

OTDK-THESIS

Balázs Soós

2013

Emotionaler Aspekt von Change-Prozessen

Wie Führungskräfte Widerstände – mittels Mediation von Commitment

Nutzen und Führungsstile – beeinflussen können

Emotional Aspect of Change Processes

How can Leaders affect – with the Mediation of Commitment Benefit and

Leadership Style – Resistance

Balázs Soós

Manuskript abgeschlossen am 26.10.2012

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITUNG	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2	ZIELSETZUNG.....	2
1.3	GANG DER ARBEIT UND METHODIK.....	3
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES CHANGE- MANAGEMENTS.....	5
2.1	CHANGE MANAGEMENT	5
2.2	INKREMENTALER UND FUNDAMENTALER WANDEL	6
2.3	LEWINS 3 PHASEN MODELL	9
2.4	STRATEGISCHER WANDEL	13
2.5	CHANGE UND MIKROPOLITIK.....	19
2.6	ORGANISATIONSKULTUR, VERSCHIEDENE THEORIEN	26
2.6.1	<i>Grundlagen</i>	26
2.6.2	<i>Kultur und Managementpraxis</i>	28
2.7	KOTTERS STUFENMODELL	30
2.8	SOZIALE LEITARCHITEKTUR FÜR CHANGE-PROZESSE	33
3	UNTERSUCHUNGSBEREICH UNGARN, HERAUSVORDERNDE CHANGEPROJEKTE	38
4	QUANTITATIVE UNTERSUCHUNG VON CHANGE PROJEKTEN, ZWISCHEN WIEDERSTAND UND BEREITSCHAFT „MITZUMACHEN“	40
4.1	UNTERSUCHUNGSDESIGN	40
4.2	FORSCHUNGSDESIGN	42
4.3	ERGEBNIS- & AUSWERTUNGSDESIGN	48
4.4	GESTALTUNGSDESIGN & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	54
5	FAZIT.....	57
5.1	ZIELERREICHUNG.....	57
5.2	PERSPEKTIVEN	59
	LITERATURVEZEICHNIS.....	61
	ANLAGE	I
	ANLAGE 1.:	I
	ANLAGE 2.:	VI
	ANLAGE 3.:	VII

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS:

Tabelle 1: Scale of Change & Leadership Style.....	23.
Tabelle 2: Mittelwerte	49.
Tabelle 3: Ergebnisse der Korrelationsanalyse	50.
Tabelle 4: Korrelationsanalyse Beschäftigungsdauer & Commitment	53.
Tabelle 5: Korrelationsanalyse Positives Führungsverhalten der Vorgesetzten & Commitment	53.
Abbildung 1: Kugelmodell	7.
Abbildung 2: Fundamentaler Wandel als Übergang zwischen Perioden.....	8.
Abbildung 3: Drei-Phasen-Modell.....	9.
Abbildung 4: Determinanten von organisationalen Wandel.....	16.
Abbildung 5: Pressure & Performance	18.
Abbildung 6: Kulturebenen und ihr Zusammenhang.....	27.
Abbildung 7: Stufen-Modell für Change-Projekte	30.
Abbildung 8: 7 Stufen der emotionalen Steuerung	35.
Abbildung 9: Prozess der Verhaltensänderung.....	36.
Abbildung 10: Geförderte Entwicklungsprojekte	38.
Abbildung 11: Geförderte Entwicklungsprojekte in Komitat Vas	39.
Abbildung 12: Untersuchungsdesign.....	41.
Abbildung 13: Three- faktor partial mediation model of RTC	42.
Abbildung 14: Mediatorvariablen der Change's und Widerstand's	44.
Abbildung 15: Beschäftigungsdauer der Befragten.....	48.
Abbildung 16: Hypothesencheck.....	51.

1. EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Das Hauptziel des Managements in Organisationen ist es wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dabei stellen Dezentralisierung, Dynamik der Veränderung, technologische Entwicklungen, der steigende Wettbewerbsdruck und Globalisierung Führungskräfte vor der Herausforderung Managementsysteme zu entwickeln und zu „warten“. Mit Hilfe von Change Management sollen so Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter_innen auf neue Umweltentwicklungen eigestellt werden. Weiterentwicklung von Organisationen heißt nicht nur Veränderung von technischen Gegebenheiten, sondern auch Veränderung des Personals. Bislang haben viele literarische Quellen allein die betriebswirtschaftliche Perspektive von Change-Prozessen behandelt, wo Zahlen, wie Cash-Flow, Kapitalrentabilität, Umsatzwachstum und EBIT die absoluten Messgrößen bildeten. Das heißt, dass das bloße sachlogische Aspekt von Veränderungsmanagement betrachtet wurde (Doppler–Voigt, 2012; Doppler et al., 2011). Hierbei muss allerdings steht's vor Augen gehalten werden, dass Unternehmen nicht nur eine Arbeitsleistung – Sprich Arbeitskraft – in Form von Mitarbeiter_innen bekommen, sondern sie bekommen einen ganzen Menschen, mit all seiner Facetten. Laut der systemischen Organisationstheorie werden Organisationen als autopoetisch geschlossene, sich selbst steuernde Systeme bezeichnet (Kasper–Mayrhofer–Meyer, 1998b). Die Definition schließt ein Eingreifen in die Steuerung des Systems vom Außen aus. Deshalb ist es logisch, dass sich Organisationen ausschließlich selbst reproduzieren, wandeln und verändern können.

„Organisationen werden durch ihre Strukturen determiniert [...], ihre Zustände können niemals von außen, sondern nur durch die eigenen Strukturen ständig erneuert und durch andere ersetzt werden“ (Kasper–Mayrhofer–Meyer, 1998a).

Strukturen wiederum bestehen aus Erwartungen, die wiederum aus Entscheidungen generiert werden sollen. Auf diese Entscheidungen haben Mitarbeiter_innen einen Einfluss, sie können auch unbewusst sich und auch Fremde, mit Hilfe von kommunizieren ihrer Gefühle steuern. Als äußerst heikles Thema bezüglich Change- Prozessen sind deshalb die Emotionen, wie Angst, Frust, Schmerz, Empörung oder Ärger die zu Ohnmacht und zu Widerstand führen können. Diese Faktoren, die meistens schwer bei Organisationsentwicklung einzukalkulieren sind, können einen Change Projekt zum Scheitern bringen oder auch beflügeln, je nachdem

wie die freigesetzten Energien dabei vom Management genutzt, bessergesagt beachtet werden (Doppler–Voigt, 2012).

1.2 ZIELSETZUNG

Ziel dieser Thesis ist es die Lücke zwischen der sachlogischen Betrachtung von Veränderungsprozessen und die tatsächlich spürbare organisationale Praxis zu schließen indem mit Hilfe der emotionalen Sichtweise näher auf die Mitarbeiter_innen eingegangen wird. Change Management mag zwar sehr angesagt sein, aber wenn man genauer hinschaut ist es festzustellen, dass Veränderung immer schon da war, es war und ist notwendig fürs Überleben von Organisationen, fürs Überleben von Menschen. Changemanager_innen tendieren dazu anhand messbaren bzw. beobachtbaren Kriterien ihre Unterstellten zu steuern, dabei übersehen sie, dass sie nicht nur Produktionsfaktoren steuern, und meinen am Anfang, dass alles sehr glatt verlaufen wird, dass es zu keine Konflikte kommt und alles im einen Change sehr einfach sei. Spätestens wenn sich erste Anzeichen für Widerstand sich bemerkbar machen, werden Manager_innen unruhig und neigen dazu Probleme zu verdrängen, unter dem Teppich zu kehren. Dabei empfinden sie jegliche Widerstand und Konflikt, als bedrohlich, als etwas was zu vermeiden bzw. etwas was schnell im Keim zu ersticken gilt. Diese Arbeit soll dazu beitragen, dass die Adressant_innen ein besseres Verständnis über Change-Prozessen bekommen, dass Konflikte und Widerstände als etwas erwünschenswertes betrachtet werden sollen. Das Neue Literatur über Change Management, beispielsweise „*Change Management gegen Widerstände – Change Management mit den Menschen*“ – von Doppler et al. (2011) und „*Feel the Change*“ von Doppler und Voigt (2012) zeigen wie produktiv Manager_innen Konflikte und Widerstände zur Erreichung von Zielen beider Seiten genutzt werden können.

Im Großen und Ganzen gilt es die Fragestellung zu beantworten:

Was beeinflusst den Unternehmenswandel außer der bloßen Sachlogik? konkreter gesagt Wie beeinflusst das Gefühlswelt Organisationsmitglieder bzw. wie können Manager_innen mit diesen Gefühlen produktiv umgehen?

1.3 GANG DER ARBEIT UND METHODIK

Folgender Arbeit lässt sich in 4 weitere Kapitel differenzieren. Im theoretischen Teil soll eine Basis für Verständnis von Change-Prozessen vorgestellt werden, mit Hilfe einer Definition von Change und mit zwei Perspektiven des inkrementalen und des fundamentalen Wandels anhand der Theorie von Lewin. Die Theorie nach Lewin soll den Lesern einen Ersten Blick in Change-Prozessen gewähren, wo es hauptsächlich um 3 Phasen geht die erfolgreich zu bewältigen sind. Als nächster Schritt wird mit Hilfe von Patrick Dawsons Determinanten der organisationalen Veränderungen erläutert, was alles noch in den Trichter des Change-Managements noch miteinfließt, hauptsächlich zielt dieser Teil der Arbeit darauf ab die zwei kontextuelle Faktoren Emotionen (wie Widerstand) und den mikropolitischen Bewegungen zu beleuchten. Im diesen Kapitel ist es zweckmäßig etwas über die entscheidende Komponente von Change im Unternehmen zu erläutern, nämlich etwas über die Menschen.

Da alle Organisationsmitglieder in ihrer Vielfalt schwer zu erfassen sind, wird in dieser Thesis hauptsächlich die theoretische Brille der Organisationskultur sozusagen unter die Lupe genommen. Als einer der bemerkenswertesten Charakter die diese Theorie geprägt haben ist Schein, dessen Denkansätze in der Arbeit eingebaut wurden, um eine logische Argumentation schildern zu können, warum der emotionale Bestandteil von Unternehmenskulturen so eine entscheidende Rolle bei Veränderungen im organisationalen Alltag spielt. Nach diesem Schritt wird mit Hilfe von John Kotter auf die etwas detaillierteren und prozessbezogenen Art die Vorgehensweise bei der Gestaltung von Veränderungsprojekten näher eingegangen. Später wird anhand des Modells von Doppler und Voigt bei der emotionalen Perspektive von Change Prozessen gezeigt, dass Kotters 8 Stufen Modell sich nicht von dem heutzutage gebrauchten Masterplan für Change-Prozessen unterscheidet. Sie sind eigentlich zwei Seiten einer Medaille, worauf an dieser Stelle schon hingewiesen werden kann.

Als zweiter Kapitel wird das Feld vorbereitet für einen Beispiel aus der Praxis. In diesen Teil wird Change in Ungarn kurz vorgestellt. Viele ausländische Großunternehmen investieren derzeit mehrere Milliarden Euro in das kleine Land Ungarn. Investitionen bewirken Veränderungen und das nicht bloß in technischer Hinsicht, impliziter Nebeneffekt von diesen Veränderungen ist auch der gesellschaftliche Wandel. Durch neue bzw. sichere Arbeitsplätze steigt auch das Lebensniveau im Land, dennoch ist Wandel nur äußerst vorsichtig anzugehen, denn es bewirkt auch eine Änderung der Bedürfnisse und Ansprüche, dabei kann es leicht dazu-

kommen, dass die Gesellschaft nicht mehr damit zufrieden ist, was es hat. Dennoch erscheint Wandel seit der Uhrzeit überlebenswichtig zu sein, denn der Mensch ist kein Wesen, der sich mit einem Status quo zufriedengibt.

Im 4. Teil der Arbeit wird eine positivistische Herangehensweise vertreten, eine quantitative Untersuchung mittels eines Fragebogens soll bezüglich emotionalen Widerstand diejenige Variablen identifizieren, die maßgeblich diesen Zustand determinieren, inspiriert von einem anderen Forschungsergebnis, worauf später näher eingegangen werden soll.

Letztendlich wird ein Fazit gezogen, wie die Theorie mit der Praxis in Einklang gebracht werden kann, inwieweit die Ziele dieser Thesis erreicht wurden und was jetzt schon im Vorfeld über die Zukunft gesagt werden kann.

Über die Schreibweise soll auch an dieser Stelle erwähnt werden, dass wie bereits aus der Einleitung schon festzustellen ist, dass diese Thesis auch darauf abzielt geschlechterfreundlich formuliert zu werden. Obwohl an ungarischen Universitäten bezüglich der Deutschen Sprache dies (**noch**) kein obligatorischer Herangehensweise ist, erscheint es realistisch, wenn die Arbeit über emotionaler Vielfalt und explizit über Nutzung von Emotionen handelt, dass diese Gendergerecht formuliert wird. Das soll einerseits Verständnis erzeugen, dass Mann und Frau, als gleichwertig anzusehen sind, andererseits soll ein Trend aufgeschnappt werden, wodurch dieser Arbeit als etwas Besonderes, als etwas Einprägsames in Erinnerung bleibt. Die queer linguistische Schreibweise soll dazu beitragen.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES CHANGE- MANAGEMENTS

2.1 CHANGE MANAGEMENT

*„Das einzig Stetige, die einzige Konstante
ist die Veränderung“*

Heraklit (500 v. Ch.)¹

Die obige Beschreibung des griechischen Philosophs beschreibt den ewigen Kreislauf von Veränderungen. In der Aussage steckt ein bisschen Ironie und etwas Paradoxes lässt sich auch feststellen. Die Menschheit hat sich mit kontinuierlichen Veränderungen angefreundet, bzw. hat sich an diese gewöhnt. Im Allgemeinen wird über Change-Projekte in großen Stil gesprochen, dabei sollte man nicht vergessen, dass Veränderungen auch langsam Schritt für Schritt verlaufen können, wie die Kontinentalverschiebung.

Unter Change Management sind alle Maßnahmen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung in einer Organisation bewirken wollen, zu verstehen. Neue Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen werden dabei umgesetzt (Kasper, 2006).

In dieser Arbeit wird die Akteurs- und Akteur_innen-Perspektive von Change Prozessen betont. Nachdem eine Basis für das Verständnis für Hard Facts von Change Prozessen in dem Theorieteil vorgestellt wurde, wird immer näher auf die Individuen eingegangen. Wandel ist ein politischer Prozess (Dawson, 2003a), mikropolitische Bewegungen sind in jeder Organisation zu beobachten. Akteure und Akteurinnen schließen sich zusammen um kollektive Ziele zu erreichen.

Da Veränderungsvorhaben oft international vernetzt mit anderen Unternehmen und weil Organisationen sich immer mehr in Richtung Vielfalt – sprich Diversität – entwickeln, soll ein kurzer Blick auf verschiedene Kulturen geworfen werden, um zu betonen, dass Managementhandeln in der Praxis kulturell geprägt ist. Deshalb erweist es sich, als logische Tatsache, dass unterschiedliche Kulturelle Auffassungen über Leadership sich auf Change-Prozessen auswirken können.

¹ Vgl. Kasper, H. (2006).

Die letzten zwei Abschnitte dieses Kapitels beschreiben Checklisten, die ein gutes Gerüst für Führungskräfte darstellen, um zu verstehen, wie Change Prozesse in der Organisation bzw. Change Prozesse in der Gefühlswelt der Individuen ablaufen.

2.2 INKREMENTALER UND FUNDAMENTALER WANDEL

Unternehmensentwicklung, als eine Sequenz von Epochen betrachtet, weist meist auf dem ersten Blick nur inkrementellen Wandel auf. Am Anfang und am Ende ist jedoch ein fundamentaler Wandel auffindbar (Müller-Stewens–Lechner 2011, S. 455).

Im Folgenden wird auf diese zwei Arten von Wandel näher eingegangen um zu verdeutlichen, dass Wandel sein eigenes Tempo hat bzw. je nach Art des Wandels Manager_innen sich unterschiedlich Verhalten müssten.

Inkrementaler Wandel

Inkrementell bedeutet im alltäglichen Sprachgebrauch einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung, die Schritt für Schritt vollzogen wird.

Dieser Prozess ist nicht immer von den Betroffenen wahrnehmbar. Die Aufgabe des Systems ist hier die effiziente Lösung von Problemen. Dies ändert die Spielregeln, die Strukturen eines Unternehmens oder ein System bei Veränderungsprozessen nicht. Obwohl es keine auf dem ersten Blick wahrnehmbare Veränderungen gibt, heißt dies nicht, dass es zu keine Probleme kommen kann. Es können beispielsweise Preiskämpfe entstehen oder neue Konkurrenten können in den Markt eintreten. Unternehmen sollen diese Probleme innerhalb ihrer vorhandenen Ordnungsmuster, Strukturen und Prozesse lösen. Es ist nicht zwangsläufig notwendig, dass die Führungskräfte sich einschreiten muss, um diese Probleme zu lösen, denn das System weiß selbst was zu tun ist (Müller-Stewens–Lechner 2011, S. 455).

Fundamentaler Wandel

Hier findet ein Übergang von einer Epoche in den nächsten statt. Es gibt ein Zeitfenster, wo die alte Werte und Normen neben den neuen existieren. Das kann zu Konflikten und Probleme beim Ablauf des Wandelprozesses führen. Dieser Art von Wandel ist verglichen mit den inkrementellen Wandel langfristig angelegt, es zieht weitreichende Veränderungen mit sich und kann mehrere Jahre dauern. Treiber, die einen fundamentalen Wandel auslösen können

sind unter anderem: Umfeld, Wettbewerbsstruktur, Technologien und Methoden, Struktur des Geschäftsportfolios bzw. die Mitarbeiter_innenstruktur (Müller-Stewens–Lechner 2011, 455).

Fundamentaler Wandel lässt sich außerdem in zwei andere evolutionären und einen revolutionären Art von Wandel differenzieren. Evolutionäres Wandel, wo das System sich durch organisatorische Lernprozesse ändert, die zu einer neuen Operationslogik führen. Zu revolutionären Wandel kann es kommen, wenn beispielsweise ein Unternehmen sich in einer Krise befindet und ein grundsätzlicher Veränderungsprozess betrieben werden muss. Jedoch ist es nicht auszuschließen, dass beide Arten von Wandel parallel erfolgen. An der Oberflächenstruktur kann es einem revolutionären Wandel (Ausweitung des Geschäftsfeldes), im Inneren der Organisation erfolgt die Umstellung aber mittels evolutionärem Wandel Schritt für Schritt (Müller-Stewens–Lechner 2011, S. 455-459).

Den Zusammenhang zwischen den beiden Wandelarten wird im Folgenden mittels Abbildung 1. dargestellt.

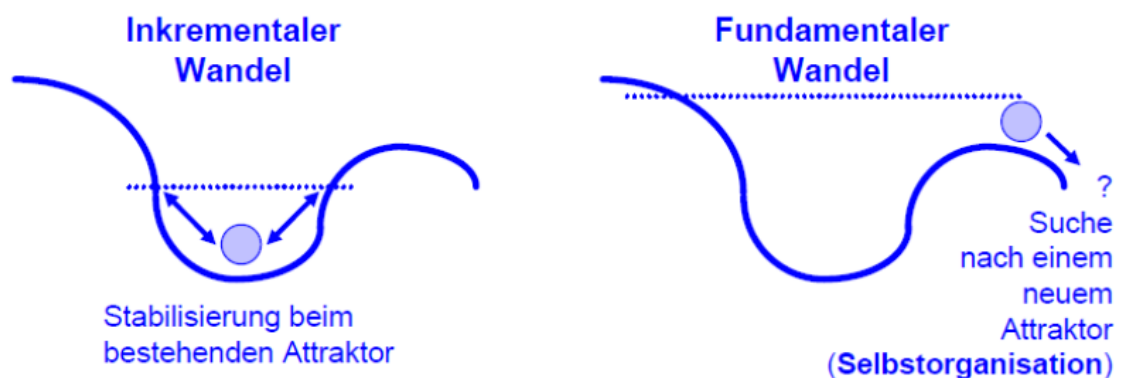


Abbildung 1: Kugelmodell

Quelle: Müller-Stewens–Lechner 2005, S. 558.

Im ersten Teil der Abbildung 1, im Kugelmodell von Haken (1991) ist im linken Teil der inkrementale Wandel visualisiert. Die Kurve, ist eine Art Tal. Das System bleibt relativ stabil, solange sich die Kugel innerhalb dieses Tals bewegt. Die Kugel wird immer in Ordnung zurückkehren. Ein Fließ-gleichgewicht, wo die Wirkung weniger ausgeprägt ist als, die verursachenden Kräfte.

Auf der anderen Seite der Abbildung 1 befindet sich die Kugel in einem höheren Startniveau, generiert im Hinabrollen Energie und rollt so über die Talgrenzen hinaus. Im nächsten Tal wird das neue Gleichgewicht gefunden beim neuen Attraktor, was als fundamentaler Wandel

bezeichnet werden kann. Hier kann eine andere Einflussmöglichkeit seine Wirkung entfalten, durch die Abflachung des Tals, was neue Rahmenbedingungen in einem Unternehmen generiert (Müller-Stewens–Lechner 2005, S. 558).

Als nächstes soll mittels Abbildung 2, der fundamentale Wandel, der im diesen Sinne gleichzusetzen ist mit der Übergang zwischen Epochen, mit Hilfe des Modells der überlappenden S-Kurven erklärt werden.

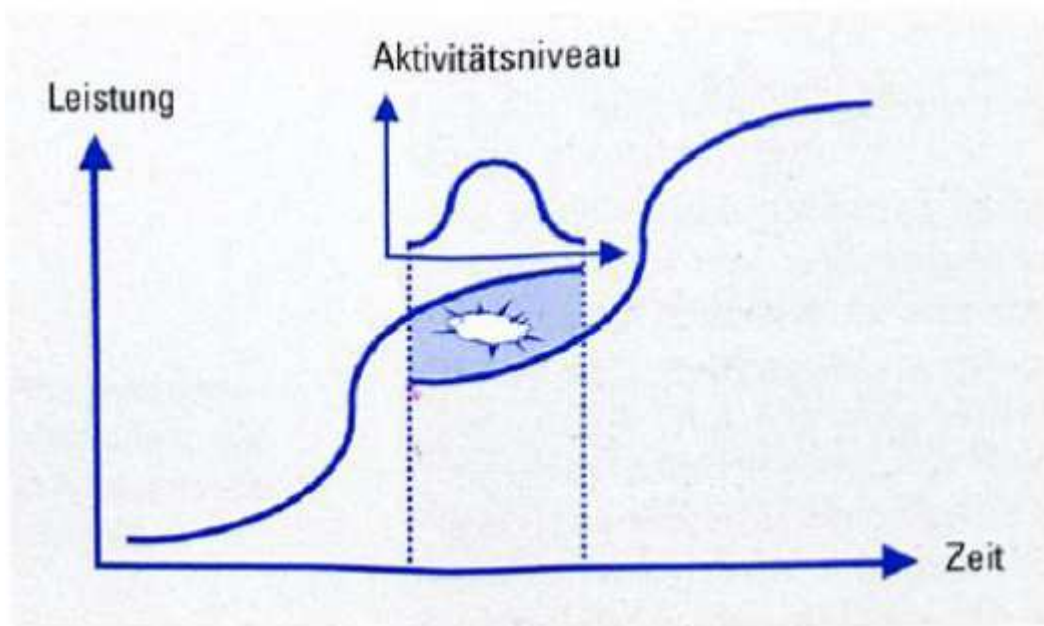


Abbildung 2: Fundamentaler Wandel als Übergang zwischen Perioden

Quelle: Müller-Stewens–Lechner 2005, S. 562.

Die S-Kurven, als Darstellung von inkrementaler Wandel und Leistungsentwicklung des betrachteten Unternehmens im vorherrschenden Erfolgsmodell einer Epoche. Die Graphik zeigt, dass die Leistung in der ersten Epoche nur geringfügig geändert wurde. Kurz vor Ende der S-Kurve kann eine Abflachung der Leistung festgestellt werden. Eine zweite S-Kurve basierend auf einer Gegenthese entwickelt sich, obwohl es sich auf ein geringeres Leistungsniveau befindet. Da diese neue Gegenthese, wie schon erwähnt ganz neu ist, ist es logisch, dass es seine Wirkung noch nicht entfaltet hat und dieses geringere Leistungsniveau aufweist. Bei der Weiterentwicklung kommt es zu einem fundamentalen Wandel und womöglich zu einem höheren Leistungsniveau. Dieser fundamentale Wandel ist in der Abbildung, als Glockenkurve dargestellt. Das System ist in der Glockenkurve am höchsten Punkt höchst Instabil (Müller-Stewens–Lechner 2011, S. 456-457).

2.3 LEWINS 3 PHASEN MODELL

Lewins Drei-Phasen-Modell bildet die Grundlage für die meisten Change-Management-Modelle (Junge 2008, S. 11). In seiner Feldtheorie hat er bezweckt „eine Sozialpsychologie zu entwerfen, die die Vorstellung von Kräftefeldern aus der Physik auf soziale Bereiche überträgt.“ (Lauer 2010, S. 55). Aus seinem Werk können zwei unterschiedliche retardierende (restaining forces) und die akzelerierende Kräfte (driving forces) entnommen werden. Retardierende Kräfte sind dazu da den Wandel entgegenzuwirken, akzelerierende Kräfte im Gegenzug fördern den Wandel (Siehe Abb. 3.). Wenn ein Unternehmen überleben will, muss es ein Gleichgewicht zwischen diesen Kräften herstellen. (Lauer 2010, S. 55-56).

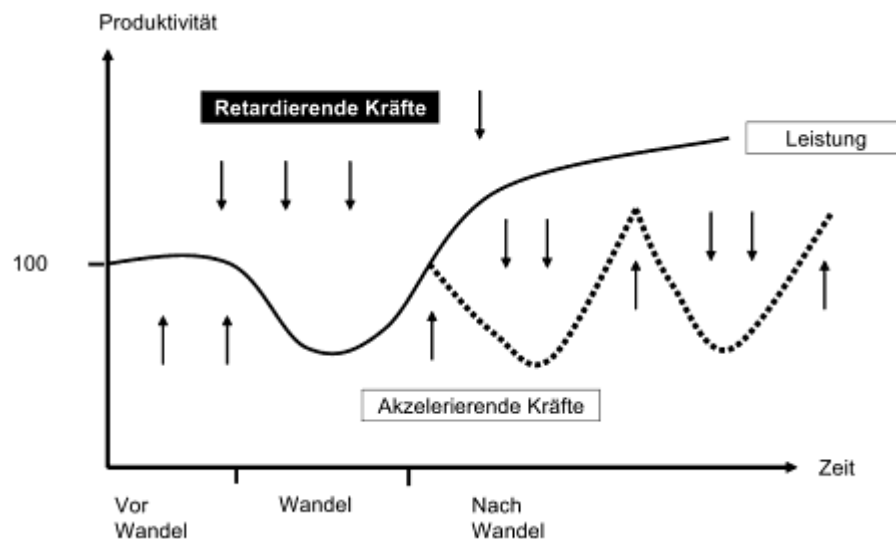


Abbildung 3: Drei-Phasen-Modell

Quelle: Lauer (2010), S. 56.

Nach Lewin besteht ein erfolgreicher Change-Prozess aus drei Phasen:

- I. **Unfreezing-** Auftauen
- II. **Moving-** Verändern
- III. **Refreezing-** Stabilisieren

Im obigen Modell (Abb. 3.) wird die Phase Unfreezing als „Vor Wandel“, die Phase Moving durch „Wandel“ und die Phase Refreezing durch „Nach Wandel“ beschrieben. Damit ein Wandelprozess ausgelöst wird, müssen die akzelerierenden Kräfte Überhand nehmen. Kommt es nach dem Change-Prozess weiterhin zu einem Übermaß an akzelerierenden Kräften, würde das Unternehmen der gepunkteten Linie folgen und nicht in einem Leistungsaufschwung landen (Lauer 2010, S. 57).

Diese 3 Phasen bilden die drei Säulen von Change Management, sie dienen als Orientierungspunkt für Manager_innen, Mitarbeiter_innen und für Außenstehende, denn so kann beobachtet werden, wo das Unternehmen tatsächlich steht bei seiner Bemühung, den ständig ändernden Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden.

I. Unfreezing:

In dieser Phase müssen Manager_innen bewerkstelligen, dass der Wandel akzeptiert bzw. eine Bereitschaft zum Wandel seitens der Beteiligten und auch Betroffenen aufgebaut wird. Es ist nötig, das gegenwärtige Gleichgewicht aufzutauen, damit eine gewisse Unzufriedenheit mit der derzeitigen Situation erzeugt wird. Die Menschen sollten dabei einsehen, dass wegen des starken Wettbewerbs, der politischen Lage oder sei es wegen anderen Umweltentwicklungen der Wille zur Verlassen des Sicherem bzw. Gewohnten aufgebaut werden muss. Ein Wandel ist aber ohne Emotionalität kaum vorzustellen, deshalb muss man nicht nur kognitive Fakten kommunizieren sondern auch Emotionen. Zusätzlich muss die Veränderungsweise für den Wandel geplant werden (Schreyer, 2007).

“The 'unfreezing' of the present level may involve quite different problems in different cases. Allport ... has described the 'catharsis' which seems necessary before prejudice can be removed. To break open the shell of complacency and self-righteousness it is sometimes necessary to bring about an emotional stir up”. (Lewin, 1947a)

Am Anfang ist dabei ein Leistungseinbruch zu erkennen. Dieser resultiert aus Widerständen gegen Veränderung und dem Verbrauch der Ressourcen, die für den Wandel nötig sind. Empirische Studien deuten auf einem Leistungseinbruch von 20%-30% hin (Lauer 2010, S. 57).

II. Moving:

Hier geht es darum, den bereits Bekannten zu verlernen und Neues zu erlernen. Maßnahmen werden konsequent durchgesetzt, damit alte Strukturen verdrängt, und neue besser eingeführt werden können (Bornewasser 2009, S. 168).

Das Ende dieser Phase ist dann erreicht, wenn ein neuer Gleichgewicht sich eingependelt hat und so sich die akzelerierende und retardierende Kräfte wieder ausgleichen können (Junge 2008, S. 12).

III. Refreezing:

Durch die Veränderung entstandene neue Strukturen müssen in dieser Phase langfristig stabilisiert werden, in Form einer Neuen Status quo.

Diese Sollten nicht in das alte Ist Zustand zurückfallen, deshalb soll es überwacht werden. Nach Abschluss dieser Phase, kann das Unternehmen sich um seinen nächsten Wandelprozess kümmern (Junge 2008, S. 12).

Lewins Modell, wie bereits erwähnt dient, als Orientierungshilfe bei Change-Prozessen, dank seiner Einfachheit und Logik ist es leicht nachzuvollziehen, obwohl es gerade durch diese einfache, lineare Sichtweise durchaus Angriffsfläche für Kritik anbietet:

“Lewin's model was a simple one, with organizational change involving three stages; unfreezing, changing and refreezing ... This quaintly linear and static conception-the organization as an ice cube-is so wildly inappropriate that it is difficult to see why it has not only survived but prospered.” (Kanter et al., 1992)

Lewin und Komplexitätstheorien

In den letzten Jahren wurden Veränderungsprozesse immer komplexer, deshalb wurde Lewins Arbeit, als etwas außer Mode gekommenes, als etwas irrelevantes betrachtet die die Ansprüche moderner Organisationen nicht mehr entsprechen kann.

Die Autor_innen argumentieren damit, dass der organisationale Alltag weitaus komplexer geworden ist, als es in den letzten 20 Jahren der Fall war. Organisationen mussten viele Herausforderungen bzw. Turbulenzen in ihrer Umwelt meistern, wobei sie kontinuierlich gelernt haben, wie sie mit den Neuen Anforderungen umgehen können.

Komplexitätstheorien beschreiben Organisationen eher als komplexe, dynamische und nicht-lineare selbstorganisierende Systeme (Burnes, 2004).

Diesbezüglich wurden einige Gemeinsamkeiten bzgl. Komplexitätstheorien und Lewin'sche Theorien aufgedeckt. Ein Artikel von Bernard Burnes (2004) beschreibt dabei Lewins Theorie aus einer „Zurück in die Zukunft“ Perspektive.

Lewin sagte, dass der Schlüssel um sozialer Konflikte lösen zu können in demokratischen Werten und in der Vereinfachung des geplanten Wandels durch Lernen liegt, so können „hu-

man conditions“ verbessert werden (Marrow, 1969; Lewin, 1992; Tobach, 1994; Cooke, 1999 in Burnes 2004).

Durch Lernen können Individuen Wandel verstehen und Einstellungen gegenüber ihrer Welt ändern. Er betont die Bedeutung von Gruppen (Lewin, 1939; Allport, 1948; Cartwright, 1951; Bargal et al., 1992), indem erläutert wird, dass Veränderung auf Gruppenlevel anzusetzen hat, da Gruppenverhalten starken Einfluss auf individuelles Verhalten ausübt. Normen, Rollen, sowie Interaktionen und Sozialisationsprozesse auf Gruppenlevel stehen dabei an zentraler Stelle (Schein, 1988).

An diesen Gedankengang lassen sich theoretische Überlegungen von Verfechter von Komplexitätstheorien anschließen. Einige erfolgreiche kontinuierliche Innovationen konnten umgesetzt werden wobei sich Unternehmen an der Schwelle zu Chaos (Edge of Chaos) befanden (Brown–Eisenhardt, 1997; Frederick, 1998).

Diese Schwelle von Chaos ist eigentlich eine begrenzte Instabilität der Systeme, die sich zwischen Order und Chaos befinden. Diese ist charakteristisch für komplexe Systeme. Um Kreativität und Wachstum optimal gestalten zu können ist es daher erforderlich, dass Unternehmen an der Schwelle zu Chaos operieren (Frederick, 1998; Jenner, 1998; Kauffman, 1993; Lewis, 1994).

Dabei ist es erforderlich, dass gewisse Regeln, bspw. – in Bezug auf Lewins Gruppenlerngedanken – Gruppennormen, –regel und Routinen, anders gesagt „Order-Generating Rules“ existieren (MacIntosh–MacLean, 2001).

Da Lewin Gruppenlernen, als Kern von Change-Prozessen definiert und dabei in seiner 3 Phasenmodell diese Gruppen die Identifikation bzw. die Veränderung von „Order-Generating Rules“ erlaubt – die quasi Selbstorganisation in komplexen Systemen untermauern –, kann diese „Lernherangehensweise“ an Change ähnlich betrachtet werden, wie Selbstorganisation bei den Komplexitätstheoretiker (MacIntosh–MacLean, 2001).

Es lassen sich noch andere Parallelen zu Komplexitätstheorien entdecken, aber in dieser Arbeit geht es um die Beschreibung von Komplexität im Sinne von Verhalten der Organisationsmitglieder_innen.

Dabei ist die Gefühlslage der einzelnen Individuen unterschiedlich. Diese Gefühlslage kann sich sehr stark auf Bereitschaft bei Change Prozessen mitzumachen und auf Widerstände auswirken. Deshalb wurde das Themengebiet Gruppenlernen kurz angeschnitten, da Individuen in Organisationen sehr stark von den Gruppen beeinflusst werden können wo sie Mitglieder_innen sind.

Zwecks eines Beispiels können hier mikropolitische Bewegungen von einzelnen Akteur_innen erwähnt werden, wo mittels Mikropolitik Widerstände sich wie eine Art Virus bzw. Krankheit in der Organisation verbreiten können. Dies war mehr oder weniger die unangenehme Seite, vor allem für Change Manager_innen, die das Unternehmen an den Anforderungen des externen Umfeldes bzw. des Wettbewerbs anpassen wollen. Auf der anderen Seite kann durch Gruppen Motivation, Commitment und Organisational Citizenship Behaviour/ Extrarollenverhalten aufgebaut und weit verbreitet werden.

2.4 STRATEGISCHER WANDEL

In diesem Kapitel gilt es nach der allgemeinen Basisgrundlagen des Change Managements einen modernen Rahmen zu setzen bzw. zu definieren was Change – Management aus strategischer Perspektive bedeutet und welche Faktoren maßgeblich dies determinieren. So kann die Arbeit die „Rätsel“ ergründen, wo Manager_innen ansetzen können Wandel in die Richtung zu forcieren, die sie für angebracht halten.

Strategic change: organizational transformation that is radical, frame-breaking, mould-breaking, or paradigmatic in its nature and implications.” (Buchanan–Huczynski, 2010)

Im Buch Organisational Behaviour von Buchanan–Huczynski (2010) findet sich eine geeignete Differenzierungsschemata der die unterschiedliche Ausprägung der organisationalen Wandels erklären kann:

An der Oberfläche wird sozusagen ein Fine-Tuning vollgezogen, dabei sind Unternehmen bestrebt ihr Effizienz zu gewährleisten, sprich die Dinge richtig zu machen. Hier kann es zur Restrukturierung mittels Zentralisierung oder eventuell Dezentralisierung kommen. Nächster Punkt ist „shallow“, auf Deutsch Untiefe, wobei Ressourcen neuverteilt werden, beispielsweise durch das Wachsen einiger Departments oder eben durch Kürzungen. Dies deutet auf eine Entwicklung der Geschäftsplanung hin, zeigt, dass ein Shift im Denken stattgefunden hat. Der

nächste Level wird als „Durchdringend“ bezeichnet, wobei ein neue/r Führer_innen, CEO als Beispiel vorzuführen ist. So kann die organisationale Definition von Erfolg geändert bzw. neue Ziele können festgelegt werden. Die vorletzte Stufe ist „Deep“ in dem eine radikale Änderung beispielsweise durch Änderung der Mission, Vision, Werte und Philosophie parallel mit Änderung der Denkweisen und Verhalten stattfindet. Als letztes wird der transformationelle Wandel beschrieben, dabei kommt es zu einer Paradigmenänderung, dabei wird die Art des Denkens, Problemlösungsmethoden und Definition von Grenzen und strategischen Change verändert (Buchanan–Huczynski, 2010).

Der Prozess und Kontext von Change

Die theoretische Ausgereiftheit der unter anderem von Collins (1998) verfechtet wurde, kann in der Processual- Contextual-Theorie aufgefunden werden. Diese Theorie argumentiert mit der Perspektive, dass es erforderlich ist zu verstehen, wie Substanz, Kontext und der Prozess der organisationalen Veränderung interagiert um einen bestimmten „Outcome“ zu produzieren. (Buchanan–Huczynski, 2010).

Pettigrew (1985,1987) weist darauf hin, dass viele Faktoren dabei eine Rolle spielen. Individuen, Gruppen, organisationale, soziale und politische Faktoren können die Natur des „Outcomes“ der Veränderungen beeinflussen. So beschreibt er ein Bild einer Veränderung, als ein komplexes und unordentliches Cocktail von rationalen Entscheidungen, gemixt mit Wettbewerb der individuellen Wahrnehmungen, stimuliert durch visionäres Leadership, gewürzt mit Machtspielen und bestrebt eine Ergänzung mit Unterstützung um Koalitionen hinter partikulären Ideen zu erschaffen (Buchanan–Huczynski, 2010).

Abbildung 4. (Seite 13.) soll diese Faktoren aus der prozessbezogenen Perspektive beleuchten, die Graphik ist eine vereinfachte Darstellung inspiriert von Dawson (2003a, 2003b).

Nach Dawson müssen einige **Voraussetzungen** erfüllt werden um organisationalen Change-Prozesse wirklich verstehen zu können²:

1. Es genügt nicht den zukünftigen, sondern der vergangene und der jetzige Kontext muss berücksichtigt werden indem die Organisation interagiert, externe und interne Faktoren eingeschlossen.

Externe Kontext: ist beispielsweise die Marktsituation, indem sich die Organisation befindet oder die Gesetzgebung des Landes in dem es interagiert.

² Quelle: Buchanan–Huczynski, 2010

Interne Kontext: Humanressourcen samt Arbeitsbeziehungen und Teamwork, administrative Strukturen, wie jobdesign und Arbeitsstruktur, Technology (Fabrik, Maschinen, Tools) bzw. das Produkt (Kerngeschäftsaktivität) und Geschichte und Kultur, also die kontextuelle Evolution der geteilten Glauben und Annahmen.

2. Die Substanz der Veränderung, wie neue Technologie, Prozessneugestaltung, neue Entlohnungssystem, der strukturelle bzw. kulturelle Veränderungen.
3. Der Übergangsprozess, Aufgaben, Aktivitäten, Entscheidungen, Timing, Sequenzen.
4. Politische Aktivität im und außerhalb der organisationalen Grenzen.
5. Das Zusammenwirken dieser Faktoren.

Pettigrew und Dawson betonen die Rolle von Change- Agent_innen, die dazu beitragen müssen durch ihr Handeln aus konkurrierenden Ideen eine zu legitimierende Lösung verkaufen, könne bei dem die Betroffenen aktiv durch Compliance dazu beitragen, dass dieser Lösungskonzept erfolgreich durchgeführt wird (Buchanan–Huczynski, 2010).

Des Weiteren erkennt Dawson die wesentlichen Komponenten vom **Substanz der Veränderung** (Dawson, 2008):

- Scale & Scope: eine Skale die von kleinen diskreten bis hin zu großen radikalen Veränderungsinitiativen führt.
- Defining Characteristics: den mehrere Veränderungsprojekte mit derselben Benennung können was Inhalt betrifft weit auseinandergehen.
- Timeframe: Von der Konzeption bis hin zu Routine.
- Perceived Centrality: ob es eine zentrale Bedeutung fürs Überleben des Unternehmens angesehen wird.

Politik der Veränderungen

Im dritten Teil der Abbildung sind die externe und auch die interne politische Aktivitäten aufgeführt. Als externe können Lobbytätigkeit, strategische Allianzen, Joint Ventures oder auch Stakeholdermanagement betrachtet werden. Interne sind vor allem Konsultation, Verhandlungen und Widerstand.

Im Späteren wird auf die interne politische Aktivität näher eingegangen. Dabei wird der Fokus auf das Themengebiet Mikropolitik in Organisationen behandelt, vor allem stellt sich diese Aktivität ein äußerst heikles Thema dar, denn Mikropolitik ist Mikropolitik wenn es nicht erkannt wird. Diese These wird im Kapitel Change und Mikropolitik erklärt.

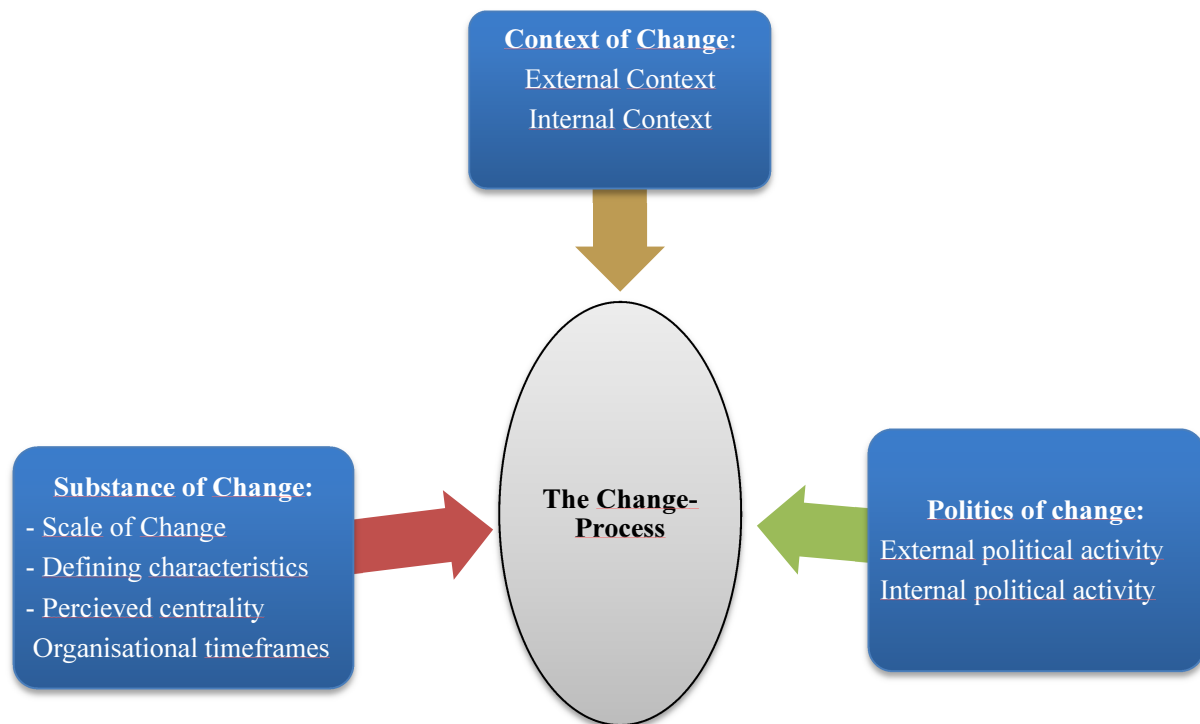


Abbildung 4: Determinanten von organisationalen Wandel

Quelle: in Anlehnung an Dawson, 2003a, in (Buchanan–Huczynski, 2010, S. 608.)

Großer Vorteil dieser prozessbezogenen Perspektive ist es, dass es die Komplexität von Veränderungen anerkennt, auf die unterschiedlichen Faktoren, die auf Veränderungen wirken, eingeht, und dabei mitberücksichtigt, dass diese Faktoren sich gegenseitig beeinflussen können. Es betrachtet Change nicht als eine Art zeitbegrenzter Event, sondern berücksichtigt ganzheitlich die Vergangenheit, Gegenwart und die Zukunft. Wie schon definiert, schafft es klare Empfehlungen für weitere Forschungsarbeit (Buchanan–Huczynski, 2010). Dies wird in dieser Masterthesis auch aufgegriffen.

Die Grenzen dieser Betrachtungsweise liegen in genau dieser Komplexität, denn das Modell kann ziemlich überkomplex und verwirrend werden. Manchmal kann es vorkommen, dass Involvierte, als unbedeutende Charaktere abgestempelt werden in einer weiten Sequenz von Events, in Rolle von Schachfiguren, die von sozialen und organisationalen Kräften gesteuert werden. Ein Manko ist auch, dass es keine praktische Empfehlungen für die Gestaltung von Changeprozessen liefern kann, es versteckt sich hinter die generellen Aussagen, wie „Es reduziert Komplexität“ und „Betonung der Rollen von Prozessdenken“ (Buchanan–Huczynski, 2010).

Change und das Individuum

Reaktionen eines Individuums auf rapide, plötzliche Veränderungen sind analog mit der psychischen Aufarbeitung des Verlustes einer nahestehenden Person. Der „coping cycle“, als emotionale Antwort auf Trauma oder Verluste ist somit für den radikalen organisationalen Wandel anwendbar (Kübler- Ross, 1969 in Buchanan–Huczynski, 2010).

Der Kübler-Ross „Coping Cycle“ definiert 5 mögliche Abschnitten die unterschiedlich durchgegangen werden können, dabei können einige nochmals besucht oder auch übersprungen werden. Aus organisationaler Sicht kann es als guter Erklärungs- und Diagnosetool fungieren.

Phasen

Abstreiten:

Das Individuum ist nicht bereit mit der Realität konfrontiert zu werden, unter dem Motto „das passiert nicht“. (Buchanan–Huczynski, 2010). Hier kann bezüglich Change-Prozessen vielleicht die emotionale Bindung an den Gewohnten und somit den sicheren Zustand geschlossen werden. Eine Abweichung von diesen Zustand ist nicht mehr akzeptiert, denn so würden Mitarbeiter_innen von gewohnten Pfad abkommen und mit Unsicherheiten gegenübergestellt werden.

Wut:

In dieser Phase kann es dazu kommen, dass die Betroffenen sich gegen diejenigen Wenden die offensichtlich verantwortlich für dieses Geschehen sind (Buchanan–Huczynski, 2010).

Verhandeln:

Bei dieser Art von Verhandlungen geht es um „Schadensbegrenzung“, wie Verlust in folge der Veränderungsprozessen gemildert werden kann (Buchanan–Huczynski, 2010).

Depression:

Die Realität der Verlust und der Übergang wird verstanden, die Individuen denken dabei, dass sie keinen Einfluss auf das Geschehen haben und manchmal ist dies mit hoffnungslosigkeit verbunden (Buchanan–Huczynski, 2010).

Akzeptanz:

Schließlich akzeptieren die Individuen die Situation samt all ihrer Implikationen bzw. kristallisiert sich, dass sie sich Gedanken über ihr Vorwertskommen machen müssen (Buchanan–Huczynski, 2010).

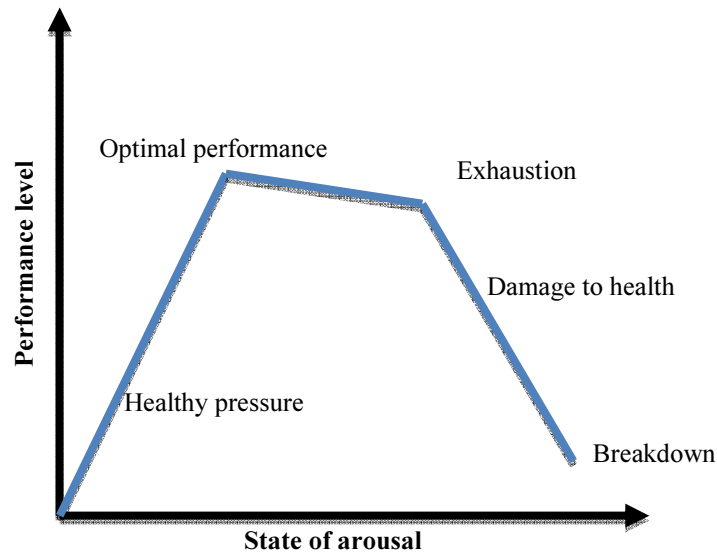


Abbildung 5: Pressure & Performance

Quelle: Buchanan–Huczynski, 2010.

Die obere Abbildung 5 baut auf die Theorie von Yerkes und Dodson (1908), die besagen das durch ein bestimmten Maß an Aufregung, besser gesagt Stress die optimale Leistungsniveau erreicht werden kann.

Aus der obigen Abbildung ist auch darauf zu schließen, dass wenn ein bestimmtes Niveau an Stress überschritten wird, wird dies sich kontraproduktiv auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Symptome sind demnach Müdigkeit, Wirkung auf Gesundheit und Breakdown. Change-Projekte können Stress verursachen, dass kann sich entweder positiv oder negativ auf die Leistungsniveau auswirken (Buchanan–Huczynski, 2010).

Wenn betrachtet wird, dass heutzutage das Arbeitsleben sehr stressig geworden ist, sprechen Ärzte über das Phänomen von Burn-out.

2.5 CHANGE UND MIKROPOLITIK

Mikropolitische Handlungen entstehen wegen wechselseitiger Abhängigkeit. Die Zielheterogenität, die Bedeutung der Entscheidungsprozesse und die Knappheit von Ressourcen, wie z.B. Macht, sind zusätzliche Kontextfaktoren, die maßgeblich das individuelle Handeln der Akteure prägen (Pfeffer, 1981). Dabei kann Macht aus vielen Quellen bezogen werden, darüber berichten viele Theoretiker, beispielsweise über die Macht- Abhängigkeits-Theorie (Emerson 1962), über Machtbasentheorie (French–Raven, 1959) und über Disziplinarmacht (Foucault, 1978).

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“. (Weber, 1980, S. 28.)

Mikropolitik ist ein Arsenal an alltäglichen Techniken, mit denen Macht aufgebaut bzw. eingesetzt wird um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich der fremden Kontrolle zu entziehen. Es ist praktisch unsichtbar, unterschwellig, verborgen, ohne Gemeinsinn auf dem eigenen Vorteil gerichtet, informell, interpersonal-kleinräumig (von Angesicht zu Angesicht) und ist auf kleine Variationen im Rahmen gültiger Strukturen und Regeln beschränkt (Neuberger, 2002).

Was Change Management betrifft sind folgende **Funktionen** (nach Bone-Winkel 1997, S. 217- 225.) der Mikropolitik von Belang:

- Schaffung alternativer Machtpotentiale, die der **Systemkonformität entgegenwirken**.
- Ausgleich zwischen Stärken und Schwächen anderer Einflussssysteme, was in **eine Infragestellung veralteter Routinen** mündet.
- Zulassung **verschiedener Perspektiven** um ein Problem zu lösen, Stimulierung des Wettbewerbs um Wissen und Einfluss.
- Schaffung bzw. Prägung eines Klimas, der für **Innovationen und strategischen Neuorientierung offen** ist.
- Potentiale für individuelle **Sinnstiftung** schaffen.
- Bildet ein Forum für **Ausgestaltung von Konflikten**.

- Erlangung einer robusten **Systemstabilität**, die Machtkämpfe aushalten soll.
- Sicherung von **Flexibilität**.
- Intensivierung des **innerorganisatorischen Austauschprozesses**.

Mikropolitik ist eigentlich produktiv und kontraproduktiv zugleich, ein gesundes Maß ist notwendig um die Vitalität von Organisationen sichern zu können. Auf einer Seite kann es Dinge ins Rollen bringen, Veränderungen forcieren, auf der anderen Seite kann es durchaus Veränderungen entgegenwirken und kann dazu beitragen durch kollektiven Widerstand Veränderungsprozesse zu blockieren. Das Zitat von Herrn Weber verdeutlicht, dass Macht sich durch die Tatsache auszeichnet, dass es gegen Widerstand durchgesetzt werden kann. Jedoch ist das nur möglich, wenn der Widerstand diese Macht, als legitim beachtet und dieser Macht groß genug ist den Widerstand zu „brechen“.

Gründe für Resistenz nach Bedeian (1980) (in Buchanan–Huczynski, 2010):

- **Status-Quo** aus Eigeninteresse beibehalten wollen, die „**Komfortzone**“ nicht verlassen, um den bisherigen Status nicht aufs Spiel zu setzen.
- **Missverständnisse bzw. mangelndes Vertrauen**, da Gründe und Konsequenzen des Wandels nicht verstanden werden, wegen des Informationsmangels.
- **Widersprüchliche Analyse** vom Wandel, wobei Resistenz manchmal sogar nützlich sein kann, wenn es Kritik konstruktiv sichtbar macht und zu einer Verbesserung führt
- Niedrige Toleranz hinsichtlich Veränderungen, **wenn Selbstkonzept** der Menschen – also wie sie sich selbst sehen – **in Frage gestellt** wird.

Welche Methoden gibt es mit solch einer Resistenz umzugehen (Kotter–Schlesinger, 2008; Buchanan–Huczynski 2010)?

- **Weiterbildung und Kommunikation:** Obwohl es ziemlich viel Zeit in Anspruch nimmt, erhöht es Commitment und glättet gegensätzliche Sichtweisen. Es ist vor Allem dann nützlich, wenn es zu Missverständnisse gekommen ist, hauptsächlich wegen Mangel an Informationen.

- **Partizipation und Involvierung:** Als äußerst nützlich erweist sich diese Methode, weil es den Kern von Veränderungen in „Angriff“ nimmt. Es reduziert nämlich Unsicherheit und nutzt aktiv die individuellen Fähigkeiten. Das ist leider sehr Zeitintensiv aber ist bei Angst verursacht durch Unsicherheiten ein sehr brauchbares Management-Tool.
- **Förderung und Unterstützung:** Das fördert Bekanntheit bzw. Bewusstheit und sichert, dass die Betroffenen die Veränderung wirklich verstehen können. Einer der Schwächen dieser Methode ist es, dass es auch lange dauern und auch expansiv sein kann. Wenn Resistenz durch Besorgnis entsteht kann dies dazu beitragen, dass Mitarbeiter_innen sich weniger Sorgen über die persönliche Wirkungen machen.
- **Verhandlung und Vereinbarung:** Hilft starken Widerstand zu reduzieren. Nützlich bei Stakeholdern, dessen Interessen gefährdet sind. Gefahr besteht darin, dass es expansiv sein kann und andere auch dazu ermutigen kann sich Deals zu erkämpfen.
- **Manipulation und Kooptation:** Es ist schnell und unexpensiv, sehr geeignet bei Stakeholder die kompliziert zu managen sind. Manko dieser Methode ist es, wenn die Manipulierten entdecken, dass sie Manipuliert wurden, sie können deswegen später Probleme verursachen.
- **Explizite und Implizite Zwang:** Ist schnell und überwältigt Widerstand. Kann nützlich bei tieflegenden Meinungsunterschieden – bei kleinen Chancen einen zu einen Konsens zu kommen – sein. Dafür ist es allerdings von essentieller Bedeutung, dass der/ die Change- Agent_innen genug Macht hat dies zu bewerkstelligen. Es ist riskant, wenn die Betroffenen verärgert wurden.

Während des organisationalen Wandels prägen Unsicherheit, Ambiguität bzw. Allokation knapper und wichtiger Ressourcen mikropolitische Bewegungen (Elšik in Eckardstein–Kasper–Mayrhofer 1999). Gerade deswegen ist es nötig, dass Manager_innen Veränderungsprozesse kommunizieren, um die bereits aufgezählten Bedingungen für politische Prozesse mildern bzw. auflösen zu können. Jedoch wenn gerade von Manager_innen eine derartige Veränderung erwünscht ist, kann zweckmäßig sein sich mikropolitisch zu engagieren, auf dem bereits aufgezählten Bedingungen können Führungskräfte bauen, in der Hinsicht diese zu verstärken (den Advocatus Diaboli spielen).

Mikropolitik trägt zur Entstehung von Konflikten bei, es ist logisch, dass wenn es um mindestens zwei Sichtweisen geht dies quasi, als Naturgesetz auftritt.

Bei Konflikten gibt es mehrere Unterkategorien, egal ob es um Ziel-, Beurteilungs- oder Verteilungskonflikte geht, es soll vor Augen gehalten werden, dass Konflikte die Chance für Veränderungen bieten. Wo Konflikte vorkommen ist Emotion, Energie und Weiterentwicklung. Nicht umsonst ist das chinesische Schriftzeichen für Konflikte Krise und Chance dasselbe (Kasper–Mayrhofer, 2009).

Folgend wird das Verhalten in Organisationen mit Hilfe der LMX Theorie kurz erklärt, da durch dieser Theorie ein Verständnis für die Gestaltungsweise bzw. das Geburt einer „individuellen“ Stil geschaffen wird, kann der weitere Schritt – in dem diese Leadership Style der auf Change Management angewendet wird – vollgezogen werden. Es soll zeigen, dass je nach Grad einer Veränderung, Führungskräfte unterschiedliche Führungsstile praktizieren können, jedoch sollte man nicht vor Augen verlieren, dass dieser Führungsstil laut LMX Theorie nicht einheitlich auf alle Mitarbeiter_innen (laut Theorie und Empirie) angewendet wird.

Beurteilung von Performance

Innerhalb des Feldes politischer Aktivitäten in Unternehmen ist die Leistung des Unternehmens insgesamt und die individuellen Leistung der Organisationsmitglieder zu beurteilen. In einen Artikel *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals* (Erdogan, 2002) im Human Resource Management Review wird die Personalbeurteilung teilweise als politischer Tool bezeichnet. Im diesen Artikel wird Personalbeurteilung beeinflusst durch Prozesscharakteristika, Organisationskultur, die LMX Theorie, Wahrgenommene organisationale Unterstützung, Impression Management der Beurteilten, und Informationstyp die von den Beurteiler benutzt wird. Inspiriert von diesen Artikel viel der Effekt von den LMX Theorie aufgegriffen, der im Weiteren kurz vorgestellt wird.

Leader- Member Exchange Theorie

Diese Theorie geht davon aus, dass eine Führungskraft keine stabilen Durchschnitts-Führungsstil gegenüber seine/r Unterstellt_innen praktiziert (Liden–Graen 1980). Es wird eh eine vertikale Dyade aufgebaut, wo die Führungskraft eine individuelle Beziehung zu seinen Geführten aufbauen kann (Duchon–Green–Taber, 1986).

Führungskräfte gestalten so ihren In-Group und Out-Group. Dies bedeutet, dass der Führungskraft besonders gute, enge bzw. intensive Beziehungen zu seiner In- Group führt, denen

werden wichtige Aufgaben mit besonderer Verantwortung und Autonomie delegiert. Der Out-Group bekommt laut dieser Theorie wenig Aufmerksamkeit. Beispielsweise, dass nicht genug Zeit für ihre Belange aufgewendet wird, diese Mitarbeiter_innen erhalten wenig soziale Wertschätzung und die Interaktion beschränkt sich auf formale Aspekte, es ist eh sachlich, kühl bzw. distanziert. Diese Theorie und die dazu gehörende empirische Studien erschüttern die Basisannahmen der Führungsstilforschung. Dies impliziert, dass die Forschung sich mit der internen Dynamik der Führer Mitarbeiter_innen-Beziehung auseinandersetzen sollte (Kasper-Mayrhofer, 2009).

Change und Leadership Style

Wie sollen die Mitarbeiter_innen bei Change-Prozessen behandelt werden, inwieweit ist es zweckmäßig sie in die Gestaltung von Veränderungsprozessen einzubeziehen? Diese Frage stellt sich Führungskräften die tagtäglich neue Entscheidungen treffen müssen.

Folgend wird Anhand des Modells von Stace und Dunphy (2001) (in Buchanan–Huczynski 2010) in der Tabelle 1. diese Fragestellung detaillierter ausgeführt werden.

Tabelle 1: Scale of Change & Leadership Style

	Scale Of Change			
Style of Change Leadership	Fine Tuning	Incremental Adjustment	Modular Transformation	Corporate Transformation
Collaborative	Typ 1		Typ 2	
Consultative	Participative Evolution		Charismatic Transformation	
Directive	Typ 3		Typ 4	
Coercive	Forced Evolution		Dictatorial Transformation	

Quelle: Buchanan–Huczynski, 2010.

Je nach Ausprägung von Wandel ist die Partizipation der Betroffenen unterschiedlich wichtig. Ähnlich wie im Kapitel 2.3 Strategischer Wandel beschrieben wurde, soll nun eine verwandte Differenzierung bezüglich Art des Wandels vorgenommen werden. Da bereits eine Erläute-

rung dieses Themas schon vorgenommen wurde, wird in dieser Abschnitt nur für die Interpretation der vorigen Tabelle 1 unbedingt notwendige Informationen Revue passieren lassen.

- **Fine Tuning:** Prozeduren auf Abteilungsebene werden verändert.
- **Incremental adjustment:** Strukturen und Managementprozesse, kein strategischer Wandel.
- **Modular Transformation:** Restrukturierung von Abteilungen und Sparten.
- **Corporate Transformation:** strategischer Wandel, erfasst die gesamte Organisation.

Change Leadership im diesen Sinne kann mittels 4 unterschiedlichen Methoden praktiziert werden. Durch Kollaboration soll eine weitreichende Partizipation in Kernentscheidungen gewährt werden. Zweiter Methode wäre die Konsultation, beschränktes Involvieren wo bestimmte Ziele von Change Agent_innen gesetzt und Verantwortlichkeiten definiert werden sollen. Dritte Möglichkeit wäre Direktion, das heißt Managementautorität. Um die Möglichkeiten abzurufen werden die bisherigen Methoden mit Zwang ergänzt, dafür trägt natürlich meistens der Senior Management die Verantwortung.

Zielführende Strategien:

- **Participative evolution:** bei kleinen Veränderungen, die adaptiv auf Umweltveränderungen ausgelegt sind und wo der Wandel von den Betroffenen angestrebt wird.
- **Charismatic transformation:** wichtige Veränderungen, wofür wenig Zeit zur Verfügung steht, jedoch Unterstützung für radikalen Wandel gesichert werden kann.
- **Forced evolution:** kleine Veränderungen, wofür genügend Zeit zur Verfügung steht, aber wofür wenig Bereitschaft zum Wandel vorhanden ist.
- **Dictatorial transformation:** bedeutende Change- Vorhaben die dringend und notwendig sind um das Überleben der Organisation sichern zu können, verbunden mit großem Zeitdruck bzw. keinen Zeit für Partizipation, mit keinen internen Unterstützung.

Eine Typologie von Change Agent_innen

Der/ die Coach ist sehr Menschenorientiert, ist ein inspirierende/r Redner_in und führt „participative evolutions“. Der Kapitän, als systematischer, aufgabeorientierter Autoritätsfigur führt „forced evolutions“.

Charismatiker_innen sind heroisch, streben eine herausfordernde Vision an, führen wie aus der Benennung zu vermuten ist – „charismatic transformations“. Commander_innen sind Zielgerichtet, Entscheidungsfreudig und energisch, sie sind in der Lage und wollen auch Widerstand beseitigen bzw. bekämpfen um „dictatorial transformations“ implementieren zu können.

Weiters betonen die Autoren Dunphy und Stace, dass antizipativer Strategien zu viel Zeit rauben und sie können viele Konflikte aufdecken die schwer zu Bändigen sind. Wenn allerdings über das Überleben von Organisationen von einer rapiden und strategischen Veränderung abhängt betonen sie die Notwendigkeit von Dictatorial Transformation.

2.6 ORGANISATIONSKULTUR, VERSCHIEDENE THEORIEN

2.6.1 Grundlagen

Je nachdem welches Paradigma, „social fact“ oder „social constructionist“ Paradigma betrachtet wird, kann näher auf die Unterschiede der zwei Betrachtungsweisen der Organisationskultur eingegangen werden. Der „social fact“ Paradigma betrachtet Kultur, als einer von mehreren Variablen in einer Erklärungsmodell (Kultur haben), auf der anderen Seite der „social constructionist“ Paradigma wird Kultur, als ein ganzes Sinnsystem interpretiert (Kasper–Mayrhofer, 2009).

Die Funktionen einer Organisationskultur sind dabei, die Reduktion des organisationalen Koordinationsbedarfs, Motivation durch hervorrufen eines Identitätsgefühls, strategische Potentiale und ein Beitrag zur Sinnschaffung (Ochsenbauer–Klofat 1987 in Kasper–Mayrhofer, 2009).

Trice und Beyer (1993) (in Kasper–Mayrhofer, 2009) beschreiben in ihren Werk sechs Charakteristika von Organisationskulturen, nämlich, dass sie kollektiv, historisch, emotional, symbolisch, dynamisch und unscharf sind.

Aus dieser Perspektive ist es deshalb logisch, dass der „Faktor“ Organisationskultur in dieser Arbeit näher beleuchtet wird, denn wenn eine Forschungsfrage über die Steuerung von Emotionen im Sinne des Unternehmenswandels beantwortet werden soll, ist es zweckmäßig, dass das Thema Unternehmenskultur samt der kollektiven emotionalen Vielfalt unter die Lupe genommen wird.

Folgender Abbildung (Abb. 6.) soll visualisieren, dass eine Organisationskultur nicht so leicht auf dem ersten Blick zu entdecken ist. Die Abbildung baut auf Schein's Modell auf der drei Kulturebenen unterscheidet.

Die **grundlegende Annahmen**, also Orientierungs- und Vorstellungsmuster repräsentieren die organisationale Wahrheit, somit beeinflussen sie das Denken und Verhalten der Organisationsmitglieder und leisten einen erheblichen Beitrag für die Sicherheit der Menschen. Diese Annahmen können über die Zeit, über menschliches Handeln, über Wirklichkeit etc. handeln (Kasper–Mayrhofer, 2009). Diese Annahmen sind tief in Organisationen verwurzelt, sie sind unsichtbar und meist unbewusst. Die Kultur im diesen Sinne definiert ein Set von Grundannahmen, wofür Zeit aufgewendet wird und welchen Vorgängen Beachtung geschenkt werden

soll. Vorherrschende Denkmuster, Emotionen als Reaktionen für organisationale Handlungen werden so festgelegt, welche passende Aktionen in diversen Situationen zu setzen sind (Schein, 2004; in Kasper–Mayrhofer, 2009).

In der Mitte des Modells sind **Werte und Normen**, die teils sichtbar, teils unbewusst sind. Sie sind, als eine Art moralische Code aufzufassen, die definieren soll, was Richtig und was Falsch ist. Diese Werte bauen auf Grundannahmen auf, sie sind bewusstseinsfähig, so haben Organisationsmitglieder die Möglichkeit über sie zu reflektieren. (Kasper–Mühlbacher, 2002).

Auf der Oberfläche befinden sich **Artefakte und Äußerungsformen**, wie eine gemeinsame Sprache, praktizierte Rituale, Kleidung oder der alltägliche Umgang miteinander. Diese sind sichtbar, jedoch interpretationsbedürftig. Die komplexe Annahmen, Wertvollstellungen und Normen sollen hier mit Hilfe von Symbolen lebendig gehalten und kommuniziert werden. Rituale, stilisierte, sich wiederholende soziale Aktivitäten bestätigen und stabilisieren Strukturen und Mythen, dabei regeln und kontrollieren sie emotionale und soziale Kräfte. Durch die Benutzung von Symbolen drücken sie soziale Beziehungen aus (Kasper–Mayrhofer, 2009).

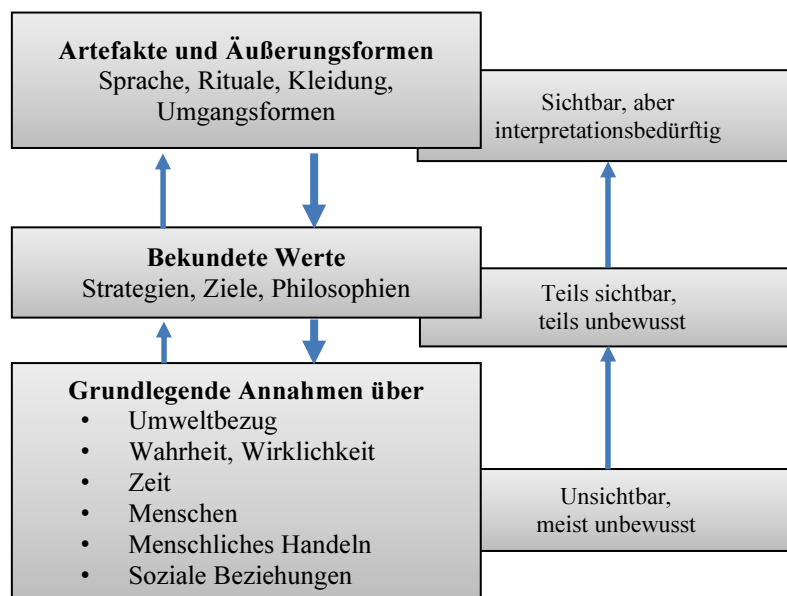


Abbildung 6.: Kulturebenen und ihr Zusammenhang

Quelle: Kasper–Mayrhofer, 2009, S. 322.³

³ vgl. Schreyögg 1999, Schein 1985, S. 14.

2.6.2 Kultur und Managementpraxis

Das Kulturmodell nach Schein kann von Organisation zu Organisation anders Zusammengesetzt sein. Obwohl Organisationen nicht exakt zu vergleichen sind, können wir einige Parallelen innerhalb staatlicher Grenzen entdecken.

Ein guter Vergleich von den national differenzierten Verhaltensweisen bietet Hofstede und Bond (1988), in ihrer Analyse konnten sie zwischen 5 verschiedene Orientierungen unterscheiden, nämlich zwischen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung und Maskulinität vs. Feminität. Obwohl diese Untersuchung erhebliche Mängel aufweist, in dem es nicht nach Anzahl bzw. Tätigkeitsfeld differenziert und nicht zu 100% verallgemeinert werden kann, bietet es trotzdem einen guten Ausgangspunkt. Dennoch muss beachtet werden, dass es ein schwieriges Unterfangen ist Menschen objektiv mit einer Messlatte zu messen.

Im Werk von Steers–Nardon–Sanchez-Runde (2009) ist eine bessere Analyse zu finden. Die Autoren haben es geschafft in mehreren Ländern das Management zu untersuchen. Sie haben erklärt, wie nationale Kultur den organisationalen Design, also Strukturen, Strategien und Entscheidungsfindung beeinflusst. Die wirklich für die Praxis relevanten kulturellen Faktoren sind in dieser Arbeit sehr gut zusammengefasst wurden.

3 BEISPIELE

Der deutsche Konzern

Diese Art von Organisationen sind formal mit strikten Hierarchien, Macht ist auf die verschiedenen Stakeholder – Gewerkschaften miteingeschlossen – aufgeteilt, ihre Bedürfnisse müssen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Die Rolle des Supervisors ist auf die technische Expertise und Konsensbildung gerichtet. Die Regeln müssen beachtet werden und das Management kann als „linear“ beschrieben werden. Wie schon erwähnt, es ist formal, jedoch partizipativ organisiert. Dies bedeutet, dass die Entscheidungsfindung sehr langsam vorangeht, denn verschiedene Interessen müssen berücksichtigt und teilweise interpretiert werden. Die Konzerne bieten außerdem viele Trainingsmöglichkeiten für den Nachwuchs (Steers–Nardon–Sanchez-Runde, 2009).

Der chinesische Gong-si

Diese Unternehmen sind flach und fließend. Sie weisen nur wenig Struktur auf, dabei ist Macht in den Händen der nahen und eng verbundenen Familieneigentümer zentralisiert. Die ganze Organisation steht unter Steuerung einer Familie, die einfachen Arbeiter_innen sind überwiegend nicht Familienmitglieder. Autokratischer Führungsstil ist hier gängig um kollektivistische Ziele zu erreichen. Die Supervisors sind fokussiert – in dieser Konstellation – auf Direktion und Kontrolle, sie sind patriarchalisch. Es ist ein Beziehungsbasiertes Management, denn die als Generalisten angesehenen Familienmanager_innen streben an, Vertrauen und persönliche Beziehungen aufzubauen. Hé-xié bedeutet in China, dass wegen der großen Anzahl an Bekannten in Unternehmen eine Art Gruppenharmonie gesichert bzw. gepflegt werden muss. Was den Zeitbezug betrifft sind sie eh monochronisch, das heißt sie präferieren herkömmliche lineare Abläufe. Aus der starken Zentralisierung kann die Schlussfolgerung bezogen werden, dass die Entscheidungen schnell getroffen und durch diesen beziehungsorientierten bzw. patriarchalischen Stil, eine ebenso rasche Implementierung ermöglicht werden kann. Hierbei soll auch der Begriff Guanxi erwähnt werden, der eine starke persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen, die Implikationen für einen kontinuierlichen Austausch von Gefälligkeiten ausdrückt (Steers–Nardon–Sanchez-Runde, 2009).

US Corporation

Informelle Organisationen mit einer losen Systemverbindung bei denen Macht in den Händen der Eigentümer und der Exekutive verteilt sind. Das Geschehen ist effizienz- und flexibilitätsbetont mit einem Hauch von Egalitarismus. Wie beim chinesischen Unternehmen ist die Rolle des Supervisors auf Direktion und Kontrolle fokussiert. Ein regelbasiertes Management herrscht vor die das individuelle Ergebnis und Verantwortung unter Druck setzt. Der/Die CEO nimmt einen imperialistischen Charakter an. Das Management ist ein stark trainierter Soldat der flexibel und innovativ sein muss mit Respekt für Rollen und Politiken die Befehle gehorcht. In diesem organisatorischen Gefüge ist es weit verbreitet Leiharbeiter zu beschäftigen. Die Entscheidungsfindung ist linear, rapid und relativ autokratisch mit langsamer Implementierung und der Ansicht, dass Beschäftigte variable Kosten sind (Steers–Nardon–Sanchez-Runde, 2009).

2.7 KOTTERS STUFENMODELL

Nach der kurzen Ausflug ins Themengebiet kultureller Diversität soll mit Hilfe folgender 8. Stufenmodell (Abb. 7.) nach John Kotter, eine Art roter Faden für Change Projekte erstellt werden, er hat die Schritte vieler Unternehmen mehrere Jahre lang näher analysiert, worauf es bei solchen Veränderungsvorhaben wirklich ankommt.

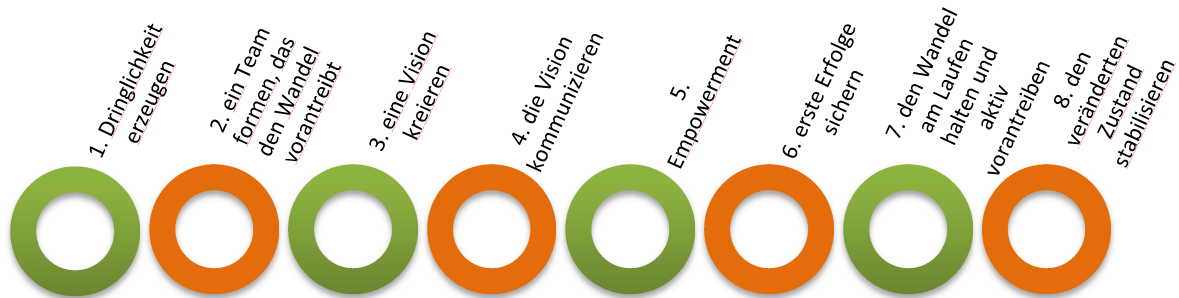


Abbildung 7: Stufen-Modell für Change-Projekte

Quelle: Kotter, 1995a.

1. Dringlichkeit erzeugen

Unter diesem Punkt gilt es den notwendigen Druck aufzubauen, dabei sollte aber nicht übertrieben werden. In Assoziation zu Lewins Unfreeze Phase kann hier nochmals darauf hingewiesen werden, dass eine bestimmte Akzeptanz über die Notwendigkeit von Veränderungen erzeugt werden soll. Mitarbeiter_innen sollen das Gefühl verinnerlichen, dass sie keine andere Wahl haben, eine Änderung ist unvermeidbar, so sollen sie sich mit diesen Gedanken langsam anfreunden.

2. Ein Team formen, das den Wandel vorantreibt

Als nächstes ist ein Team zu formen, wo hier auf die unterschiedliche Phasen des Gruppen bzw. Teamentwicklung nach Tuckman (1965) Tuckman und Jensen (1977) Bezug genommen werden kann. Sie beschreiben die Gruppenentwicklung als ein Prozess, dessen Phasen sind Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning. Die Benennung der Phasen erklären eigentlich sich selbst, hier ist nur zu ergänzen, dass Gruppen in den ersten drei Phasen hängen bleiben können im Unterschied zu Teams, die in Performing zweckmäßig ankommen müssen.

3. Eine Vision kreieren

Eine Vision zu erschaffen ist essentiell, die Beschäftigte müssen wissen wo es hingehet, was angestrebt wird. Hierbei werden viele Forderungen an eine Vision gestellt, es soll nämlich gleichzeitig realistisch, als auch inspirierend sein. Die Ziele und auch die Strategien, die diese Ziele zu realisieren Bedenken, sollen aus der geteilten Unternehmensvision abgeleitet werden.

4. Vision kommunizieren

Diese Vision muss auch an alle Stellen weitergegeben werden, die Tätigkeiten der Mitarbeiter_innen sollen diese Vision widerspiegeln. Obwohl, wie schon Watzlawick gesagt hat, dass es unmöglich ist nicht zu kommunizieren. Ist es hier erstrebenswert, dass Mitarbeiter_innen nicht den unbeabsichtigten Verhalten der Manager_innen deuten, sondern dass das die Verantwortliche aktiv, also beabsichtigt die Menschen nicht in ungewissen Spekulationen verharren lassen. Denn, die Lücke, des nicht Kommunizierten kann mit der Fantasie geschlossen werden, die lässt die Gerüchteküche brodeln.

„Verhalten hat vor allem eine Eigenschaft, die so grundlegend ist, dass sie oft übersehen wird: Verhalten hat kein Gegenteil, oder um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht nicht verhalten. Wenn man also akzeptiert, dass alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation Mitteilungsscharakter hat, d. h. Kommunikation ist, so folgt daraus, dass man, wie immer man es auch versuchen mag, nicht nicht kommunizieren kann. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungsscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikationen reagieren und kommunizieren damit selbst.“ (Watzlawick et al. 1996:51).

5. Empowerment

Die Betroffenen und die Beteiligten befähigen sich anhand der Vision ihre Arbeit zu verrichten. Das Können bzw. das Dürfen ermöglichen. Denn so lässt sich Engagement für eine Sache aufbauen.

6. Erste Erfolge sichern

Kleine, kurzfristige Erfolge in Change-Prozessen halten alle bei der Stange, es ist hier von Nöten, dass Manager_innen die Motivation aufrechterhalten. Erste Erfolge setzen ein Zeichen, was erreicht wurde, und dass der richtige Weg beschritten wurde.

7. Den Wandel am Laufen halten und aktiv vorantreiben

Eine Konsolidierung ist hier nötig um Veränderungen weiter anzutreiben. Denn, wenn Manager_innen hier nicht ansetzen, können Energien nicht weiter mobilisiert werden und Engagement läuft sozusagen aus.

8. Den veränderten Zustand institutionalisieren

Was hier gemeint ist beschreibt Lewin als Refreezing, die neue Prozesse, Strukturen und Regeln sollten sich verfestigen, dass sie kurzfristig nicht mehr zu ändern sind und dabei sie eine gewisse Form an Stabilität und Sicherheit gewährleisten.

Das Modell beschreibt einen Ablauf nach Stufen, die nach Erfahrung und Stand der Forschung wesentlich für den Erfolg eines Change-Projektes sind, bietet eine Checkliste für Change-Projekte. Theoretisch ist es jedoch schwach belegt, es impliziert, dass Wandel ein linearer Prozess ist und der Erfolg vom Management abhängt und der Wandel erfolglos ist, wenn das Management nicht dieses Modell folgt (Buchanan–Huczynski, 2010).

Es gibt viele die auf ähnliche Phasen verweisen, wie Sievers auch mit acht Phasen der Organisationsentwicklung oder Collins (1998) mit „n-step guides“. Eccles beispielsweise beschreibt ganz ähnliche 8 Voraussetzungen für Wandel (Eccles 1994 in Buchanan–Huczynski 2010), wie:

- Dringlichkeit und Druck zum Wandel
- Klare Vision und gemeinsame Ziele
- Vertrauen und Zusammenhalt unter den Betroffenen
- Wille und Macht zum Handeln
- Personen, Verbündete die den Wandel mittragen
- Passende Belohnungen/Anreize und klare Verantwortlichkeiten für die Projekte
- Definieren von ersten Schritten
- Hat die Organisation die Kapazität zu lernen und sich anzupassen?

Parallele lassen sich auch zu Lewin ziehen, denn Kotters erste 4 Schritte können als Unfreezing, die Schritte 5-7 als Moving und der letzte Schritt als Refreezing interpretiert werden (Kasper–Müller, 2010).

2.8 SOZIALE LEITARCHITEKTUR FÜR CHANGE-PROZESSE

Im Unterschied zur vorherigen Stufen-Modell von Kotter ist das Ziel dieser Kapitel einen Masterplan für Gestaltung von Change-Projekten zu skizzieren, der nicht nur die Sach-Logik, sondern auch die Emotionen berücksichtigt.

Bei Veränderungen sind nicht nur „Hard Facts“ wichtig, die Manager_innen sollen auch die Perspektive aneignen, dass die Organisationsmitglieder ganze Menschen sind mit vielen Facetten. Sie sind nicht nur Teil soziale Systeme, sie konstruieren die. Doppler und Voigt (2012) betonen, dass es nicht allein darum geht, den Willen zur Veränderung zu schaffen es soll auch die nötige Energie auf der ganzen Strecke generiert und genutzt werden. Sie beschreiben eine soziale Leitarchitektur für Change- Prozesse:

1. Schritt: Erkundung der Ausgangslage

Als erstens soll untersucht werden welche Beweggründe und Ursachen momentane Verhalten diejenigen determiniert, deren Verhalten verändert werden muss. Hierbei geht es darum Vorstellungen über Ziele, Motive, Aufwand und Dauer zu erkunden, dabei ist es nützlich, wenn spontane emotionale Reaktionen prognostiziert werden können. Folgende Fragen sind unter anderem zu klären:

- ✓ Welche Anker lassen den Status quo nicht verrücken?
- ✓ Wie Denken die Mitarbeiter_innen und wie regeln sie die Kommunikation untereinander?
- ✓ Welche Werte sind für sie von besonderer Bedeutung?
- ✓ Welches Image hat das geplante Veränderungsprojekt im Unternehmen?
- ✓ Wer ist willig, motiviert, fähig und innerlich voll dabei zu starten?

Die Manager_innen sollen die Gefühle dabei stets vor Augen halten können, gut zuhören und gegebenenfalls nachfragen. Denn wenn sie nicht auf Ängste, Unsicherheit eingehen kann dies zu Widerstand und zum Scheitern des geplanten Change-Vorhabens führen (Doppler–Voigt, 2012).

2. Schritt: Emotionale Steuerung

Grundsätzlich müssen Manager_innen sich auf darauf gefasst machen, dass nicht nur ihre Unterstellte emotional reagieren, sondern sie auch ihre Gefühle zu managen haben. Wichtig ist dabei, dass dadurch ihre Wahrnehmung nicht verzerrt wird. sie müssen erkunden welche Emotionen für die Haltung und das Verhalten der Betroffenen verantwortlich sind. Mit Hilfe des von Doppler und Voigt konzipierten Modells (*Abbildung 8.*) der emotionalen Steuerung wurde eine Grundlage in „kompakter“ Form erschaffen. Als erstens muss ein Unbehagen mit dem Status quo erschaffen werden, die Betroffenen sollten nicht Zufrieden-Sein mit der jetzigen Situation. Doppler und Voigt beschreiben den Zustand, wenn der Pegel der Zufriedenheit unterschritten ist werden die Menschen mit Trotz, Ärger, Leistungsverweigerung, Resignation und inneren Emigration reagieren können. Wenn jedoch dieser Pegel überschreitet wird kommt es zur Sättigung, Trägheit und Verwöhntheit, dabei müssen höhere Ansprüche gestellt werden. Die Mitarbeiter_innen sollen die Komfortzone verlassen ein Unbehagen mit dem Status quo fühlen, also das Jetzige infrage stellen. Dies kann bewerkstelligt werden, wenn die Betroffenen mit Informationen, Trends, mit drohender Not und negativen Konsequenzen der jetzigen Situationen konfrontiert werden. Problembewusstsein und wie Kotter in der ersten Phase seines Stufenmodells betont, Dringlichkeit muss erzeugt werden. Zweitens muss Lust und Energie für die Veränderungsvorhaben generiert werden. Dies erfordert einen intensiven Dialog, wo das Fremde in dem aktuellen Gefüge der vertrauten Überzeugungen Einlass finden muss. Diejenige die das Vorhaben verantworten, die das Wollen und aus ihrer Führungsrolle die Veränderung zu bewerkstelligen haben müssen diejenigen ansprechen die folgen und mitgestalten sollen. Drittens muss ein Bild, ein Story zur Veränderung geschaffen werden. (Wenn die Betroffene grundsätzlich mit der bestehenden Situation unzufrieden und wandelbereit sind können die ersten zwei Punkte auch übersprungen werden.) Als eindeutiger Botschaft soll dieses Bild gewährleisten dass die Betroffene darauf anknüpfen können, z.B.: an frühere Erlebnisse und aktuelle Wünsche, es muss mit den einzelnen Menschen zu tun haben um mobilisierend wirkend zu können. Viertens muss mental mobil gemacht werden, indem auch mittels Training alle Eventualitäten durchgespielt werden können, bis einer Art inneres Leitprogram entstanden ist, die psychologische Sicherheit verleiht. Das definierte Zukunftsbild muss mental und emotional verankert

werden, schließlich müssen ausgearbeitete Aktionsprogramme mit konkretisierten Ideen in der Alltagspraxis erprobt werden (Doppler–Voigt, 2012).



Abbildung 8: 7 Stufen der emotionalen Steuerung

Quelle: Doppler–Voigt, 2012.

Als 5ens muss ein Start gesetzt werden, ab dem die Mitarbeiter_innen wissen dass es losgeht. Vorletzter Punkt ist das Verlassen des alten Ufers, die Anker, die noch den Vorhaben bremsen sollen gelichtet/ gelöst werden, alle sollten fühlen dass es losgeht und das dies absolut notwendig ist. Marketingkreativität ist hier gefragt um die Freude bzw. Leidenschaft zu erzeugen und auch diejenigen die Zögern zu überzeugen. Schließlich muss darüber berichtet werden wie es mit der Veränderung vorangeht, nicht nur die Erfolge, sondern auch die Schwierigkeiten und deren Bewältigung müssen zu einem gewissen Grad kommuniziert werden. Dabei ist es kontraproduktiv die rosarote Brille aufzusetzen (Doppler–Voigt, 2012).

3. Schritt: Menschen in Bewegung halten

Die Strecke von Start bis hin zum Ziel ist eine störende Unterbrechung des Gewohnten für die Betroffenen. Diese Unterbrechung soll verkürzt, schnell hinter sich gebracht werden. Manager_innen sind hier mit der Aufgabe konfrontiert, die Lust unterwegs zu sein zu sichern. Jeder Bewegung kommt zum Stillstand, wenn nicht in Bewegung gehalten wird. So muss dies immer-wieder erzeugt werden. Das neue soll auch so selbst-

verständlich gemacht werden, wie das alte. Eine kognitive Vorstellung über die Funktionsweisen und Wirkungen des Neuen und eine Bedürfnisbefriedigung, Glück und Sicherheit soll durch das Neue geschaffen werden (Doppler–Voigt, 2012).

Selbstverständlich muss das Neue später auch aufgebrochen bzw. hinterfragt werden können um erneut Veränderungen zu bewirken.

Verhaltensänderung

Nach den zwei Modellen von Kotter und Doppler–Voigt, geht es in diesen Teil der Arbeit darum den Prozess der Verhaltensänderung vorzustellen mit Hilfe des Modells von Kostka–Mönch, der Phasen von Veränderungsprozessen beschreibt.

Folgender Abbildung (Abb. 9.) soll nun veranschaulichen, dass innerhalb der Veränderungsphase eine Änderung des Verhaltens auch stattfindet.

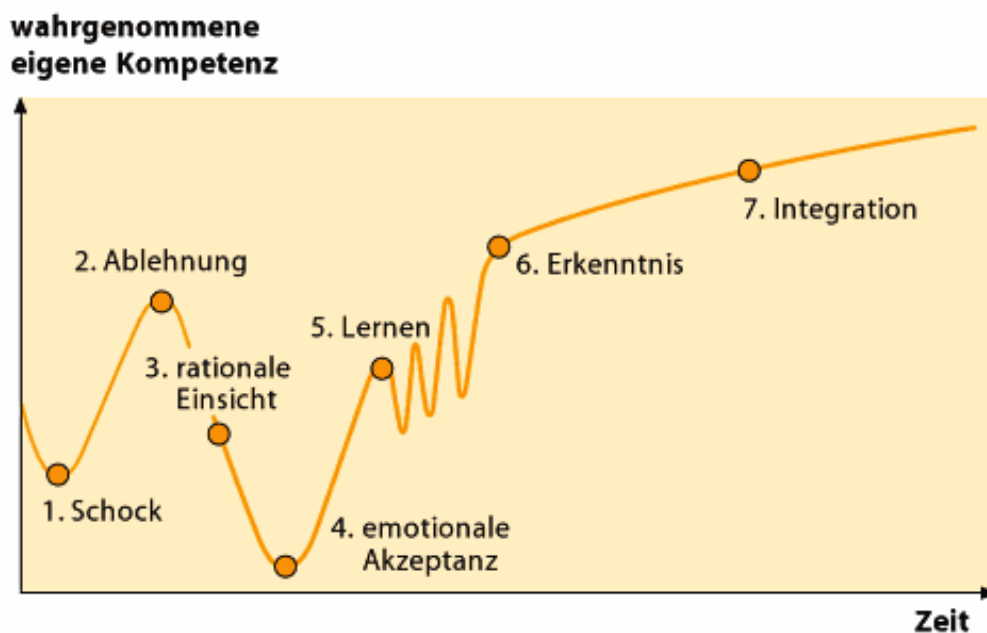


Abbildung 9: Prozess der Verhaltensänderung

Quelle: Kostka–Mönch, 2009

Der Prozess [Beschreibung anhand Kostka–Mönch (2009)]

1. Schock, Überraschung:

Hier werden die Organisationsmitglieder mit unerwarteten Rahmenbedingungen konfrontiert (z.B. radikale neue Veränderungsvorhaben). Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt, denn die Handlungsentwürfe sind nicht für die neuen Umfeld-Bedingungen geeignet.

2. Verneinung, Ablehnung:

Werte und Paradigmen werden aktiviert, die die Überzeugung zu stärken gedenken, dass eine Veränderung nicht zwangsläufig vorgenommen werden muss. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt wieder, die veränderten Bedingungen begründen daher keine Notwendigkeit zur Veränderung der eigenen Handlungen.

3. Rationale Einsicht:

Die Notwendigkeit des Vorhabens wird von den Individuen erkannt, so sinkt die eigene Kompetenz. Die kurzfristige Perspektive wird verfolgt, wo diese Lösungen für einen kurzen Zeitraum Erfolgsversprechend sein sollten. Häufig behandeln die nur die Symptome. Daher ist der Wille zur Änderung der eigenen Verhaltensweisen nicht wirklich vorhanden.

4. Emotionale Akzeptanz:

Die Phase der Krise soll Chancen und auch Risiken mit sich bringen. Eine grundsätzliche Bereitschaft wird geweckt, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen, mehr oder weniger um ungenutzte Potenziale zu erschließen. Gelingt dies nicht, kann es zur Verlangsamung und Einfrierung des Veränderungsvorhabens kommen.

5. Ausprobieren, Lernen:

Die emotionale Akzeptanz zur Veränderung mündet auch in Bereitschaft für den Lernprozess. Neue veränderte Verhaltensweisen sollen ausprobiert und geübt werden mit Erfolgen und Misserfolgen. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt erst durch kontinuierliches Ausprobieren und Üben.

6. Erkenntnis:

Durch das Üben gesammelte Informationen kann beurteilt werden in welchen Situationen die neuen Verhaltensweisen als geeignet erscheinen. Das erweiterte Verhaltensrepertoire ermöglicht größere Flexibilität. Die wahrgenommene eigene Kompetenz kann so das Niveau vor der Veränderung übersteigen.

7. Integration:

Neue Denk- und Verhaltensweisen können demnach völlig integriert – als unbewusster Selbstverständlichkeit – vollgezogen werden.

3 UNTERSUCHUNGSBEREICH UNGARN, HERAUSVORDERNDE CHANGE-PROJEKTE

Ungarn

Unternehmensführung, so unter anderem die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erweist sich, als sehr abwechslungsreich, entwicklungsorientiert und herausfordernd.

In den Letzten 20 Jahren hat sich die Gesellschaft im Land ziemlich geändert (Nováky–Tyukodi, 2010), diese Veränderungen in den sozialen Kontext änderten Bedürfnisse, Präferenzen und Perspektiven der Bevölkerung.

Diese Change-Prozesse haben sich in ihrer Intensität und Geschwindigkeit gesteigert, nationale und internationale Zusammenarbeit dient dabei, als Antriebskraft. Die Europäische Union beeinflusst dabei maßgeblich die Entwicklungstendenzen⁴ des Landes. Die Finanzielle Mittel die das Land erhalten hat, werden auf verschiedene operative Programme (Új Széchenyi Terv, Új Magyarország Fejlesztési Terv...) aufgeteilt.

Folgende Abbildung, entnommen von der Homepage der Nationalen Agentur für Entwicklung liefert ein Überschaubares Bild über die Realisierung der drei operativen Programme⁵ für Entwicklung⁶.

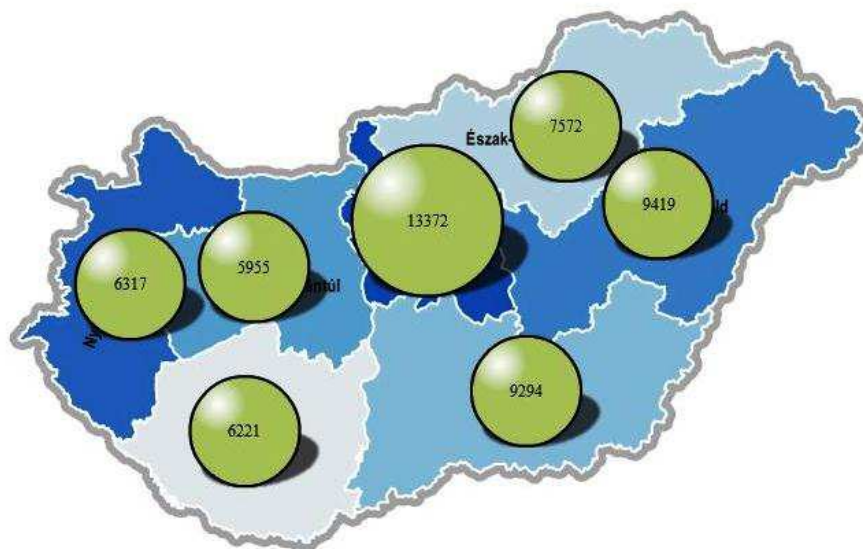


Abbildung 10: Geförderte Entwicklungsprojekte

Quelle: <http://terkepter.nfu.hu>, abgerufen am 07.10.2012

⁴ Vgl. <http://ujszechenyiterv.gov.hu/eredmenyek-statisztikak>, abgerufen am 07.10.2012

⁵ Vgl. (NF1, ÚSZT, ÚMFT) in <http://ujszechenyiterv.gov.hu/eredmenyek-statisztikak>, abgerufen am 07.10.2012

⁶ Vgl. <http://terkepter.nfu.hu/>, abgerufen am 07.10.2012

Aus der NUTS Kategorisierung ist zu entnehmen, dass Budapest, Pest und der westungarische Region die entwickeltsten sind. Logischerweise wird verhältnismäßig mehr in die wenig entwickelten Regionen investiert um die Kohäsion zu gewährleisten. Die Zahlen verraten wie viele Projekte unterstützt wurden. Insgesamt werden 58.150 Projekte unterstützt mit einer vertraglich festgesetzten Summe von 5.476, 82 Mrd. Ft (=19,21 Mrd. €)⁷. Die unterstützten Bereiche sind vor allem Infrastruktur, Wirtschaft, Humanes, Umwelt, Verkehr und Verwaltung.

Aus möglichen Untersuchungsgebieten wurde der **Komitat Vas** (Abb. 11.) ausgewählt um herauszufinden, wie Bereitschaft für Veränderungen und Widerstand in der Praxis gehandhabt wird. Laut Angaben über Projekte, wurden 1548 Projekte im Komitat unterstützt, hauptsächlich im Szombathely / Steinamanger. An dieser Stelle gilt es noch zu erwähnen, dass das Portal nur die staatlichen Unterstützungen beschreibt. Sonstige Entwicklungsmaßnahmen der angesiedelten Firmen, wie Erweiterungen beim Unternehmen LUK, Opel, Allison Transmissions, Flextronics, Nestlé⁸, Falco⁹ und etc., die sich in mehreren Milliardenhöhe bewegen sind hier nicht berücksichtigt worden.

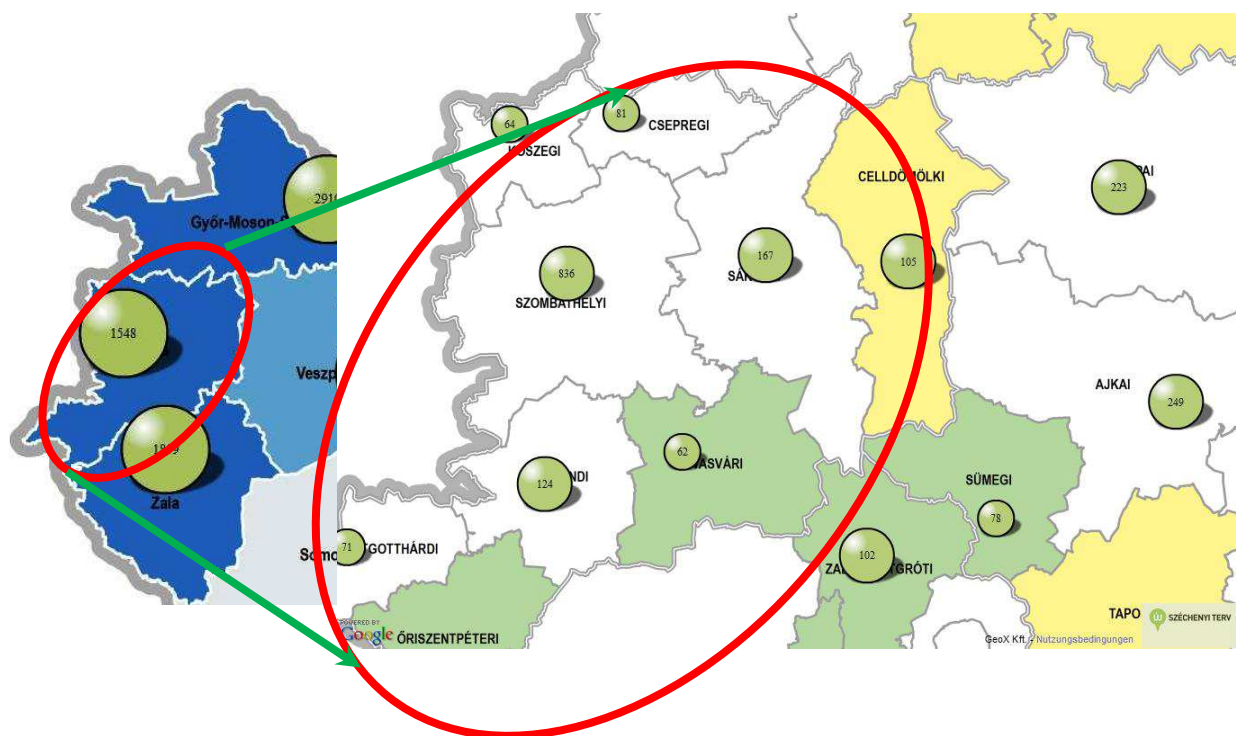


Abbildung 11: Geförderte Entwicklungsprojekte in Komitat Vas

Quelle: <http://terkepter.nfu.hu>, abgerufen am 07.10.2012

⁷ Anzahl der Projekte, sowie Unterstützung wurden bis 28.09.2012 kalkuliert, vgl. <http://terkepter.nfu.hu/>, abgerufen am 07.10.2012.

⁸ Vgl. http://hvg.hu/kkv/20111108_gyarbezas_gyarnyitas_korkep, abgerufen am 06.10.2012

⁹ Vgl.

http://www.szombathely.hu/programok/tisztsegviseloi_hirek/molnar_miklos/tobb_milliard_forintos_fejleszt._a_falcoban-p25551/, abgerufen am 07.10.2012

4 QUANTITATIVE UNTERSUCHUNG VON CHANGE PROJEKTEN, ZWISCHEN WIEDERSTAND UND BEREITSCHAFT „MITZUMACHEN“

4.1 UNTERSUCHUNGSDESIGN

In Folgender Abschnitt geht es um die Überprüfung der gewonnenen theoretischen Erkenntnisse bzw. um die Überprüfung der Change- Projekte nicht nur aus einer sachlogischer sondern auch aus einer emotionalen Perspektive. Der bloße Sachlogik misst Erfolg mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie Cash-Flow, EBITDA, Gewinne usw.

Erfolg setzt sich dabei nicht allein aus solchen objektiven Messgrößen zusammen. Die emotionale Prozesse der Mitarbeiter_innen, wie sie diese Projekte betrachten, was sie dadurch erhoffen und wie sie zu diese in der Zukunft stehen würden, dienen heutzutage, als entscheidender Input für Change-Manager_innen und das Personalwesen. Mitarbeiter_innen zu motivieren, anzureizen und für Projekte zu gewinnen ist sehr komplex geworden. Aufbau von Organizational Citizenship Behaviour – die wiederum die Wettbewerbs- und Problemlösungsfähigkeit von Unternehmen fördert – ist dabei ein neuer Weg, der immer-wieder größere Aufmerksamkeit gewidmet werden soll.

Die Problematik auf dem näher eingegangen wird ist es, das es bislang keine spezifisch für Ungarn geltende, bzw. in Ungarn durchgeführte Untersuchungen gab. Es wurde lediglich die sachlogische Perspektive vertreten, man nahm an, dass die Betroffene gemäß ihrer eigenen Interessen einsehen, dass sie „mitmachen“ müssen. Unter mitmachen wird nicht bloß das hinnehmen, sondern das aktive Teilnahme an Veränderungsprozessen bezeichnet. Hierbei wird der Aspekt der emotionalen Auf und Ab mittels spezifischer Elemente in der konzipierten Befragung enthoben.

Abbildung 12 auf der nächsten Seite verschafft einen ersten Einblick ins konkrete Forschungsdesign. Da – wie bereits erläutert wurde – Führungskräfte und HR-Manager_innen ihre Unterstellte Mitarbeiter_innen nicht als bloße Produktionsfaktoren ansehen sollten, ist es zweckmäßig ihre Beweggründe bzw. ihr Commitment zu beleuchten ob sie bei Veränderungen mitmachen oder an alte Strukturen festhalten, was gleichgesetzt werden kann mit einer passiven und einer sich währenden Haltung gegenüber Veränderungen. Neue Literaturquellen (Martin, 2003) besagen, dass Mitarbeiter_innen unter anderem erheblich zum Erfolg beitra-

gen, wenn sie Extrarollenverhalten zeigen. Dies erweist sich, als äußerst wichtig, es spiegelt das Commitment und den psychologischen Arbeitsvertrag wieder.

Die Abbildung dient weiterhin als Pfad, in dem eine Theorie aufgegriffen und zwecks Forschung etwas modifiziert wird. Diese Forschung wurde hauptsächlich von einer Artikel von Riccardo Peccei, Antonio Giangreco und Antonio Sebastiano „*The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects*“ inspiriert. Als letztes geht es um die empirische Gestaltung der Untersuchung, durch die Analyse sollen Wirkungszusammenhänge aufgeklärt werden. Um schließlich mittels Conclusio eine Aussage machen zu können, inwieweit gelungen ist, das geplante Vorhaben zu realisieren.

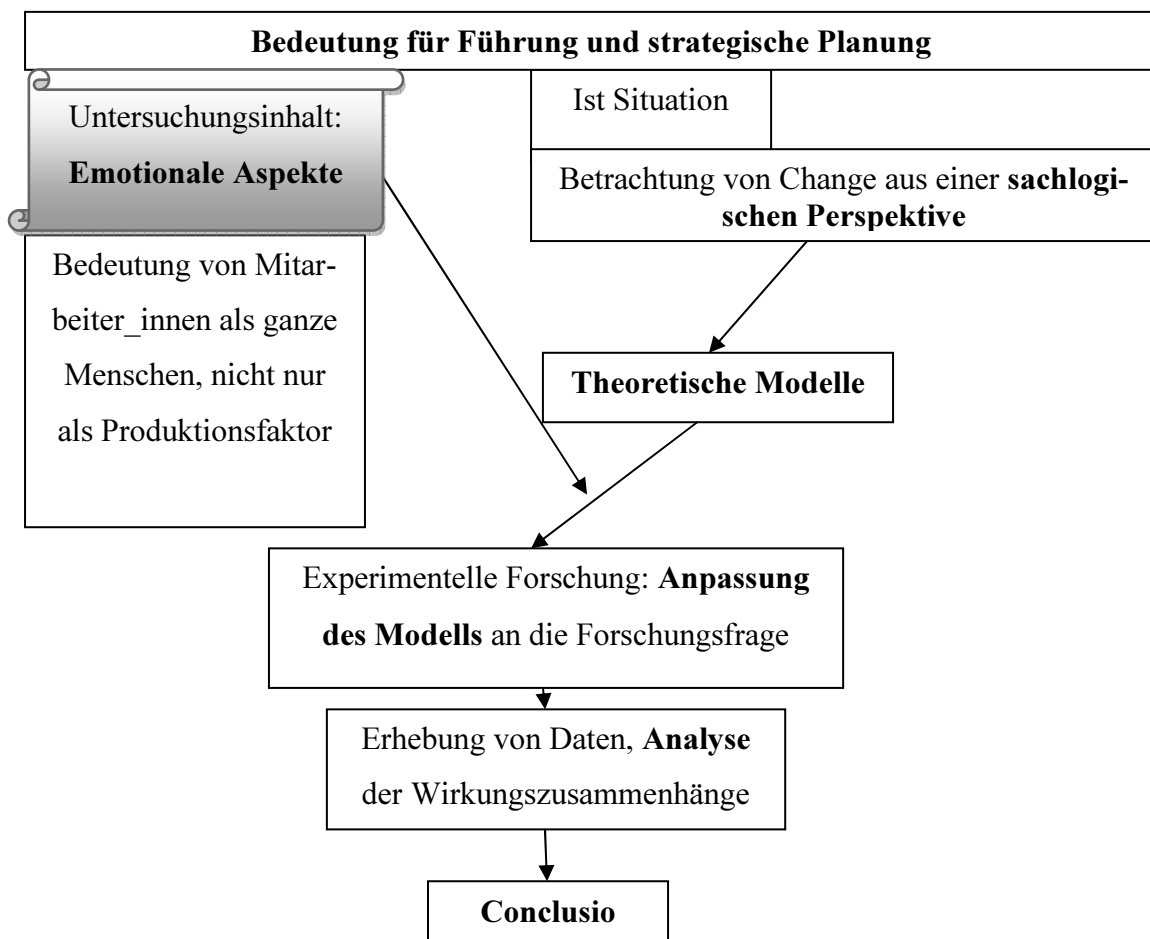


Abbildung 12: Untersuchungsdesign

Quelle: Eigene Darstellung

Letztendlich geht es darum mit Hilfe der Untersuchung und mit der theoretischen Brille Handlungsempfehlungen zu formulieren.

4.2 FORSCHUNGSDESIGN

Die Untersuchung soll Klarheit darüber verschaffen, wie sich emotionale Faktoren auf Widerstand und Change in der Praxis auswirken. Damit wird eine Isomorphie, also eine eindeutige Phänomen-Zuordnung angestrebt. Die formelle Struktur, Mitarbeiter_innen bzw. als beteiligte Personen haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen.

Das grundsätzliche Design der Forschung soll sich an den Positivismus richten. Ergebnisse sollen durch kausale Zusammenhänge erklärt werden können. Für diese Sichtweise ist die Varianz Theorie geeignet, diese versucht die Dinge mit Hilfe von abhängigen und unabhängigen Variablen zu erklären, die präzise gemessen und definiert werden können.

Theoretische Grundlagen

Die Autoren (Riccardo Peccei, Antonio Giangreco und Antonio Sebastiano) haben das Modell von Giangreco–Peccei (2005) weiterentwickelt und haben so den organisationalen Commitment miteinbezogen (Siehe Abbildung 10.).

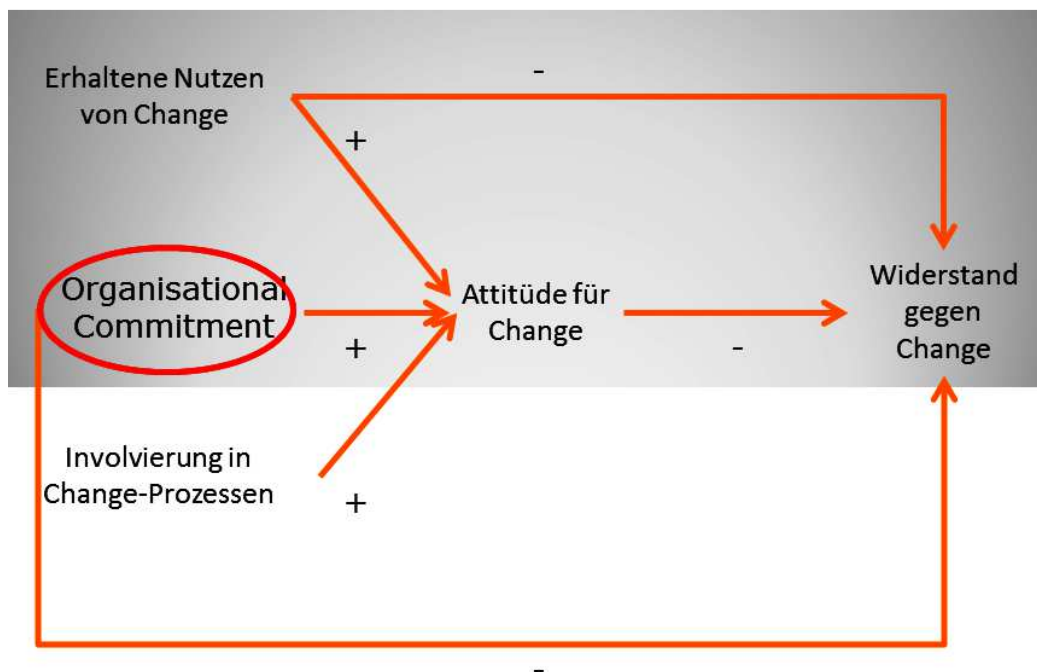


Abbildung 13: Three- faktor partial mediation model of RTC¹⁰

Quelle: Giangreco–Peccei–Sebastiano, 2011

¹⁰ RTC = Resistance to Change

Deren Untersuchung unterstützte die Hypothese (Siehe Anlage S. VI.), dass das Erhalte Nutzen von Change, Commitment und Involvierung in Veränderungsprozessen, als Mediatoren für die Entwicklung von Widerständen dienen.

Ihre erste Hypothese wurde bestätigt:

„Consistent with hypothesis 1, the results show that OC was a significant predictor of RTC and that the OC-RTC relationship was partially mediated by attitudes towards change. Specifically, as hypothesised (H1(c) and H1(d)), OC was positively related to ATC ($\beta = 0.24$; $p, 0.001$) which, in turn, was negatively related to RTC ($\beta = -0.45$; $p, 0.001$). In addition, in line with H1(e), OC was also directly negatively related to RTC ($\beta = -0.21$; $p, 0.001$), thereby supporting the idea of partial mediation in the case of OC.”¹¹ (Giangreco et al., 2011)

Sie haben außerdem die Moderationsrolle von Commitment näher untersucht. Die Moderationsrolle wurde wegen fehlender Signifikanz nicht nachgewiesen, die Hypothesen die auf diese Annahme beruhten konnten nicht untersucht werden.

Modifikation

Als Weiterentwicklung dieser theoretischen Bezugsrahmen, inspiriert von (Doppler–Voigt, 2012) werden folgend, kausalanalytische Zusammenhänge anderer Variablen, nämlich Commitment, Nutzen und Führungsstil untersucht.

Diese empirische Forschung nimmt dadurch, dass es ein bereits theoriebasierte Erklärungssatz –wegen seiner beschränkten Erklärungskraft – modifiziert wird, einen exploratorisch-explikativen Charakter an. Durch Interaktion der neuen Variablen soll Bereitschaft und Widerstand erklärt werden. Durch die Modifikation des Kausalmodells könnten dabei neue Zusammenhänge entdeckt werden. Demnach lässt sich feststellen, dass diese Arbeit ein experimentelles Forschungsdesign verwendet.

Ausgehen aus dieser Untersuchung der im italienischen Kontext durchgeführt wurde, soll eine etwas modifizierteres Modell in Ungarn untersucht werden (Siehe Abbildung 11.). Diese Untersuchung wird aufgrund der Begrenztheit auf ein Komitat in Ungarn keine generalisierbare Aussagen liefern, dies ist auch nicht das Ziel. Jedoch für andere Change-Projekte bzw. Großinvestitionen, die andere Automobilkonzerne derzeit im Land durchführen könnte diese Ana-

¹¹Vgl. Hypothesen H1: a-e siehe Anlage, Seite V.

lyse der kausalen Beziehungen zwischen 3 Verhaltensdeterminanten und Widerstand, als äußerst brauchbar erweisen. Audi und Mercedes beispielweise tätigen Milliarden schwere Investitionen um ihre Standorte hier aufzubauen, vielleicht verhält sich ihre Belegschaft ähnlich, vielleicht verhalten sich sogar die Automobilzulieferer bei ihren Erweiterungsprojekten auch ähnlich? Dies ist jedoch eine Frage einer anderen Untersuchung...

Erforscht werden sollen die drei Verhaltensdeterminanten, das erhaltene Nutzen durch Change, organisationales Commitment und das entgegengebrachtes (positives) Führungsverhalten.

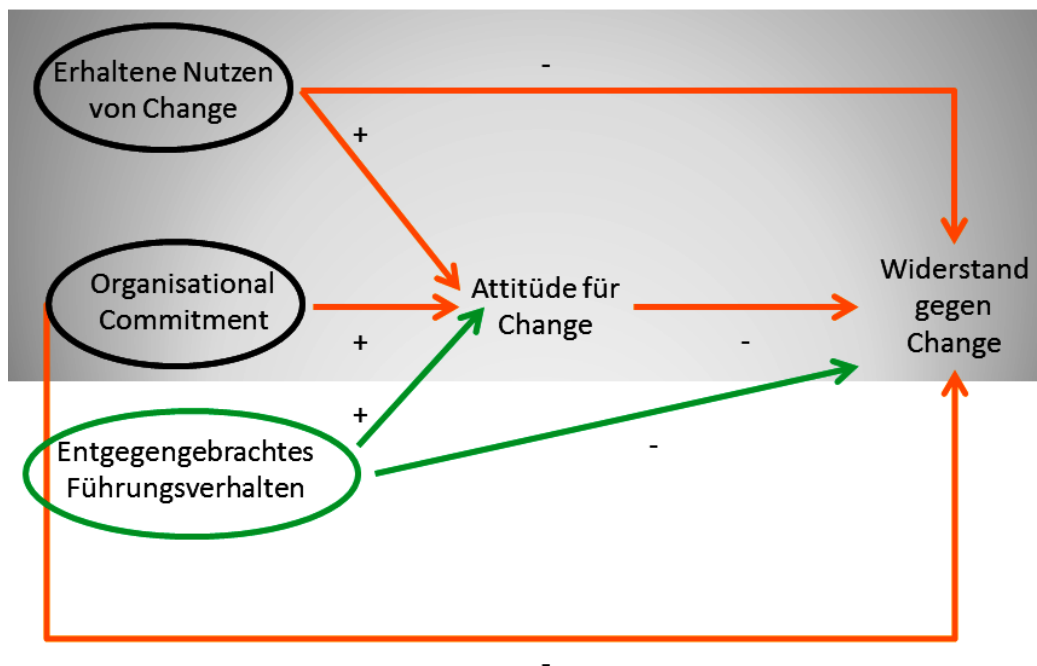


Abbildung 14: Mediatorvariablen der Change's und Widerstand's

Quelle: Eigene Darstellung

Das modifizierte Modell geht aus der Annahme aus, dass die beschriebenen 3 Verhaltensdeterminanten entweder Change Vorhaben unterstützen oder gegen diesen Widerstand „anzeteln“.

In der Arbeit sind folgende hypothetische Konstrukte zu untersuchen:

H1: Ein höher Ausprägung von erhaltener Nutzen, Commitment und positives entgegengebrachtes Führungsverhalten bei Veränderungen mündet in Bereitschaft für Veränderungen.

H2: Die durchschnittliche bzw. negative Ausprägung des erhaltenen Nutzens, Commitment und positives entgegengebrachtes Führungsverhaltens bei Veränderungen mündet in Entstehung von Widerständen.

H3: Je länger die Mitarbeiter_innen im Unternehmen beschäftigt sind, desto weniger Commitment weisen sie auf, dessen schwacher Ausprägung eh zum Widerstand führt, als normaler Ausprägung.

H4: Bei positiven entgegengebrachten Führungsverhalten weisen die Geführten einen höheren Level an Commitment auf.

Die Untersuchung zielt darauf ab, die Bereitschaft der Beteiligten bei Change-Prozessen mitzumachen zu untersuchen. Aus bereits kurz geschilderten Entwicklungstendenzen¹² kann man bereits im Vorfeld annehmen, dass die Beteiligten zu einem gewissen Maß mitziehen, bzw. mitmachen. Aus der Fülle an Daten über realisierten Entwicklungsprojekten spiegelt sich dennoch kein konkretes Bild über die Menschen. Kurzum aus diesen Daten lässt sich nichts sagen über emotionale Prozesse, geschweige über den psychologischen Arbeitsvertrag. Diese Forschung zielt darauf hin diese Lücke der empirischen Forschung zu schließen.

Methodik

Mit Hilfe eines webbasierten Fragebogens – der schon bei der Gestaltung mit Spss-Codierungen ausgestattet werden kann – soll die Untersuchung durchgeführt werden. Der Fragebogen bzw. der Link zur Fragebogen soll für 1-2 Monate aktiv sein um ausgefüllt zu werden. Grundsätzlich soll dank der einfache Zugriff jedem die Möglichkeit geboten werden es auszufüllen, jedoch wird angestrebt die Stichprobengröße auf eine überschaubare Größe zu limitieren, maximal 70 vollbeantwortete Fragebögen werden angenommen bzw. ausgewertet. Die Überprüfung von den konstruierten Hypothesen zielt nicht darauf ab generalisierbare Aussagen für jegliche Landes- oder Kulturkontexte formulieren zu können. Eine *repräsentative Stichprobengröße wird auch nicht angestrebt*, da die zusammengestellten Fragen äußerst

¹² Vgl. Changeprozesse in Ungarn, S. 36-37.

komplex sind und davon ausgegangen wird, dass in absehbarer Zeit nur wenige vollbeantwortete Fragebögen erhalten bzw. analysiert werden können. Diese Fragebögen werden hauptsächlich an Einwohner der Komitat Vas in Ungarn verschickt. Nach Ablauf der Befragung sollen die gewonnenen Daten mit Hilfe von SPSS untersucht werden, mittels Korrelationsanalysen und weiteren Verfahren, sollen die im Theorieteil erläuternden kausalen Zusammenhänge überprüft werden.

Diese Art von Ex-Post Analyse– wie eine Bestandsaufnahme – soll das Handeln, bessergesagt das Empfinden der Mitarbeiter_innen erheben, und untersuchen, wie dieses empfinden in wahrnehmbares Verhalten in Form von Widerstand oder Befolgung der Pläne mündet.

Es sollen signifikante Ergebnisse identifiziert werden, um Manager_innen konkret formulieren zu können, wo sie bei solchen größeren Veränderungsvorhaben ansetzen können. Welche Faktoren sie beeinflussen müssen, je nachdem ob sie Widerstand erzeugen oder unterbinden möchten.

Aufbau des Fragebogens:

Im allgemeinen Teil (*Siehe Anlage S. I-II.*), wo nach dem Alter/ Geschlecht/ Ausbildung und Dauer der Firmenzugehörigkeit gefragt wird, soll später eine ganz besondere Rolle erfüllt werden. Mit Hilfe dieser Differenzierungsmerkmale werden in dieser Masterthesis hoffentlich interessante Aussagen über Generationstheorien, Entwicklungs- bzw. Verhaltenstheorien oder eventuell Aussagen über Stereotype bestätigt oder widerlegt werden.

Der Onlinefragebogen besteht aus 5 Teilen. Die Beurteilungsskala wird an den nationalen Gegebenheiten bzw. an den ungarischen Notensystem angepasst um die Skala „1= Trifft nicht zu“ bis „5= Trifft voll zu“ leichter nachvollziehen zu können.

Als erstens wird das Führungsverhalten der Vorgesetzten vom Belegschaft befragt (*Siehe Anlage S. II.*). An dieser Stelle geht die Untersuchung prinzipiell davon aus, dass eine positive Führungskraft-Mitarbeiter_innen-Beziehung zur Bereitschaft an Veränderungen teilzunehmen führt. Inwieweit Mitarbeiter_innen sich Motivieren lassen, unter Motivation wird hier die intrinsische Motivation verstanden. Eine schwächere Ausprägung dieser Führungskraft-Mitarbeiter_innen Beziehung würde demnach das Faktor Widerstand forcieren. Es ist nicht auszuschließen, dass die andere Seite der Medaille, nämlich Aufgabenorientierung Change-Vorhaben zum Erfolg führt, jedoch ist es hier anzumerken, das nicht der Erfolg, sondern die

Bereitschaft gemessen werden soll, ob man mitmacht oder etwas nur passiv hinnimmt. Die aufgestellten Fragen wurden aus der GLOBE Studie (House et. Al, 2004) bezogen.

Im nächsten Teil (*Siehe Anlage S. III.*), sollen von Schneidhofer (2007) aufgearbeiteten [Allen–Meyer (1991) und Schmidt et al. (1998)] stammende Commitmentfragen die Hingabe und Bindung zur Unternehmen untersuchen.

Nächster Bestandteil der untersucht wird ist der wahrgenommene Nutzen (*Siehe Anlage S. IV.*), aus den Fragen kann man auf materielle oder auch immaterielle Nutzen schließen, je nachdem, ob man extrinsisch oder intrinsisch zu motivieren ist. Diese Fragen wurden selbst zusammengestellt.

Schließlich werden die jeweils positive (Trifft voll zu) und negative (Trifft nicht zu) Ausprägungen der Einstellungen gegenüber Change bzw. Widerstand diagnostiziert, ob eh Bereitschaft für Veränderungen oder Widerstand vorliegt. (Diese Fragen wurden selbst erstellt. *Siehe Anlage S. V.*)

4.3 ERGEBNIS- & AUSWERTUNGSDESIGN

Allgemeine Daten

Befragt wurde eine Stichprobengröße von 67 Personen, darunter 45 Frauen und 22 Männer. Die meisten der Befragten, 19 Personen waren in einer Alter zwischen 32 und 40., 17 Personen zwischen 25 und 31, 14 Personen zwischen 41 und 50, 10 Personen über 50 und 7 Personen zwischen 18 und 24. Die Stichprobe enthielt, was Position der Beschäftigten angeht, am derzeitigen Arbeitsplatz waren 7 Personen in Top-Management 27 im Mittleren Management und 33 Personen ließen sich unter der Kategorie „Sonstige und Operativ“ einordnen.

Folgende Abbildung 15., die mit Hilfe des statistischen Analyseprogramms SPSS generiert wurde lässt sich die Beschäftigungsdauer der Probanden visualisieren. Überwiegender Teil, 50,75% sind weniger als 7 Jahren an ihren derzeitigen Arbeitsplatz beschäftigt. Lediglich sind 2,99% seit mehr als 40 Jahren in ihren derzeitigen Arbeitsplatz.

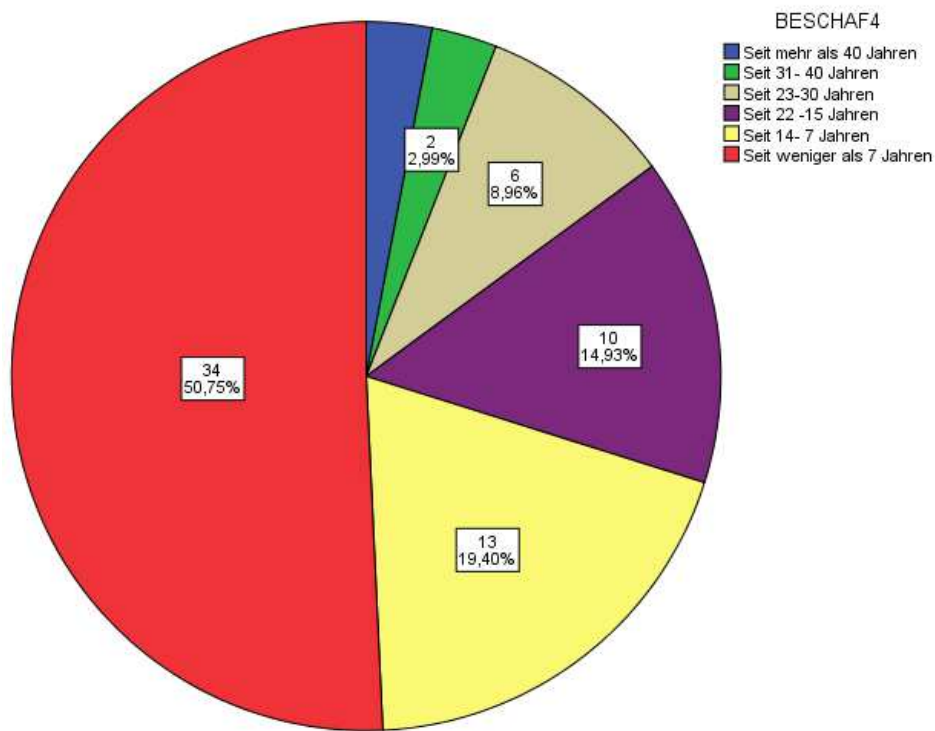


Abbildung 15: Beschäftigungsdauer der Befragten

Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)

In der Befragung wurde auch nach der aktuellen Funktion gefragt (*Siehe Anlage Seite VIII.*). Die meisten, sind in den Bereichen Finanzwesen, Personalwesen, Vertrieb und Produktion unterteilt.

Von Abschluss her haben 22 Probanden einen Universitätsabschluss in Form eines M.A./M.Sc. oder Diplomstudiums. 8 Probanden haben lediglich den Grundstudium absolviert (B.A./B.Sc.), 14 eine Fachhochschule, 19 Personen eine Fachmittelschulabschluss mit Matura.

Mittelwerte

Die gesammelte Daten sind ziemlich ernüchternd, viele Manager_innen erwarten, dass in Change Prozessen ihr Führungsverhalten positiv bewertet wird, immer hohe Werte bzgl. Commitment und Nutzen bzw. niedrige Werte bzgl. Widerstand gemessen werden. Aus dieser Perspektive, anhand der Mittelwerte aus der Erhebung kann der Schlussfolgerung gezogen werden, das Change Prozesse nicht optimal bzw. nicht immer so wie es geplant wird verlaufen. Es ist kontraproduktiv und unrealistisch anzunehmen, dass es keine Probleme, kein Festhalten an alten Prozessen und Strukturen gibt. Weil ein solcher Ignoranz Change Prozesse zum Scheitern bringen kann. Hier soll nebenbei darauf hingewiesen werden, dass die Erhebung die Erfolgsquote von Change-Vorhaben nicht misst. Aus den Zahlen ist es nicht feststellbar ob die wirklich erfolgreich bzw. wie geplant realisiert wurden. Wahrgenommene positives Führungsverhalten und Commitment lassen durchschnittlich mit einer Note von 3 beurteilen. Der Nutzen für die Beteiligte ist eine „Gute“ 4 –(ungarisches Notensystem). Widerstände bewegen sich auch im Mittelfeld. Dabei kann aus den Daten nicht darauf geschlossen werden in welcher Phase sich die Veränderungsvorhaben, bzw. externe Veränderungen befinden. Es geht nicht nur darum Widerstände abzubauen, die sollten auch konsequent und produktiv genutzt werden, um etwa Prozesse zu verbessern, Fehler zu vermeiden oder bspw. die Konzentration auf die Gefühle der Menschen, statt auf sachlogischen Aspekte zu lenken.

Tabelle 2: Mittelwerte

Report

	POSFVX	COMMITMX	NUZENX	WID
Mean	3,3646	3,1887	3,5257	2,7440
N	67	67	67	67
Std. Deviation	1,05896	,94029	1,00160	,56438

Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)

Ergebnisse

Die Daten die mit Hilfe des online Fragebogens gesammelt werden konnten, müssten zunächst in handhabbare Form gebracht werden. Wenn man einen Blick, auf die im Anhang aufgezählten Fragen wirft, wird einem klar, dass an manchen Stellen eine Umpolung nötig ist. Hauptsächlich bei den Fragen zum Widerstand (WID1-WID4, WID6-WID9, WID11-WID13), war es zweckmäßig die Bereitschaft bei Change Vorhaben zu entheben, und nicht direkt Fragen stellen wie die Proband_innen ihr Abwehrverhalten einschätzen. Die Skala 1 (Trifft nicht zu) bis 5 (Trifft voll zu) wurde demnach im Programm umgedreht, umgepolt, dies geschah auch bei der Angabe zu Commitment (COM4).

Die Angaben der Probanden konnten mittels bivariaten Korrelationsanalysen überprüft werden. Das Verfahren hat signifikante Ergebnisse, schließlich kausalanalytische Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen aufgedeckt.

Tabelle 2 veranschaulicht die Ergebnisse der Korrelationsanalyse.

Tabelle 3: Ergebnisse der Korrelationsanalyse

Correlations

		POSFVX	COMMIT MX	NUZENX	WIDX
POSFVX	Pearson Correlation	1	,393**	,631**	-,582**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000
	N	67	67	67	67
COMMIT MX	Pearson Correlation	,393**	1	,586**	-,563**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000
	N	67	67	67	67
NUZENX	Pearson Correlation	,631**	,586**	1	-,781**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
WIDX	Pearson Correlation	-,582**	-,563**	-,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)

Aus der Tabelle ist zu entnehmen, dass signifikante Zusammenhänge bezüglich der Variablen entdeckt werden konnten. Dabei wurden aus dem einzelnen Daten, Mittelwerte bzgl. der Fragestellungen zu Positives Führungsverhalten der von den Unterstellten wahrgenommen wurde, Commitment, also die Bindung (COMMITM), Nutzen (NUTZEN) und Widerstand (WID) im Rahmen von Veränderungsprozessen ausgerechnet und korreliert.

Hypothesentests

H1: *Ein höher Ausprägung von erhaltener Nutzen, Commitment und positives entgegengebrachtes Führungsverhalten bei Veränderungen mündet in Bereitschaft für Veränderungen.*

Die bereits geschilderten Korrelationsangaben deuten darauf hin, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen Wahrgenommene positives Führungsverhalten, Nutzen, Commitment und Widerstand im Rahmen von Change-Prozessen gibt.

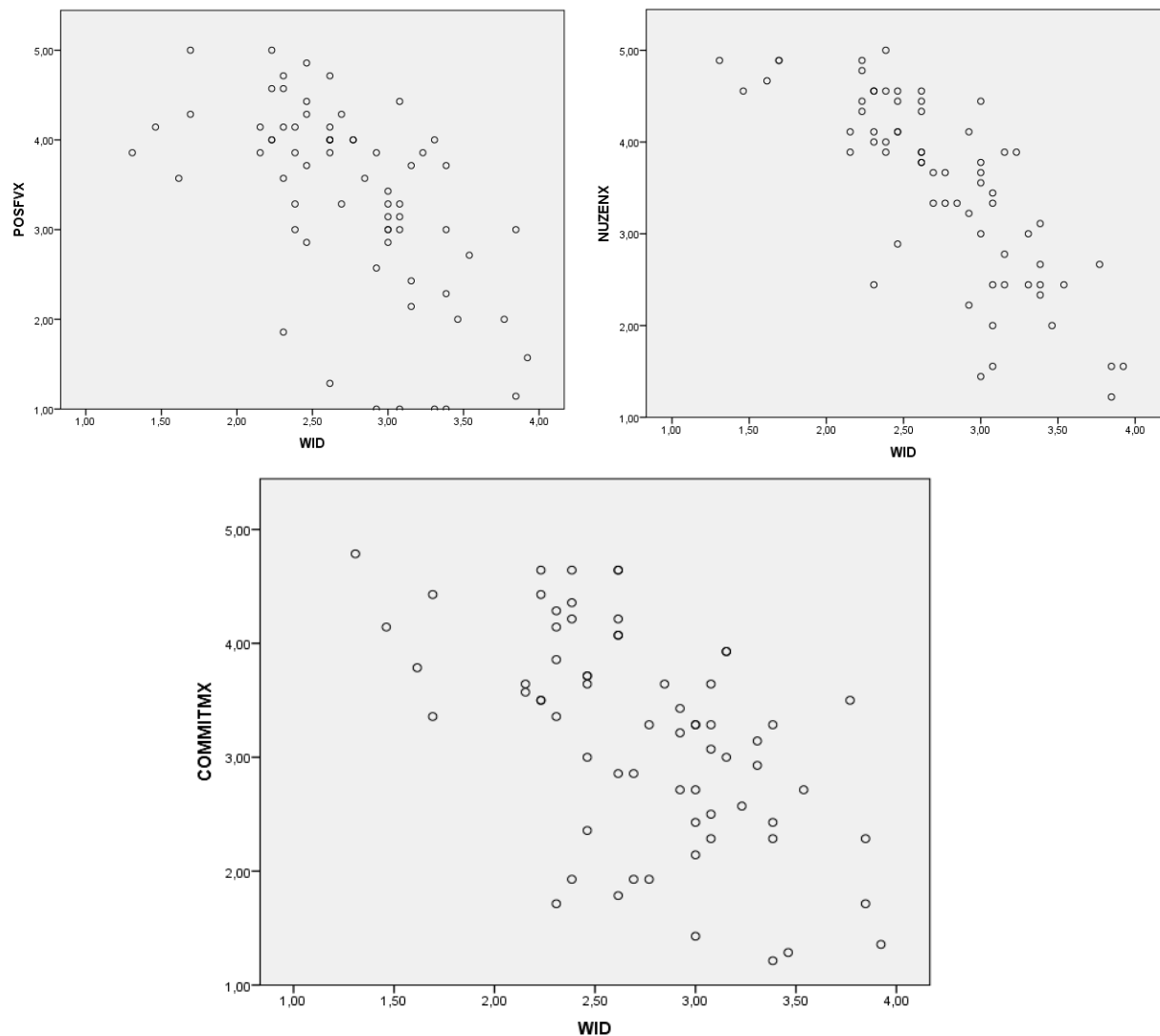


Abbildung 16: Hypothesencheck

Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)

Aus Abbildung (Abb.16, Siehe Seite 49.) ist zu entnehmen, dass je stärker die einzelne Faktoren Wahrgenommene positives Führungsverhalten, Nutzen und Commitment der Probanden ausgeprägt ist, desto weniger Widerstand kann festgestellt werden. Damit konnte Hypothese 1 bestätigt werden.

***H2:** Die durchschnittliche bzw. negative Ausprägung des erhaltenen Nutzens, Commitment und positives entgegengebrachtes Führungsverhaltens bei Veränderungen mündet in Entstehung von Widerständen.*

Diese Hypothese ist die andere Seite der Medaille, bzw. Hypothese 1, nur aus einer anderen Perspektive. Auch diese Fragestellung kann mittels der vorherigen Abbildung (16. Siehe Oben) eine Antwort gegeben werden.

Aus der Graphik ist es leicht zu erkennen, dass wenn die bereits erwähnten unabhängige variablen (POSFVX, COMMITMX, NUTZENX) weniger stark ausgeprägt waren, Widerstände verstärkt auftraten, die Hypothese Nummer 2 bestätigen.

***H3:** Je länger die Mitarbeiter_innen im Unternehmen beschäftigt sind, desto weniger Commitment weisen sie auf, dessen schwacher Ausprägung eh zum Widerstand führt, als normaler Ausprägung.*

Beim Auswerten hat sich herausgestellt, dass bezüglich Beschäftigungsdauer und Commitment einen signifikanten Zusammenhang gibt. Um folgende Tabelle und Graphik (Siehe Anlage Seite VIII.) richtig verstehen zu können, muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass bei der Variable Beschäftigungsdauer eine Angabe von 1, für mehr als 40 Jahre Beschäftigungsdauer steht und eine Angabe von 6, weniger als 7 Jahre Beschäftigungsdauer beim Unternehmen bedeutet.

Demnach je kürzer die Beschäftigungsdauer, desto weniger das Commitment (Siehe Tabelle 4). Also und umgekehrt, je länger die Beschäftigungsdauer, desto größer das Commitment. Diese Hypothese wurde somit widerlegt, es besteht kein negativer Zusammenhang zwischen wachsender Dauer der Betriebsangehörigkeit und Commitment. Jedoch besteht ein positiver Zusammenhang.

Tabelle 4: Korrelationsanalyse Beschäftigungsdauer & Commitment

Correlations

		BESCHAFX	COMMITMX
BESCHAFX	Pearson Correlation	1	-,291 [*]
	Sig. (2-tailed)		,017
	N	67	67
COMMITMX	Pearson Correlation	-,291 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,017	
	N	67	67

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)

H4: Bei positiven entgegengebrachten Führungsverhalten weisen die Geführten einen höheren Level an Commitment auf.

Die letzte Hypothese kann schließlich auch bestätigt werden, es gibt einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommenen positiven Führungsverhalten der Vorgesetzten und Commitment. Folgende Tabelle veranschaulicht mit einem Wert von 0,393 einen Zusammenhang mittleren stärke.

Tabelle 5: Korrelationsanalyse Positives Führungsverhalten der Vorgesetzten & Commitment

Correlations

		COMMITMX	POSFVX
COM-MITMX	Pearson Correlation	1	,393 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	67	67
POSFVX	Pearson Correlation	,393 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quelle: Eigene Darstellung (Via SPSS)

4.4 GESTALTUNGSDESIGN & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die gewonnenen Erkenntnisse werden Folgend in die Praxis umgesetzt, mittels konkreter Handlungsempfehlungen.

Die Untersuchung hat bewiesen, dass die drei Variablen eine große Wirkung – auf die Bereitschaft der Mitarbeiter_innen Change-Vorhaben zu realisieren – haben. Führungskräfte müssen lernen, wie sie effektiv bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse bzw. Arbeitsanforderungen vorgehen können.

Bei Veränderungen halten Mitarbeiter_innen meistens an alten Strukturen fest, weil sie Angst haben und Unsicherheit vermeiden wollen. Es geht darum, die psychologische Ebene richtig zu gestalten. Sogar Lewin hat gesagt, dass erfolgreiche Veränderungen letztendlich nur dann vollgezogen werden, wenn diese Veränderungen in der Unternehmenskultur verankert wurden. Unternehmenskultur, wie bereits im Kapitel 2.5 besteht aus allen Werten und Normen die in der Organisation gelebt werden. Unternehmenskulturen sind dabei sehr träge, das heißt das bei den meisten abrupten Veränderungsvorhaben letztendlich viel Gespür gefordert ist, denn Kulturen zu verändern braucht Zeit.

Es geht um einen Kampf, etwas Verändern und dennoch beibehalten zu wollen.

In Anlehnung a Dawson (2003a) sollen einige Lehren gezogen werden, diese Lehren könnten auch generalisiert werden:

- ✓ Es gibt keine einfache universelle Rezepte
- ✓ Veränderungsstrategien müssen sensibel sein was Menschen und Kontext betrifft
- ✓ Große Veränderungen brauchen Zeit
- ✓ **Unterschiedliche Menschen erleben Veränderungen auf unterschiedlicher Weise**
- ✓ Man kann aus allen Änderungserfahrungen lernen, nicht nur aus erfolgreichen
- ✓ Mitarbeiter_innen müssen bzgl. neue Methoden und Prozessen geschult werden, oft wird dies jedoch übersehen
- ✓ Laufende und Konsequente Kommunikation
- ✓ Veränderungsprozesse müssen ein Fit zwischen Inhalt und Kontext angepasst werden
- ✓ Veränderung ist ein politischer Prozess
- ✓ Änderungen beinhalten das komplexe Zusammenspiel von oft widersprüchlichen Prozessen.

Die Lehren, die Dawson (2003a) in seiner Forschung gezogen hat, ließen sich auch jetzt in einer relativ ähnlicher Form anwenden. Jedoch soll nochmals auf eine des Oben aufgezählten Punkten näher eingegangen werden.

Unterschiedliche Menschen erleben Veränderungen auf unterschiedlicher Weise!

Diese Arbeit ist quasi das Paradebeispiel dieser Behauptung. Die Proband_innen haben die Fragen in online Fragebogen unterschiedlich beantwortet. Es konnten keine Rückschlüsse über den Zusammenhang über Widerstand und Ausbildung, Geschlecht, Alter – Generationstheorien – oder Position gezogen werden. Es ließen sich auch keine spezifischen Muster erkennen, wie sich diese Variablen auf Commitment, Nutzen oder wahrgenommene positives Führungsverhalten auswirken konnten.

Wie Dawson (2003a) schon gesagt hat, gibt es keine universelle Rezepte, das Checklistenverfahren, als Masterplan ist nicht zwangsläufig für alle Change-Projekte geeignet. Dennoch kann es sich, als äußerst nützlicher Orientierungspunkt erweisen.

Aus der empirischen Untersuchung sollten Führungskräfte mitnehmen, dass, wenn sie Bereitschaft der Mitarbeiter_innen – bei Change-Projekten – mitzumachen aufbauen bzw. gestalten möchten sie bzgl. dieser Punkte gute Chancen haben, ihre Unterstellten zu beeinflussen. Erstens, – wie schon bewiesen wurde – korreliert Nutzen sehr stark in negativer Richtung mit Widerstand. Führungskräfte sollen dabei Change Vorhaben so vorantreiben, dass die Mitarbeiter_innen ihren Nutzen in diesen Prozess sehen. In der Untersuchung wurde hauptsächlich auf den intrinsischen Komponenten eingegangen, dennoch zeigen verschiedene andere Theoretiker, dass extrinsische Motivation auch sehr stark unsere Entscheidungsfindung formt. Zweitens können Führungskräfte durch ihren positiven Führungsverhalten Mitarbeiter_innen dazu bewegen kollektive Ziele zu verfolgen. Der Stichwort heißt transformationale Führung, wobei:

Eine oder mehrere Personen einander derart verpflichtet sind, dass Führende und Geführte sich gegenseitig zu höheren Ebenen der Motivation und Moralität heben (Burnes, 1978 in Steyrer S. 60.[Hrs. Kasper–Mayrhofer, 2009]).

Hierbei ist es wichtig eine glaubwürdige und attraktive Zukunftsvision entwickeln zu können.

Elemente der transformationalen Führung:

- **Charisma:** Grad an Vertrauen und Respekt, den Führende genießt (Steyrer in Kasper–Mayrhofer, 2009). (Bzgl. Charisma sind einige Fragen aus dem Fragebogen (*Anlage II.*) damit assoziierbar).
- **Inspirierende Motivation:** Formuliert anspornender Zukunftsvision, Emotionalisierung und aktiviert Mitarbeiter_innen (Steyrer in Kasper–Mayrhofer, 2009).
- **Intellektuelle Stimulierung:** Eingefahrene, erstarrte Denkmuster werden aufgebrochen und innovatives Verhalten wird gefördert (Steyrer in Kasper–Mayrhofer, 2009).
- **Individuelle Wertschätzung:** Die Fähigkeit von Führungskräften individuell auf den Geführten eingehen zu können, Hilfe und Unterstützung anzubieten (Steyrer in Kasper–Mayrhofer, 2009).

Drittens soll Commitment aufgebaut werden, die Mitarbeiter_innen sollen dabei eine starke Bindung zu ihren Unternehmen eingehen können. Wichtig ist es Reflexions- und Reflexivitätsräume zu schaffen und Empowerment zu sichern. Es kann kontraproduktiv sein, wenn Lösungen immer aus einer Top-Down Perspektive erarbeitet werden, der Bottom Up Ansatz kann viel effizienter sein, weil die Lösungen am Ort des Geschehens erarbeitet werden.

Change-Manager_innen sollen demnach, aus der Unternehmensvision Ziele und Strategien zu Erreichen dieser Ziele formulieren können, die mit den Werten und Normen der (derzeitigen) Organisationskultur in Einklang gebracht werden, mit einem Gefühl von Dringlichkeit. Vor und während der Veränderungsprozess können Führungsverhalten, Commitment und Nutzen auf die Geführten angepasst werden, dass sie ihre Anstrengungen zur Erreichen der kollektive Ziele ausrichten.

Widerstände sollen dabei nicht als etwas Unerwünschtes, Negatives interpretiert werden, sie sollen als Alarmsignale für das Management von Nutzen sein. Festhalten an alten Strukturen bedeutet Angst, Angst, dass etwas sich in eine Richtung entwickelt, die für den Betroffenen negativ ist. Führungskräfte sollen dann den Nutzen für die Geführten bei Change-Vorhaben erläutern, wie aus der Bezeichnung Führungskraft schon zu entnehmen ist, muss an dieser Stelle das wörtlich genommen werden, Mitarbeiter_innen sollen in Veränderungsprozess begleitet und nicht in Unsicherheit alleingelassen werden.

5 FAZIT

5.1 ZIELERREICHUNG

Die theoretische Einleitung der Arbeit hat zwischen verschiedenen Arten von Wandel differenziert, Zeit wurde als einer entscheidende Faktor gesehen um den Prozess von Veränderung in verschiedene Phasen aufzuteilen. Deshalb wurde unter anderen die charakteristische 3 Phasen Modell vom Urvater der Change-Theorien – Lewin – vorgestellt, wobei jeder Veränderung, auch wenn nur im Nachhinein, sich in diese Phasen einteilen lässt.

Als nächstes wurde mit Hilfe der drei Determinanten – Substanz, Kontext und Politik – der Fokus allmählich auf die Organisationsmitglieder gelenkt. Hier galt es den psychischen Aufarbeitung des Verlustes bzgl. Change-Prozesse, also eine Art „Coping Cycle“ bzw. den Stress – der sich aufs Leistungsniveau auswirken kann – darzulegen.

Mikropolitische Funktionen die das Veränderungsgeschehen betrafen haben zu besseren Verständnisses verholfen. Es wurde näher eingegangen auf Charakterisierung bzw. Erläuterung von Gründen die zum Widerstand führen und mögliche Lösungsansätze für Manager_innen mit diesen Widerständen umzugehen ist. In diesem Sinne wurden Leadership Strategien und eine Typologie von Change-Agent_innen vorgestellt. Ein kleiner Exkurs stellte Unterschiede in Management- bzw. Führungskultur von Manager_innen in verschiedenen Staaten dar.

Schließlich wurde eine checklistenartige Herangehensweise für Manager_innen mit Hilfe des Modells von Kotter und Doppler–Voigt analysiert.

Am Anfang der Arbeit wurden einige Fragestellungen gestellt, der sachlogischer Aspekt von Veränderungen – BWL- Kenngrößen und etc. – wurde bei Seite gelegt und Gefühlswelt der Mitglieder_innen wurde ins Rampenlicht gestellt. Die zwei Gefühle von Bereitschaft für, und Widerstand gegen Change wurde in einen kausalanalytischer Modell untersucht.

Gestellt wurde die Frage auch:

Wie Manager_innen mit diesen Gefühlen produktiv umgehen können?

Die Arbeit hat empirisch nachgewiesen, der individuelle Gefühlszustand der Subjekte sich auf Bereitschaft für, und Resistenz gegen Veränderungen auswirken kann.

Manager_innen können mittels Steuerung bzw. Ausgestaltung der untersuchten 3 Mediatorvariablen (Führungsverhalten, Nutzen und Commitment) die Bereitschaft bei Veränderungen aktiv mitzumachen fördern bzw. Widerstände abbauen. Obwohl die Ergebnisse der Forschungsarbeit nicht von repräsentativem Charakter sind, lassen sie sich dennoch, als guter Ausgangspunkt für Führungskräfte verwenden. Es geht darum Mitarbeiter_innen für Change-Vorhaben gewinnen zu können.

Diese indirekte Verknüpfung mit Motivationstheorien hat Relevanz aufgrund der ständig verändernden Präferenzen der Menschen bzw. ändernden technischen Rahmenbedingungen, Erwartungen und Lebensniveau.

Unternehmen müssen auf Anforderungen ihrer externen und auch Gegebenheiten ihrer internen Kontext reagieren um erfolgreich den Wettbewerb meistern zu können. Diese Reaktion muss Aufgrund der Marktdynamik schnell und zielorientiert erfolgen, wobei die Unternehmen unterschiedlich vorgehen.

Es gibt nicht DEN Masterplan für Change-Prozesse. Es hängt immer von der Situation ab, wie Manager_innen vorgehen sollen, zu oft lässt es sich nur im Nachhinein feststellen, welche die optimale Entscheidungen gewesen wären.

Organisation sollten daher, als soziale Gebilde, gemeinsame Wirklichkeitskonstrukte aufgefasst werden, wobei näher auf die Individuen eingegangen werden soll um die Dynamik der Change Prozesse richtig zu verstehen. Ein tiefgehendes Verständnis über Unternehmenskulturen, das heißt Verständnis über soziale Interaktionen, Werte und Normen ist unabdingbar.

Dabei muss steht's vor Augen gehalten werden, dass je tiefgreifender und komplexer eine Veränderung ist, desto weniger kann es gesteuert, bzw. Geplant werden (Kasper, 2006).

Manager_innen sollten nicht versuchen rigide an Plänen festzuhalten und ihre Konzentration ausschließlich rationale, bzw. logische (eindeutige) Prozesse widmen. Wichtiger wäre sich auf die Gefühlslage der Betroffenen zu sensibilisieren, Commitment (Bindung) und so Extrarollen-Verhalten im Sinne von Organisational Citizenship Behaviour aufzubauen.

Die Bereitschaft auf freiwilliger Basis Anstrengungen zu betätigen kann Unternehmen zusammenhalten, Effizienz und das Überleben von jeder Organisation gewährleisten.¹³

¹³ Vgl. (Nerdinger 1995, Organ, 1977; in Martin A. Organizational Behaviour- Verhalten in Organisationen).

5.2 PERSPEKTIVEN

Der in der Arbeit vorgestellte emotionale Aspekt von Change-Vorhaben ist schon ein guter Ausgangspunkt. Dennoch sehr Vereinfacht.

Unsere Gesellschaft ist allzu sehr auf die aristotelische Logik fixiert. Dies fordert die Eindeutigkeit von Begriffen, Widerspruchsfreiheit von Aussagen, so eine „Entweder- Oder“ Logik (Pietschmann, 2008).

Dadurch hat die Menschheit verlernt mit Widersprüchen, sprich Aporien umzugehen. Es geht dabei – unter anderem, wenn wir Veränderungen betrachten– um einen Konflikt zwischen Bewahren und Erneuern. Wenn der Widerspruch nicht erkannt wird, fallen beide Seiten in ihren Schatten (Pietschmann, 2008).

„Der Schatten des Bewahrens (ohne jede Erneuerung) ist die Erstarrung und der Schatten des Erneuerns (ganz ohne Bewahren) ist Identitätsverlust. Erstarrung und Identitätsverlust sind beide zu vermeiden!“ (Pietschman, 2008).

Die Problematik kann gelöst werden wenn die Seiten erkennen, dass sie die Falschen – den Schatten des Anderen – bekämpft haben (Pietschmann, 2008).

Erst wenn die Vertreter des Bewahrens die Erstarrung, und die Vertreter des Erneuerns den Identitätsverlust als wahren Gegner erkennen, kann es zu einer Einigung im Sinne einer Harmonie oder Synthese kommen (Pietschmann, 2008).

Zukünftige Forschungsvorhaben sollten die Limitationen des aristotelischen Denkens überwinden und näher darauf eingehen, wie die Menschheit zurück zu Platon kehren kann um Aporien zu Synthese zu bringen:

„Was ist, wird nicht; was wird, ist nicht“.¹⁴
(Platon)

¹⁴ Vgl. Pietschman, 2008, (Timaios27D5).

LITERATURVEZEICHNIS

- Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 372-378. in Schneidhofer, T. (2007): Spezifisch-Interpersonelles Vertrauen, organisationales Commitment und Opportunismus als Bestandteile des psychologischen Arbeitsvertrages unter der Annahme subjektiv rekonstruierten radikalen Performance- und Valuemangements : eine empirische Untersuchung mit agenturtheoretischen Überlegungen. 167-169.
- Allport, G.W. (1948): Foreword, in G.W. Lewin (eds) *Resolving Social Conflict*, Harper & Row. London. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Bargal, D. – Gold, M. – Lewin, M. (1992): The heritage of Kurt Lewin—introduction. In: *Journal of Social Issues*, Vol. 48, No. 2, pp. 3-13. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Bedeian, A.G, (1980): *Organization Theory and Analysis*, Homewood, IL: The Dryden Press in Buchanan, D. A. – Huczynski, A. A. (2010): *Organizational Behaviour*, Essex, Prentice Hall.
- Bone-Winkel, M. (1997): *Politische Prozesse in der Strategischen Unternehmensplanung*. Wiesbaden.
- Bornewasser, M., (2009): *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Brown, S.L. – Eisenhardt, K.M. (1997): The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 1-34. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Burnes, J.M. (1978): *Leadership*, New York.
- Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.
- Buchanan, D. A. – Huczynski, A. A.; (2010): *Organizational Behaviour*, Essex, Prentice Hall.

- Cartwright, D. (1951): Achieving change in people: some applications of group dynamics theory. *Human Relations*, Vol. 6, No. 4, pp. 381-92. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Collins, D., (1998): *Organizational Change, in Sociological Perspectives*, London, Routledge;
- in: Buchanan, D. A. – Huczynski, A. A. (2010): *Organizational Behaviour*, Essex, Prentice Hall.
- Cooke, B. (1999): Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. In: *Organization*, Vol. 6, No. 1, pp. 81-105. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Dawson, P., (2003a): *Reshaping Change: A Processual Approach*, London, Routledge.
- Dawson, P., (2003b): *Understanding Organizational Change, The Cotemporary Experience of People at Work*, London, Sage Publications.
- Dawson, P., (2008): *People and Process: Making Sense of Change Management*, ICOMS, Asset Management Conference, Fremantle, 30 May 2008., Link: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1540&context=commpapers>; abgerufen am 21.07.2012.
- Doppler K. – Voigt, B., (2012): *Feel the Change*, S. 248.
- Doppler, K. – Fuhrmann, H. – Lebbe- Waschke, B. – Voigt, B., (2011): *Unternehmenswandel gegen Widerstände, Change Management mit den Menschen*, 2., durchgesehene Auflage.
- Duchon, D. – Green, G. – Taber, T.D., (1986): Vertical Dyade Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, in *Journal of Applied Psychology*, 66: 56-60.
- Eccles, T., (1994): *Succeeding With Change: Implementing Action-Driven Strategies*, London: McGraw-Hill.
- Elšik, W. (1999): Politik in Organisationen. In: Eckardstein, D. von: Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Management*, Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 75-106.
- Emerson, R. M. (1962): Power dependence Relations. In: *American Sociological Review*, 31-40.
- Erdogan, B. (2002): Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, in *Human Resource Management Review*, 12, 555–578.

- Foucault, M. (1978): *Dispositive der Macht*, Frankfurt/Main.
- Frederick, W.C. (1998): Creatures, corporations, communities, chaos, complexity: a naturological view of the corporate social role. *Business and Society*, Vol. 37, No. 4, pp. 358-76. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- French, J. R. P. – Raven, B. H. (1959): The Bases of Social Power. In: Cartwright, D. (Hrsg.) *Studies in Social Power*.
- Giangreco, A. – Peccei, R. (2005): The nature and antecedents of middle managers' resistance to change: evidence from an Italian context, in *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 16 No. 10, S. 1812-29.
- Giangreco, A. – Peccei, R. – Sebastiano, A., (2011): The role of organizational commitment in the analysis of resistance to -change: Co-predictor and moderator effects, in *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 2 S. 185- 204.
- Haken, H., (1991): *Erfolgsgeheimnisse der Natur, Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken*, Frankfurt.
- Hofstede, G. – Bond, M., (1988): The Confucian connection: from cultural roots to economic growth, in *Organizational Dynamics*, 16(4): 4-21.
- House, R. J. – Hanges, P. J. –Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. – GLOBE Associates – (2004). *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Jenner, R.a. (1998): Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. *Omega: International Journal of Management Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 397-407. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Junge, N., (2008): *Change Management - Möglichkeiten der Kommunikation*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Kanter, R.M. – Stein, B.A. – Jick, T.D., (1992): *The Challenge of Organizational Change*, Free Press, New York.
- Kasper, H. – Mayrhofer, W. – Meyer M. (1998a): Managerhandeln – nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende, in: *die Betriebswirtschaft* S.603-621.
- Kasper, H. – Mayrhofer, W. – Meyer M. (1998b): Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung, in: Eckardstein D. – Kasper H.– Mayrhofer W.

- (Hrsg.) Management: Theorien – Führung- Veränderung. 1. Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, S. 161-621.
- Kasper, H. – Müller, B. (2010): Analyse von Veränderungsprozessen. In Mayrhofer, W. – Meyer, M. – Titscher, S. (Hg.) Praxis der Organisationsanalyse, Anwendungsfelder und Methoden 182-207.
- Kasper, H. (2006): Reichenauer Führungsforum, Turn Around in Wirtschaft und Verwaltung. Herausgeber: Bundeskanzleramt.
- Kasper, H. – Mayrhofer, W., (2009): Personalmanagement- Führung- Organisation, 4. Auflage, Linde International.
- Kasper, H. – Mühlbacher, J., (2002): von Organisationskulturen zu lernende Organisationen, in: Kasper, H. – Mayrhofer, W., Personalmanagement- Führung- Organisation, 3. völlig neu bearbeitete Auflage.
- Kauffman, S.A. (1993): Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution, Oxford University Press, Oxford. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Kostka, C. – Mönch, A., (2009): Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Hanser Verlag.
- Kotter, J.P., (1995a): Leading change: why transformation efforts fail, in Harvard Business Review, 73(2): 59-67.
- Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A., (2008, first published 1979): choosing strategies for change, in Harvard Business Review, 57(2): 106-14.
- Kübler-Ross, E., (1969): On death and dying, Toronto: Macmillan.
- Lauer, T., (2010): Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Heidelberg: Springer Verlag.
- Lewin, K. (1939): When facing danger, in: G.W. Lewin (Ed.) (1948) Resolving Social Conflict, Harper & Row, London. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Lewin, K. (1947a): Frontiers in group dynamics, in: D. Cartwright (Ed.) (1952): Field Theory in social Science. London: Social Science Paperbacks.
- Lewin, M. (1992): The impact of Kurt Lewin's life on the place of social issues in his work. Journal of Social Issues, Vol. 48, No. 2, pp. 15-29. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin

- and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Lewis, R. (1994): From chaos to complexity: implications for organizations. Executive Development, Vol. 7, No. 4, pp. 16-17. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Liden, R. – Graen, G., (1980): Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, in Academy of Management Journal, 5:451-465.
- Macintosh, R. – MacLean, D. (2001): Conditioned emergence: researching change and changing research. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 10, pp. 1343-57. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Marrow, A.J. (1969): The Practical theorist: The Life and Work of Kurt Lewin, Teachers College Press, New York. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Martin A. (2003): Organizational Behaviour. Verhalten in Organisationen, Verlag W. Kohlhammer.
- Müller-Stewens, G. – Lechner C. (2005): Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Müller-Stewens, G. – Lechner C. (2011): Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nerdinger, F.W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen, Stuttgart u. a. In Martin A. (2003): Organizational Behaviour. Verhalten in Organisationen, Verlag W. Kohlhammer.
- Neuberger, O. (2002): Führen und Führen lassen, Kapitel 10: Führung und Mikropolitik, 6. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 680-729.
- Nováky, E. – Tyukodi, G. (2010): The responsibility of futurists in strategic foresight — Hungarian examples, Technological Forecasting & Social Change, 2010, Vol. 77(9), pp.1546-1549.
- Ochsenbauer, C. – Klofat, B., (1987): Überlegungen zur paradigmatische Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdiskussionen in der Betriebswirtschaftslehre, in : Kasper H.

- Mayrhofer, W. (2009): Personalmanagement- Führung- Organisation, 4. Auflage, Linde International.
- Organ, D.W. (1977): A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. In Academy of Management Review, 2, S. 46-53. In Martin A. (2003): Organizational Behaviour. Verhalten in Organisationen, Verlag W. Kohlhammer
- Pettigrew, A.M., (1985): The Awakening Giant: Continuity and Change, in ICI. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M., (1987): Context and action in the transformation of the firm, in Journal of Management Studies, 24(6): 649-70.
- Pettigrew, A.M., (1987): The Management of Strategic Change, Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. (1981): Power in Organizations. Marshfield. Pittman.
- Pietschmann, H., (2008): Change Management und Dialektik. In Management Development (Hg.: J. Mühlbacher et al.) Linde Verlag Wien (2008) p.243-252.
- Schein, E., (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.
- Schein, E.H. (1988): Organizational Psychology, 3rd Edition, Prentice-Hall, London. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Schein, E., (2004): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.
- Schmidt, K.-H. – Hollmann, S. – Sodenkamp, D. (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 19 (2): 93-116.
- Schreyer, M., (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Schreyögg, G., (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Stace, D. – Dunphy, D., (2001): Beyond the Boundaries: Leading and Re-creating the Successful Enterprise. Sydney: McGraw-Hill, in Buchanan, D. A., Huczynski, A. A.; (2010): Organizational Behaviour, Essex, Prentice Hall.
- Steers, R. – Nardon, L. – Sanchez-Runde, C. (2009): Culture and organizational design: strategy, structure, and decisionmaking. Chapter 4 in: Bhagat, R. – Steers, R. (Ed.): Cam-

- bridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. Cambridge: University Press, 71-117.
- Tobach, E. (1994): Personal is political is personal is political. In: Journal of Social Issues, Vol. 50, No. 1, pp. 221-244. [In: Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: Journal of Change Management, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325.]
- Trice, H.M. – Beyer, J.M., (1993): The Culture of Work Organisations, Englewood Cliffs. In: Kasper, H. – Mayrhofer, W., (2009): Personalmanagement- Führung- Organisation, 4. Auflage, Linde International.
- Tuckman, B., (1965): Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, 63: 384-399.
- Tuckman, B. – Jensen, M.A.C., (1977): Stages of Small Group Development Revisited, in: Group and Organisation Studies, 2: 419-427.
- Watzlawick, P. – Beavin, J.H. – Jackson, D.D. (1996): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Verlag Hans Huber (Neunte, unveränderte Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle. [Englisches Original: Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. W.W. Norton & Company, Inc. New York. 1967].
- Weber, M., (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen.
- Yerkes, R.M. – Dodson, J.D., (1908): The relationship of strength of stimulus to rapidity of habit-formation, in Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18(5):459-82. in Buchanan, D. A. – Huczynski, A. A.; (2010): Organizational Behaviour, Essex, Prentice Hall.

Internetquellen:

- http://hvg.hu/kkv/20111108_gyarbezas_gyarnyitas_korkep, abgerufen am 06.10.2012
- <http://terkepter.nfu.hu/>, abgerufen am 07.10.2012
- <http://ujszechenyiterv.gov.hu/eredmenyek-statisztikak>, abgerufen am 07.10.2012
- http://www.szombathely.hu/programok/tisztsegviseloi_hirek/molnar_miklos/tobb_milliard_fo_rintos_fejleszt._a_falcoban-p25551/, abgerufen am 07.10.2012

ANLAGE

ANLAGE 1.:

Change Management & Organizational Behaviour Fragebogen

1. Alter:

- ☐ 18-24
- ☐ 25-31
- ☐ 32-40
- ☐ 41-50
- ☐ Über 50

2. Geschlecht:

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

3. Position:

- ☐ Führungskraft/ Top-Management
- ☐ Mittleres Management
- ☐ operative Tätigkeit
- ☐ Sonstige

4. Seit wann arbeiten an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz?

- ☐ Seit mehr als 40 Jahren
- ☐ Seit 31- 40 Jahren
- ☐ Seit 23-30 Jahren
- ☐ Seit 22 -15 Jahren
- ☐ Seit 14- 7 Jahren
- ☐ Seit weniger als 7 Jahren

5. Funktion:

- | | |
|--|--|
| ☐ HR | ☐ IT |
| ☐ PR | ☐ Vertrieb |
| ☐ Finanzwesen | ☐ Produktion |
| ☐ Logistik | ☐ Supply Chain Management |
| ☐ Einkauf | ☐ Sonstige |
| ☐ Qualitätsmanagement | |

6. Höchste Abgeschlossene Ausbildung:

- | | |
|--|--|
| ☐ Fachmittelschule | ☐ Uni M.A./M.Sc./ Diplomstudium |
| ☐ Fachmittelschule mit Matura | ☐ Doktorat |
| ☐ Gymnasium | ☐ Sonstige |
| ☐ Fachhochschule | |
| ☐ Uni B.A./B.Sc. | |

I. Quelle: *Globe Studie (2004)* (Skala: *Trifft zu 5,...trifft nicht zu 1.*)

Codes für SPSS	Items für Diagnose von positiven Führungsverhalten
POF_1	Mobilisiert und aktiviert Ihre Leistungen.
POF_2	Zeigt und vermittelt positives Gefühl für die Arbeit.
POF_3	Ist stark engagiert, tatkräftig, motiviert, voller Begeisterung
POF_4	Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge
POF_5	Erhöht Moral der Mitarbeiter_innen durch Unterstützungsangebote, durch Lob
POF_6	Erweckt Vertrauen bei anderen durch starkes Vertrauen in andere

II. Quelle: Allen und Meyer (1991) und Schmidt et al. (1998) aufgearbeitet in Schneidhofer (2007) (Skala: Trifft zu 5,...trifft nicht zu 1.)

Codes für SPSS	Items für Diagnose von Commitment
COM_1	Ich wäre sehr froh mein weiteres Berufsleben in diesem Betrieb verbringen zu können.
COM_2	Ich unterhalte mich gerne mit Leuten über meinem Betrieb, die hier nicht arbeiten.
COM_3	Probleme des Betriebs beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen.
COM_4	Ich glaub ich könnte mich leicht mit einem anderen Betrieb gleich stark verbunden fühlen wie mit den jetzigen.**
COM_5	Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich.
COM_6	Selbst wenn ich es wollte, würde es mir sehr schwer fallen, gerade jetzt meinen Betrieb zu verlassen.
COM_7	Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dazu entschlösse, meinen Betrieb momentan zu verlassen.
COM_8	Ich glaube, dass ich momentan zu wenig alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.
COM_9	Einer der Hauptgründe, warum ich hier weiter arbeite, besteht darin, dass ein Stellenwechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangte, die ein anderer Betrieb nicht aufwiegen könnte.**
COM_10	Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln.
COM_11	Einer der Hauptgründe, in diesem Betrieb weiter zu arbeiten, besteht für mich darin, dass ich glaube, dass Treue dem Betrieb gegenüber wichtig ist. Ich fühle mich deshalb auch moralisch verpflichtet in meinem Betrieb zu bleiben.
COM_12	Wenn mir ein anderer Betrieb eine bessere Stelle anböte, würde ich es nicht als richtig empfinden, meinen Betrieb zu verlassen.
COM_13	Einem Betrieb treu zu bleiben, messe ich eine große Bedeutung bei.
COM_14	Heutzutage stünde es um die Dinge besser, wenn die Leute die meiste Zeit ihres Berufslebens in einem Betrieb bleiben würden.

III. Bewertung der Change-Prozesse, Eigene Skala, (Skala: Trifft zu 5,...trifft nicht zu 1.)

Codes für SPSS	Items für Diagnose von persönlichen Nutzen
NUZ_1	Ich bekomme genügend Entscheidungsspielraum bzw. Ressourcen um den Change-Vorhaben zu realisieren.
NUZ_2	Ich kann den Überblick bewahren, man lässt mich nicht in dunkeln Tappen.
NUZ_3	Mir wird Respekt und Wertschätzung entgegengebracht.
NUZ_4	Ich blühe in der Arbeit so richtig auf, kann meine Kreativität und Wissen im Change-Prozess entfalten.
NUZ_5	Ich fühle mich nicht nur betroffen, sondern auch involviert, man legt Wert auf meine Meinung.
NUZ_6	Ich fühle mich sehr wohl im Unternehmen.
NUZ_7	Ich bekomme herausfordernde Aufgaben.
NUZ_8	Ich sehe den Sinn in meiner Arbeit.
NUZ_9	Die Arbeit macht mir Spaß.

IV. Messung des Widerstands, Eigene Skala, (Skala: Trifft zu 5,...trifft nicht zu 1.)

Codes für SPSS	Items für Diagnose von Widerstand
WID_1	Es gibt genügend Kommunikation darüber, was von mir erwartet wird.
WID_2	Ziele die formuliert wurden sind mit meinen persönlichen Zielen kompatibel.
WID_3	Es gibt wenige Konflikte.
WID_4	Ich bin völlig einverstanden mit den Lösungen von Problemen die vom Management kommuniziert werden.
WID_5	Ich beobachte, dass es manchen oft schwer fällt sich zu einigen.**
WID_6	Wir haben keine Probleme bei der Entscheidungsfindung.
WID_7	Ich bin bereit auch die Anweisungen durchzuführen, worüber ich weiß, dass sie nicht zum Erfolg führen werden.
WID_8	Die Versprechen die mit dem Prozess verbunden sind werden eingehalten.
WID_9	Die Hoffnungen die ich mit dem Change-Prozess verbinde bleiben bestehen.
WID_10	Oft bekomme ich widersprüchliche Informationen bzw. Aufgaben.**
WID_11	Ich verspüre Energie und Freude an diesem Projekt mitzuwirken.
WID_12	Ich habe mit diesem Projekt insgesamt ein gutes Gefühl.
WID_13	Ich sehe meine Zukunft in diesen Unternehmen.

ANLAGE 2.:

Hypothesen der Untersuchung Giangreco et al. (The nature and antecedents of middle managers' resistance to change: evidence from an Italian context, in The International Journal of Human Resources Management, Vol. 16 No. 10, S. 1812-29, 2010.)

H1. The relationship between (a) the perceived benefits of change, (b) involvement in change, and (c) organisational commitment and resistance to change will be either partially or fully mediated by attitudes towards change so that:

- (a) PBC will be positively related to ATC.
- (b) IIC will be positively related to ATC.
- (c) OC will be positively related to ATC.
- (d) ATC will be negatively related to RTC.
- (e) There will be a direct negative relationship between PBC and RTC, and OC and RTC, above and beyond the mediated relationship through ATC.¹⁵

H2. Organisational commitment will moderate the relationship between the perceived benefits of change and attitudes towards change so that the positive relationship between PBC and ATC will be stronger at higher levels of OC.

H3. Organisational commitment will moderate the relationship between involvement in change and attitudes towards change so that the positive relationship between IIC and ATC will be stronger at higher levels of OC.

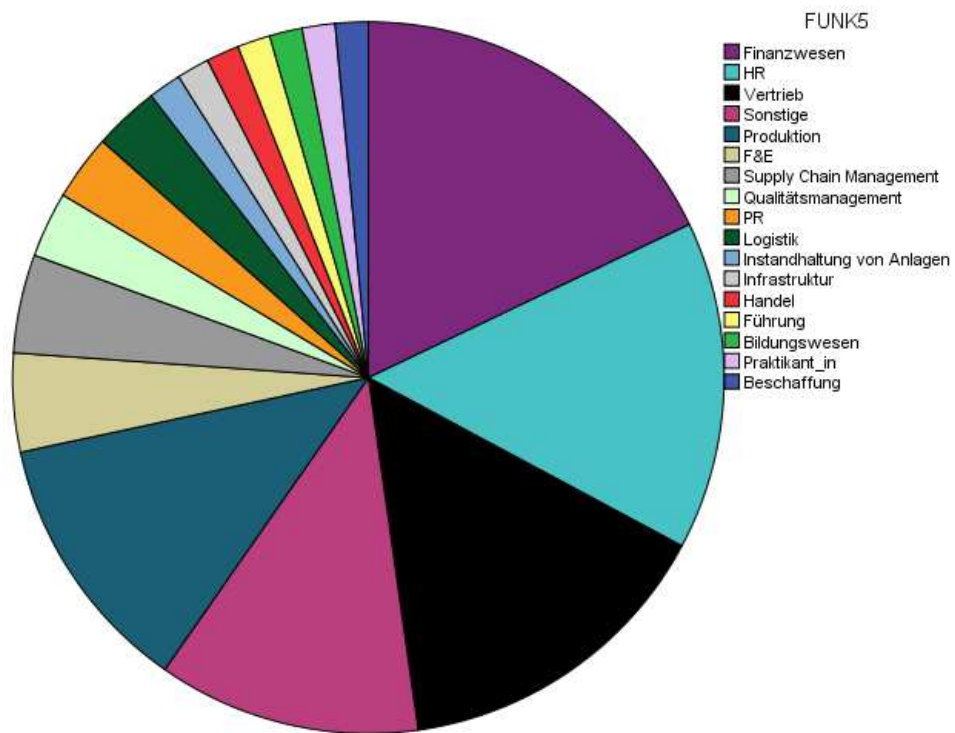
H4. Organisational commitment will moderate the relationship between attitudes towards change and resistance to change so that the negative relationship between ATC and RTC will be stronger at higher levels of OC.

H5. Organisational commitment will moderate the direct relationship between the perceived benefits of change and resistance to change so that the direct negative relationship between PBC and RTC will be stronger at higher levels of OC.

¹⁵ ATC= Attitudes to Change, IIC= Involvement in Change, OC= Organizational Commitment, PBC= Perceived Benefits to Change, RTC = Resistance to Change

ANLAGE 3.:

Funktion der Befragten:



Zusammenhang zwischen Beschäftigungsdauer (1= Mehr als 40 Jahre, 6= Weniger als 7 Jahre) und Commitment

