassung der einzelnen Codes für die einzelnen Interviewpartner:innen. Die erste Tabelle beinhaltet die Interviewpartner:innen 1-3, die Zusammenfassung der Interviews 4-5 finden sich ab S. A12.

<b>Codes</b>	<b>Interview 1</b>	<b>Interview 2</b>	<b>Interview 3</b>
PE_Persönliche und emotionale Aspekte			
SW_Selbstwirksamkeit	Die Einführung der neuen Lösung ist dem Befragten gut gelungen, er seine Rolle als Key-User wahrnehmen und seine Expertise einbringen konnte. Er hatte die Möglichkeit, seine Vorstellungen in den SAP-Prozess einzubringen und sicherzustellen, dass die Lösung zu den Anforderungen passt. Insgesamt konnte er den Einführungsprozess aus ihrer Sicht positiv beeinflussen.	Die Mitarbeitenden eignen sich viel selbst an, um zufriedenstellende Arbeit abliefern zu können. Es passiert viel auf Eigeninitiative und cross-funktional zusammen mit einem weiteren Team.	

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
ER_Erfolge	<p>Einige Personen arbeiten sehr gut mit SAP. Anfangs war es eine intensive Zeit, in der der Befragte eng mit ihm zusammenarbeitete. Mittlerweile hat der Kollege die Sache so gut im Griff, dass er den Befragten nicht mehr braucht. Die Bestandsvergleiche, die früher immer fünfstellige Differenzen aufwiesen, zeigen nun keine Differenzen mehr. XY ist sehr engagiert bei der Arbeit mit dem SAP-System, obwohl er schon 58 Jahre alt ist. Die Key-User, die das DIGI-X-Projekt validieren, haben sich bei ihm informiert und sind begeistert von seiner Arbeit. Die Bestände sind komplett transparent. Der Sprecher empfiehlt, dass Mitarbeitende, die an teuren Projekten arbeiten, regelmäßig Ergebnisse präsentieren sollten, am besten direkt vom Key-User und nicht offiziell über IT oder Marketing.</p>		

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
EW_Erwartungshaltungen	<p>Die Ziel-Situation für die Lagermitarbeitenden ist nicht ausreichend erklärt worden. Obwohl den Mitarbeitenden erklärt wurde, dass sich für sie im Arbeitsalltag nichts ändern würde, da sie weiterhin ihr vertrautes SILOG-System nutzen könnten, zeigte sich in der Praxis, dass das führende System SAP Nachteile hatte, die nicht vorab geklärt wurden. Dies führte zu Akzeptanzproblemen, da die tatsächlichen Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe nicht transparent gemacht wurden. Selbst Führungskräfte, die für die Schnittstelle verantwortlich waren, hatten die Komplexität der Umstellung unterschätzt und konnten daher die Mitarbeitenden nicht angemessen informieren. Insgesamt wurde die Erwartungshaltung von Anfang an nicht richtig gemanagt, was zu Irritationen und Unzufriedenheit bei den Beteiligten führte.</p>	<p>Der befragten Person ist die Systemumstellung nach eigener Einschätzung leichter gefallen, da sie erst kurz davor ins Büro gewechselt ist.</p>	<p>Die Einführung des neuen SAP-Systems im Unternehmen war mit hohen Erwartungen verbunden, die jedoch nicht erfüllt wurden. Viele Mitarbeitende hatten erwartet, dass das neue System alles schneller und effizienter machen würde, ohne zu berücksichtigen, dass eine Umstellung Zeit und Einarbeitung erfordert. Manche Führungskräfte und Mitarbeitende glaubten sogar, dass sie das System umgehen könnten, was jedoch nicht möglich war, da dies die Datenqualität beeinträchtigt hätte. Obwohl es anfangs Probleme gab, wurde das Projekt insgesamt als erfolgreich eingestuft, da viele Unternehmen sogar wieder zu alten Systemen zurückkehren. Die Führungsetage wurde dafür kritisiert, dass sie die Herausforderungen einer Systemumstellung unterschätzt hatte.</p>

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
HI_Hilflosigkeit	<p>Es werden Herausforderungen beschrieben, die mit der Einführung neuer Systeme und Prozesse in einem Unternehmen einhergehen können. Es gibt einerseits Mitarbeitende, die sich schnell an Veränderungen anpassen und das System geschickt nutzen können. Andererseits gibt es auch Kolleg:innen, die sich schwer tun, wenn es eine "schwere Umgewöhnungsphase" gibt und sie sich an neue Abläufe gewöhnen müssen. Insbesondere ältere Mitarbeitende, die eher die physische Arbeit verrichten, tun sich oft schwerer, da sie an eine starke Führung durch das System gewöhnt sind. Dies führt zu Reibereien und Widerstand, da manche Mitarbeitende versuchen, das System zu umgehen und eigene Lösungen zu finden. Die Führungskräfte müssen dann vermittelnd eingreifen und die Mitarbeitenden von den neuen Prozessen überzeugen, was nicht immer einfach ist.</p>	<p>Die betroffenen Personen haben oft mit der Führungsetage darüber gesprochen, dass sie jetzt mit einem System arbeiten müssen von dem sie nicht wissen was sie wie tun müssen.</p>	<p>Die Textstellen beschreiben eine Situation, in der ein Team mit der Einführung eines neuen Systems konfrontiert war. Anfangs hatten die Teammitglieder:innen Schwierigkeiten, den Prozess richtig umzusetzen, da das System noch nicht vollständig auf die spezifischen Anforderungen ausgerichtet war. Keiner im Team wusste genau, wie man die Aufträge im neuen System korrekt erfassen sollte, was dazu führte, dass vieles nur provisorisch gelöst wurde. Infolgedessen kam das Team bei den Lieferterminen in Rückstand, da der Planungsprozess sehr zeitaufwendig war, da alle Beteiligten noch mit der neuen Situation umgehen mussten.</p>

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
KM_Kultur/Mindset	<p>Die Einführung des neuen SAP-Systems war für viele Mitarbeitende eine Herausforderung, insbesondere für diejenigen, die weniger technikaffin waren. Die Einkäufer:innen hatten es im Allgemeinen leichter, da sie sich schnell an das neue System gewöhnen konnten. Hingegen war es für die Mitarbeitenden im Lager schwieriger, da sie älter und weniger systemaffin waren. Einige Mitarbeitende versuchten, das System zu umgehen und eigene Lösungen zu finden, was zu Konflikten führte. Der Magazinleiter nutzte seine Macht, um Druck auf den Einkaufsleiter auszuüben. Letztendlich setzten sich jedoch die Vorgaben des neuen Systems durch, und die Mitarbeitenden mussten es akzeptieren. Die Live-Einführung wurde durch regelmäßige Stand-up-Meetings begleitet, die teilweise sehr politisch waren.</p>		
AK_Akzeptanz			

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
MU_Management-Unterstützung	<p>Der Magazinleiter übte seine Macht aus, indem er sich beim Einkaufsleiter, der gleichzeitig der Vorgesetzte des Einkaufsmitarbeiters war, über dessen Handlungen als Key-User beschwerte. Zum Glück hatte der Einkaufsleiter jedoch genug Vertrauen in den Einkaufsmitarbeiter, sodass er den Magazinleiter beruhigen und anweisen konnte, die Anweisungen des Einkaufsmitarbeiters zu befolgen.</p>		<p>Der Druck von oben auf Führungskräfte und Mitarbeitende war kontraproduktiv und nicht förderlich für eine effizientere Arbeitsweise. Stattdessen wurde der Eindruck erweckt, dass Mitarbeitende absichtlich Arbeit liegen ließen oder sich ungeschickt anstellten, was nicht der Fall war. Es wurde seitens der Führungsetage nicht akzeptiert, dass gewisse Aufgaben aufgrund der Umstände nun mehr Zeit in Anspruch nahmen.</p>
ST_Schulung und Training	<p>Es gab Probleme bei der Einführung eines neuen Systems, da die Mitarbeitenden nicht ausreichend geschult wurden. Die Schulungen wurden sehr kurzfristig und in Form von Frontalunterricht durchgeführt, ohne auf mögliche Ausnahmefälle einzugehen. Dadurch kam es zu Verwirrung bei den Mitarbeitenden, wenn sie Fragen hatten und die Key-User nicht mehr vor Ort waren. Um dies in Zukunft zu vermeiden, wäre es sinnvoll gewesen, die Organisationsstrukturen besser zu nutzen und eine Kaskade von Multiplikatoren aufzubauen, die die Mitarbeitenden auch nach den Schulungen unterstützen können.</p>	<p>Die Mitarbeitenden erhielten nur sehr wenige und kurze Schulungen zur Einführung des neuen Systems. Sie mussten sich die meisten Funktionen und Abläufe selbst beibringen, durch Learning by Doing und eigenständiges Ausprobieren. Lediglich kurz vor der Einführung gab es einige Minischulungen, die aber nicht ausreichten, um ein gutes Verständnis zu entwickeln. Einige Mitarbeitende, die von Anfang an dabei waren, hatten mehr Schulungen erhalten, was von den anderen Mitarbeitenden als unfair empfunden wurde. Nur für bestimmte Bereiche wie die Teilefertigung und den Staplerfahrbetrieb gab es etwas ausführlichere Schulungen.</p>	<p>Die Schulung und das Training der Mitarbeitenden waren unzureichend, was zu Problemen bei der Bearbeitung und Durchführung der Aufträge führte. Die Mitarbeitenden im Büro und in der Fertigung waren nicht ausreichend vorbereitet, was sich in Schwierigkeiten bei der Bearbeitung von Sonderaufträgen und Fehlern im Standardablauf zeigte. Eine intensivere und zielgerichtete Schulung der Mitarbeitenden hätte die Einführungsphase erleichtern und Probleme vermeiden können.</p>

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
BB_Benutzer:innenbeteiligung	<p>Das Gespräch deutet darauf hin, dass eine stärkere Einbindung der Nutzer:innen in der Planungsphase des Projekts wahrscheinlich zu einer höheren Akzeptanz und weniger Workarounds geführt hätte. Obwohl das Projekt ohnehin herausfordernd war, hätte eine solche Beteiligung den Prozess insgesamt verbessert. Im Nachhinein wird betont, dass dies der richtige Weg gewesen wäre.</p>	<p>Die Benutzer:innenbeteiligung war bei einigen Teilbereichen von Anfang an sehr hoch, während sie bei anderen Teilbereichen kaum vorhanden war. Um die Benutzer:innenbeteiligung zu verbessern, wäre es hilfreich gewesen, wenn mindestens ein Teammitglied von Beginn an stark eingebunden gewesen wäre. In manchen Fällen wurden zwar Mitarbeitende aus der Werkstatt einbezogen, aber eine kontinuierliche Beteiligung wäre wünschenswert gewesen.</p>	<p>Die Benutzer:innenbeteiligung beim Einführen des neuen SAP-Systems war teilweise unzureichend. Einige Mitarbeitenden, die als Key-User fungierten, hatten einen Vorteil, da sie bei der Erstellung von Dokumentationen eingebunden waren und so mehr Einblick in die Thematik erhielten. Andere Mitarbeitende fühlten sich hingegen überfordert, da ihnen dieser Einblick fehlte. Eine stärkere Einbeziehung aller Betroffenen hätte die persönliche Akzeptanz des neuen Systems erhöhen können. Insgesamt hätte eine zweite Anlaufstelle oder eine breitere Beteiligung der Mitarbeitenden den Einführungsprozess erleichtern können.</p>

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
BF_Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU)	<p>Die Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU) des neuen Systems im Bereich Einkauf wurde als positiv bewertet, da es ähnliche Funktionalitäten wie das vorherige System aufwies. Dies erleichterte den Umstieg für die Mitarbeitenden, da sie bereits mit den grundlegenden Konzepten vertraut waren. Obwohl es einige Unterschiede in der Terminologie gab, entsprachen die Ausgaben und Belege im Wesentlichen dem, was die Mitarbeitenden aus dem alten System kannten. Insgesamt wurde der Übergang als reibungslos und für die Nutzer verständlich wahrgenommen.</p>	<p>Die Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU) des SAP-Systems wurde von den Mitarbeitenden als deutlich höher wahrgenommen als die des INFOR-Systems. Insbesondere für Mitarbeitende, die bereits länger mit INFOR gearbeitet hatten, war der Umstieg auf das SAP-System eine größere Herausforderung. Trotz der Umstellung vergleichen viele Mitarbeitende das SAP-System immer noch mit dem vertrauten INFOR-System, das für sie einfacher zu bedienen war.</p>	<p>Die Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU) von SAP wird von den Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen. Einige empfinden die Oberfläche als übersichtlicher und optisch ansprechender im Vergleich zu anderen Systemen. Allerdings haben sich insbesondere ältere Mitarbeitende, die bereits lange mit anderen Systemen vertraut waren, etwas schwerer getan, sich an SAP zu gewöhnen. Jüngere Mitarbeitende und Neueinsteiger, die teilweise schon in der Schule mit SAP gearbeitet haben, finden den Umgang mit dem System leichter. Insgesamt zeigt sich, dass die Wahrnehmung der Benutzer:innenfreundlichkeit von SAP von den individuellen Erfahrungen und Voraussetzungen der Mitarbeitenden abhängt.</p>

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
NU_Nützlichkei (PU)	<p>Die Nützlichkei des Einföhrungs-Projekts wurde im Bereich Einkauf als offensichtlich wahrgenommen, da der Nutzen klar erkennbar war. Im Lagerbereich war dies weniger der Fall, da die organisatorischen Zuständigkeiten nicht eindeutig geklärt waren. Insgesamt wurde das Projekt von den Beteiligten sehr unterschiedlich wahrgenommen - für Außenstehende entstand der Eindruck, dass viel Zeit und Geld investiert wurde, ohne sichtbare Ergebnisse, während die Projektmitglieder:innen das Gefühl hatten, wichtige Lösungen gefunden zu haben. Um diese Diskrepanz zu verringern, wäre es wichtig, die Projektergebnisse regelmäßig und verständlich zu kommunizieren, am besten durch die Key-User selbst anstatt offiziell über IT oder Marketing.</p>		<p>Die Nützlichkei des neuen Systems war für die Anwender nicht klar. Zwar war der Wunsch, schneller und kostengünstiger zu werden, präsent, aber dieser Nutzen wurde letztendlich nicht erfüllt. Dies trug dazu bei, dass die Akzeptanz des neuen Systems nicht erfolgreich war.</p>
AB_potenzielle Erfolgs- oder Misserfolgskonfaktoren			
KO_Kommunikation			

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
MP_Multiplikatoren	<p>Es wird deutlich, dass die Akzeptanz und Unterstützung der Multiplikatoren entscheidend für den Erfolg ist. Dabei sollten die Multiplikatoren nicht nur innerhalb der Hierarchie, sondern auch gegenüber ihren Kolleg:innen eine anerkannte Autorität haben, um Veränderungen glaubwürdig vermitteln und umsetzen zu können. Wichtig ist auch, dass die Multiplikatoren regelmäßigen Austausch und Schulungen mit den Endnutzer:innen pflegen, um Verwirrung und Fehler zu vermeiden. Insgesamt zeigt sich, dass die Einbindung und Stärkung der Multiplikatoren ein zentraler Erfolgsfaktor für die Einführung neuer Lösungen ist.</p>		<p>Es wurde bedauert, dass es nur eine Ansprechperson gab, und die dann relativ zeitnahe nach der Systemumstellung aus dem Unternehmen ausschied. Diese Person war dann auch nicht mehr sehr motiviert und bemüht, weiterzuhelfen. Wunsch nach möglichen, weiteren Personen als Ansprechpersonen artikuliert.</p>

Codes	Interview 1	Interview 2	Interview 3
OP_Organisation / Prozesse	<p>Die Einführung des SAP-Systems war eine Herausforderung, da die organisatorische Zuständigkeit und Verantwortung nicht klar definiert waren. Es gab Unklarheiten darüber, welches System das führende sein sollte - das externe Magazinsystem oder das interne SAP-System. Dies führte zu Akzeptanzproblemen und Bestandsdifferenzen, da die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden nicht erfüllt wurde. Zudem wurde die organisatorische Umstellung nicht ausreichend durchdacht und kommuniziert, sodass Konflikte und Diskussionen entstanden. Letztendlich musste die Position aus Sicht der Organisation geändert werden, um die Einführung des neuen Systems zu ermöglichen.</p>	<p>Die Einführung war zunächst eher chaotisch, da man einfach weitergab, was man bekam, ohne eine gründliche Planung. Erst später begann man, genauer darauf zu achten, wie die Umsetzung in der Fertigung ablief.</p>	<p>Das Team hatte anfangs Schwierigkeiten, die Abbildung im SAP-System schnell und korrekt umzusetzen. Es gab Herausforderungen bei bestimmten Abläufen, wie der verspäteten Auftragsbestätigung, da der technische Durchlauf im SAP-System länger dauerte als erwartet. Obwohl das Team den Durchlauf an sich nicht für schlecht hielt, passte er nicht zu den Erwartungen der internen Kunden. Früher war der Prozess im alten Vertriebssystem einfacher, da die Schnittstellen und Systemtrennungen nicht existierten. Teilweise war auch noch nicht allen Beteiligten bewusst, dass das SAP-System nun das führende System in der Geschäftseinheit ist und die Firma aufgespalten wurde.</p>
TV_Technische Voraussetzungen			
TU_technische Unterstützung		<p>Die befragte Person stellt fest, dass Rückhalt durch externe Beratung auch in der intensiven Anfangszeit vorhanden war und vorrangig online unterstützt wurde.</p>	

Codes	Interview 4	Interview 5
PE_Persönliche und emotionale Aspekte		
SW_Selbstwirksamkeit	Die Mitarbeitenden haben sich durch eigenes Lernen und Ausprobieren ein umfangreiches Wissen aufgebaut. Sie haben viele Fehler gemacht und dadurch gelernt, wie sich verschiedene Dinge auswirken. Dieses Wissen spiegelt sich nun in vielen Anfragen in dem Fachbereich wider, die sie beantworten können. Zudem haben sie zahlreiche Dokumentationen erstellt, z.B. zu Arbeitsplänen und Materialverwaltung, die anderen Mitarbeitenden nun als Hilfestellung dienen.	Die Mitarbeitenden haben sich Workarounds überlegt, um effizienter arbeiten zu können. In dem Falle wurden Fertigungsaufträge, die noch nicht bearbeitet wurden fertig gemeldet, um die notwendigen Teile gesammelt bekommen zu können, um sie auch zusammenzubauen.
ER_Erfolge		
EW_Erwartungshaltungen	Die Mitarbeitenden hatten eine ungefähre Ahnung, dass Schwierigkeiten auf sie zukommen würden, konnten aber das tatsächliche Ausmaß nicht einschätzen. Obwohl sie die Probleme akzeptiert hatten, waren sie überrascht, wie stark sich die Situation tatsächlich auswirkte. Viele Arbeitsabläufe liefen nicht mehr wie gewohnt, da Mitarbeitende Prozesse umgingen oder Arbeitsschritte ausließen. Dies führte dazu, dass Kosten nicht korrekt erfasst wurden. Im Laufe der Zeit wurden die Mitarbeitenden jedoch sensibler für solche Abweichungen vom System und versuchten, diese zu vermeiden.	Die Einführung von SAP in der Organisation war zunächst mit Widerstand und Skepsis konfrontiert. Durch den Austausch mit einem Freund, der Produktionsleiter bei einer anderen Firma ist, und Gespräche mit Mitarbeitenden, konnte der Befragte seine Einstellung ändern. Er kam zu dem Schluss, dass das SAP-System an sich nicht schlecht sei, sondern die Einführung in ihrer Organisation nicht optimal verlaufen sei.
HI_Hilflosigkeit		Die Mitarbeitenden bekamen den Auftrag so zu arbeiten wie SAP arbeitet.

Codes	Interview 4	Interview 5
KM_Kultur/Mindset	<p>Das junge Team in der Abteilung war offen für Neuerungen wie das SAP-System, da sie noch nicht so sehr an alte Arbeitsweisen gewöhnt waren. Im Vergleich zu erfahreneren Mitarbeitenden, die ihre Routinen über viele Jahre entwickelt hatten, fiel es dem jungen Team leichter, sich auf die Veränderungen einzulassen und neue Vorgehensweisen zu erlernen. Für die langjährigen Mitarbeitenden bedeutete der Wechsel hingegen, dass sie ihre eingespielten Abläufe überdenken und anpassen mussten, was eine größere Herausforderung darstellte.</p>	
AK_Akzeptanz		
MU_Management-Unterstützung		<p>Es wird besprochen, dass es bei der Einführung von SAP Bedenken gab und geäußert wurde, dass die jetzige Vorgehensweise nicht funktioniere, da Fertigungsaufträge in zu kleine Einheiten aufgeteilt wurden. Die Geschäftsführung reagierte darauf mit der Aussage, dass diejenigen, die nicht mitmachen wollen, das Unternehmen verlassen können.</p>
ST_Schulung und Training	<p>Die Mitarbeitenden hatten zu wenig Schulungen und mussten sich vieles selbst beibringen. Es gab zwar einen Key-User, der Unterstützung bot, aber keine strukturierten Schulungen zu Themen wie Arbeitsplanung oder Formelverwendung. Die Mitarbeitenden handelten oft nach bestem Wissen, ohne die Auswirkungen auf Kosten und Verrechnungen zu kennen. Insgesamt fehlten systematische Schulungen, die alle relevanten Abteilungen und Mitarbeitenden erreicht hätten. Dies führte zu Unsicherheiten und Workarounds, die hätten vermieden werden können.</p>	<p>Die Einführung des SAP-Systems wurde damals um einen Monat von Oktober auf November verschoben. In dieser Zeit erhielten die Mitarbeitenden eine 20-minütige Schulung von einem SAP-Key-User. Die Einführung erfolgte dann ohne weitere Vorbereitung, lediglich die speziell für das Unternehmen entwickelte Funktion KPA wurde in einer 20-minütigen Einführung erklärt.</p>

Codes	Interview 4	Interview 5
BB_Benutzer:innenbeteiligung	<p>Die Person beschreibt die Situation, dass keine Person des Teams tiefgehend an der Systementwicklung beteiligt war, sondern ein "trial &amp; error" Ansatz angeordnet wurde. Eine Person hatte etwas mehr Wissen und so hat man sich schrittweise hingearbeitet.</p>	<p>Die betroffenen Kolleg:innen wurden lt. dem Befragten nicht direkt in den Prozess der Einführung eines neuen Systems eingebunden. Stattdessen gab es SAP-Key-User, die sie über den aktuellen Stand informierten. Der Befragte hatte den Eindruck, dass die Aufteilung der Fertigungsaufträge nicht optimal funktionierte, konnte aber keine Mitsprache nehmen. Es wird betont, dass man nicht nur auf Berater und Prozessexperten hören soll, sondern auch die Mitarbeitenden, die den Arbeitsalltag kennen, einbeziehen sollte. Nur so könne man verstehen, wie die Mitarbeitenden tatsächlich arbeiten und ihre Bedürfnisse berücksichtigen.</p>
BF_Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU)	<p>Die Benutzer:innenfreundlichkeit (PEOU) des neuen Programms wurde zunächst als schwieriger empfunden, da es sich von dem zuvor genutzten Programm (INFOR) deutlich unterschied. Die Umstellung erforderte eine Gewöhnung, die aber nach etwa zwei bis drei Monaten abgeschlossen war. Einige Aspekte wurden als weniger benutzerfreundlich wahrgenommen, konnten jedoch durch Zusammenarbeit mit externen Beratern optimiert werden. Insgesamt wurde das neue Programm (SAP) nach der Eingewöhnungsphase als benutzerfreundlicher eingestuft als das zuvor genutzte Programm (INFOR).</p>	<p>Die Einführung des SAP-Systems führte zu einer deutlichen Zunahme der Fertigungsaufträge (FAs) für einzelne Bauteile, anstatt einer übersichtlichen Stückliste. Dies führte zu einem Chaos in der Fertigung, da jedes Teil nun separat bearbeitet und freigegeben werden musste. Mitarbeitende verloren den Überblick, was gefertigt werden musste, und es kam vor, dass ganze Anlagenteile vergessen wurden. Die detaillierten Zeichnungsinformationen waren nicht mehr direkt ersichtlich, was die Arbeit zusätzlich erschwerte. Insgesamt führte die mangelnde Benutzer:innenfreundlichkeit des neuen Systems zu erheblichen Problemen in der Fertigung.</p>

Codes	Interview 4	Interview 5
NU_Nützlichkei (PU)	Die Nützlichkei, also der Nutzen der aus dem System gezogen werden kann, war für die befragte Person klar.	Die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Einführung von SAP hat sich im Laufe der Zeit deutlich verbessert. Anfangs gab es große Skepsis und Ablehnung, da SAP als Katastrophe und Blödsinn angesehen wurde. Durch den Austausch mit Kollegen, die positive Erfahrungen mit dem System gemacht haben, und die Erkenntnis, dass SAP ein leistungsfähiges Programm ist, wenn es richtig genutzt wird, hat sich die Akzeptanz deutlich erhöht. Mittlerweile sehen die Mitarbeitenden die Vorteile von SAP und sind deutlich offener für die Nutzung des Systems.
AB_potenzielle Erfolgs- oder Misserfolgsktoren		
KO_Kommunikation		
MP_Multiplikatoren		
OP_Organisation / Prozesse	Der Befragte unterstreicht die Bedeutung von Prozessen und deren Zusammenhänge in einer Organisation. Es wird deutlich, dass es wichtig ist, Mitarbeitende über die Auswirkungen von Abweichungen vom Arbeitsplan zu informieren, da diese sich oft erst später in anderen Bereichen bemerkbar machen. Obwohl eine perfekte Einführung von Prozessen nicht immer möglich ist, wäre es hilfreich gewesen, den Mitarbeitenden die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Tätigkeiten aufzuzeigen. So hätten sie besser verstanden, wie ihr Handeln sich auf nachfolgende Stationen auswirkt und Probleme vermieden werden können. Insgesamt zeigt sich, dass ein ganzheitliches Verständnis der Organisationsabläufe für die Mitarbeitenden von Vorteil gewesen wäre.	Die Einführung von SAP in der Produktion führte zu erheblichen Herausforderungen und Chaos. Obwohl das neue System das "Zeitstempeln" ersetzen und die Materialbestellung vereinfachen sollte, kam es zu Problemen bei der Umsetzung. Mitarbeitende mussten Materialien selbst beschaffen, da die neuen Prozesse nicht funktionierten. Zudem wurde die Lagerhaltung unübersichtlich, da Teile falsch eingelagert wurden und nicht mehr auffindbar waren. Die Verantwortlichen zeigten teilweise eine gleichgültige Haltung gegenüber den Problemen, was die Situation weiter verschlechterte. Um die Situation zu verbessern, müssen die Prozesse und Abläufe von der Führungsebene überprüft und angepasst werden.

Codes	Interview 4	Interview 5
TV_Technische Voraussetzungen		<p>Die Passage befasst sich mit den technischen Voraussetzungen für die Erstellung von Fertigungsunterlagen. Es wird deutlich, dass die Unterlagen so vorliegen müssen, wie es das SAP-System erfordert, da andernfalls Probleme auftreten können. Die Mitarbeitenden können nicht einfach davon ausgehen, dass alle das gleiche Wissen haben wie sie selbst. Stattdessen müssen die Fertigungsunterlagen in einem einheitlichen System technisch aufgebaut werden, damit sie reibungslos in das SAP-System übernommen werden können.</p>
TU_technische Unterstützung	<p>Die befragte Person stellt wohlwollend fest, dass ein externer Berater zur technischen Unterstützung grundsätzlich greifbar bzw. zumindest telefonisch erreichbar war und auch vor Ort an der Problemlösung mithalf.</p>	