

## **Masterarbeit**

# **Change Management im Wandel der Zeit**

**Eine systematische Literaturanalyse der Change-Management-Konzepte von Kurt Lewin bis heute mit besonderem Fokus auf die Rolle von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation**

eingereicht zur Erlangung des akademischen Grades:

Executive Master of Business Administration FH mit Vertiefung in Wirtschaftspsychologie

EMBA\_04/17\_4

Referent: Raymond Zenhäusern

Ko-Referentin: Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner

vorgelegt von: Bruno Manighetti  
Pfingstweidstrasse 98, 8005 Zürich  
Tel.: 079 691 43 64  
E-Mail: [bruno.manighetti@bluewin.ch](mailto:bruno.manighetti@bluewin.ch)

Datum der Abgabe: 26. September 2017

## Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	6
Abbildungsverzeichnis .....	8
Tabellenverzeichnis .....	8
Abkürzungsverzeichnis .....	9
Glossar .....	9
1 Einleitung.....	10
1.1 Phänomen und Relevanz.....	10
1.2 Zentrale Fragestellung, Ziele und Abgrenzungen .....	11
1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit.....	14
2 Theorie .....	16
2.1 Begriffliche Grundlagen .....	16
2.1.1 Definition und Einteilung der Wissenschaften .....	16
2.1.2 Definition Psychologie und psychologische Forschung.....	18
2.1.3 Definition Emotion und Emotionsforschung .....	20
2.1.4 Definition Motivation und Motivationsforschung .....	21
2.1.5 Definition Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliche Forschung .....	22
2.1.6 Definition Change Management .....	23
2.1.7 Definition Individuum in der Organisation.....	23
2.1.8 Definition Menschenbilder.....	24
2.2 Stand der Forschung .....	25
2.3 Emotions- und Motivationstheorien in der psychologischen Forschung .....	26
2.3.1 Emotionen .....	26
2.3.1.1 Wie Emotionen entstehen.....	26
2.3.1.2 Kognitive Bewertungstheorien .....	27
2.3.1.3 Klassifikation der Emotionen.....	28
2.3.1.4 Emotionen in Veränderungsprozessen .....	30
2.3.2 Motivation .....	32

---

2.3.2.1	Wie Motivation entsteht .....	32
2.3.2.2	Push - Druck - Anstoss: Abraham Maslows Bedürfnispyramide.....	35
2.3.2.3	Pull - Zug - Anziehung: Leistung, Macht und Anschluss .....	37
2.3.2.4	Wie Motivationsprobleme entstehen .....	39
2.3.3	Die Entstehung des Verhaltens .....	40
2.3.4	Konklusion und Ausblick zu Emotion und Motivation .....	41
2.4	Change Management in der betriebswirtschaftlichen Forschung .....	42
2.4.1	Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (1947).....	42
2.4.1.1	Grundgedanken des Modells .....	42
2.4.1.2	Komponenten des Modells .....	42
2.4.1.3	Entwicklungen und Veränderungen des Modells .....	43
2.4.1.4	Berücksichtigung von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation im Modell .....	44
2.4.1.5	Konklusion zum Modell.....	45
2.4.2	Klassische Organisationsentwicklung (ca. 1975) .....	45
2.4.2.1	Grundgedanken der klassischen Organisationsentwicklung .....	45
2.4.2.2	Komponenten der Charta des Managements nach Doppler & Lauterburg	46
2.4.2.3	Entwicklungen und Veränderungen des Modells .....	47
2.4.2.4	Berücksichtigung von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation im Modell .....	47
2.4.2.5	Konklusion zum Modell.....	48
2.4.3	Systemische Organisationsentwicklung (ab ca. 1985) .....	49
2.4.3.1	Grundgedanken der systemischen Organisationsentwicklung .....	49
2.4.3.2	Komponenten des Modells der lernenden Organisation nach Peter Senge (1990).....	51
2.4.3.3	Entwicklungen und Veränderungen des Modells .....	53
2.4.3.4	Berücksichtigung von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation im Modell .....	54
2.4.3.5	Konklusion zum Modell.....	55

---

2.4.4	Der Acht-Stufen-Prozess nach John P. Kotter (1995 resp. 2014) .....	55
2.4.4.1	Grundgedanken des Modells .....	55
2.4.4.2	Komponenten des Modells .....	56
2.4.4.3	Entwicklungen und Veränderungen des Modells .....	58
2.4.4.4	Berücksichtigung von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation im Modell .....	61
2.4.4.5	Konklusion zum Modell .....	62
2.4.5	Das 3W-Modell nach Wilfried Krüger (2000) .....	62
2.4.5.1	Grundgedanken des Modells .....	62
2.4.5.2	Komponenten des Modells .....	62
2.4.5.3	Entwicklungen und Veränderungen des Modells .....	64
2.4.5.4	Berücksichtigung von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation im Modell .....	65
2.4.5.5	Konklusion zum Modell .....	65
2.4.6	Mutual Engagement nach Bert Spector (2007) .....	66
2.4.6.1	Grundgedanken des Modells .....	66
2.4.6.2	Komponenten des Modells .....	67
2.4.6.3	Entwicklungen und Veränderungen des Modells .....	69
2.4.6.4	Berücksichtigung von Emotion und Motivation des Individuums in der Organisation im Modell .....	69
2.4.6.5	Konklusion zum Modell .....	70
2.5	Die Entwicklung der Arbeit mit ihren Menschenbildern als Verbindung von Psychologie und Betriebswirtschaft .....	70
2.5.1	Die Relevanz der Menschenbilder auf Veränderungsprozesse .....	70
2.5.2	Economic Man – ab 1900 .....	71
2.5.3	Social Man – ab 1930 .....	72
2.5.4	Self-actualizing Man – ab 1950 .....	73
2.5.5	Complex Man – ab 1970 .....	73
2.5.6	Virtual Man – ab 1990 .....	74

---

2.5.7	Konklusion und Ausblick zu den Menschenbildern .....	74
3	Diskussion .....	75
3.1	Das Verhalten des Individuums in der Organisation im Veränderungsprozess .....	75
3.2	Zusammenführung der Themen auf dem Zeitstrahl .....	80
3.2.1	Zeitraum von 1900 bis ca. 1930.....	81
3.2.2	Zeitraum von 1930 bis ca. 1950.....	81
3.2.3	Zeitraum von 1950 bis ca. 1970.....	82
3.2.4	Zeitraum von 1970 bis ca. 1990.....	83
3.2.5	Zeitraum von 1990 bis heute .....	84
3.2.6	Ausblick .....	87
3.3	Vergleichende Darstellung der Change-Management-Modelle .....	87
3.3.1	Vergleichstabelle der betrachteten Change-Modelle.....	87
3.3.2	Auslöser des Change .....	88
3.3.3	Fokus Individuum – Gruppe – Organisation.....	89
3.3.4	Emotion und Motivation des Individuums.....	91
4	Konklusion und Ausblick.....	93
4.1	Konklusion.....	93
4.1.1	Beantwortung der zentralen Fragestellung .....	93
4.1.2	Erkenntnisse für die Change-Management-Forschung.....	94
4.1.3	Erkenntnisse für die Change-Management-Praxis.....	96
4.2	Ausblick.....	99
4.2.1	Zukunftsmöglichkeiten für die Change-Management-Forschung .....	99
4.2.2	Zukunftsmöglichkeiten für die Change-Management-Praxis .....	100
5	Quellenverzeichnis .....	103
6	Anhang .....	108
	Anhang A: Masterarbeitsziele und Themenperspektiven der Thesis .....	108
	Anhang B: Einteilung der Wissenschaften nach OECD-Standard.....	109
	Anhang C: Einteilung der Wissenschaft nach Arno Anzenbacher.....	110

Anhang D: Motivations-Diagnoseschema.....	111
Anhang E: Stellungnahme Prof. Eberhard Ulich vom 20.6.2017 zu den Menschenbildern .....	112
Anhang F: Resultate zu den Masterarbeitszielen .....	113
Anhang G: Zeitstrahl Change Management im Wandel der Zeit.....	114
Anhang H: Vergleich der betrachteten Change-Modelle .....	115
Eigenständigkeitserklärung.....	116

## Abstract

Das Überleben einer Organisation kann heute und in Zukunft nur dadurch gesichert werden, dass sie sich den verändernden Ansprüchen kontinuierlich anpasst. Allerdings zeigen die unbefriedigenden Erfolgsraten des Change Managements auf, wie schwierig die praktische Umsetzung ist. Deshalb verweisen neuere Forschungsansätze darauf, dass der Faktor „Mensch“ eine tragende Rolle spielt und angemessen zu berücksichtigen sei. Trotzdem gelingt es der Praxis nicht, diese theoretische Forderung umzusetzen. Dieser Diskrepanz soll hier in Form einer systematischen Literaturanalyse nachgegangen werden.

Leitend war dabei die Frage, wie sich die Fachrichtung des Change Management seit Kurt Lewin, der als Gründervater des Veränderungsmanagement gilt, historisch entwickelte. Es wurden methodisch sechs Change-Management-Modelle herausgegriffen und aus der Perspektive des jeweiligen Autors analysiert. Um der Forderung nach dem Faktor „Mensch“ Rechnung zu tragen, galt es speziell, die geschichtliche Entwicklung unter der Perspektive von Emotion und Motivation des Individuums zu betrachten. Sie sind wichtige Faktoren für die innere Prozessfindung, die zu verändertem Verhalten führen, das seinerseits wiederum Erfolg oder Misserfolg einer organisationalen Veränderung determiniert. Der Zusammenschluss von Change Management, Emotion und Motivation zeigte im Endeffekt auch die notwendige Verbindung zwischen Psychologie und Betriebswirtschaft auf.

Die Ergebnisse der Literaturanalyse legen dar, dass der Traum vom einfachen Change-Modell, welches für alle Probleme anwendbar ist, aufgegeben werden muss. Veränderungsprozesse werden von jedem Individuum anders wahrgenommen. Die dabei aufkommenden Emotionen und vorherrschenden Motivationen wurden in den untersuchten Modellen mehrheitlich ignoriert. Obwohl sich die Menschenbilder in der Arbeitspsychologie regelmässig weiter entwickelt hatten, gelang es der beraterdominierten Change-Management-Gilde nicht, überzeugende Fortschritte zu erzielen. Im Gegenteil. Nachdem Kurt Lewin mit seinen Ansätzen und Erkenntnissen seiner Zeit voraus war, stellten viele nachfolgende Modelle aus psychologischer Sicht durch ihre dogmatischen Grundhaltungen einen Rückschritt dar. Erst nach der Jahrtausendwende konnte eine Rückbesinnung auf den individuellen Menschen festgestellt werden. Sowohl Krüger als auch Spector zeigen vielversprechende Ansätze dazu. Trotzdem bleibt dort offen, wie diese Ansätze umgesetzt werden könnten.

Für diese Umsetzung kann aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit für die Praxis die folgende Erkenntnis dargestellt werden: Wenn die am Veränderungsprozess Beteiligten über Grundkenntnisse verfügten, wie das Verhalten eines Individuums entsteht und wo entsprechend Einfluss genommen werden kann, nämlich bei den Entwicklungsfaktoren, den Situationsfaktoren und den Interpersonalen Bezügen, dann könnte mit Unterstützung, Wertschätzung und

Vertrauen die Wahrnehmung des Individuums verändert und somit auch Emotion und Motivation neu gestaltet werden. Dies wiederum verändert das Verhalten; die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprozesses könnte in der Folge davon steigen. Somit verdichtet sich die Erkenntnis, dass die Kommunikationsfähigkeit, das heisst, Dialoge und Diskussionen führen zu können, immer wichtiger wird. Dafür sind Selbstkenntnis, Menschenkenntnis und das regelmässige Verlassen der eigenen Komfortzone unabdingbar.

Für die Forschung liefern die Ergebnisse starke Argumente für ein Disziplinen übergreifendes Forschen sowie dafür, Korrelationen und Kausalitäten sorgfältig auseinanderzuhalten. Dazu könnten auch die Neurowissenschaften ihren Teil beitragen. Weitere Forschungsmöglichkeiten könnten auch aus den Abgrenzungen dieser Arbeit abgeleitet werden, indem zum Beispiel andere Modelle, inkrementeller anstatt radikaler Change oder andere Personenbeziehungen untersucht würden.

Zusammenfassend besteht kein Zweifel daran, dass Change Management nicht nur die sachliche Tätigkeit mit einschliesst, sondern auch den Umgang mit anderen Menschen, dem ungleich mehr Zeit und Raum zugestanden werden muss. Erfolgversprechend scheint hierzu eine Rückkehr zur Philosophie zu sein, weil sich der Faktor „Mensch“ als zu komplex erweisen hat, als dass er durch eine einzelne, vorgefertigte Brille zu begreifen wäre.



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die zwei roten Fäden in der Psychologie
Abbildung 2:	Emotionen im Wandlungsprozess
Abbildung 3:	Motiv und Anreiz führt zu Motivation
Abbildung 4:	Motivations-Diagnoseschema
Abbildung 5:	Wie Verhalten entsteht
Abbildung 6:	Charta des Managements von Veränderungen
Abbildung 7:	Die Ebenen der Systeme
Abbildung 8:	Die 5 Disziplinen der lernenden Organisation
Abbildung 9:	Die Struktur des dualen Betriebssystems
Abbildung 10:	Das 3W-Modell nach Wilfried Krüger
Abbildung 11:	Mutual Engagement nach Bert Spector
Abbildung 12:	Zeitstrahl Change Management im Wandel der Zeit
Abbildung 13	Einfluss und Unterstützungsmöglichkeiten auf das Verhalten der Betroffenen

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Masterarbeitsziele und Themenperspektiven der Arbeit
Tabelle 2:	Blickwinkel in der Psychologie
Tabelle 3:	Klassifikation der Emotionen
Tabelle 4:	Den Fehlern im Wandlungsprozess mit dem Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter begegnen
Tabelle 5:	Die Prinzipien des dualen Betriebssystems
Tabelle 6:	Wandelprozesse durch See-Feel-Change erlebbar machen
Tabelle 7:	Dimensionen der Motivklassen Leistung, Macht und Anschluss
Tabelle 8:	Vergleich der betrachteten Change-Modelle

## Abkürzungsverzeichnis

OE Organisationsentwicklung

## Glossar

Ambidexterity Engl. Beidhändigkeit

aversiv Ablehnend, vermeidend

Introspektion Die Einsicht in das eigene Innere; die Erkenntnis der eigenen Vorstellungen

Kraftfeld Ein Kraftfeld nach Kurt Lewin stellt die Umgebung einer Situation dar, auf die treibende und hemmende Kräfte auf den Gleichgewichtszustand einwirken.

ontogenetisch Die Entwicklung des Individuums betreffend

Reproduktionsarbeit Unentgeltliche Haus- und Familienarbeit