

**Bewertung der Stimmungslage eines innerbetrieblichen Veränderungsprojektes  
mittels eines börsenähnlichen Stimmungsbarometers**

Von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen  
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Jaime Iván Uribe Uribe  
aus Santiago de Chile

Berichter: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning (FB 4)  
Univ.-Prof. Dr.rer.pol.habil. Michael Bastian

Tag der mündlichen Prüfung: 07. Dezember 2006



Unternehmenskybernetik in der Praxis

Band 13

**Jaime Uribe**

**Bewertung der Stimmungslage eines  
innerbetrieblichen Veränderungsprojektes mittels  
eines börsenähnlichen Stimmungsbarometers**

D 82 (Diss. RWTH Aachen)

Shaker Verlag  
Aachen 2007

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2006

Copyright Shaker Verlag 2007

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-6738-4

ISSN 1615-8431

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

**Vorwort**

*„Algún día en cualquier parte, en cualquier lugar indefectiblemente te encontrarás a ti mismo, y ésa, sólo ésa, puede ser la más feliz o la más amarga de tus horas”.*

*Pablo Neruda*

Die vorliegende Arbeit ist zum größten Teil während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmenskybernetik der RWTH Aachen (IfU) entstanden, Zeit in der ich die Bedeutung von Change Management für Menschen und Organisationen wissenschaftlich aber auch persönlich erkundet habe.

Das Gelingen dieser interdisziplinären Arbeit wäre ohne die unmittelbare oder mittelbare Unterstützung vieler Menschen nicht möglich gewesen und Ihnen bin ich in besonderer Weise dankbar. Mein erster Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning, dessen Engagement, Ermutigung und fordernde fachliche Haltung mich in diesem Entstehungsprozess stetig begleiteten, wofür ich mich auf herzlichste bedanke. Herrn Prof. Dr. Michael Bastian danke ich für die Übernahme des Korreferats und seine hervorragenden fachlichen Impulse.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Privatdozent Dr.-Ing. Giuseppe Strina für seine hervorragende fachliche Unterstützung und sein menschliches Coaching; beide werden sicherlich auch in Zukunft noch Früchte tragen. Dabei möchte ich mich auch bei meinen (Ex-)Kolleginnen und (Ex-)Kollegen vom IfU und vom ZLW/IMA an der RWTH Aachen für die vielen Anregungen und organisatorischen Hilfestellungen bedanken, u. a. bei Dr. Christiane Michulitz, Nina Keune und Paul Flachskampf.

Weiter möchte ich mich bei meinen Freunden Dr. Pierre Scheve, Manuel Christ, Heike Heckwolf und ihren Familien für deren leise und bedingungslose Hilfestellung bedanken, sowohl vor als auch während der Entstehung dieser Arbeit.

Und nicht zuletzt gilt mein spezieller Dank meiner Familie. Meinen Eltern, für die Weitergabe von Werten und den Sichtweisen, die mich in besonderer Weise geprägt haben. Meiner Schwester für die ermutigen Worte. Meiner Frau Annette für ihre verständnisvolle und bedingungslose Unterstützung in vielerlei Hinsicht –nicht nur bei der Erstellung dieser Arbeit– und meinen Töchtern Sofía Paz und Chiara Luisa, für ihr bezauberndes Lächeln, vor allem in den schwierigen Momenten. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Neustadt/W., im Oktober 2007

Jaime Uribe



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Ziel.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2. Von der Veränderung zum Veränderungsprojekt - Begriffsdefinition</b> .....	<b>7</b>
2.1 Kapitelüberblick .....	7
2.2 Menschlicher Umgang mit stetiger Veränderung.....	8
2.3 Veränderung im Unternehmen .....	11
2.4 Rolle des Menschen in betrieblichen Veränderungsprozessen.....	21
2.5 Implementierung betrieblicher Veränderungsprozesse – Change Management und Veränderungsprojekte.....	26
2.6 Zwischenfazit - Arbeitsdefinitionen .....	34
<b>3. Zur Bedeutung der Stimmungslage für innerbetriebliche Veränderungsprojekte</b> .....	<b>37</b>
3.1 Kapitelübersicht.....	37
3.2 Zum Betrachtungsgegenstand „Stimmungslage“ .....	38
3.2.1 Zur Definition .....	38
3.2.2 Sozialwissenschaftliche Perspektive.....	40
3.2.3 Kybernetische Perspektive.....	44
3.2.4 Betriebswirtschaftswissenschaftliche Perspektive.....	54
3.3 Bedeutung für die Steuerbarkeit betrieblicher Veränderungsprozesse.....	63
3.3.1 Stimmung als Steuerungsmöglichkeit eines Veränderungsprojekts.....	63
3.3.2 Bedeutung für das Projektcontrolling betrieblicher Veränderungsprojekte.....	68
3.4 Rolle von Informations- und Steuerungssystemen (ISS) im Projektcontrolling .....	75
3.4.1 ISS und ihre Rolle in Entscheidungsprozessen.....	75
3.4.2 ISS und ihre Rolle bei der Steuerung von betrieblichen Veränderungsprozessen .....	80
3.4.3 Rolle von Kennzahlssystemen in betrieblichen Veränderungsprozessen .....	84
3.5 Zwischenfazit.....	87

<b>4. Erfassung und Bewertung der Stimmungslage – Stand von Theorie und Praxis.....</b>	<b>89</b>
4.1 Kapitelübersicht.....	89
4.2 Zur Erfassung der Stimmungslage durch Methoden/Instrumenten.....	90
4.3 Bekannte Methoden und Instrumente zur Erfassung der Stimmungslage in betrieblichen Veränderungsprozessen .....	93
4.3.1 Methodenüberblick.....	93
4.3.2 Befragung .....	93
4.3.3 Gruppendiskussion .....	95
4.3.4 Experiment.....	96
4.3.5 Inhaltsanalyse .....	98
4.3.6 Beobachtung .....	100
4.3.7 Methoden der Spieltheorie.....	103
4.3.8 Instrumentenüberblick .....	106
4.3.9 Skala .....	108
4.3.10 Index .....	110
4.3.11 Test .....	112
4.4 Messung und Bewertung der Stimmungslage in Veränderungsprojekten .....	112
4.5 Erwartungen, Bewertung, menschliches Verhalten und Steuerung .....	117
4.6 Herausforderungen bei der Messung und Bewertung der Stimmungslage .....	122
4.7 Anforderungen an die Erfassung/Messung der Stimmungslage - Überblick .....	123
4.8 Methoden- und Instrumentenvergleich.....	125
4.9 Zwischenfazit .....	133
<b>5. Das börsenähnlichen Stimmungsbarometer Projekt-Aktie.....</b>	<b>135</b>
5.1 Kapitelübersicht.....	135
5.2 Beobachtungs- und Bewertungsmethode Projekt-Aktie im Überblick .....	136
5.3 Phase I – Planung des Veränderungsprojekt .....	137
5.3.1 Phasenüberblick.....	137
5.3.2 Internes Strategie-Marketing .....	138
5.3.3 Identifikation der Akteure bei der Anwendung der Projekt-Aktie .....	139
5.3.4 Ermittlung des Strategiewertes.....	144
5.3.5 Festlegung des Emissionskurses und der Anzahl von Aktien .....	147
5.3.6 Vergabe von Konten und Startkapital .....	149
5.3.7 Anbindung an das betriebliche Anreizsystem .....	152



---

5.4	Phase II - Implementierung der innerbetrieblichen „Projektbörse“ .....	154
5.4.1	Initiierung der Handelsphase – „Börsenstart“ .....	154
5.4.2	Relevante Aspekte bezüglich des Handels mit Aktien .....	155
5.4.3	Teilnehmertypologisierung .....	160
5.4.4	Börsensitzungen .....	166
5.4.5	Kursbildung durch Angebot und Nachfrage .....	167
5.5	Phase III – Wertentwicklung der Projekt-Aktie .....	170
5.5.1	Entscheidung über die Realisierung von Gewinnen/Verlusten und die Auszahlung von Dividenden .....	170
5.5.2	Auszahlung von Dividenden .....	172
5.6	Technische Implementierung der Methode anhand des Instruments „Projekt-Aktie“ .....	172
5.6.1	Webbasiertes Instrument „Projekt-Aktie“ im Überblick .....	172
5.6.2	Anforderungen an die technische Implementierung .....	173
5.6.3	Funktionalität des Instruments .....	174
5.7	Bedeutung der Projekt-Aktie für die Implementierung von innerbetrieblichen Veränderungsprojekten .....	176
5.7.1	In Bezug auf die gestellten Anforderungen .....	176
5.7.2	In Bezug auf das Projektmanagement .....	178
5.7.3	In Bezug auf die Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen .....	179
<b>6.</b>	<b>Testlauf zur Quantifizierung der Systemgrößen .....</b>	<b>183</b>
6.1	Kapitelübersicht .....	183
6.2	Methodik zum Testlauf .....	183
6.2.1	Auswahl der Methodik .....	183
6.2.2	Gütekriterien des Testlaufs .....	184
6.3	Definition der Testlauf-Rahmenbedingungen .....	186
6.3.1	Auswahl der Testgruppe .....	186
6.3.2	Rahmenbedingungen im Labor .....	187
6.4	Durchführung des Testlaufs .....	188
6.4.1	Erklärung der Testlauf-Methodologie .....	188
6.4.2	Anwendung und Beobachtung .....	188
6.4.3	Testlauf-Ergebnisse .....	190

6.5	Ableitung kritischer Rahmenbedingungen .....	193
6.5.1	Ständiger Informationsfluss ist erforderlich .....	193
6.5.2	Rationalität der Bewertung der Stimmungslage .....	193
6.5.3	Mindestanzahl an Teilnehmern .....	194
<b>7.</b>	<b>Fallstudie: Redesign einer Virtuellen Plattform .....</b>	<b>195</b>
7.1	Kapitelübersicht.....	195
7.2	Auswahl des Fallbeispiels .....	195
7.3	Kurzbeschreibung des Fallbeispiels .....	196
7.4	Durchführung des Anwendungsbeispiels .....	196
7.4.1	Phase I.....	196
7.4.2	Phase II .....	200
7.4.3	Phase III.....	205
7.5	Auswertung der Fallstudie.....	205
<b>8.</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>209</b>
8.1	Bewertung und Reflexion des Stimmungsbarometers Projekt-Aktie.....	209
8.2	Ausblick.....	213
<b>9.</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>215</b>
<b>10.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>217</b>
	<b>Bildverzeichnis .....</b>	<b>243</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>247</b>
	<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>249</b>