



## Online-Appendix zu

# „Erfolgsrelevante Kompetenzen von Führungskräften in Change-Management- Prozessen in Familienunternehmen“

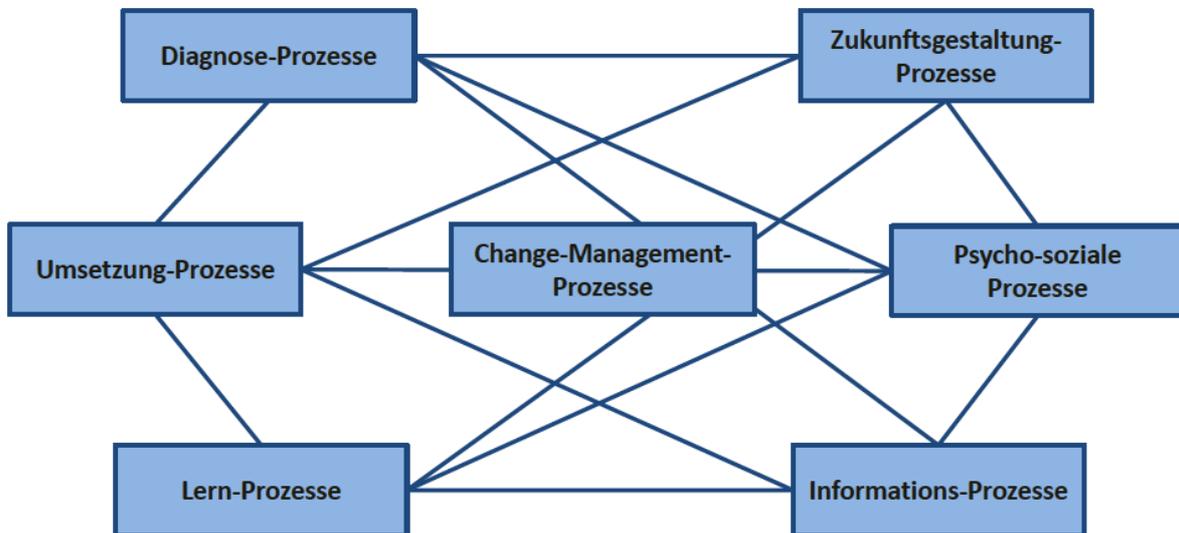
Lena Hinkelmann

WHU - Otto Beisheim School of Management

Junior Management Science 5(2) (2020) 176-196

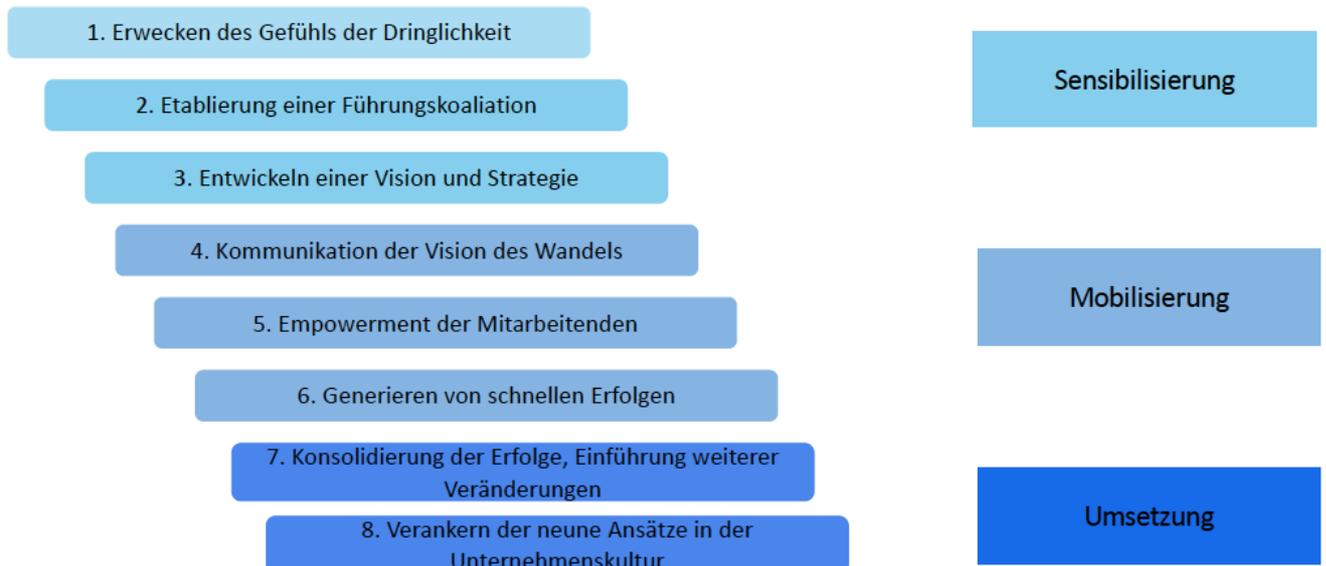
## Appendix

### Appendix 1: Darstellung des Modells der sieben Basisprozesse



In Anlehnung an Glasl (2014)

### Appendix 2: Darstellung des 8-Stufen-Modells



In Anlehnung an Kotter (2012)

### **Appendix 3: Differenzierung zwischen offenem, axialen und selektiven Kodieren**

Für die *offene, axiale* und *selektive Kodierung* wurde die Auswertungssoftware MAXQDA2018 verwendet. Das *offene Kodieren* repräsentiert den ersten Schritt in der Analyse einer Befragung. Das Material wird in erste Codes eingeteilt, um ähnliche Aspekte in eine Kategorie einzuordnen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Beim *offenen Kodieren* wird jeder potentiell relevante Aspekt festgehalten, da zu diesem Zeitpunkt noch nicht feststeht, welche Aspekte sich im Laufe der Auswertung als relevant erweisen werden. Nachdem die Codes erstellt worden sind, werden Überschneidungen zusammengefügt. Im nächsten Schritt werden die Codes in Kategorien eingeordnet, damit zusammenhängende Aspekte über die Interviews hinweg zusammengefügt werden können. Um während der offenen Kodierung möglichst objektiv vorzugehen, werden in dieser Phase keine Interpretationen vorgenommen.

Der zweite Schritt der Auswertung wird als die *axiale Kodierung* bezeichnet. Hier verdichten sich die Zusammenhänge, indem sogen. Kodierfamilien entstehen. Diese verbinden mehrere Aspekte, indem sie diese einem übergeordneten Konzept zuordnen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Somit werden im Vergleich zur offenen Kodierung Daten nicht nur strukturiert, sondern auch miteinander in Beziehung gesetzt. In diesem Zusammenhang sollte immer der jeweilige Kontext des Interviews betrachtet werden. Das Ziel dieser Phase ist es, die zentralen Kategorien zu identifizieren, welche die Grundlage für die Theoriegenerierung zur Beantwortung der Forschungsfrage darstellen.

In der dritten Phase, dem sogen. *selektiven Kodieren*, werden Schlüsselkategorien identifiziert. So werden sämtliche Kategorien diesen Schlüsselkategorien zugeteilt. Folglich können Annahmen bezüglich der Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Kategorien getroffen werden (Strübing 2014).

## Appendix 4: Angaben zu den Befragten

| Befragter    | Geschlecht | Position                           | Branche               | Anzahl Mitarbeitende | Generation |
|--------------|------------|------------------------------------|-----------------------|----------------------|------------|
| Befragter 1  | weiblich   | Inhaber & Geschäftsführer          | Gesundheitsbranche    | 63                   | Erste      |
| Befragter 2  | weiblich   | Inhaber & Geschäftsführer          | Kommunikationsbranche | 11                   | Erste      |
| Befragter 3  | männlich   | Inhaber ehemaliger Geschäftsführer | Modebranche           | 300                  | Vierte     |
| Befragter 4  | weiblich   | Inhaber & Geschäftsführer          | Gesundheitsbranche    | 45                   | Erste      |
| Befragter 5  | weiblich   | Führungskraft                      | Gesundheitsbranche    | 63                   | Erste      |
| Befragter 6  | männlich   | Angestellter Geschäftsführer       | Kommunikationsbranche | 80                   | Neunte     |
| Befragter 7  | männlich   | Führungskraft                      | Baubranche            | 6500                 | Zweite     |
| Befragter 8  | männlich   | Inhaber & Geschäftsführer          | Gesundheitsbranche    | 15                   | Erste      |
| Befragter 9  | männlich   | Inhaber & Geschäftsführer          | Medien-Branche        | 35                   | Erste      |
| Befragter 10 | männlich   | Inhaber & Geschäftsführer          | IT-Branche            | 90                   | Zweite     |
| Befragter 11 | männlich   | Inhaber & Geschäftsführer          | Baubranche            | 7                    | Erste      |
| Befragter 12 | männlich   | Inhaber & Führungskraft            | Modebranche           | 100                  | Zweite     |
| Befragter 13 | weiblich   | Führungskraft                      | Baubranche            | 6500                 | Zweite     |

## **Appendix 5: Interview Leitfaden**

**Begrüßung:** Guten Tag, vielen Dank für Ihre Zeit.

**Vorstellung:** Meine Name ist Lena Hinkelmann und ich bin Studentin im sechsten Semester an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

**Erläuterung der Forschungsarbeit:** Ich verfasse im Moment meine Bachelorarbeit zum Thema: Erfolgsrelevante Kompetenzen von Führungskräften im Change-Management-Prozess in Familienunternehmen. In diesem Zusammenhang führe ich eine Befragung als Teil einer qualitativen Forschung durch. Daher würde ich Sie gerne zu Ihren Erfahrungen befragen.

**Einverständnisabfrage:** Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Interview für Auswertungszwecke aufzeichne? Darf ich Sie und Ihr Unternehmen namentlich erwähnen oder möchten Sie, dass ich die Angaben anonymisiere?

### **Fragen zum Unternehmen:**

Bitte stellen Sie Ihr Unternehmen kurz vor.

- Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?
- In welcher Generation befindet sich Ihr Unternehmen?
- Was ist der Unternehmenszweck?
- Wie viele Mitarbeitende hat das Unternehmen?

### **Fragen zum Change Prozess:**

Bitte beschreiben Sie den aktuellen oder letzten Change Prozess Ihres Unternehmens.

- Was war der/ waren die Auslöser für den Change Prozess?
- Woran haben Sie den Erfolg bzw. Misserfolg des Change Prozesses gemessen?
- Waren externe Berater in den Change Prozess involviert?

**Fragen zu den Kompetenzen:** Was sind Ihrer Meinung nach erfolgsrelevante Kompetenzen einer Führungskraft im Change-Management-Prozess in einem Familienunternehmen?

- Visions-Entwicklung
- Vertrauens- und Feedback-Kultur
- Motivationsmanagement
- Umgang mit Widerstand
- Transparente und regelmäßige Kommunikation
- Führungsstil: autokratisch vs. partizipativ
- Methodenkompetenz

- Empowerment der Mitarbeitenden durch die Vermittlung neuer Kompetenzen
- Fähigkeit, den Unternehmenskontext vom Familienkontext zu trennen
- Führung von digitalen Teams

**Fragen zur inneren Haltung:**

- Mindset eines Visionärs
- Zielstrebigkeit
- Veränderungs- und Risikoaffinität
- Resilienz und Belastbarkeit
- Emotionsmanagement und Ambiguitätstoleranz

**Abschlussfragen:**

- Welche drei Ratschläge würden Sie einer Führungskraft in einem Familienunternehmen geben, die sich aktuell in einem Change Prozess befindet?
- Gibt es einen Aspekt in Ihrem vergangenen Change Prozess, den Sie rückblickend ändern würden?

**Verabschiedung:** Vielen Dank für Ihre Zeit und das spannende Gespräch. Wenn Sie wünschen, kann ich Ihnen gerne die vollständige Forschungsarbeit zukommen lassen. Auf Wiederhören.

## Appendix 6: Code-Baum

Im Folgenden werden die verwendeten Codes aus der Auswertung offengelegt, welche mithilfe des Programms MAXQDA2018 erarbeitet wurden. Auf der rechten Seite wird die Anzahl der Nennungen der unterschiedlichen Codes angegeben.

In Kapitel 4.11 werden die folgenden drei Metaebenen identifiziert: mitarbeiterorientierte Kompetenzen, persönlichkeitsorientierte Kompetenzen und ressourcenorientierte Kompetenzen. Die Codes werden im Folgenden diesen Metaebenen untergeordnet.

### Mitarbeiterorientierte Kompetenzen

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Führungskompetenz</b>  | <b>0</b>  |
| Leadership Kompetenzen  | 1         |
| Empathie  | 4         |
| Bedürfnisse der Mitarbeitenden einschätzen                              | 2         |
| Individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen             | 1         |
| Authentizität   | 4         |
| Potentialorientierte Führung  | 1         |
| Respekt   | 2         |
| Akzeptanz der unterschiedlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden        | 2         |
| Situativer Führungsstil   | 4         |
| Coachender Führungsstil   | 2         |
| Direktive Führung   | 1         |
| Partizipative Führung   | 28        |
| Wertschätzung der Mitarbeitenden  | 4         |
| Schaffen von Spielraum für die Mitarbeitenden                           | 1         |
| Beteiligung der Mitarbeitenden an den Entscheidungen                    | 5         |
| Übergabe von Verantwortung an die Mitarbeitenden                        | 4         |
| Offenheit gegenüber den Mitarbeitenden                                  | 1         |
| Fähigkeit, Kontrolle abzugeben  | 1         |
| Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen                                  | 2         |
| Führen von virtuellen Teams   | 12        |
| <b>Motivationsmanagement</b>  | <b>13</b> |
| Kombination aus extrinsischen und intrinsischen Anreizen                | 1         |
| Intrinsische Anreize setzen   | 7         |
| Individualisiertes Motivationsmanagement                                | 1         |
| Schaffen von Vorteile für Mitarbeitende, die über die Firma hinausgehen | 1         |

|  |           |
|--|-----------|
| Lob (sollte Tadel überwiegen)                        | 2         |
| Einnehmen einer Vorbildfunktion                      | 3         |
| Visionentwicklung                                    | 24        |
| Visionäre Haltung                                    | 6         |
| Kreativität  | 1         |
| Überzeugungsfähigkeit                                | 1         |
| <b>Kompetenz der Prozessplanung</b>                  | <b>0</b>  |
| Geben von Aufmerksamkeit gegenüber dem Change        | 1         |
| Vermitteln der Dringlichkeit                         | 1         |
| Planung  | 2         |
| Definition des Ist-Zustandes                         | 6         |
| Klare und realistische Zieldefinition                | 8         |
| Definition von erreichbaren Zwischenzielen           | 1         |
| Vorgaben von klaren Strukturen                       | 1         |
| Vorgehensweise im Einklang mit Unternehmensstrategie | 3         |
| Konsequenz in der Durchführung                       | 1         |
| Definition von Phasen                                | 1         |
| Vorbereitungsphase                                   | 2         |
| Setzen von Meilensteinen                             | 1         |
| Phasen der Regeneration                              | 1         |
| Kontrollen   | 2         |
| Dokumentation  | 1         |
| Definition und Abgrenzung der Verantwortungsbereiche | 2         |
| <b>Vertrauenskultur</b>                              | <b>7</b>  |
| Vertrauen  | 6         |
| Offenheit  | 2         |
| Transparenz  | 2         |
| Kreieren eines angstfreien Arbeitsumfeldes           | 0         |
| Vermittlung von Sicherheit gegenüber Mitarbeitenden  | 2         |
| Schutz der Mitarbeitenden                            | 2         |
| Eingehen auf Ängste der Mitarbeitenden               | 1         |
| Positive Fehlerkultur (Zulassen von Fehlern)         | 4         |
| <b>Kommunikationsfähigkeit</b>                       | <b>15</b> |
| Transparente und regelmäßige Kommunikation           | 8         |
| Klarheit in der Kommunikation                        | 4         |
| Redundante Kommunikation                             | 1         |
| Zuhören  | 2         |
| Feedback   | 20        |

|   |          |
|---|----------|
| Beidseitiges Feedback   | 2        |
| Schaffen eines Raums für Kritik und angstfreies Äußern von Bedenken | 2        |
| <b>Team Building</b>  | <b>0</b> |
| Teamgeist   | 2        |
| Richtige Teamkonstellation  | 1        |
| Führungskraft als Teil des Prozesses                                | 1        |
| Verbringen von Zeit mit dem Team außerhalb der Arbeit               | 1        |
| Vereinen der Mitarbeitenden, die besser in Spezialbereichen sind    | 1        |
| <b>Persönlichkeitsorientierte Kompetenzen</b>                       |          |
| <b>Selbstmanagement-Kompetenz</b>                                   | <b>0</b> |
| Selbstreflexions-Kompetenz  | 7        |
| Erkennen und Korrektur von Fehlern                                  | 1        |
| Rollenabgrenzung im Kontext Familie und Unternehmen                 | 8        |
| Bewusstsein bezüglich der eigenen Kompetenzen                       | 1        |
| Bewusstsein bezüglich begrenzter Ressourcen                         | 2        |
| Selbstwahrnehmungs- und Selbststeuerungs-Kompetenz                  | 1        |
| <b>Resilienz</b>  |          |
| Ambiguitätstoleranz   | 4        |
| Umgang mit Inkongruenz  | 1        |
| Souveränität im Umgang mit Widerstand und Konflikten                | 5        |
| Durchhaltevermögen  | 2        |
| Beharrlichkeit  | 2        |
| Risiko- und Veränderungsaffinität                                   | 12       |
| <b>Agilität</b>   | <b>0</b> |
| Schnelligkeit   | 5        |
| Flexibilität  | 4        |
| Improvisationsvermögen  | 1        |
| <b>Optimismus</b>   | <b>3</b> |
| Enthusiasmus  | 3        |
| Zuversicht  | 1        |
| Positives Menschenbild  | 1        |
| Chancen-Orientierung  | 1        |
| <b>Innere Haltung</b>   | <b>0</b> |
| Mut   | 3        |
| Siegeswillen  | 1        |

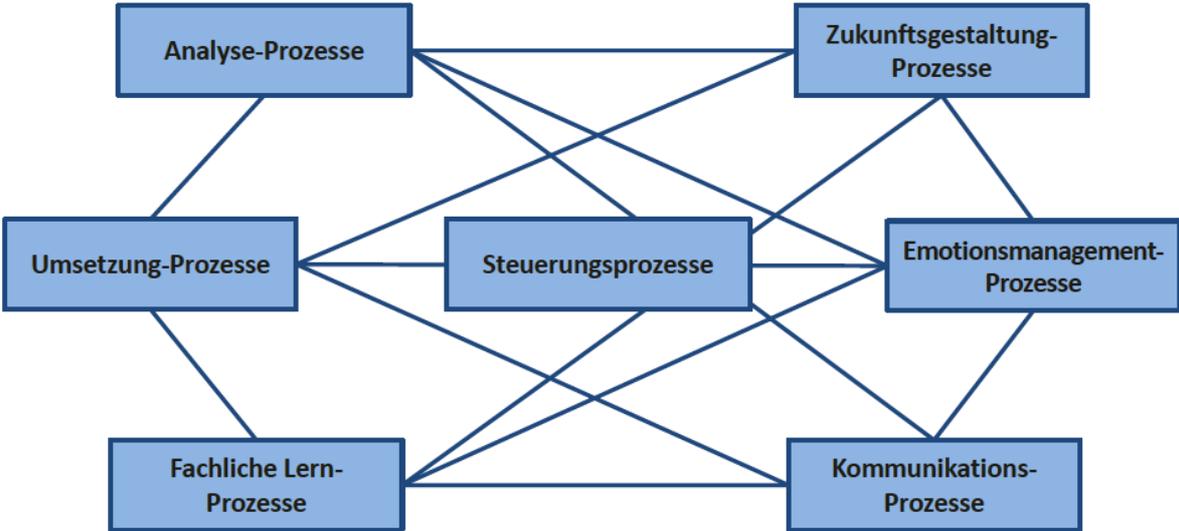
|   |    |
|---|----|
| Verantwortungsbewusstsein                                 | 1  |
| Innovationsgeist  | 1  |
| Verbindlichkeit   | 1  |
| <b>Ressourcenorientierte Kompetenzen</b>                  |    |
| <b>Skill Management</b>                                   |    |
| Methodenkompetenz   | 14 |
| Fachliche Expertise                                       | 3  |
| Fachkompetenz im Bereich des Change Treibers              | 1  |
| Empowerment durch die Vermittlung neuer Kompetenzen       | 10 |
| Weiterentwicklung der Führungskraft                       | 1  |
| <b>Netzwerk Management</b>                                |    |
| Interaktionskompetenz (Beziehungsfähigkeit)               | 1  |
| Stakeholder Management auf Mitarbeiter-Ebene (Verbündete) | 1  |
| Nutzen von internen und externen Kompetenzen              | 0  |
| Kollegialer Austausch                                     | 2  |
| Nutzung und Akzeptanz kollegialer Expertise               | 1  |
| Beauftragen von Beratern für Spezialexpertise             | 11 |

## Appendix 7: Die Sieben Basisprozesse mit modifizierter Semantik

Wenn man die Terminologie des Modells an aktuelle Gegebenheiten anpasst, können die *Diagnose-Prozesse* besser als *Analyse-Prozesse* bezeichnet werden, da der Begriff „Diagnose“ primär an das medizinische und naturwissenschaftliche Umfeld anknüpft. *Psychosoziale Prozesse* lassen sich treffender als *Emotionsmanagement-Prozesse* bezeichnen, da der Fokus im Change-Management auch auf der Steuerung von Emotionszuständen in Organisationen gerichtet ist. Mit *Lernprozessen* sind *fachliche Lernprozesse* sowie Coaching und Beratung zur Erhöhung der Selbstmanagementkompetenz der am Change beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden gemeint. *Informationsprozesse* sind mit *Kommunikationsprozessen* präziser beschrieben. Der Terminus *Informationsprozesse* impliziert eine einseitige Weitergabe von Botschaften. Im Change Management geht es jedoch stets um beidseitige Kommunikation im Dialog. Mit *Change-Management-Prozessen* sind *Steuerungsprozesse* im Change gemeint, was den Prozess präziser beschreibt, als der Terminus *Change-Management-Prozesse*. Diese Bezeichnung stellt zudem in diesem Modell eine Begriffsdoppelung dar. Folglich kann ein Change-Management-Prozess in die folgenden Prozesse unterteilt werden:

- Analyse-Prozesse,
- Zukunftsgestaltungs-Prozesse,
- Emotionsmanagement-Prozesse,
- Fachliche Lernprozesse,
- Kommunikationsprozesse,
- Umsetzungsprozesse,
- Steuerungsprozesse.

**Modifizierte Darstellung des Modells der Sieben Basisprozesse**



In Anlehnung an Glasl (2014)