

Doris Wieser

Mittlere Manager in Veränderungsprozessen

Aufgaben, Belastungsfaktoren,
Unterstützungsansätze



Springer Gabler

Mittlere Manager in Veränderungsprozessen

Doris Wieser

Mittlere Manager in Veränderungsprozessen

Aufgaben, Belastungsfaktoren,
Unterstützungsansätze

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Walter Bungard

 Springer Gabler

Doris Wieser
München, Deutschland

Dissertation Universität Mannheim, 2013

ISBN 978-3-658-06317-7

ISBN 978-3-658-06318-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-06318-4

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.springer-gabler.de

Geleitwort

Unsere Umwelt befindet sich seit vielen Jahren in einem tiefgreifenden, ständig fortschreitenden Umbruch, so dass auch Unternehmen sich kontinuierlich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen müssen. Change Management zur systematischen Implementierung und Verankerung von Veränderungen gehört deshalb längst zum betrieblichen Alltag und stellt in den letzten Jahrzehnten zudem ein wichtiges Forschungsgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie dar. In vielen Analysen zu den Erfolgsfaktoren von Veränderungsvorhaben hat sich durchgängig gezeigt, dass die Akzeptanzabsicherung bei den Mitarbeitern eine zentrale Rolle spielt. Wenn die Belegschaft die Ziele eines Change-Management-Prozesses kennt, diese akzeptiert und partizipativ eingebunden wird, dann steigen die Erfolgsaussichten deutlich an. Bei einer ablehnenden Haltung der Mehrheit der Mitarbeiter werden Widerstände dagegen oft zu einer unüberwindbaren Barriere.

Insgesamt betrachtet ist die durchschnittliche Erfolgsquote bei Change-Management-Prozessen erstaunlich niedrig, wenn man sich die bisher vorliegenden Befunde von entsprechenden Evaluationsuntersuchungen vor Augen führt. Bei der Suche nach den Ursachen für die fehlende Akzeptanz innerhalb der Belegschaft stößt man in der Forschung immer wieder auf die zentrale Bedeutung der Führungskräfte. Sie sind es, die den Prozess initiieren bzw. steuern müssen, von ihrem Verhalten hängt die Wahrnehmung und Bewertung eines Veränderungsvorhabens durch die Mitarbeiter ab. Sie sind es, die die Mitarbeiter instruieren, steuern, informieren und vor allem auch motivieren müssen. Führungskräfte werden damit zum entscheidenden Erfolgsfaktor im organisationalen Wandel.

Vor dem Hintergrund dieser Situation ist es erstaunlich, dass bei der Betrachtung der Rolle und Funktion von Führungskräften relativ selten zwischen verschiedenen Hierarchieebenen differenziert wird. Insbesondere die sogenannten mittleren Manager führen eher ein Schattendasein. Dies ist insofern unverständlich, als gerade dieser Personenkreis an der Schnittstelle zwischen oberem Management und den Mitarbeitern den operativen Prozess eines Veränderungsprojekts schultern muss. Das obere Management macht in der Regel (mit oder ohne Unterstützung externer Berater) den großen strategischen Wurf, mit den leidigen Aufgaben der konkreten Umsetzung wollen sie soweit wie möglich (ähnlich wie mancher Berater) jedoch nicht belästigt werden. Bestenfalls wird im Rahmen eines Prozesscontrollings am Ende überprüft, ob die angestrebten Veränderungsziele erreicht wurden.

Es ist intuitiv eingängig, dass mittlere Manager dadurch symptomatischer Weise in die häufig zitierte „Sandwich-Position“ geraten. Strategische Fehler des Vorstands werden genauso wie Widerstände der Mitarbeiter auf ihrem Rücken ausgetragen – und genau das führt in der Regel zu massiven Stressbelastungen, aus denen sich das mittlere Management qua Funktion nur schwer befreien kann.

Systematisch analysiert und empirisch belegt wurde dieses Phänomen bisher aber selten. Die vorliegende Arbeit von Frau Wieser setzt genau an dieser Stelle an: Es soll untersucht werden, inwieweit gerade mittlere Manager in Veränderungsprozessen unter Stress geraten und welche Konsequenzen dies im Licht verschiedener Stress-theorien hat, um daraus wiederum Konsequenzen für die Optimierung eines Change-Management-Projekts ziehen zu können.

Die vorliegende Dissertationsschrift zeichnet sich durch eine hohe Anwendungsorientierung aus. Sie ist keine typische Forschungsarbeit zur Überprüfung von Hypothesen, die aus irgendeiner Theorie abgeleitet wurden. Es geht der Autorin vielmehr darum, vor dem Hintergrund verschiedener Stresstheorien einen qualitativen Erhebungsansatz vorzustellen, um die Rolle und die Belastungssituation des mittleren Managements in Veränderungsprozessen zu analysieren. Neben einer umfassenden Aufbereitung des aktuellen Forschungsstands zu mittleren Managern in Veränderungsprozessen liefert die Arbeit wertvolle theoretische Erkenntnisse und zahlreiche Ansatzpunkte für weitere Forschungsaktivitäten. Zudem ergeben die Untersuchungen von Frau Wieser viele pragmatische Hinweise, wie Unternehmen mittlere Manager in Veränderungsprozessen unterstützen können – was gleichermaßen den Druck im Sandwich reduzieren als auch die Erfolgsquote von Veränderungsvorhaben steigern würde.

Es ist diesem sehr gut lesbarem Buch zu wünschen, dass es sowohl bei Wissenschaftlern als auch bei Praktikern eine breite Resonanz findet.

Prof. Dr. Walter Bungard

Vorwort

„Das ist das große Paradox des Bücherschreibens: Man lernt am meisten, wenn es veröffentlicht ist. Auch ein veröffentlichtes Buch ist immer nur ein erster Entwurf“.

Malcom Gladwell, amerikanischer Bestsellerautor

Ein promovierter Arbeitskollege hat mir einmal gesagt, dass eine Dissertation niemals fertig wird; vielmehr muss man sie irgendwann für fertig erklären. Ich möchte einigen Menschen danken, die auf unterschiedliche Art und Weise dazu beigetragen haben, dass mein Forschungsprojekt den Punkt der „Fertig-Erklärung“ erreichen konnte:

- Prof. Dr. Walter Bungard, meinem Doktorvater, der mein anwendungsorientiertes Vorgehen von Anfang bis Ende unterstützte, mir viel Freiraum ließ, wertvolle Hinweise gab und große Geduld bzgl. meiner „rollierenden Zeitplanung“ zeigte,
- Prof. Dr. Werner Wittmann, der als Zweitgutachter fungierte,
- den Beraterinnen und Beratern, die mir für Interviews zur Verfügung standen,
- den mittleren Managern, mit denen ich zum Teil sehr intensive Gespräche führen durfte und von denen einige durch ausdauerndes Nachfragen („Was macht die Diss? Sind Sie schon fertig?“) meine Motivation erhöht haben, dieses Forschungsvorhaben tatsächlich an den Punkt der „Fertig-Erklärung“ zu bringen,
- Georg Pfaffinger und Albert Glas, die alle Phasen der Promotion begleitet haben und als kompetente und unterstützende Diskussionspartner für mich da waren,
- Dr. Ingo Hamm und Ulrike Wolski, die als konstruktiv-kritische Feedbackgeber mit ihren wertvollen Rückmeldungen den Finger in die ein oder andere Wunde gelegt und die Arbeit dadurch besser gemacht haben,
- meinen Eltern Christl und Werner Wieser ... für alles ... und speziell meiner Mutter für ihr akribisches Korrekturlesen. Alle Tippfehler, die sich jetzt noch in dieser Arbeit befinden, habe ich nach dieser Korrekturschleife verursacht!

Mein ganz besonderer Dank gilt schließlich meinem Mann, PD Dr. Oliver Kohnke, der maßgeblich daran beteiligt war, dass ich das Abenteuer „Promotion“ überhaupt in Angriff genommen habe. Danke für Deinen unermüdlichen Einsatz als Sparringspartner, Coach und Motivator. Danke für Deinen Rückhalt in den schwierigen Situationen, die wir während der Entstehungszeit dieser Arbeit gemeinsam durchlebt haben. Und danke, dass Du auch dann an das Entstehen dieser Dissertation geglaubt hast, wenn ich es gerade nicht konnte.

Dieses Buch stellt in der Tat nur einen ersten Entwurf zum Forschungsgebiet „Mittlere Manager im Wandel“ dar. Ich freue mich darauf, mich weiter mit diesem Thema zu beschäftigen und dazu zu lernen.

Doris Wieser

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
A. Einleitung	1
B. Theorieteil	7
1. Wandel in Organisationen.....	7
1.1 Ursachen für Veränderungen	7
1.2 Folgen des Wandels auf Unternehmensebene	14
1.3 Kategorisierung organisationaler Veränderungen	17
2. Das mittlere Management in der organisationspsychologischen Forschung... 25	
2.1 Grundlagen.....	26
2.1.1 Begriffsdefinition	26
2.1.2 Generelle Rollen und Aufgaben mittlerer Manager	30
2.1.3 Sichtweisen auf mittlere Manager in Unternehmen	34
2.1.3.1 Mittlere Manager als „Streichposten“	34
2.1.3.2 Mittlere Manager als „Lähmschicht“	36
2.1.3.3 Mittlere Manager als Erfolgsfaktoren.....	40
2.2 Mittlere Manager in Veränderungsprozessen	42
2.2.1 Aufgaben mittlerer Manager in Veränderungsprozessen	42
2.2.2 Resultierende Spannungsfelder für das mittlere Management	50
2.2.3 Benötigte Kompetenzen.....	57
2.2.4 Ansätze zur Unterstützung mittlerer Manager in Veränderungs- prozessen.....	60
2.2.4.1 Individuumszentrierte Unterstützungsansätze	60
2.2.4.2 Organisationszentrierte Unterstützungsansätze	62
2.3 Kritische Würdigung der bestehenden Erkenntnisse	67
3. Stresstheoretische Betrachtung mittlerer Manager im Wandel..... 69	
3.1 Überblick über die Stressforschung	70
3.2 Begriffsdefinitionen	74
3.3 Auswahl der zu betrachtenden Stresstheorien	76
3.4 Das Konzept des Rollenstress (Kahn et al., 1964).....	77
3.4.1 Darstellung der Theorie	77
3.4.2 Kritische Würdigung.....	81
3.4.3 Transfer auf mittlere Manager im Wandel	83

3.5 Die „Person-Environment-Fit“-Theorie (French, 1973).....	85
3.5.1 Darstellung der Theorie	85
3.5.2 Kritische Würdigung.....	88
3.5.3 Transfer auf mittlere Manager im Wandel	91
3.6 Das Anforderungs-Kontroll-Modell (Karasek, 1979)	93
3.6.1 Darstellung der Theorie	93
3.6.2 Kritische Würdigung.....	97
3.6.3 Transfer auf mittlere Manager im Wandel	102
3.7 Die Theorie der Ressourcenerhaltung (Hobfoll, 1988)	104
3.7.1 Darstellung der Theorie	104
3.7.2 Kritische Würdigung.....	108
3.7.3 Transfer auf mittlere Manager im Wandel	111
3.8 Das „Effort-Reward-Imbalance“-Modell (Siegrist, 1996a, 1996b).....	112
3.8.1 Darstellung der Theorie	112
3.8.2 Kritische Würdigung.....	116
3.8.3 Transfer auf mittlere Manager im Wandel	119
3.9 Zusammenfassung und Fazit	121
4. Hypothesen und Forschungsfragen	123
4.1 Zusammenfassende Diskussion der theoretischen Erkenntnisse	123
4.2 Hypothesen und Forschungsfragen zu Rahmenbedingungen und Aufgaben	126
4.3 Hypothesen und Forschungsfragen zu Beanspruchung und Unterstützung	129
C. Empirieteil.....	135
1. Durchführung der Studien	135
1.1 Methodisches Vorgehen	135
1.1.1 Vergleichende Betrachtung quantitativer und qualitativer Sozialforschung	135
1.1.2 Ansätze und Methoden der qualitativen Sozialforschung	138
1.1.3 Besonderheiten der organisationspsychologischen Stressforschung	149
1.1.4 Verortung des gewählten Vorgehens.....	153
1.1.5 Darstellung der Datenerhebung und -auswertung	155
1.2 Beschreibung der Expertenbefragung.....	160
1.2.1 Zielsetzung und Durchführung	160
1.2.2 Stichprobe	162
1.2.3 Implikationen für die Fallstudie.....	164

1.3 Beschreibung der Fallstudie.....	165
1.3.1 Zielsetzung und Durchführung	165
1.3.2 Beschreibung des Unternehmens.....	167
1.3.3 Stichprobe	171
2. Ergebnisdarstellung	177
2.1 Allgemeine Erkenntnisse zu mittleren Managern im Wandel.....	177
2.1.1 Begriffsverständnis von mittlerem Management.....	177
2.1.2 Rahmenbedingungen für mittlere Manager in Veränderungs- prozessen.....	179
2.1.2.1 Einschätzung aus Sicht der Personalexperten.....	179
2.1.2.2 Einschätzung aus Sicht der mittleren Manager	184
2.1.2.3 Zusammenfassende Bewertung	189
2.1.3 Aufgaben mittlerer Manager in Veränderungsprozessen	192
2.1.3.1 Allgemeiner Überblick	192
2.1.3.2 Detaillierte Betrachtung der einzelnen Aufgaben.....	195
2.1.3.3 Zusammenfassende Bewertung	202
2.2 Beanspruchung mittlerer Manager durch organisationalen Wandel.....	204
2.2.1 Beanspruchung in Abhängigkeit von der Veränderungsdynamik	204
2.2.2 Überblick über die quantitative Einschätzung von Belastungsfaktoren	206
2.2.3 Rollenspezifische Belastungsfaktoren	213
2.2.3.1 Intra-Sender-Konflikte.....	213
2.2.3.2 Inter-Sender-Konflikte.....	214
2.2.3.3 Inter-Rollen-Konflikte	215
2.2.3.4 Person-Rollen-Konflikte.....	216
2.2.3.5 Rollenambiguität.....	218
2.2.3.6 Zusammenfassende Bewertung	220
2.2.4 Qualifikationsdefizite.....	221
2.2.4.1 Analyse der Belastungsfaktoren bzgl. Qualifikationsdefiziten	222
2.2.4.2 Benötigte Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen.....	224
2.2.4.3 Qualifizierungsbedarf	232
2.2.4.4 Zusammenfassende Bewertung	237
2.2.5 Anforderungen und Entscheidungsspielraum	238
2.2.5.1 Anforderungen.....	239
2.2.5.2 Entscheidungsspielraum	243
2.2.5.3 Zusammenfassende Bewertung	246

2.2.6 Ressourcenverlust	247
2.2.6.1 Bedingungsressourcen	248
2.2.6.2 Energieressourcen	251
2.2.6.3 Zusammenfassende Bewertung	254
2.2.7 Relation von Anstrengung und Belohnung	255
2.2.7.1 Geld und Statuskontrolle	255
2.2.7.2 Wertschätzung	256
2.2.7.3 Zusammenfassende Bewertung	258
2.3 Unterstützungsansätze für mittlere Manager in Veränderungsprozessen	259
2.3.1 Grundsätzliches Vorgehen und generelle Ansatzpunkte	259
2.3.1.1 Personal- und Organisationsentwicklung	260
2.3.1.2 Personalinstrumente	264
2.3.1.3 Unternehmenskultur und -werte	265
2.3.1.4 Veränderungsarchitektur	267
2.3.1.5 Anforderungen an die verschiedenen Hierarchieebenen	269
2.3.1.6 Zusammenfassende Bewertung	275
2.3.2 Wirksamkeit praktischer Aktivitäten	276
2.3.2.1 Allgemeine Unterstützung durch den Personalbereich	277
2.3.2.2 Training	277
2.3.2.3 Information und Kommunikation	279
2.3.2.4 Personalinstrumente	281
2.3.2.5 Austausch mit anderen Personen	283
2.3.2.6 Change Management-Unterstützung	285
2.3.2.7 Schaffung zusätzlicher Ressourcen	287
2.3.2.8 Organisationale Ansatzpunkte	289
2.3.2.9 Zusammenfassende Bewertung	291
2.3.3 Übergreifende Betrachtung der Unterstützungsansätze	293
3. Zusammenfassende Ergebnisdarstellung	299
D. Diskussion der Ergebnisse	303
1. Übergreifende Interpretation der Ergebnisse	303
1.1 Aktuelle Situation mittlerer Manager in Veränderungsprozessen	303
1.2 Entstehung von Beanspruchungen	306
1.3 Geeignete Unterstützungsansätze	309

2. Grenzen der vorliegenden Forschungsarbeit	315
3. Implikationen für die weitere Forschung.....	317
4. Implikationen für die Praxis	321
5. Schlusswort	323
Literatur	325
Anhang A: Interviewleitfaden Personalexperten	351
Anhang B: Fragebogen Personalexperten.....	355
Anhang C: Interviewleitfaden mittlere Manager	361
Anhang D: Fragebogen mittlere Manager	365
Anhang E: Details Varianzanalyse Aufgaben.....	375
Anhang F: Details Varianzanalyse Belastungsfaktoren	377
Anhang G: Details Varianzanalyse Kompetenzen	379

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über die Struktur der Forschungsarbeit.....	6
Abbildung 2: Wandel der Umwelt von Unternehmen	8
Abbildung 3: Das 7S-Modell (in Anlehnung an Pascale & Athos, 1981, S. 93).....	15
Abbildung 4: Klassifizierung von Veränderungen (in Anlehnung an Nadler & Tushman, 1995)	22
Abbildung 5: Entscheidungshierarchie und Führungsebenen (nach Macharzina & Engelhard, 1982, S. 170).....	30
Abbildung 6: Management-Typen in Abhängigkeit von der Managementebene (in Anlehnung an Mahoney, Jerdee & Carroll, 1965, S. 109)	32
Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung von Anforderungstypen in verschiedenen Hierarchieebenen (in Anlehnung an Faust, Jauch & Notz, 2000, S. 151)	33
Abbildung 8: Mittlere Manager im Kreislauf defensiven Verhaltens (nach Freimuth, Hauck & Trebesch, 2003, S. 27)	39
Abbildung 9: Acht Rollen mittlerer Manager in Veränderungsprozessen (nach Stahl, 2005)	44
Abbildung 10: Mitwirkung mittlerer Manager an der Unternehmensstrategie (Floyd & Wooldridge, 1992b, S. 154).....	46
Abbildung 11: Mittlere Manager als Vermittler von Veränderungen (Balogun, 2003, S. 75)	48
Abbildung 12: Relative Bedeutung von Management-Fähigkeiten für mittlere Manager in ihren strategischen Rollen (nach Floyd & Wooldridge, 1996, S. 138)	58
Abbildung 13: Stressmodell nach Lazarus (nach Stengel, 1997, S. 202 in Anlehnung an Lazarus & Launier, 1981).....	73
Abbildung 14: Modell der Anpassungsprozesse an Rollenkonflikt und -ambiguität (nach Kahn et al., 1964, S. 30).....	80
Abbildung 15: Person-Environment Fit-Modell (nach Edwards, Caplan & Van Harrison, 2000, S. 29)	86
Abbildung 16: Job-Strain-Modell (nach Karasek, 1979, S. 288).....	94
Abbildung 17: Anforderungs-Kontroll-Modell (nach Karasek & Theorell, 1990, S. 32)	97
Abbildung 18: Prozess der Umwandlung von Grundressourcen in bewertete Ressourcen (nach Hobfoll, 1988, S. 32)	105
Abbildung 19: Gewinn- und Verlustspiralen (nach Hobfoll & Buchwald, 2004, S. 15).....	108
Abbildung 20: Effort-Reward-Imbalance-Modell (in Anlehnung an Siegrist, 2000, S. 193)	113
Abbildung 21: Branchenerfahrung während der letzten fünf Jahre	163
Abbildung 22: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der mittleren Manager.....	172
Abbildung 23: Dauer der Tätigkeit als mittlerer Manager	173

Abbildung 24: Führungsspanne der mittleren Manager (bezogen auf unterstellte Führungskräfte).....	174
Abbildung 25: Anzahl der den mittleren Managern unterstellten Mitarbeiter.....	174
Abbildung 26: Hierarchische Einordnung der befragten mittleren Manager.....	175
Abbildung 27: Hierarchische Definition von mittlerem Management.....	178
Abbildung 28: Einschätzung von Thesen zum mittleren Management im Wandel durch die Personalexperten	183
Abbildung 29: Veränderungsdynamik im Unternehmen und im eigenen Verantwortungsbereich während der letzten fünf Jahre	185
Abbildung 30: Wahrgenommene Aufgaben mittlerer Manager in Veränderungen...	193
Abbildung 31: Belastungsfaktoren für mittlere Manager im organisationalen Wandel	207
Abbildung 32: Priorisierung der von den mittleren Managern individuell erlebten drei stärksten Belastungsfaktoren	209
Abbildung 33: Benötigte Kompetenzen mittleren Manager im organisationalen Wandel	225
Abbildung 34: Einschätzung des Qualifizierungsbedarfs mittlerer Manager	233
Abbildung 35: Systematisierung von Ansatzpunkten zur Unterstützung mittlerer Manager im organisationalen Wandel	260
Abbildung 36: Anforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung	261
Abbildung 37: Anforderungen an die Architektur von Veränderungsprozessen	267
Abbildung 38: Anforderungen an verschiedene Hierarchieebenen bei der Unterstützung mittlerer Manager im Umgang mit Veränderungen ..	270
Abbildung 39: Wirksamkeit von Trainings aus Sicht der mittleren Manager	278
Abbildung 40: Wirksamkeit von Informations- und Kommunikationsaktivitäten aus Sicht der mittleren Manager	279
Abbildung 41: Wirksamkeit von Personalinstrumenten aus Sicht der mittleren Manager	281
Abbildung 42: Wirksamkeit eines Austausches mit anderen aus Sicht der mittleren Manager	284
Abbildung 43: Wirksamkeit einer Change Management-Unterstützung aus Sicht der mittleren Manager	285
Abbildung 44: Wirksamkeit der Schaffung zusätzlicher Ressourcen aus Sicht der mittleren Manager	287
Abbildung 45: Wirksamste und unwirksamste Ansätze für die Unterstützung im organisationalen Wandel aus Sicht der mittleren Manager	292

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Operativer Gestaltungsrahmen von Veränderungen (in Anlehnung an Frentz, 2008, S. 12ff.).....	18
Tabelle 2: Klassifizierung von Veränderungen in Abhängigkeit von Umfang und Intensität.....	21
Tabelle 3: Kriterien für die Definition von mittlerem Management.....	27
Tabelle 4: Einstellungen gegenüber mittleren Managern (in Anlehnung an Kay, 1974, S. 113 ff).....	34
Tabelle 5: Spannungsfelder mittlerer Manager in Veränderungsprozessen und ihre Auslöser.....	51
Tabelle 6: Deutsche und englische Belastungs- und Streßbegriffe (nach Udris & Frese, 1999, S. 429).....	75
Tabelle 7: Zentrale Prinzipien qualitativer Sozialforschung (in Anlehnung an Lamnek, 2010, S. 19ff.).....	136
Tabelle 8: Merkmale quantitativer und qualitativer Forschung (nach Bortz & Döring, 1995, S. 274).....	137
Tabelle 9: Forschungsperspektiven in der qualitativen Forschung (nach Flick, 2011, S. 550).....	139
Tabelle 10: Ablauf einer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2003).....	147
Tabelle 11: Inhalte der Befragung von Personalexperten und mittleren Managern ..	157
Tabelle 12: Merkmale von Unternehmen mit hoher und niedriger Veränderungskompetenz	182
Tabelle 13: Wahrgenommene Aufgaben mittlerer Manager in Veränderungsprozessen.....	194
Tabelle 14: Zusammenhang zwischen Veränderungsdynamik im eigenen Bereich und Beanspruchung.....	205
Tabelle 15: Belastungsfaktoren für mittlere Manager in Veränderungsprozessen	210
Tabelle 16: Darstellung der je Stresstheorie herangezogenen Belastungsfaktoren ...	212
Tabelle 17: Benötigte Kompetenzen mittlerer Manager in Veränderungsprozessen	226
Tabelle 18: Empfehlungen für die Ausgestaltung von Personalinstrumenten.....	265
Tabelle 19: Empfehlungen bezüglich Unternehmenskultur und -werten	266
Tabelle 20: Überblick über die Ergebnisse zu den postulierten Hypothesen	299
Tabelle 21: Überblick über die zu den Forschungsfragen erhobenen Inhalte.....	300

A. Einleitung

Seit gut zwei Jahrzehnten wird außerordentlich beständig über Veränderungen geschrieben. Viele Veröffentlichungen der unterschiedlichsten Fachrichtungen beginnen mit der Feststellung, dass sich unsere Umwelt in einem tief greifenden Umbruch befindet.

Aktuell trifft das insbesondere auf den Wirtschaftsbereich zu. Noch in den 80iger Jahren boomte die Ökonomie; viele Unternehmen waren erfolgreich, auch ohne sich gezielt und systematisch mit der Umsetzung von Veränderungen zu beschäftigen. Anfang dieses Jahrhunderts wurde jedoch mit dem Einbrechen der neuen Märkte und dem Platzen der „Dotcom-Blase“ das Ende der scheinbar unbegrenzten Wachstumsphase eingeläutet (Doppler & Lauterburg, 2002). Zu einer weiteren Beschleunigung auf dem Weg in eine globale Rezession trugen die Terroranschläge am 11. September 2001 bei.

Die zwischenzeitlich aufkeimende Hoffnung auf eine Normalisierung der wirtschaftlichen Situation und auf eine perspektivische Rückkehr zum Aufschwung dauerte nicht lange. Bereits im Jahr 2007 zeichnete sich in den USA eine Immobilienkrise von großem Ausmaß ab; analog zum Niedergang der neuen Märkte war von einem Platzen der Immobilienblase die Rede. Wie drastisch die Folgen dieser Krise sein würden, konnte man spätestens im September 2008 erkennen, als die große amerikanische Investmentbank Lehman Brothers, Inc. Insolvenz anmelden musste. Durch die internationale Verflechtung der Finanzmärkte kam es in der Folge weltweit zu einem Einbruch der Aktienkurse, zu Produktionssenkungen und Unternehmenszusammenbrüchen. Schätzungen gehen davon aus, dass diese Finanz- und Wirtschaftskrise weltweit 34 Millionen Arbeitsplätze vernichtet hat; allein bis Ende 2009 wurden die Kosten auf 10,5 Billionen US-Dollar geschätzt (Oltmanns & Nemeyer, 2010).

Auch Deutschland war von dieser Finanzkrise massiv betroffen. Traditionsunternehmen mussten Insolvenz anmelden, Meldungen über wegbrechende Gewinne und die Entlassung von Mitarbeitern waren an der Tagesordnung. Entsprechend wurden die Prognosen über die zukünftige Wirtschaftsentwicklung immer weiter nach unten korrigiert; erst langsam kam es zu einer Stabilisierung. Auch wenn sich die Konjunktur zwischenzeitlich – schneller als von vielen Experten erwartet – erholte, konstatieren beispielweise Oltmanns und Nemeyer (2010), dass zuverlässige Vorhersagen schwierig bleiben. Wie recht sie mit dieser Einschätzung hatten, wird bereits im Jahre 2011 deutlich. Ereignisse wie die Naturkatastrophe in Japan sowie Entwicklungen wie der drohende Staatsbankrott Griechenlands und anderer EU-Mitgliedsstaaten und eine generelle Verunsicherung der internationalen Finanzmärkte führen dazu, dass bereits wieder über eine drohende weltweite Rezession spekuliert wird.

Eindrücklich klar geworden ist spätestens in der Zeit „nach Lehman“, dass Veränderungen in Unternehmen nicht mehr die Ausnahme darstellen, sondern endgültig zur neuen Normalität geworden sind (Berner, 2010). Der kompetente Umgang mit Veränderungen in einer immer dynamischeren und global vernetzten Umwelt ist damit vom

bisherigen Stellenwert als kritischer Erfolgsfaktor nicht selten zur Überlebensfrage geworden (Greif, Runde & Seeberg, 2004).

Natürlich ist die Beschäftigung mit organisationalen Veränderungen und deren gezielter Steuerung und Gestaltung an sich nicht neu. Weltweit beachtet und damit auch als Ursprung des Veränderungsmanagements bezeichnet wurden die Experimente der US-amerikanischen Wissenschaftler Mayo, Roethlisberger und Dickson im Hawthorne-Werk von Western Electric in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts (Roethlisberger & Dickson, 1939 nach Greif, 2007). Ihre Forschungen ergaben, dass weniger eine Veränderung der Arbeitsbedingungen als vielmehr die Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter zu einer Leistungssteigerung führte. Diese Erkenntnis hat sich in der Fachliteratur – trotz später bekannt gewordener gravierender methodischer Mängel der durchgeführten Studien (siehe Greif, 2007) – als „Hawthorne-Effekt“ etabliert. Einen weiteren wichtigen Meilenstein bilden die Forschungsarbeiten von Kurt Lewin. Sein Phasenmodell des „unfreezing“, „moving“ und „refreezing“ ist heute noch die Grundlage für viele Change Management-Modelle (Lewin, 1947).

In Deutschland ist die Bedeutung eines gezielten und gesteuerten Umgangs mit Veränderungen durch das Erscheinen des Klassikers „Change Management“ von Doppler und Lauterburg 1994 ins Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit gerückt. Die Tatsache, dass das Buch im Jahre 2008 in der 12. Auflage herausgegeben wurde, unterstreicht das anhaltende Interesse vieler Praktiker an diesem Thema.

Bei der unstrittigen Bedeutung eines kompetenten Umgangs mit Veränderungen und der großen Präsenz des Themas müsste man eigentlich davon ausgehen können, dass die Planung und Umsetzung von Veränderungen inzwischen zu einer gut beherrschten Grundkompetenz in Unternehmen gehört. Viele Studien kommen jedoch zu einem anderen Ergebnis: In der Praxis verfehlen mehr als 60% der Veränderungsprojekte in Unternehmen die angestrebten Ziele (Dobiéy & Wargin, 2001; Greif et al., 2004; Kohnke, 2005 zu IT-getriebenen Veränderungsprojekten; Oltmanns & Nemeyer, 2010; Peterke, 2006; Rohe, 1998). Selbst wenn man also optimistisch geschätzt davon ausgeht, dass „nur“ jedes zweite Veränderungsprojekt zumindest partiell scheitert, ist dies eine sehr ernüchternde Bilanz. Viele Autoren beschäftigen sich deshalb mit den Ursachen dieses Phänomens – und identifizieren Führung als einen wichtigen Erfolgsfaktor (siehe Burke, 2002; Claßen, 2008; Gerkhardt, 2007; Higgs, 2007; Janz, 1999; Vahs & Leiser, 2003; von Rosenstiel & Comelli, 2003). Nach Greif et al. (2004) gehören „Führungskräfte zu den wichtigsten Türwächtern für organisationale Veränderungen. Sie können Türen öffnen und Veränderungen ermöglichen, aber auch Türen schließen und Veränderungen verhindern“ (S. 169).

Entsprechend zahlreich sind auch populärwissenschaftliche Publikationen, die Führungskräften Hinweise für den kompetenten Umgang mit Veränderungen geben: Bücher wie „*Führen in Krisenzeiten*“ (Kraus & Becker-Kolle, 2004), „*Führen mit Power – In stürmischen Zeiten erfolgreich entscheiden*“ (Strackbein & Strackbein, 2005), „*Führen in schwierigen Zeiten*“ (Goldfuß, 2004) oder „*Führen. Jetzt! – Leadership in stürmischen Zeiten*“ (Krüger, 2009) versprechen ein „*Erfolgreiches Management von*

Instabilität“ (Kruse, 2004). Beim Sichten dieser Ratgeber fällt – neben dem Fehlen theoretischer Begründungen oder wissenschaftlicher, empirischer Überprüfungen der ausgesprochenen Empfehlungen – auf, dass in der Regel keine Differenzierung nach verschiedenen Hierarchieebenen erfolgt. Vielmehr wird ganz allgemein von „Führungskräften“ gesprochen, oder aber die Autoren adressieren gezielt das Top-Management (Osterman, 2008).

Das mittlere Management als eigene Zielgruppe rückt dagegen nur langsam in den Fokus des (Forschungs-)Interesses: „Wenig erforscht und in letzter Zeit sogar oft tot gesagt, führt die mittlere Managementebene häufig ein Schattendasein“ (Dobiéy & Wargin, 2001, S. 46). Immerhin gibt es im deutschsprachigen Raum inzwischen einige Fachbücher, die sich explizit an mittlere Manager wenden (z. B. Groth, 2008; Halde- mann, Stettler & Fischer, 2008; Müller, 1996); auf die spezifischen Anforderungen an die Führungsebene zwischen Top-Management und operativen Führungskräften gehen sie aber lediglich oberflächlich ein und unterscheiden sich damit nur unwesentlich von allgemein gehaltenen Führungsratgebern. Besser auf die Besonderheiten der mittleren Führungsebene abgestimmte Ratgeber finden sich im anglo-amerikanischen Raum. So beschäftigt sich beispielsweise Haneberg (2005) in ihrem Buch „High Impact Middle Management“ damit, wie mittlere Manager ihre Leistungsfähigkeit steigern können, und Williams (2001) zeigt in seinem Buch „Mining the Middle Ground“ Wege auf, mittlere Manager zur Gestaltung und Steuerung von strategischen Veränderungsprozessen zu befähigen. Veröffentlichungen, die sich gezielt und aus einer wissenschaftlichen Perspektive mit dem mittleren Management und seiner Rolle in Veränderungsprozessen beschäftigen, sind aber – insbesondere im deutschsprachigen Raum – immer noch eher selten (z. B. Behrens, 2004; Kochberger, 2007; Meyer-Raven, 1996; Philippeit, 2008; Walgenbach, 1994; Weber, 2005; für einen internationalen Überblick siehe Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Es ist jedoch davon auszugehen, dass mittlere Manager für den Erfolg von Veränderungsprozessen von großer Bedeutung sind (Dobiéy & Wargin, 2001; Keicher & Bohn, 2012; Vahs & Leiser 2003; Williams, 2001). Deshalb besteht immer noch ein deutlicher Nachholbedarf, die Rolle dieser noch vor nicht allzu langer Zeit als Lähmschicht diskreditierten Gruppe (Freimuth, Hauck & Trebesch, 2003) im und für den organisationalen Wandel detaillierter zu beleuchten.

Generell ist die Rolle mittlerer Manager in einer „Sandwich-Position“ zwischen den Hierarchieebenen sehr anspruchsvoll. Entsprechend konstatieren beispielsweise Cooper, Dewe & O’Driscoll (2001) „consistent evidence that levels of work-related stressors for middle managers have increased and that this group of employees often experiences as much, or even more, strain than other occupational categories“ (S. 241).

Es besteht Grund zu der Annahme, dass der Umgang mit organisationalem Wandel in einer zunehmend dynamischen Umwelt in nicht unerheblichem Maße zur gestiegenen Beanspruchung mittlerer Manager beigetragen hat (Hölterhoff, Edel, Münch & Jetzke, 2011; McCann, Morris & Hassard, 2008). Momentan besteht jedoch ein Defizit an

Studien, die die Situation mittlerer Manager im Wandel aus einer stresstheoretischen Perspektive untersuchen. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an.

Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Zielsetzung dieser Forschungsarbeit ist es, der Bedeutung der mittleren Hierarchieebene für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen Rechnung zu tragen und eine empirische Bestandsaufnahme zur Beanspruchung mittlerer Manager in Veränderungsprozessen durchzuführen. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Aufgaben mittlere Manager im organisationalen Wandel wahrnehmen. Außerdem wird untersucht, welche Belastungsfaktoren auf mittlere Manager in Veränderungsprozessen wirken. Schließlich interessiert auch, welche Kompetenzen für mittlere Manager im Umgang mit Veränderungen relevant sind und welche Qualifizierungs- und Unterstützungsansätze sich dafür eignen, mittleren Managern die Durchführung ihrer Aufgaben in Veränderungsprozessen zu erleichtern. Darüber hinaus sollen die Rahmenbedingungen beleuchtet werden, unter denen mittlere Manager im organisationalen Wandel agieren.

Da ein zentraler Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit also die Untersuchung der Auswirkungen von arbeitsbezogenen Stressoren und die Ableitung von Unterstützungsansätzen ist, bietet sich eine stresstheoretische Fundierung an. Momentan gibt es jedoch keine Stresstheorie, die das oben skizzierte Themenfeld komplett und erschöpfend abdeckt. Deshalb werden im Rahmen dieser Arbeit verschiedene stresstheoretische Ansätze herangezogen und bezüglich ihrer Übertragbarkeit auf die Situation mittlerer Manager im Wandel überprüft. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen gleichzeitig einen Beitrag leisten, das oben skizzierte Theoriedefizit in dem untersuchten Forschungsgebiet zu reduzieren. Schließlich hat die Arbeit auch den Anspruch, theoriegeleitet Empfehlungen für die praktische Unterstützung von mittleren Managern im organisationalen Wandel abzuleiten.

In dem geschilderten Forschungsgebiet liegen bisher nur wenige empirisch gesicherte Erkenntnisse vor. Ein rein quantitatives Vorgehen ist in diesem Fall nicht zielführend, da dabei die Gefahr besteht, komplexe Zusammenhänge nicht zu erkennen oder falsch zu interpretieren (Bungard, 1993). Vielmehr erscheint ein schwerpunktmäßig qualitatives Vorgehen sinnvoll, da sich dieses „zur ‚Entdeckung‘ von Strukturen“ (Bungard, 1993, S. 394) bei noch wenig überschaubaren Fragestellungen eignet.

Die Datenerhebung erfolgte in Experteninterviews. Grundlage der Gespräche bildete ein Interviewleitfaden. In diesen Leitfaden wurden auf Basis der bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnisse zu mittleren Managern in Veränderungsprozessen Ratingfragen integriert, die während des Gesprächs beantwortet und kommentiert werden sollten. Diese quantitativen Elemente ermöglichen es zum einen, gezielt bestehendes Wissen zu integrieren und zu validieren, zum anderen erleichtern sie die Auswertung der qualitativen Daten, da sie eine theoriegeleitete Kategorisierung vorgeben und Priorisierungen ermöglichen. Gleichzeitig erlaubt es die Gesprächssituation, interessante Aspekte, z. B. von bisherigen Rückmeldungen abweichende Ratings oder scheinbare

Widersprüche zu bisherigen Erkenntnissen, ad hoc zu eruieren und vertiefend zu hinterfragen.

In einem zweistufigen Vorgehen wurden insgesamt 65 Interviews geführt. Zunächst fand eine Befragung von 25 Personalexperten statt, die als externe Trainer und Berater in verschiedenen Unternehmen und Branchen tätig sind. Im Anschluss wurde eine Fallstudie in einem mittelständischen Unternehmen durchgeführt; 40 mittlere Manager wurden zu ihren Erfahrungen im Umgang mit Veränderungen befragt. Alle Interviews wurden wörtlich transkribiert. Somit standen für die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen, die dieser Arbeit zugrunde liegen, sowohl umfangreiche qualitative Daten als auch quantitative Daten zur Verfügung. Das qualitative Datenmaterial wurde inhaltsanalytisch ausgewertet (Lamnek, 1995; Mayring, 1999), die Auswertung der quantitativen Daten erfolgte mit der Software SPSS.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit untergliedert sich in vier Hauptteile. Abbildung 1 zeigt die Struktur der Arbeit im Überblick. Nach der **Einleitung** werden im **Theorieteil** zunächst die Grundlagen des organisationalen Wandels dargestellt, bevor die Erkenntnisse der organisationspsychologischen Forschung zu mittleren Managern erörtert werden. Dabei erfolgt zunächst eine Zusammenfassung der grundlegenden Erkenntnisse zu mittleren Managern, bevor näher auf mittlere Manager in Veränderungsprozessen fokussiert wird. Der kritischen Würdigung des Forschungsstands zum mittleren Management schließt sich die stresstheroetische Betrachtung mittlerer Manager im Wandel an. Nach einem kurzen einleitenden Überblick über die Stressforschung und einer Definition der relevanten Begriffe werden dabei in einer einheitlichen Struktur jeweils zunächst die Kernaussagen der Theorie dargestellt und kritisch gewürdigt, bevor ein Transfer auf die Situation mittlerer Manager in Veränderungsprozessen stattfindet. Den Abschluss des Theorieteils bilden eine zusammenfassende Betrachtung der theoretischen Erkenntnisse sowie die Ableitung der bearbeiteten Hypothesen und Forschungsfragen.

Der **Empirieteil** besteht aus drei Unterkapiteln. Das erste Kapitel erläutert die Hintergründe des methodischen Vorgehens und beschreibt die im Rahmen der Arbeit durchgeführte Expertenbefragung und die darauf aufbauende Fallstudie. Die Ergebnisse dieser Befragungen bilden das zweite Kapitel des Empirieteils. Das dritte Kapitel ist der Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse gewidmet.

In der abschließenden **Diskussion der Ergebnisse** erfolgt eine zusammenfassende übergreifende Interpretation der Befragungsergebnisse, bevor auf die Grenzen der vorliegenden Arbeit eingegangen wird. Die Forschungsarbeit endet mit der Ableitung theoretischer und praktischer Implikationen sowie einem kurzen Schlusswort.

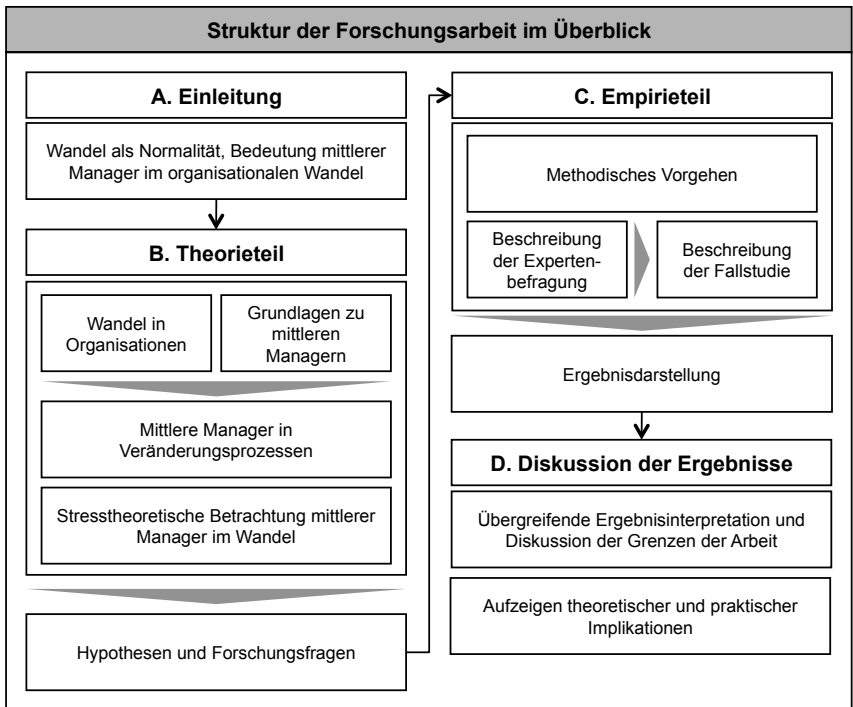


Abbildung 1: Überblick über die Struktur der Forschungsarbeit

B. Theorieteil

Der Theorieteil beginnt mit einer Betrachtung organisationaler Veränderungen. Nach einer Darstellung der unterschiedlichen Ursachen für Veränderungen wird erläutert, wie sich der Wandel auf der Organisationsebene auswirkt und wie sich organisationale Veränderungsprozesse differenzieren lassen.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit dem mittleren Management in der organisationspsychologischen Forschung. Im Anschluss an eine grundlegende Betrachtung der Rollen und Aufgaben mittlerer Manager in Organisation sowie der verschiedenen Sichtweisen auf die mittlere Hierarchieebene liegt der Fokus auf der Aufbereitung des aktuellen Kenntnisstands zu mittleren Managern in Veränderungsprozessen. Am Ende des Kapitels werden die gewonnenen Erkenntnisse kritisch reflektiert.

Das dritte Kapitel geht auf die Stressforschung ein und legt damit das theoretische Fundament der vorliegenden Arbeit. Den Einstieg bildet ein kurzer Überblick über das Forschungsgebiet gegeben und eine Definition der verwendeten Begriffe. Danach findet eine Darstellung ausgewählter Stresstheorien statt. Dabei werden jeweils zunächst die zentralen Aussagen erläutert und diskutiert, bevor diese auf die Situation mittlerer Manager in Veränderungsprozessen angewandt werden. Zuletzt werden die gewonnenen Erkenntnisse dieser stresstheoretischen Betrachtung zusammenfassend bewertet. Im abschließenden vierten Kapitel erfolgt eine aggregierte Bewertung der im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse sowie die Ableitung der untersuchten Hypothesen und Forschungsfragen.

1. Wandel in Organisationen

Die Umwelt von Organisationen befindet sich in den letzten Jahrzehnten in einem deutlichen Unbruch; es ist hier sogar von einem Paradigmenwechsel die Rede (Weinert, 2004). Entsprechend wird häufig konstatiert, dass die Geschwindigkeit und das Ausmaß von Veränderungen in Unternehmen zugenommen haben (Greif et al., 2004). In diesem Kapitel soll deshalb zunächst beleuchtet werden, welche Faktoren den organisationalen Wandel anstoßen. Anschließend wird auf die Implikationen des Wandels eingegangen. Das Kapitel endet mit einer Darstellung verschiedener Ansätze zur Kategorisierung von Veränderungsprozessen in Organisationen.

1.1 Ursachen für Veränderungen

Veränderungen sind für Organisationen immer mit einem nicht unerheblichen Zeit- und Kostenaufwand und auch mit der Gefahr des Scheiterns verbunden (Greif et al., 2004; Oltmanns & Nemeyer, 2010; Vahs & Leiser, 2003). Dabei können für Unternehmen zusätzlich zu den erfolglos investierten finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen nicht selten sogar noch weitere Folgekosten entstehen, wenn beispielsweise nach dem vorzeitigen Abbruch eines Veränderungsprojekts weder alte noch neue Systeme und Strukturen funktionieren (Berner, 2010). Dennoch gehören Veränderungen inzwischen längst zum Unternehmensalltag. Einige Veränderungen

werden durch unternehmensinterne Ereignisse angestoßen, z. B. einen personellen Wechsel in der Unternehmensspitze. Weitaus häufiger aber liegen die Ursachen für organisationalen Wandel in der Umwelt der Unternehmen (Kieser & Walgenbach, 2007).

Eine Kategorisierung dieser externen Ursachen ist schwierig, da sich viele Aspekte gegenseitig beeinflussen. Recht eingängig und intuitiv nachvollziehbar ist die Unterteilung in gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderung, die z. B. bei von Rosenstiel und Comelli (2003) oder auch bei Weinert (2004) genannt wird. Bei diesen Forschern findet sich jedoch keine Zuordnung der von ihnen genannten Umweltaspekte zu den einzelnen Kategorien. Auch Njå (2000) unterscheidet nach technologischem, gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wandel und führt zudem Beispiele für die einzelnen Aspekte an.

In der vorliegenden Arbeit soll diese Unterteilung aufgegriffen werden. Allerdings erscheint es sinnvoll, sie an einigen Stellen zu erweitern. So sollen zum einen die Aspekte ökologischer Wandel und politischer Wandel ergänzt werden, weil beide Themen in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Zum anderen wird zusätzlich aufgeführt, welche generellen Rahmenbedingungen für Unternehmen aus dem Zusammenwirken der Entwicklungen in den einzelnen Themenfeldern resultieren. Abbildung 2 gibt einen Überblick über den Wandel der Unternehmensumwelt, wobei jeder der fünf thematischen Kategorien exemplarisch zwei zentrale Trends zugeordnet sind, die im Folgenden näher erläutert werden.

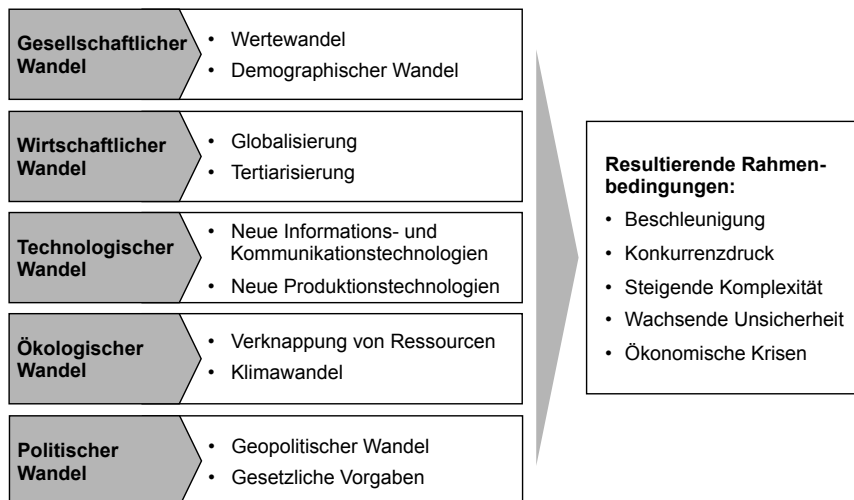


Abbildung 2: Wandel der Umwelt von Unternehmen

Von den **gesellschaftlichen Veränderungen** haben insbesondere zwei Aspekte Auswirkungen auf Unternehmen: der *Wertewandel* und der *demographische Wandel*.

Das Thema Wertewandel ist eng mit dem Namen Inglehart verknüpft. In seinem Klassiker „The silent revolution“ postuliert Inglehart (1977) in westlichen Gesellschaften eine sinkende Bedeutung materieller Werte und eine verstärkte Fokussierung auf postmaterielle Werte wie Selbstverwirklichung, Zugehörigkeit oder ein Bedürfnis nach Mitsprache in Staat und Gesellschaft. Auch Noelle-Neumann (1978) beobachtet einen Wertewandel, interpretiert ihn aber anders als Inglehart nicht optimistisch als Fortschritt, sondern warnt vielmehr vor den Gefahren eines Werteverfalls. So erfolgt ihrer Meinung nach die zunehmende Selbstentfaltung auf Kosten traditioneller bürgerlicher Pflichten. Phänomene wie eine abnehmende Bindung an Kirche und Religion, das grundsätzliche Hinterfragen von Autorität und Hierarchien und eine sinkende Leistungsbereitschaft zugunsten einer zunehmenden Freizeitorientierung können nach ihrer Ansicht perspektivisch sogar die bestehende Gesellschaftsordnung gefährden. Klages (1984) konstatiert ebenfalls einen Wertewandel, interpretiert diesen aber nicht per se positiv oder negativ. Vielmehr definiert er verschiedene Wertetypen, die er anhand der Dimensionen „Selbstentfaltungswerte“ sowie „Pflicht- und Akzeptanzwerte“ klassifiziert. Alte und neue Werte schließen sich damit nicht gegenseitig aus, sondern können – in einer so genannten Wertesynthese – auch bei einer Person gleichzeitig in einer hohen Ausprägung vorhanden sein. Insgesamt beobachtet aber auch Klages eine Zunahme von Selbstentfaltungswerten und einen Rückgang von Pflicht- und Akzeptanzwerten (Klages, 1984; Klages, Hippler & Herbert 1992; Klages & Kimiecjak, 1981). Von Rosenstiel und Comelli (2003, S. 25) sehen folgende zentrale Tendenzen, die aus dieser gewandelten Wertorientierung resultieren:

- Abwendung von der Arbeit als eine Pflicht
- Unterstreichung des Wertes der Freizeit
- Ablehnung von Bindung, Unterordnung und Verpflichtung
- Betonung des eigenen (hedonistischen) Lebensgenusses
- Erhöhung der Ansprüche in Bezug auf eigene Selbstverwirklichungschancen
- Bejahung der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern
- Betonung der eigenen Gesundheit
- Hochschätzung einer ungefährdeten und bewahrten Natur
- Skepsis gegenüber den Werten der Industrialisierung wie zum Beispiel Gewinn, Wirtschaftswachstum, technischer Fortschritt.

Parallel zu dieser veränderten grundsätzlichen Werthaltung gibt es auch den Trend, sich verstärkt mit ethischen Fragestellungen auseinander zu setzen. Viele Unternehmen orientieren ihr Handeln explizit an festgeschriebenen Werten oder haben für ihre Führungskräfte entsprechende Leitlinien definiert (Hemel, 2007; Homann & Lütge, 2005; Neuberger, 2002). Auch von Change Management-Beratern wird eine bewusste Beschäftigung mit den ethischen Aspekten von Veränderungen und eine Ausrichtung des eigenen Handelns an ethischen Leitlinien gefordert (Eichler, 2007).

Viel diskutiert und inzwischen bei vielen Unternehmen in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt sind die Folgen des demographischen Wandels. Die Überalterung der Gesellschaft spiegelt sich in vielen Organisationen wider, in denen der Umgang mit

einer immer älteren Belegschaft bewältigt werden muss. Darüber hinaus führen die insbesondere in Deutschland konstant niedrigen Geburtenraten zu einer absehbaren Knappheit von qualifiziertem Personal. Schon momentan ist es bei einigen Berufsbildern, wie z. B. Ingenieuren oder IT-Experten schwierig, altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen und neu entstandene Stellen zu besetzen. Entsprechend wurden ab dem Jahr 2000 – erstmals nach dem Anwerben von Gastarbeitern in den 50iger und 60iger Jahren – im Rahmen einer „Greencard“-Regelung qualifizierte IT-Fachkräfte aus dem Ausland eingestellt und später das Zuwanderungsgesetz modifiziert (Brandenburg & Domschke, 2007; Frevel, 2004; Holz & Da-Cruz, 2007; Knobling, 1995). Für viele Unternehmen resultiert daraus die Notwendigkeit, sich mit den Folgen einer steigenden Heterogenität der Belegschaft zu beschäftigen. Dazu gehört auch, dass immer mehr Frauen berufstätig sind – zunehmend auch in hochqualifizierten Berufen und einflussreichen Positionen. Bei der Zahl der Hochschulabsolventen haben Frauen im Jahr 2001 sogar zahlenmäßig erstmals die männlichen Kommilitonen übertroffen (Weinert, 2004). Unternehmen sind deshalb noch stärker als bisher gefordert, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, z. B. durch das Anbieten von Kinderbetreuung oder flexiblen Teilzeitregelungen.

Unter den **wirtschaftlichen Veränderungen** spielen vor allem die *Globalisierung* und die *Tertiarisierung* eine wichtige Rolle.

Auch wenn nach wie vor jeder Weltwirtschaftsgipfel durch Demonstrationen von Globalisierungsgegnern begleitet wird, ist die weltweite Verflechtung der Ökonomie längst Realität geworden. Begünstigt durch die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, einfachere und günstigere Transportmöglichkeiten sowie die Schaffung der entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen sind die meisten großen Unternehmen inzwischen zu „global players“ geworden. Standorte werden dort angesiedelt, wo Ressourcen und benötigte Mitarbeiter möglichst preiswert zur Verfügung stehen (von Rosenstiel & Comelli, 2003). Während von dieser Entwicklung zunächst vor allem niedrig qualifizierte Tätigkeiten betroffen waren, werden nun auch zunehmend höher qualifizierte Tätigkeiten in Billiglohnländer verlagert. Das Agieren in internationalen Zusammenhängen ist für viele Unternehmen und Nationen mit Chancen, aber auch mit Risiken verbunden – in Abhängigkeit davon, wie schnell es gelingt, sich auf die aus der Globalisierung resultierenden Herausforderungen einzustellen (Beck, 2007; Müller, 2002).

Ein weiterer wichtiger Trend ist das Wachstum des Dienstleistungsbereichs. Seit den 70iger Jahren des letzten Jahrhunderts begann in den westlichen Industrienationen die langsame Umwandlung von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft (Luczak, 2004). Ein Grund für dieses als Tertiarisierung bezeichnete Phänomen liegt im Wegfall von Arbeitsplätzen in der Rohstoffgewinnung (primärer Sektor) und der Rohstoffverarbeitung (sekundärer Sektor) durch Automatisierung und Produktivitätssteigerungen, während parallel dazu der Dienstleistungssektor (dritter Sektor) expandierte und zusätzliche Arbeitskräfte benötigte. In Deutschland waren laut Statistischem Jahrbuch 2010 im Jahr 2009 73% der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor be-

schäftigt; mit mehr als 1,5 Billionen Euro wurden dort gut 72% der Bruttowertschöpfung erwirtschaftet. Allerdings entwickeln sich die zum Dienstleistungssektor gehörenden Wirtschaftsbereiche unterschiedlich. Während beispielsweise der Anteil der im Handel Beschäftigten in den letzten Jahrzehnten weitgehend unverändert blieb, ist der Anteil der in Versicherungen und Banken Beschäftigten deutlich gestiegen (Bosch, Hennicke, Hilbert, Kristof & Scherhorn, 2003; Statistisches Bundesamt, 2010). Immer wichtiger wird außerdem die Beschaffung, Verarbeitung und Darstellung von Informationen, wie sie z. B. Beratungsunternehmen und Onlinedienste anbieten. Die moderne Dienstleistungsgesellschaft wird daher auch als Informationsgesellschaft bezeichnet (Baethge & Wilkens, 2001).

Besonders groß ist das Ausmaß **technologischer Veränderungen**. Hervorzuheben sind hier vor allem die Entwicklungen in der *Informations- und Kommunikationstechnologie* sowie der *Produktionstechnologie*.

Die Auswirkungen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien werden in ihrem Umfang mit der Erfindung des Buchdrucks durch Gutenberg verglichen. Während früher Informationen im direkten persönlichen Gespräch oder handschriftlich weitergegeben wurden, konnten sie in gedruckter Form deutlich leichter vervielfältigt und einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht werden. Heute ermöglichen Internet, E-Mail und Mobiltelefone, dass nahezu jede Information jederzeit für jeden zugänglich ist (Boos, Heitger & Hummer, 2004). Eine wachsende Bedeutung kommt hier auch dem Online-Journalismus zu, der zunehmend in Konkurrenz zu den klassischen Medien tritt. Rund um die Uhr besteht die Option, sich über aktuelle Ereignisse zu informieren. Eine Kehrseite dieser Demokratisierung von Wissen ist die Flut von verfügbaren Informationen, die es immer schwieriger macht, den Wahrheitsgehalt von Informationen zu überprüfen und Wichtiges von weniger Wichtigem zu unterscheiden (von Rosenstiel & Comelli, 2003).

Verstärkt wird dies durch die zunehmend interaktive Nutzung des Internets, die auch als Web 2.0 bezeichnet wird. In der Anfangszeit des Internets wurden Informationen von einer relativ kleinen Gruppe zur Verfügung gestellt und von einem großen Personenkreis lediglich abgerufen. Aktuell wird das Internet dagegen immer mehr dazu verwendet, selbst Informationen zu verfassen, zu bearbeiten und zu verteilen. Es ist inzwischen selbstverständlich, sich in globalen Online-Communities zu bestimmten Themen auszutauschen; Begriffe wie Wiki, Weblog und Podcast gehören zum Wortschatz des vernetzten Durchschnittsbürgers (Alby, 2008; Alpar & Blaschke 2008). In Unternehmen führen die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten. Mitarbeiter können deutlich leichter als früher von zu Hause aus arbeiten, und virtuelle Teams – nicht selten international zusammen gesetzt – halten ihre Besprechungen per Telefon- oder Videokonferenz ab. Räumliche Grenzen verlieren immer mehr an Bedeutung (siehe Picot, Reichwald & Wigand, 2003; Schaper, 2011a). Darüber hinaus werden auch bei der Positionierung von Unternehmen am Markt und der Gewinnung von Personal zunehmend neue Medien genutzt (siehe Beck, 2008).

Neue Produktionstechnologien haben ebenfalls zu einem deutlichen Wandel in Unternehmen geführt (Spur, 1993). So werden Produktionsprozesse durch Automatisierung immer effizienter, Produkt- und Innovationszyklen verkürzen sich (Doppler & Lauterburg, 2002). Dies ist häufig mit dem Wegfall von Arbeitsplätzen verbunden, die lediglich eine niedrige Qualifikation erfordern. Als Folge der Automatisierung werden viele Güter in fast menschenleeren Fabrikhallen hergestellt; die Rolle der Mitarbeiter verlagert sich von der Produktion der Güter zu deren Administration, Planung und Kontrolle (Rifkin, 2005). Generell sind Produktionstechnologien ein wichtiger Wettbewerbsfaktor – insbesondere in einem Land wie Deutschland, dessen Produkte als „Made in Germany“ immer noch einen hohen Qualitätsstandard implizieren. Innovationen in der Produktionstechnologie können auch nicht unwesentlich dazu beitragen, dass sich ganze Branchen oder Regionen verändern. Ein Beispiel dafür ist der Niedergang der Schwerindustrie im Ruhrgebiet und der damit verbundene Strukturwandel (Habrich & Hoppe, 2001).

Ökologische Aspekte haben ebenfalls einen zunehmenden Einfluss auf Unternehmen. Besonders bedeutend sind die *Verknappung natürlicher Ressourcen* sowie der *Klimawandel*.

Durch die ständig wachsende Weltbevölkerung und einen steigenden Konsum hat der Bedarf an Ressourcen stark zugenommen. Es ist deshalb absehbar, dass die fossilen Brennstoffe wie Kohle, Erdöl und Erdgas zur Neige gehen; die Nutzung alternativer Energiequellen wie Wind und Sonne steht weltweit betrachtet erst am Anfang. Auch einige Metalle wie Erz werden bereits rar oder müssen mit zunehmendem Aufwand gefördert werden, was wiederum höhere Produktionskosten zur Folge hat (Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe [BGR], 2009; von Rosenstiel & Comelli, 2003). Und selbst sauberes Trinkwasser ist in einigen Regionen der Erde bereits zu einem umkämpften Gut geworden. Hier spielt der Konsum westlicher Industrieländer ebenfalls eine nicht unmaßgebliche Rolle. Wenn man die gesamte Wasserbilanz betrachtet, kostet der Genuss einer Tasse Kaffee – bedingt durch den Aufwand für die Produktion, Verpackung und den Versand der Kaffeebohnen – insgesamt 140 Liter Wasser; die Herstellung eines PKW schlägt mit 450000 Liter Wasser zu Buche (Katzmann, 2007). Schließlich werden durch neue Technologien auch neue Rohstoffe benötigt. Die konkreten Bedarfe sind nur schwer zu prognostizieren, und auch über das vorhandene Angebot besteht in manchen Fällen Unklarheit, so dass es auf den Rohstoffmärkten gelegentlich zu erheblichen Preisschwankungen kommt (Angerer, Erdmann, Marscheider-Weidemann, Scharp & Lüllmann, 2009). In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage der ethischen Verantwortung von Unternehmen, da der Rohstoffabbau insbesondere in Afrika und Asien unter zum Teil menschenunwürdigen Bedingungen erfolgt (Weskott, 2007).

Eine weitere Folge des hohen Energieverbrauchs ist der Klimawandel. Einige Aspekte des Klimawandels lassen sich bereits deutlich nachweisen, wie z. B. die Zunahme der Durchschnittstemperatur, die wachsende CO₂-Belastung der Luft, der Rückgang von Gletschern und der Anstieg der Meeresspiegel. Außerdem ist ein gehäuftes Auftreten

von Naturkatastrophen wie Überflutungen, Hitzewellen oder Wirbelstürme zu beobachten (Dow & Downing, 2007; Müller, Fuentes & Kohl, 2007). Um diese Entwicklung aufzuhalten und die damit verbundenen hohen Folgekosten zu vermeiden, ist ein weltweites Gegensteuern notwendig. Dabei sind sowohl globale Vereinbarungen über eine Reduktion von Schadstoffemissionen als auch individuelle Verhaltensänderungen und ein veränderter Konsum notwendig. Einige Branchen greifen diese Trends aktiv auf. So wird zum Beispiel unter dem Stichwort „Green IT“ versucht, die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie über den gesamten Lebenszyklus von der Produktion über die Verwendung bis hin zur Entsorgung möglichst umwelt- und ressourcenschonend zu gestalten (Lamb, 2009; Lampe, 2009).

Darüber hinaus spielen **politische Entwicklungen** zunehmend eine Rolle, vor allem *geopolitische Verschiebungen* sowie *gesetzliche Vorgaben*.

Die Verschiebungen von Kräften, Macht und Einfluss zwischen verschiedenen Ländern nimmt zu. Entwicklungen wie die deutsche Einheit oder der Niedergang der kommunistischen Regierungen in Europa mit dem damit verbundenen Wechsel von einer zentralistischen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft oder die Marktöffnung Chinas haben ebenso Auswirkungen auf Unternehmen wie die Zunahme von lokalen und regional begrenzten Konflikten. Beispielsweise führte der Streit zwischen Russland und der Ukraine über die Bezahlung von Gaslieferungen und die zeitweise Einstellung von Gaslieferungen von russischer Seite zu Beginn des Jahres 2009 zu einem spürbaren Versorgungsabfall in Südosteuropa, aber auch in Westeuropa (Glatz, 2010). Darüber hinaus tragen auch weltpolitische Ereignisse wie die Anschläge des 11. September 2001 und der anschließende „Krieg gegen den Terrorismus“ zu einer gestiegenen Veränderungsdynamik in Unternehmen bei (Robbins, 2005).

Außerdem sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. So bewirkte die Einführung des europäischen Binnenmarktes und die damit verbundene Deregulierung in verschiedenen Branchen einen zum Teil enormen Anpassungsdruck für die betroffenen Unternehmen (Ahlfeldt, 2006). Ein weiteres Beispiel ist die Einführung des Handels mit Emissionszertifikaten (Schüle, 2008). Die Bedeutung gesetzlicher Rahmenbedingungen hat in letzter Zeit sogar noch zugenommen, weil der Staat in der letzten Wirtschaftskrise gezielt regulierend eingriff. Banken wurden verstaatlicht, ganze Branchen – wie beispielsweise die Automobilindustrie durch die sogenannte Abwrackprämie – durch Subventionsmaßnahmen unterstützt oder einzelne Unternehmen gezielt vor der Insolvenz gerettet.

Natürlich ist nicht jedes Unternehmen gleichermaßen von jedem der geschilderten zehn Aspekte betroffen. In ihrer Kombination und mit ihren Wechselwirkungen führen die Aspekte jedoch zu Entwicklungen, die für die meisten Unternehmen in Deutschland relevant sind (Boos et al., 2004; Doppler & Lauterburg, 2002; von Rosenstiel & Comelli, 2003; Weinert, 2004):

- Es ist eine zunehmende **Beschleunigung** zu beobachten; Mails können jederzeit abgerufen und beantwortet werden, es wird über Ländergrenzen und Zeitzonen

hinweg rund um die Uhr gearbeitet und gereist. Zeit ist eine knappe Ressource geworden, und Veränderungen müssen in der Regel schneller und häufiger erfolgen als früher.

- Der **Konkurrenzdruck** nimmt zu. Gerade in einer Wirtschaftskrise müssen nicht wenige Unternehmen mit allen Mitteln um das eigene Überleben kämpfen – auch gegen globale Mitbewerber, die ihre Leistungen zum Teil unter deutlich günstigeren Bedingungen erbringen können.
- Die **Komplexität** wächst. So führen internationale Verflechtungen dazu, dass auch scheinbar lokale, isolierte Aktivitäten schnell weitreichende Folgen haben können; alles ist mit allem vernetzt.
- Unternehmen müssen mit einer immer größeren **Unsicherheit** zurechtkommen. Obwohl es so einfach ist wie nie zuvor, sich schnell Informationen zu fast jedem beliebigen Thema zu verschaffen, ist die objektive Bewertung und Priorisierung all dieser Informationen kaum mehr zu leisten. Darüber hinaus hat sich die Halbwertszeit von Wissen deutlich reduziert. Nicht selten sind Unternehmen deshalb gezwungen, Entscheidungen auf Basis einer unsicheren Faktenlage zu treffen.
- **Ökonomische Krisen** wie das Platzen der Dotcom-Blase zu Beginn dieses Jahrhunderts oder die 2007 beginnende Immobilienkrise in den USA erreichen leicht globale Dimensionen. Sie erfordern von Unternehmen ein schnelles, manchmal auch radikales Reagieren, um den Fortbestand der Organisation zu sichern – bieten aber auch die Chance, längst fällige Änderungen anzustoßen und sich zu konsolidieren.

Es ist allerdings nicht der Wandel in der Umwelt an sich, der zu Aktivitäten in Unternehmen führt, sondern die jeweilige Interpretation dieses Wandels. So kann eine bestimmte Veränderung der externen Rahmenbedingungen in verschiedenen Organisationen zu völlig unterschiedlichen Schlussfolgerungen führen (Kieser & Walgenbach, 2007). Übergreifende kausale Zusammenhänge lassen sich also kaum ableiten. Im Folgenden soll deshalb dargestellt werden, zu welchen Herausforderungen die oben geschilderten Entwicklungen in Unternehmen grundsätzlich führen und wie Unternehmen darauf reagieren.

1.2 Folgen des Wandels auf Unternehmensebene

Für Unternehmen bedeuten die veränderten Rahmenbedingungen, dass sie vor vielfältigen Herausforderungen stehen und ständige Anpassungen notwendig sind (von Rosenstiel & Comelli, 2003; Weinert, 2004). Zur Kategorisierung der Hebel, an denen organisationale Anpassungen ansetzen können, soll auf das etablierte 7S-Modell der Unternehmensberatung McKinsey (Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982) zurück gegriffen werden, das sowohl harte als auch weiche Faktoren in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt. In Abbildung 3 ist die neuere Version des Modells dargestellt,

in der der ursprünglich verwendete Aspekt „superordinate goals“ durch „shared values“ ersetzt ist (Müller-Stewens & Lechner, 2005).

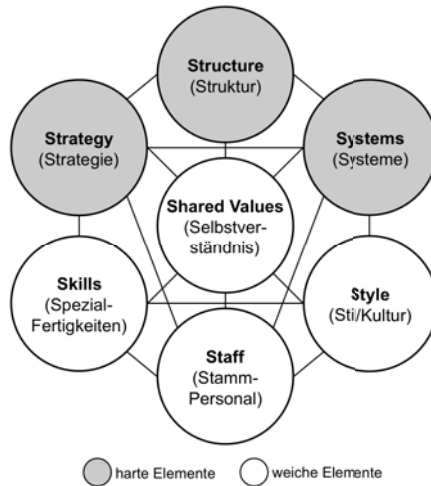


Abbildung 3: Das 7S-Modell (in Anlehnung an Pascale & Athos, 1981, S. 93)

Es wird immer schwieriger, zukünftige Veränderungen zu antizipieren. Gerade längerfristige Prognosen über die Entwicklung von Markt-, Kunden- und Wettbewerbsstrukturen sind hoch spekulativ, so dass in vielen Situationen sogar von einer „prinzipiellen Unprognostizierbarkeit“ (Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 15) ausgegangen werden muss. Dennoch ist es notwendig, Annahmen über die Zukunft zu treffen. Unternehmen sind deshalb gefordert, sowohl Märkte als auch Konkurrenten intensiv zu beobachten, um Strömungen frühzeitig zu erkennen und in die **Strategie** des Unternehmens einfließen zu lassen. Dies ermöglicht ein vorausschauendes Handeln statt eines lediglich passiven Reagierens. So gilt es beispielsweise, sich auf den Umgang mit immer knapperen Ressourcen oder den steigenden Effizienz- und Innovationsdruck vorzubereiten und mit fundierten Konzepten zu reagieren. Außerdem ist es für den Erhalt der Markt- und Konkurrenzfähigkeit wichtig, die strategische Ausrichtung regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren: „Strategie als Integration von Ziel-, Aktions- und Ressourcenentscheidungen sollte in der Praxis eher ein nahezu kontinuierlicher Prozess von Entscheidung, Überprüfung und Revision sein als eine einmalige Anstrengung“ (Rall & König, 2003, S. 13).

Unternehmen müssen in der Lage sein, laufend wechselnde Geschäftsbeziehungen einzugehen, denn Kooperationen, Joint Ventures und Allianzen sind oft nur von begrenzter Dauer. Dafür benötigen sie flexible **Strukturen**, die sich schnell an neue Gegebenheiten anpassen lassen. Das trifft nicht nur für die Organisations-, sondern auch für die Teamebene zu, wo verstärkt in virtuellen oder funktionsübergreifenden Projekt-