

Strategic Alignment in Change Prozessen

Der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften
- Doctor rerum politicarum -

genehmigte Dissertation

von

MBA (Internationale Executive) Mike Galicija

geboren am 21.10.1975 in Salzgitter

2018

Referent: Professor Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Korreferent: Professor Dr. Graf von der Schulenburg

Tag der Promotion: 23.04.2019

Abstract

Digitalisierung erfordert die Weiterentwicklung und Neuorganisation von Unternehmen, um Kosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Das IT-Alignment bringt jedoch Änderungen in der Arbeitsorganisation mit sich und bedeutet häufig die Neuausrichtung und Umschulung von Mitarbeitern. Auch die Kultur innerhalb von Unternehmen verändert sich durch technologischen und organisationalen Change und dies macht erneut eine kontinuierliche Anpassung von Organisationsstrukturen, Führungsstil und Motivationssystemen erforderlich. Das Scheitern von Unternehmensveränderungsprozessen wurde sowohl mangelnder Mitarbeiter-Kooperation als auch unzulänglichem Führungsstil zugeschrieben.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Strategic Alignment Ansatz weiterzuentwickeln, um Mitarbeiter ebenso wie Führungskräfte als die wesentlichen Gestalter von strategischen Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. Entscheidend für den Erfolg von Strategic Alignment ist also, dass Mitarbeiter und Führungskräfte den Prozess mittragen und dabei konstruktiv zusammenarbeiten. So können Reibungsverluste vermieden und Change Prozesse zum Vorteil aller Mitarbeiter bewältigt werden. Diesen Gedankengang veranschaulicht das zentrale Arbeitsmodell dieser kumulativen Dissertation. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten bei Change Prozessen kooperieren um Strategic Alignment zum Erfolg zu führen.

Insgesamt wurden im Rahmen dieser kumulativen Dissertation zu „Strategic Alignment in Change Prozessen“ vier Studien erstellt, in denen jeweils das Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungskräften mit dem Ziel der für alle Stakeholder vorteilhaften Gestaltung von Strategic Alignment Prozessen im Zentrum der Betrachtung steht. Alle vier Studien umfassen einen theoretischen sowie einen empirischen Teil. Die Schwerpunkte der Betrachtung sind komplementär und schreiten von der Ebene der Mitarbeiter in Richtung der Führungsebene fort, um sozusagen Bottom-Up erfolgreiche Alignment Strategien für Change Prozesse zu erkunden und verallgemeinerbare Methoden zur kooperativen Gestaltung von Strategic Alignment zu entwickeln.

Die beiden ersten Studien kommen zu dem gemeinsamen Ergebnis, dass die Integration der Mitarbeiterschaft wesentlich ist, um Strategic Alignment Prozesse zum Erfolg zu

führen. Beide Studien zeigen jedoch auch, dass die Unternehmensführung einen wesentlichen Anteil daran hat, wie Mitarbeiter Change Prozesse rezipieren und sich anpassen und motivieren.

Die dritte und vierte Studie fokussieren auf Merkmale und Beitrag der Führungskräfte selbst, um Strategic Alignment Prozesse gelingen zu lassen. Sie untersuchen, wie Managementqualitäten auf der Mitarbeiterebene rezipiert werden und somit zur Kooperation der Mitarbeiter im Change beitragen. Um die Rolle von Führungsstil und Führungspersönlichkeit für die Gestaltung von Change-Prozessen zu untersuchen, wird eine großformatige Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Hier werden jeweils verschiedene Konstrukte der umfangreichen Umfrageergebnisse ausgewertet und zu statistischen Erklärungsmodellen zusammengeführt.

Alle vier Studien bestätigen die Kernthese der Arbeit, dass eine enge vertrauensvolle Kooperation von Führungskräften und Mitarbeitern in Strategic Alignment Prozessen der zentrale Erfolgsfaktor ist, um die Unternehmensentwicklung zum Wohle aller Stakeholder (Führungskräfte, Mitarbeiter und Shareholder) zu gestalten. Gesamtorganisational nachhaltige Entwicklung wird idealerweise durch ein Zusammenspiel von Managementkompetenz und Führungsstil, welcher Offenheit, Commitment und Kooperation der Mitarbeiter motiviert, erreicht.

Schlagwörter: Strategic Alignment, Change Prozess, transformationale Führung

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XII
0 Einführung zur kumulativen Dissertation	1
0.1 Change – eine Herausforderung für Unternehmen	1
0.1.1 Technologischer und organisationaler Wandel.....	1
0.1.2 Informationstechnologie als Schlüsselgröße im Change Prozess.....	3
0.2 Strategic Alignment	5
0.2.1 Das Strategic Alignment Modell	5
0.2.2 Limitationen des klassischen Strategic Alignment Modells.....	10
0.2.3 Strategic Alignment als Kooperationsaufgabe von Unternehmensführung und Mitarbeitern	11
0.3 Konzept der kumulativen Dissertation.....	13
0.3.1 Arbeitsmodell.....	13
0.3.2 Struktur der kumulativen Dissertation.....	14
1 Studie 1: Der Change Prozess als Herausforderung für eine Neuorientierung der Mitarbeiterschaft	18
1.1 Konzept von Studie 1	18
1.1.1 Grundgedanke.....	18
1.1.2 Stand der Literatur	19
1.1.3 Aufbau der Studie	20
1.2 Organisationaler Wandel –Notwendigkeit, Ziel und Begriff.....	21
1.2.1 Institutionelle Formen organisationalen Wandels	22
1.2.2 Triebkräfte und Motivation für organisationalen Wandel	26
1.2.3 Überblick über die Ergebnisse zu organisationalem Wandel	31

1.3	Review zur Wahrnehmung organisationalen Wandels aus Sicht der Mitarbeiterschaft.....	32
1.3.1	Methodik des systematischen Reviews.....	32
1.3.2	Determinanten der Mitarbeiterreaktion auf organisationalen Wandel	38
1.3.3	Überblick über die Review Ergebnisse.....	44
1.4	Empirische Analyse	47
1.4.1	Empirische Methodik.....	48
1.4.2	Empirische Ergebnisse.....	52
1.4.3	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	64
1.5	Schlussfolgerungen	70
1.5.1	Einordnung der Ergebnisse in das Arbeitsmodell.....	70
1.5.2	Beitrag der Ergebnisse zur wissenschaftlichen Change-Forschung	71
1.5.3	Implikationen für das Management von Change-Prozessen.....	73
1.5.4	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf	74
2	Studie 2: Alignment-Strategien in Change Prozessen	75
2.1	Konzept von Studie 2	75
2.1.1	Grundgedanke	75
2.1.2	Stand der Literatur	76
2.1.3	Aufbau der Studie	77
2.2	Wirkung und Wirkungsmechanismen von Strategic Alignment aus Sicht wirtschaftswissenschaftlicher Theorien.....	78
2.2.1	Strategic Alignment Wirkungen im Kontext wirtschaftswissen- schaftlicher Theoriebildung	78
2.2.2	Strategic Alignment aus der Perspektive der marktbasieren Sichtweise.....	79
2.2.3	Strategic Alignment aus der Perspektive der ressourcenbasierten Sichtweise	81
2.2.4	Überblick über Wirkungsmechanismen des Strategic Alignment Konzepts	83
2.3	Stand der Literatur zur empirischen Gestaltung von Strategic Alignment Prozessen	85

2.3.1	Review Konzept.....	85
2.3.2	Methodisches Vorgehen	85
2.3.3	Tabellarischer Überblick über verfügbare empirische Studien	87
2.3.4	Review-Ergebnisse	89
2.3.5	Überblick und Limitationen bisheriger empirischer Forschungsarbeit	93
2.4	Empirische Analyse-Methodik.....	96
2.4.1	Untersuchungsdesign.....	96
2.4.2	Umsetzung der empirischen Analyse	100
2.5	Ergebnisse der Fallstudienanalyse	104
2.5.1	Chancen des Strategic Alignment Prozesses	105
2.5.2	Bestehende Hindernisse des Strategic Alignment Prozesses.....	109
2.5.3	Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Strategic Alignment	112
2.6	Schlussfolgerungen	115
2.6.1	Einordnung der empirischen Ergebnisse in den Kontext wissenschaftlicher Forschung.....	116
2.6.2	Allgemeine Management-Empfehlungen für Strategic Alignment Prozesse	118
2.6.3	Limitationen und Ausblick	119
3	Studie 3: Führung als Re-Alignment-Strategie im Change Prozess	120
3.1	Konzept von Studie 3	120
3.1.1	Grundgedanke.....	120
3.1.2	Stand der Literatur	121
3.1.3	Konzeption der empirischen Untersuchung.....	122
3.1.4	Aufbau der Studie	125
3.2	Führung und Führungstheorie	126
3.2.1	Führungstheorien mit Relevanz für Change-Prozesse.....	126
3.2.2	Überblick über den theoretischen Rahmen.....	133
3.3	Stand der Literatur zum Einfluss von Führung auf Change Erfolg	134
3.3.1	Review-Ansatz.....	134
3.3.2	Messgrößen für Führungsstil und Führungserfolg.....	138

3.3.3	Erfolgswirkungen von Führungsverhalten in Change Prozessen	141
3.3.4	Co-Determinanten von Führungserfolg in Change Prozessen.....	144
3.3.5	Überblick und Limitationen bisheriger empirischer Forschungsarbeit	147
3.4	Methodik der empirischen Analyse	151
3.4.1	Zielsetzung.....	151
3.4.2	Arbeitsmodell und Hypothesen	152
3.4.3	Operationalisierung der Messgrößen	153
3.4.4	Statistische Auswertung.....	157
3.4.5	Definition der Stichprobe.....	160
3.5	Ergebnisse der empirischen Analyse	163
3.5.1	Deskriptive Analyse der demografischen Daten	163
3.5.2	Demografische Daten der Mitarbeiter	163
3.5.3	Demografische Angaben zu den Führungskräften.....	165
3.5.4	Explorativen Faktoranalyse der Sachfragen	166
3.5.5	Regressionsmodelle und Hypothesentest.....	170
3.6	Schlussfolgerungen	177
3.6.1	Einordnung der empirischen Ergebnisse in den Kontext wissen- schaftlicher Forschung.....	177
3.6.2	Allgemeine Management-Empfehlungen für Führung in Change Prozessen	179
3.6.3	Limitationen und Ausblick	180
4	Studie 4: Erfolg im organisationalen Umbruch – Lernen aus Change Prozessen im Bankenwesen.....	181
4.1	Konzept von Studie 4	181
4.1.1	Grundgedanke	181
4.1.2	Stand der Literatur	182
4.1.3	Aufbau der Studie	183
4.2	Theoretischer Rahmen der Persönlichkeitspsychologie für die Führungs- forschung	184
4.2.1	Theoretische Fundierung deduktiven Vorgehens	184

4.2.2	Persönlichkeitstheoretische Fundierung	185
4.2.3	Big-Five Ansatz der Eigenschaftspsychologie	189
4.2.4	Kompetenzmodelle der kognitiven Psychologie	192
4.2.5	Synthese der Ergebnisse	196
4.3	Systematisches Review: Persönlichkeitsmerkmale als Indikatoren für Führungserfolg in Change Prozessen	197
4.4.1	Persönlichkeitsmerkmale als Erfolgsfaktoren für Führung (in Change Prozessen)	203
4.4.2	Kompetenz-Merkmale als Erfolgsfaktoren für Führung (in Change Prozessen)	205
4.4.3	Ergebnisüberblick	207
4.4.4	Weiterer Forschungsbedarf und Beitrag der Arbeit.....	209
4.5	Empirisches Untersuchungsdesign.....	209
4.5.1	Zielsetzung.....	209
4.5.2	Operationalisierung der Messgrößen	212
4.5.4	Statistische Auswertungsmethodik	216
4.6	Ergebnisse der empirischen Analyse	219
4.6.1	Explorative Faktoranalyse der Persönlichkeits- und Kompetenz- merkmale und Zielgrößen.....	219
4.6.2	Hypothesentest mittels OLS-Regression	222
4.6.3	Zusammenführung der Ergebnisse	227
4.7	Schlussfolgerungen	233
4.7.1	Einordnung der Ergebnisse in den Kontext bisheriger Führungs- Forschung in Change Prozessen	233
4.7.2	Limitationen der Arbeit und Ausblick	235
5	Zusammenfassende Diskussion und Empfehlungen für die Praxis	236
5.1	Ergebnisse der Arbeit: Theoretische Ebene	234
5.2	Ergebnisse der Arbeit: Empirische Ebene.....	239
5.3	Empfehlungen für die Praxis und Forschungsperspektiven.....	244
5.3.1	Empfehlungen für Praxis	246

5.3.2	Limitationen und weiterer Forschungsbedarf.....	249
6	Literaturverzeichnis	252
7	Schriftenverzeichnis.....	252
8	Anhang.....	252
8.1	Interviewanhänge zu Studie 1	277
8.1.1	Interview 1	279
8.1.2	Interview 2	290
8.1.3	Interview 3	301
8.1.4	Interview 4	312
8.2	Interviewanhänge zu Studie 2	323
8.2.1	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung von Studie 2	323
8.2.2	Transkription des Management-Interviews – Studie 2	326
8.3	Statistische Anhänge zu Studie 3 und 4	333
8.3.1	SPSS - Datensatz	333
8.3.2	SPSS - Output	333
8.3.3	Excel: SPSS - Export und ausgewählte Analysen	333

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hendersons Strategic Alignment Modell (eigene Darstellung nach Henderson, 1989, S. 5).....	8
Abbildung 2: Grundlegendes Arbeitsmodell der kumulativen Dissertation.....	13
Abbildung 3: Zusammenspiel der vier Arbeiten im Rahmen der kumulativen Dissertation.....	16
Abbildung 4: Basisgedanke von Studie 1	18
Abbildung 5: Institutionelle Formen organisationalen Wandels	25
Abbildung 6: Arbeitsmodell für das Review	34
Abbildung 7: Vorläufiges Arbeitsmodell	46
Abbildung 8: Vervollständigtes Modell zu Einflussfaktoren auf die Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen (eigene Darstellung).....	70
Abbildung 9: Porters Marktmodell als Analyserahmen für Strategic Alignment Erfolg (eigene Darstellung, adaptiert nach Mosiek (2001), S. 21 und 43 und Weber & Schäffer (2006), S. 446).....	81
Abbildung 10: Penroses ressourcen-basierter Ansatz als Bezugsrahmen für Strategic Alignment (eigene Darstellung in Anlehnung an Park & Lee (2011)).....	83
Abbildung 11: Ansatz und Zielsetzungen des Strategic Alignment Konzepts (eigene Darstellung)	84
Abbildung 12: Arbeitsmodell (eigene Darstellung).....	97
Abbildung 13: Chancen des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 1.1 mit 1.5.....	106
Abbildung 14: Chancen des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 1.6 mit 1.10 (eigene Darstellung).....	107
Abbildung 15: Chancen des Strategic Alignment bei A GmbH aus der Perspektive von Henderson (1989, S. 5) (eigene Darstellung)	108
Abbildung 16: Probleme des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 2.1 mit 2.6 (eigene Darstellung).....	110
Abbildung 17: Probleme des Strategic Alignment Prozesses bei der A GmbH (eigene Darstellung bezugnehmend auf das Schema von Henderson (1985, S. 1)).....	111

Abbildung 18: Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teil- fragen 3.1 mit 3.5 (eigene Darstellung).....	113
Abbildung 19: Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teil- fragen 3.6 mit 3.9 (eigene Darstellung).....	114
Abbildung 20: Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment Prozesses bei der A GmbH (eigene Darstellung beziehungsweise auf das Schema von Henderson (1985, S. 1)).....	115
Abbildung 21: Initiales Arbeitsmodell	121
Abbildung 22: Modifiziertes Upper Echelon Modell für die Analyse der Wirkung von Führungskompetenz in Change Situationen auf den Change Erfolg..	133
Abbildung 23: Altersverteilung der Mitarbeiter	164
Abbildung 24: Erfahrung der Mitarbeiter im Berufsfeld.....	164
Abbildung 25: Ausbildung der befragten Mitarbeiter	165
Abbildung 26: Zusammenhang zwischen der empirischen Untersuchung in Studie 3 und Studie 4 der kumulativen Dissertation und relevante Konstrukte	211
Abbildung 27: Zusammenfassendes Modell des Auswertungsergebnisses.....	228
Abbildung 28: Zusammenspiel von vier Forschungsarbeiten zum Strategic Alignment in Change Prozessen (eigene Darstellung)	243

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über Triebkräfte und Zielsetzungen organisationalen Wandels	32
Tabelle 2: Literaturüberblick - empirische Studien zu Determinanten der Mitarbeiterreaktion auf organisationalen Wandel	35
Tabelle 3: Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews.....	66
Tabelle 4: Erster Überblick zu Alignment Begriffen und relevanten Theorien (eigene Darstellung)	79
Tabelle 5: Empirische Studien zu Rahmenfaktoren, Erfolgswirkungen und Erfolgsvoraussetzungen von Strategic Alignment in Unternehmen (eigene Darstellung, Vorderseite)	89
Tabelle 6: Überblick über die Review-Ergebnisse (eigene Darstellung)	94
Tabelle 7: Überblick über Definitionen für Führung bzw. Leadership der 2000er Jahre..	127
Tabelle 8: Erster Literaturüberblick über empirische Studien zu Bestimmungsgrößen von Alignment-Prozessen.....	138
Tabelle 9: Arbeitsmodell	153
Tabelle 10: Kodierung des Inventars „MLQ Version Form 5 x Short“ (Quelle: Felfe (2006), S. 61).....	154
Tabelle 11: Teilfragen zum Führungsstil des Inventars „MLQ Version Form 5 x Short“ (Quelle: Felfe (2006), S. 61).....	155
Tabelle 12: Teilfragen zu Mitarbeiter-Zufriedenheit, Commitment und Leistungsfähigkeit des Inventars „MLQ Version Form 5 x Short“ (Quelle: Felfe (2006), S. 61).....	156
Tabelle 13: Kontrollvariablen zu den Merkmalen der Mitarbeiter (Befragte) (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pradhan & Pradhan (2015), S. 231, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 58).....	157
Tabelle 14: Kontrollvariablen zu den Merkmalen der Führungskraft (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pradhan & Pradhan (2015), S. 231, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 58).....	157
Tabelle 15: Synthese des Konstrukts Mitarbeitereffektivität mittels EFA	166

Tabelle 16: Synthese der Konstrukte Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment mittels EFA.....	167
Tabelle 17: Synthese des Konstrukts „transaktionale Führung“ mittels EFA	167
Tabelle 18: Synthese des Konstrukts Laissez-Faire-Führung mittels EFA	168
Tabelle 19: Teilfaktoren des Konzepts „transformationale Führung“	168
Tabelle 20: Synthese des Konstrukts „Transformationale Führung“ aus vier Teilkonstrukten.....	169
Tabelle 21: Deskriptive Analyse und Korrelationen der Input-Faktoren für den Test von H1 und H3	170
Tabelle 22: Deskriptive Analyse und Korrelationen der Input-Faktoren für den Test von H4	171
Tabelle 23: Test von H1.....	172
Tabelle 24: Test von H2.....	173
Tabelle 25: Test von H3 (Vorderseite)	174
Tabelle 26: Test von H4 (Vorderseite)	176
Tabelle 27: Übersicht komplementärer Persönlichkeitstheorien in der Psychologie	188
Tabelle 28: Gegenüberstellung von Big-Five und Sozialkompetenz nach KKR	196
Tabelle 29: Überblick über empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führungskompetenz/ Erfolg	201
Tabelle 30: Operationalisierung der Items für das Konstrukt „Big Five“	214
Tabelle 31: Codierung der Teilfragen zu Persönlichkeitsfaktoren	214
Tabelle 32: Operationalisierung des Konstrukte Sozialkompetenz.....	216
Tabelle 33: Bewertungskriterien der Faktoranalyse	217
Tabelle 34: Übersicht der Output-Größen	217
Tabelle 35: Übersicht der Input-Größen.....	218
Tabelle 36: Regressionsmodelle für den Hypothesentest.....	219
Tabelle 37: Explorative Faktoranalyse der Big-Five Indikatoren (eigene Darstellung)....	220
Tabelle 38: Explorative Faktoranalyse der Sozial-Kompetenz Indikatoren.....	222
Tabelle 39: Test von H1.....	223

Tabelle 40: Test von H2.....	224
Tabelle 41: Test von H3.....	225
Tabelle 42: Test von H4.....	226

Abkürzungsverzeichnis

ANOVA	Varianzanalyse
A	y-Achsenabschnitt der Regressionsgeraden
b...f	Regressionskoeffizienten
AF	Kontrollvariablen zu Mitarbeitermerkmalen
BF	Big Five Faktoren
CEO	Chief Executive Officer
DF	Kontrollvariablen zu demografischen Merkmalen der Führungskräfte
EC	Mitarbeiter Commitment
EE	Mitarbeiter -Effektivität
ES	Mitarbeiter-Zufriedenheit
F&E	Forschung und Entwicklung
F-Test	Statistischer Signifikanztest auf Basis einer F-verteilten Prüfgröße
IT	Informationstechnologie
K	Komponente
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
LK	transaktionaler Führungsstil
LOCI	von Locus (= Ort) Lernmethode der Assoziationstechnik
LP	Laissez-Faire Führungsstil
LT	Transformationaler Führungsstil
M	Modell

M&A	Merger & Acquisitions
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
R&D	Research & Development
SA	Strategic Alignment
PS	Sozialkompetenz-Faktoren
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Programmpaket von IBM für statistische Auswertungen)
T-Test	Statistischer Signifikanztest auf Basis einer T-verteiltern Prüfgröße
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
VIF	Variance Inflation Factor (Maß für Kollinearität)
ε	Fehlerterm der Regressionsgleichung

0 Einführung zur kumulativen Dissertation

0.1 Change – eine Herausforderung für Unternehmen

0.1.1 Technologischer und organisationaler Wandel

In 2017 wurden in Deutschland unter 10.000 Unternehmen zwischen 36 (verarbeitendes) Gewerbe und 85 (Baugewerbe) insolvent. Dies bedeutet, dass in einem Zehnjahreszeitraum durchschnittlich rund 5 % aller Unternehmen Konkurs anmelden. In konjunkturellen Abschwung-Phasen wie 2008/09 sind bis zu dreimal so viele Betriebe betroffen.¹ Erfolgreiche Unternehmen geraten jedoch vor allem in starken ökonomischen Wachstumsphasen, wie gerade jetzt, in die Krise. Rund zwei Drittel der Spitzenfirmen weltweit standen bereits am Rande des Abgrunds. Starkes Wachstum führt notwendigerweise zu einer organisationalen und strategischen Neuausrichtung und birgt somit Risiken.²

Im Zeitalter der Globalisierung ist beständige organisationale Reorientierung wichtiger denn je: Internationale Absatzmärkte gewinnen immer mehr an Dynamik. Durch das für eine riesige Anzahl von Konsumenten weltweit verfügbare Internet haben sich der Direktvertrieb an den Endkunden und virtuelle Dienstleistungsformen etabliert.³ Diese Entwicklung bietet neue Absatzpotentiale für innovative Anbieter, allerdings erfahren etablierte Player somit neuen Konkurrenzdruck, der sich in einer Intensivierung des Preiswettbewerbs und dem Kampf um Likes und Suchmaschinenrankings konkretisiert.⁴ Die Anpassung an neue Absatzmärkte und Medien fordert Unternehmen sich zu reorganisieren, um Struktur und Absatzstrategie zu entwickeln, zu überleben und nachhaltig zu wachsen.⁵

¹ Vgl. Creditreform (2017), online

² Vgl. Sinn (2017), S. online

³ Vgl. Huber & Kaiser (2017), S. 17

⁴ Vgl. Roe et al. (2014), S. 225

⁵ Vgl. Wang & Zhang (2015), S. 71

Technologischer Wandel zieht organisationaler Veränderungsprozesse in Unternehmen mit dem Ziel der Anpassung an eine veränderte äußere oder innere Situation nach sich.⁶ Change kann durch die Kräfte des Marktes oder auch von der Notwendigkeit, unternehmensinterne Ressourcen zu erschließen, getrieben sein. Organisationale Veränderung verfolgt in der Regel das Ziel des langfristigen Erhalts bzw. der Steigerung des Shareholder Values einer Organisation.⁷

Organisationaler Wandel kann proaktiv ohne unmittelbare Bedrohung für das Unternehmen oder reaktiv als Maßnahme der Bewältigung von Unternehmenskrisen erfolgen.⁸ Veränderung kann somit schlagartig und ohne langfristige Vorplanung nötig werden oder einsetzen oder auch langfristig und durch inkrementelle Veränderungen herbeigeführt werden.⁹

Organisationaler Wandel kann innerhalb des bestehenden institutionellen Rahmens des Unternehmens stattfinden und konkretisiert sich dann beispielsweise an internen Umstrukturierungen oder an grundlegenden prozessualen Veränderungen. Change kann jedoch auch institutionelle Veränderungen bedingen bzw. sich darin äußern.¹⁰ Dies können beispielsweise Mergers und Akquisitionen jedoch auch Desinvestitionen, Spin-offs und die Veräußerung von Geschäftsanteilen sein.¹¹ Institutioneller Wandel bringt stets eine Veränderung der Prozesse und Abläufe des Unternehmens mit sich.¹²

Auch die Kultur innerhalb von Unternehmen verändert sich durch technologischen und organisationalen Change und dies macht erneut eine kontinuierliche Anpassung von Organisationsstrukturen, Führungsstil und Motivationssystemen erforderlich. Dominierte bis in die 1980er Jahre in deutschen Betrieben vielfach noch ein autokratischer Führungsstil, gekennzeichnet durch steile Hierarchien, haben innovative

⁶ Vgl. Miles et al. (1978), S. 547

⁷ Vgl. Rappaport (1998), S. 35; Rappaport (1999), S. 2-5, Henderson & Venkatraman (1989), S. 1; Henderson & Venkaraman (1993), S. 8-9

⁸ Vgl. Porter (1987), S. 1

⁹ Vgl. Davenport & Stoddard (1994), S. 125

¹⁰ Vgl. Greer et al. (1999), S. 85-86; Johnson et al. (2008), S. 57-59

¹¹ Vgl. Brauer (2006), S. 751; Krishnaswami & Subramaniam (1999), S. 74; Pagano & Panetta (1998), S. 27; Renneboog & Simmons (2005), S. 2-3; Scholes & Westhead (2008), S. 10

¹² Vgl. Bleicher (2013), S. 890-891

Managementkonzepte heute zu einem Umdenken geführt.¹³ Die Triebkräfte organisationalen Wandels sind somit vielfältig und resultieren aus externen Veränderungen und dem Druck des Marktes jedoch auch aus der Weiterentwicklung von Organisationskultur und menschlichem Denken und Handeln in den Unternehmen.¹⁴

0.1.2 Informationstechnologie als Schlüsselgröße im Change Prozess

Information ist für Unternehmen heute vielfach die zentrale Ressource geworden und spielt eine integrierende und entscheidende Rolle in allen Wertschöpfungsprozessen.¹⁵ Informationstechnologie erweist sich vielfach als Triebkraft für organisationale Veränderungsprozesse:

Mit der steigenden Flut von Daten, die elektronische Medien und das Internet heute täglich bereitstellen, haben die Anforderungen an Informationsverarbeitungssysteme immer mehr zugenommen.¹⁶ Daher entwickeln sich IT Strukturen zu einer immer wichtigeren Unternehmensfunktion und übernehmen in informationsintensiven Geschäftsfeldern vielfach die federführende Rolle in der Gestaltung von Geschäftsprozessen. Informationstechnologie ermöglicht die automatisierte Steuerung von Fertigungsprozessen und die weltweite Kommunikation in Unternehmensnetzwerken sowie den Direktabsatz an Kunden rund um den Globus.¹⁷ IT verbindet alle Unternehmenseinheiten nach innen hin und ist auch wesentlich für alle außenorientierten Geschäftsvorgänge des Unternehmens. Kommunikation und Handel mit Geschäftspartnern und Endkunden ist ohne homogene IT Strukturen heute vielfach undenkbar.¹⁸

Informationstechnologie ist somit aus der unternehmerischen Arbeit - sei es in Großkonzernen oder Kleinbetrieben – heute nicht mehr wegzudenken und Digitalisierung hat die Geschäftswelt verändert. Wissenschaftliche Studien bestätigen, dass effektive Informations- Verarbeitung heute eine zentrale unternehmerische Kernkompetenz darstellt

¹³ Vgl. Cummings & Worley (2014), S. 192

¹⁴ Vgl. Alvesson & Sveningsson (2014), S. 14

¹⁵ Vgl. Powell & Dent-Micallef (1997), S. 375

¹⁶ Vgl. Sambamruthy et al. (2003), S. 237

¹⁷ Vgl. Taylor (2015), S. 274, Schubert & Leimstoll (2007), S. 38

¹⁸ Vgl. Overby et al. (2006), S. 120

und damit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist.¹⁹ Angesichts der kontinuierlichen und zunehmenden Veränderungen von IT Strukturen und Prozessen aufgrund technologischer Weiterentwicklung, resultiert zunehmend die Notwendigkeit der Flexibilisierung und Anpassung von Governance Strukturen.²⁰ Informationstechnologie steigert die Unternehmenseffizienz, ermöglicht es, Synergieeffekte zu nutzen und ist Triebfeder für viele technische Innovationen und deren Verbreitung auf dem Markt.²¹ Die überwiegende Mehrheit einer Stichprobe von 1.559 europäischen Führungskräften, die zur Relevanz von IT Architekturen in strategischen Unternehmensprozessen befragt wurden, erkennen ihre steigende Bedeutung und streben danach den Fit zwischen IT und Unternehmens-Governance auszubauen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.²²

Umso entscheidender ist es, strategisches Management und IT Kompetenz aufeinander abzustimmen. Tatsächlich erscheint das organisationale und prozessuale Gefüge von Unternehmen heute untrennbar mit den Strukturen und Prozessen, die Informationstechnologie bietet, verknüpft zu sein.²³ Veränderungen im organisationalen Rahmen bedingen damit auch Veränderungen in der IT Architektur und es erscheint plausibel, dass auch organisationale Veränderungen durch den Wandel von IT Strukturen hervorgebracht oder beschleunigt werden können.²⁴ Die Entwicklung von Informationstechnologie stellt somit eine besonders intensive Triebkraft unternehmerischen Wandels dar und zugleich ist organisationaler und technologischer Wandel ohne informationstechnologische Unterstützung nicht vorstellbar.

Damit gelangt IT Infrastruktur in eine Schlüsselposition, die die Geschäftsprozesse von Unternehmen und damit auch die Unternehmensstrategie insgesamt bestimmt. Strategische Unternehmensentscheidungen werden heute vielfach unter Berücksichtigung von IT Strukturen getroffen, die strategisches Handeln erst ermöglichen und damit auch den Rahmen für Führungsentscheidungen setzen.²⁵ IT Planung gibt aus der Sicht von Hanschke

¹⁹ Vgl. Porter & Millar (1985), S. 149

²⁰ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475

²¹ Vgl. Amit & Zott (2001), S. 493; Acur et al. (2012), S. 304

²² Vgl. Folea (2016), S. 2

²³ Vgl. Baker et al. (2011), S. 299-300

²⁴ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 472

²⁵ Vgl. Overby et al. (2006), S. 120

sogar die Visionen und wesentliche Zielsysteme unternehmerischen Handelns vor. Organisationsstrukturen werden in hohem Umfang durch das Design der IT Strukturen bestimmt und IT Strukturen sind vielfach dafür verantwortlich, dass eine Organisation insgesamt wirtschaftlich arbeiten kann.²⁶

So stehen Unternehmen, die ihre organisationale Struktur oder ihre IT-Struktur verändern wollen, zugleich vor zwei großen Herausforderungen. Denn beide Teilsysteme sind voneinander abhängig.²⁷ Diese Restrukturierung bedingt auch der Mitarbeiterschaft ein Umdenken. Manager, die mit dem Management von technologischen und organisationalen Veränderungsprozessen betraut sind, fragen sich, welche Faktoren organisationalen und IT bezogenen Wandel beeinflussen, und inwiefern diese gezielt gesteuert werden können, um unternehmerische Weiterentwicklung erfolgreich zu bewältigen.

0.2 Strategic Alignment

0.2.1 Das Strategic Alignment Modell

Das Strategic Alignment Konzept, welches den Titel des vorliegenden Forschungszyklus dominiert, befasst sich mit der Herausforderung organisationalen und IT-technischen Wandel aufeinander abzustimmen.²⁸ Der Begriff des Strategic Alignment geht auf Henderson und Venkatraman zurück und beschreibt einen organisationalen Veränderungsprozess, der den Wandel von Governance und IT Strukturen und Prozessen einschließt, wobei zwischen beiden Teilbereichen Wechselwirkungen resultieren. Strategic Alignment bezeichnet somit auch eine Strategie, um durch Veränderung von Governance oder IT Strukturen einen Wandel in der jeweils anderen Ebene herbeizuführen.²⁹

Der Strategic Alignment Ansatz fordert also, dass Unternehmensstrategie, Informations-Technologie-Strategie, Unternehmensinfrastruktur und -prozesse sowie Informations-Infrastruktur und -prozesse konsistent zusammenpassen sowie umfassend und durchgängig

²⁶ Vgl. Lucas & Baroudi (1994), S. 9-10

²⁷ Vgl. Rheingold, 2000, S. 1

²⁸ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 477

²⁹ Vgl. Rockart et al. (1984), S. 1; Earl (1988), S 51-58, Strassmann, 1985, S. 17-21; Loveman (1989), S. 88

definiert sein sollten.³⁰ IT- Strategie und Infrastruktur leiten sich somit aus der Unternehmensstrategie und organisationalen Prozessen unmittelbar ab, was hohen strategischen Fit des Unternehmensgefüges gewährleistet.³¹ Umgekehrt kann eine Veränderung der IT Infrastruktur dazu beitragen und genutzt werden, um Unternehmen gezielt strategisch auszurichten und in ihrer Funktion zu optimieren.³²

Bereits in den späten 1980er Jahren wurden unternehmerische Prozesse und Geschäftsvorgänge zunehmend durch IT Architekturen dominiert. Dabei beobachten verschiedene Autoren die Problematik, dass zunehmende IT Komplexität in der praktischen Umsetzung nicht immer zu einer Steigerung der Unternehmenseffizienz führt, sondern vielmehr lediglich zu einer Verkomplizierung der Strukturen, was den organisationalen Ablauf eher hemmt als fördert.³³ Strategic Alignment wendet sich gegen eine Abkoppelung von IT Prozessen von dem organisationalen Gefüge des Unternehmens. Nur durch die Integration von IT und anderen organisationalen Prozessen kann es gelingen, ein kosteneffizientes und ertragsmaximierendes Gesamtunternehmensdesign³⁴ im Sinne des Shareholder-Value Gedankens³⁵ zu gestalten.

Strategic Alignment basiert auf dem Shareholder Value und Corporate Governance Prinzip. Demnach sollte ein Unternehmenslenker die Geschicke eines Unternehmens mit dem Ziel gestalten, die Wertschöpfung für die Unternehmenseigentümer (shareholder) zu maximieren und dabei internen und externen Rahmenbedingungen, konkret der Interessen der internen und externen Shareholder berücksichtigen.³⁶ Aufgrund umsichtiger und nachhaltiger Governance Strukturen wird aus Sicht der Corporate Governance Philosophie ein zuverlässiges Management etabliert, welche die Organisationsstrategie über alle Unternehmensebenen hinweg so gestaltet, dass ertragreiches Wachstum langfristig möglich wird.³⁷ Bereits mit dem Corporate Governance Gedanken war auch die

³⁰ Vgl. Henderson & Venkatraman (1989), S. 5

³¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 477

³² Vgl. Henderson & Venkatraman (1992), S. 98

³³ Vgl. Rockhardt et al. (1984), S. 1; Earl (1988), S 51-58, Strassmann, 1985, S. 17-21; Loveman (1989), S. 88

³⁴ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475

³⁵ Vgl. Rappaport (1998), S. 35; Rappaport (1999), S. 2-5

³⁶ Vgl von Werder (2003), S. 4, Schwertsik (2012), S. 7

³⁷ Vg. OECD (2004), S. 17-20

Differenzierung in eine interne und externe Sichtweise etabliert worden, welche das Unternehmen als in sich geschlossenes im Dialog mit einer außenliegenden Systemumwelt wahrnimmt.³⁸

Hendersons und Venkatramans Strategic Alignment Modell baut auf dem Corporate Governance und Shareholder Value Konzept auf und erweitert dieses auf den IT Bereich, indem wie in Abbildung 1 (Folgeside) veranschaulicht eine allgemeine Unternehmensperspektive (linke Bildhälfte) sozusagen auf die IT Perspektive (rechte Bildhälfte) gespiegelt wird. Das Strategic Alignment Modell zielt also darauf ab, Informationssysteme in Unternehmen, so zu organisieren, dass sie unternehmerische Prozesse abbilden und damit unterstützen, wobei zugleich unternehmerische Prozesse an die Notwendigkeiten elektronischen Informationsmanagements angepasst werden.³⁹ Strategic Alignment ist dann erreicht, wenn die IT Strategie die Unternehmensstrategie vollkommen unterstützt und auch umgekehrt die Unternehmensstrategie die IT Strategie mitträgt und abbildet.⁴⁰

Henderson differenziert wiederum unter Bezugnahme auf die Corporate Governance und Shareholder Value Sichtweise dabei in nach innen gerichtete (internal) (obere Bildhälfte in Abbildung 1) und nach außen gerichtete (external) Prozesse (untere Bildhälfte in Abbildung 1), welche jeweils auf geschäftsstrategische (Corporate Governance) und IT-strategische (IT Governance) Aspekte bezogen sind.⁴¹ Dabei umfassen „Geschäftsstrategien“ Faktoren, die den Umfang und die Reichweite des Geschäfts, die Unternehmensführung und die Kompetenzverteilung angehen. IT Strategie umfasst Entscheidungen, die die technologische Reichweite von IT, IT bezogene Kompetenzen und das Management von IT Strukturen betreffen.⁴²

Henderson vermutet, dass für die Steigerung der Effizienz von IT Prozessen⁴³

³⁸ Vgl. Meyer et al. (2003), S. 445; Heinen (1983), S. 33

³⁹ Vgl. Henderson (1989), S. 1; Henderson & Venkaraman (1993), S. 8-9

⁴⁰ Vgl. Tallon & Kraemer (1999), S. 3

⁴¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1989), S. 4 Henderson & Venkaraman (1993), S. 10-12

⁴² Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 476

⁴³ Vgl. Henderson (1989), S. 5; Henderson & Venkaraman (1993), S. 7

- a) die strategische Integration zwischen externen (marktbezogenen) und internen (organisationsbezogenen) Unternehmensprozessen,
- b) die funktionale Integration zwischen der Geschäftsstruktur und der IT-Struktur des Unternehmens und
- c) die kreuzweise Integration zwischen nach außen gerichteter IT Struktur und nach innen gerichteter Unternehmensstruktur sowie zwischen nach außen gerichteter Unternehmensstruktur und nach innen gerichteter IT Struktur wesentlich ist.

Somit resultiert ein Matrixmodell, welches diese Konzepte grafisch veranschaulicht:

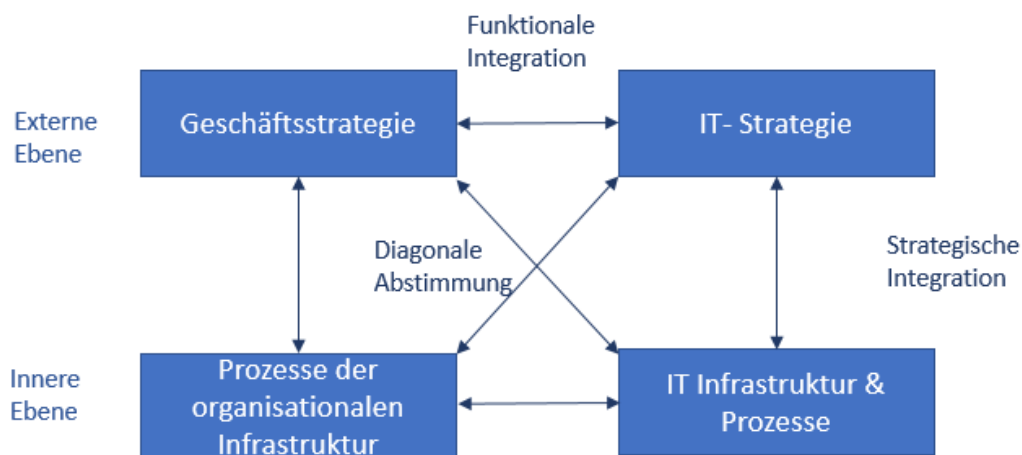


Abbildung 1: Hendersons Strategic Alignment Modell (eigene Darstellung nach Henderson, 1989, S. 5)

Aufgrund der Konzeption der Unternehmensstrategie ergibt sich, wie Henderson & Venkatraman darstellen, die organisationale Infrastruktur, welche dann durch die IT Infrastruktur nachgebildet wird. Somit wird ein optimaler Fit zwischen Geschäftsebene und IT Strategie gewährleistet.⁴⁴ Ebenso leitet sich aus der Unternehmensstrategie die IT Strategie ab, welche dann auch die IT Infrastruktur festlegt.⁴⁵

Das Konzept des IT Governance hat sich ausgehend von diesem Gedanken seit Anfang der 2000er Jahre etabliert. IT Governance stellt in Anlehnung an das Organisational Governance Konzept die strategische Organisation der IT Architekturen des Unternehmens

⁴⁴ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 477

⁴⁵ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 478

dar, wobei IT Systeme kosteneffizient gestaltet und dennoch auf die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens abgestimmt werden.⁴⁶ Die idealtypische IT Architektur maximiert Unternehmensgewinne, nutzt dabei Ressourcen optimal und unterstützt unternehmerisches Wachstum.⁴⁷ Die Zielsetzungen einer Shareholder-Value Orientierung im Sinne Rappaports⁴⁸ werden durch IT Infrastruktur und Organisation somit idealerweise nachhaltig befördert.

Über die IT Strategie resultieren auch Rückwirkungen auf die Unternehmensstrategie, da IT - Prozesse es notwendig machen, unternehmerisches Denken und Handeln an die neuen technologischen Möglichkeiten anzupassen. Über die IT Strategie resultiert die Gestaltung der IT Infrastruktur und beide Aspekte, IT Strategie und IT Infrastruktur, können somit auch eine Veränderung von Organisationsstrukturen des Unternehmens bewirken.⁴⁹ IT Strategien und sich wandelnde IT Rahmenbedingungen können damit Katalysatoren unternehmerischen Wandels sein.

Damit sind Organisationen heute in hohem Umfang durch ihre IT Systeme bedingt und die kontinuierliche Veränderung von IT Architekturen bringt organisationale Veränderungen mit sich, welche sich bis in die Unternehmensführung hinein auswirken. IT Systeme sind für unternehmerischen Wandel maßgebend mit verantwortlich.⁵⁰ Damit hat sich das von Henderson und Venkatraman in den 1990er Jahren weitsichtig entwickelte theoretische Modell in den vergangenen zwanzig Jahren in immer höherem Umfang in der Unternehmenspraxis realisiert.

Das Strategic Alignment Konzept beruht auf einer Integration von Corporate Governance und IT Governance und strebt dabei die funktionale Integration der Unternehmensgesamtorganisation und der IT Organisation an. Dazu werden gemeinsame organisationale und prozessuale Rahmenstrukturen geschaffen.⁵¹ In einer sich dynamisch entwickelnden Unternehmensumwelt und angesichts beständigen technologischen

⁴⁶ Vgl. Weill & Ross (2005), S. 31-32

⁴⁷ Vgl. Guldentops (2004), S. 271

⁴⁸ Vgl. Rappaport (1998), S. 35; Rappaport (1999), S. 2-5

⁴⁹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 480

⁵⁰ Vgl. Hanschke (2010), S. 15-16

⁵¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475

Fortschritts ist Strategic Alignment ein kontinuierlicher Veränderungsprozess, den Unternehmen beständig zu bewältigen haben.⁵²

0.2.2 Limitationen des klassischen Strategic Alignment Modells

Trotz umfangreicher Publikationen und Praxis-Anleitungen zu Strategic Alignment scheitern weltweit rund 70 % aller unternehmerischen Change Projekte. Diese Quote ist trotz aller Entwicklungsbemühungen seit den 1970er Jahren unverändert.⁵³ Unter deutschen Unternehmen erreichen gar nur zwei von zehn Change Projekten die angestrebten Zielsetzungen.⁵⁴ Was sind die Ursachen für dieses Versagen von Strategic Alignment Mechanismen in der Praxis?⁵⁵

In der Literatur wird kritisiert, dass die Kategorien des Strategic Alignment Modells, also die Differenzierung in externe und innere Ebene, in funktionale und strategische Integration schwer mit den Realitäten in Unternehmen zu sind. Die abstrakten Begriffsdefinitionen lassen verschiedene Interpretationen zu und drohen dabei intendierte Inhalte zu verwässern.⁵⁶ Das Strategic Alignment Konzept liefert wenig konkrete Erkenntnisse, wie sich Strategic Alignment konkret positiv in Unternehmen auswirkt.⁵⁷

Meiner Ansicht nach ist Strategic Alignment Prinzip nach Henderson und Venkatram positivistisch geprägt. Es gibt ein Gestaltungsnormativ vor, wie Unternehmens- und IT Prozesse und Strukturen zu konzipieren sind, um unternehmerischen Erfolg zu maximieren.⁵⁸ Dabei wird jedoch nicht auf mögliche menschliche Barrieren und Rahmenfaktoren, die der Realisation des Konzepts im Wege stehen oder es begrenzen, eingegangen.

Das Strategic Alignment Prinzip ist stark organisational und struktural orientiert. Es vernachlässigt, dass Change Prozesse stets Menschen in Unternehmen betreffen –

⁵² Vgl. Guilding & Pike (1990), S. 46

⁵³ Vgl. Ashkenas (2013), online

⁵⁴ Vgl. Beidernikl (2014), online; Schmidt (2017), online

⁵⁵ Vgl. Ciborra (1997), S. 69-71

⁵⁶ Vgl. Chan (1993), S. 350

⁵⁷ Vgl. Chan & Huff (1993, S. 345, White (1986), S. 217

⁵⁸ Vgl. Chan eta l. (2006), S. 27

Mitarbeiter ebenso wie Führungskräfte. Diese sind auch die wesentlichen Gestalter von strategischen Veränderungsprozessen.

0.2.3 Strategic Alignment als Kooperationsaufgabe von Unternehmensführung und Mitarbeitern

Entscheidend für den Erfolg von Strategic Alignment ist also, dass Mitarbeiter und Führungskräfte den Prozess mittragen und dabei konstruktiv zusammenarbeiten. Diese persönliche These findet sich in der Literatur bestätigt:

Organisationale Wandlungsprozesse betreffen in der Regel zunächst die Mitarbeiter der Unternehmen mit Veränderungsbedarf.⁵⁹ Mitarbeiter sehen sich bei institutionellen Veränderungen vielfach von Arbeitsplatzverlust, Arbeitsplatzwechsel oder einer Veränderung des Aufgabenspektrums bedroht. Eine Veränderung der Strukturen und Abläufe am Arbeitsplatz lösen somit häufig Widerstände und Ängste in der Mitarbeiterschaft aus.⁶⁰ Spannungen resultieren aufgrund persönlicher Begehrlichkeiten in Change Prozessen und bergen die Gefahr, dass organisationale Abläufe behindert oder beeinträchtigt werden und sich erwartete Synergieeffekte oder Effizienzwirkungen des Strategic Alignment nicht wie erwartet entfalten können.⁶¹

Auch im Management Team wird durch Change-Prozesse vielfach ein Wechsel erforderlich. Verantwortlichkeiten verschieben sich. Diese Prozesse lösen bei Mitarbeitern und im Management Existenz- und Karriere-Ängste aus.⁶² Sie bedingen eine Anpassung an eine neue oder sich verändernde Unternehmenskultur und auch die Veränderung oder den Wegfall von etablierten und damit gewohnten Prozessen und Strukturen. Linienmitarbeiter sind häufig verunsichert, da sie auf Change-Prozesse keinen direkten Einfluss ausüben können. Damit kann ein Verlust des Commitment zur Organisation⁶³, der Schwund von Loyalität, eine innere Verweigerungshaltung und erhöhte Bereitschaft zu einem Arbeitsplatzwechsel einhergehen. Für die Organisation bedeutet die innere oder explizite

⁵⁹ Vgl. Piderit (2000), S. 783

⁶⁰ Vgl. Oreg (2006), S. 73

⁶¹ Vgl. Miller et al. (1994), S. 70; Gagné et al. (2001), S. 1848-1849

⁶² Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 109; Kearns & Lederer (2004), S. 1-4

⁶³ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 61

Kündigung der Mitarbeiter eine Schwächung der eigenen Ressourcen,⁶⁴ den Abfluss von Knowhow, Neuorientierungskosten und Wettbewerbsnachteile.⁶⁵

Aus Unternehmensbefragungen wird die hohe Bedeutung des Faktors Mensch im Strategic Alignment auch auf der Führungsebene deutlich: So sehen 75 % der Teilnehmer einer durch die Unternehmensberatung Mutaree in 2017 durchgeführten Studie Führungskräfte der obersten Etage als Hauptverantwortliche dafür, dass Change Prozesse ihre Zielsetzungen verfehlen.⁶⁶ Führungskräfte seien vielfach zu autokratisch, entscheidungsarm und erwarteten einfach zu viel von der Veränderung, beklagen Kienbaum Management Consultants.⁶⁷

Auch Führungstheorien legen nahe, dass der Führungsstil tatsächlich entscheidend dafür ist, ob organisationaler Wandel von den Mitarbeitern akzeptiert wird, und auch operativ umgesetzt werden kann. Allerdings kommt es auf den Kontext an, welche Form der Führung effektiv ist. Zwar hat sich in verschiedenen empirischen Untersuchungen transformationale Führung bewährt, in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur und der Change-Situation sowie der Change-Phase, können jedoch auch strukturiertere Strategien erfolgreich sein.⁶⁸ Dies reflektiert auch die Upper Echelon Theorie: Sie geht davon aus, dass Merkmale von Management und Führungsstil durch unternehmensspezifische Rahmenfaktoren und Umweltbedingungen beeinflusst und durch externe Effekte moderiert werden und somit nur mittelbar Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben.⁶⁹

Nur durch die Kooperation von Führungskräften und Mitarbeitern wird das Gelingen von Strategic Alignment-Prozessen möglich: Aufgrund bisheriger Forschungsarbeit lässt sich erschließen, dass eine destruktive oder konstruktive Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen nicht ausschließlich von persönlichen Merkmalen der Mitarbeiter⁷⁰ und der Umfeldbedingungen der Change Situation abhängt, sondern vielfach durch die Gestaltung

⁶⁴ Vgl. Yousef (2000), S. 567, Cunningham et al. (2002), S. 385

⁶⁵ Vgl. Beer et al. (1990), S. 158

⁶⁶ Vgl. Schmidt (2017), online

⁶⁷ Vgl. Klein (2015), online

⁶⁸ Vgl. Lukowski (2017), S. 105; McCleskey (2014), S. 120-124

⁶⁹ Vgl. Carpenter et al. (2004), S. 750; Hambrick & Mason (1984), S. 193-194

⁷⁰ Vgl. Avey et al. (2000), S. 64-65; Cunningham et al. (2002), S. 377; Jimmiesson et al. (2004), S. 1; Eby et al. (2000), S. 425

des Wandels durch das Management beeinflussbar ist. So sind strategische Planung der Maßnahme,⁷¹ die enge Abstimmung mit den Mitarbeitern⁷² und die Kooperation zwischen Führung und IT Abteilung⁷³ wirksame Mittel, um erfolgreiches Wissensmanagement zu betreiben⁷⁴ und eine konstruktive Unternehmenskultur zu erhalten bzw. zu fördern.⁷⁵

0.3 Konzept der kumulativen Dissertation

0.3.1 Arbeitsmodell

Aus diesen einführenden Überlegungen resultiert ein initiales Arbeitsmodell für die kumulative Dissertation. Gemeinsamer Grundgedanke der einzelnen Studien ist, dass im Strategic Alignment Prozess Führungskräfte und Mitarbeiter gefordert sind, eng zusammenzuarbeiten und gemeinsam den Change Prozess so zu gestalten, dass das Unternehmen aus Shareholder Value Sicht zukunftsfähig wird, jedoch zugleich die Interessen der Mitarbeiter und Führungskräfte als Stakeholder gewährt bleiben. Dies veranschaulicht Abbildung 2:

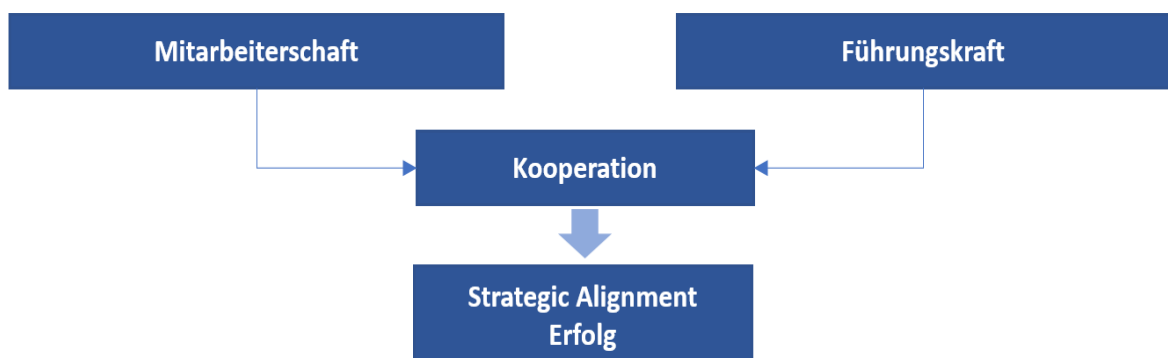


Abbildung 2: Grundlegendes Arbeitsmodell der kumulativen Dissertation

(eigene Darstellung)

⁷¹ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 110; Yayla & Hu (2009), S.9

⁷² Vgl. Chan (2002), S. 101; Wu et al. (2015), S. 510

⁷³ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 111; Yayla & Hu (2009), S.9; Eby et al. (2000), S. 425

⁷⁴ Vgl. Bergeron et al. (2004), S. 1011; Kearns & Sabherwal (2006), S. 130

⁷⁵ Vgl. McCleskey (2014), S. 119-121

0.3.2 Struktur der kumulativen Dissertation

Insgesamt werden im Rahmen dieser kumulativen Dissertation zu „Strategic Alignment in Change Prozessen“ vier Studien erstellt, in denen jeweils das Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungskräften mit dem Ziel der für alle Stakeholder vorteilhaften Gestaltung von Strategic Alignment Prozessen im Zentrum der Betrachtung steht. Alle vier Studien umfassen einen theoretischen sowie einen empirischen Teil. Die Schwerpunkte der Betrachtung sind komplementär und schreiten von der Ebene der Mitarbeiter in Richtung der Führungsebene fort, um sozusagen Bottom-Up erfolgreiche Alignment Strategien für Change Prozesse zu erkunden und verallgemeinerbare Methoden zur kooperativen Gestaltung von Strategic Alignment zu entwickeln.

Studie 1 und 2 gehen dabei von der Mitarbeitersicht aus und zeigen auf wie Führung im Strategic Alignment eingesetzt werden kann, um Mitarbeiter für den Change zu gewinnen. Studie 3 und 4 gehen von der Managementperspektive aus und leiten Anforderungen an das Management ab, wie Mitarbeiter in Change Situationen effektiv geführt werden können, um eine nachhaltige Shareholder Value Entwicklung zu gewährleisten. Die vier Untersuchungen sind somit komplementär und multiperspektivisch angelegt. Im Einzelnen werden folgende Fragestellungen bearbeitet:

Studie 1 analysiert unter Bezugnahme auf Organisations- und Persönlichkeitstheorie zunächst in der Form eines Reviews Mitarbeiterreaktionen auf organisationale Wandlungsprozesse, die vor allem strukturelle Veränderungen in der Organisation betreffen. Determinanten von Mitarbeiterreaktionen werden empirisch im Rahmen von 4 Interviews mit Managern verschiedener Branchen, die Strategic Alignment-Prozesse nach anfänglichen Schwierigkeiten erfolgreich bewältigt haben, bestätigt und konkretisiert. Es wird deutlich, in welcher Hinsicht Change Prozesse ausgehend von einer eingespielten Governance Struktur eine Herausforderung für die Mitarbeiter darstellen, und welche situativen Rahmenbedingungen die Anpassung in Change Situationen befördern. Ergebnis ist, dass die Einstellung der Mitarbeiter zum organisationalen Wandel durch ein Zusammenspiel von idiosynkratischen psychologischen Merkmalen, organisationalen Rahmenbedingungen und das resultierende Commitment der Mitarbeiter bestimmt wird.

Studie 2 beleuchtet die Problematik der integrativen Gestaltung von Strategic Alignment in Anbetracht bestehender Prozesse und Verantwortlichkeiten mittels einer Case Study in einem innovativen Entwicklungsunternehmen der Automobilindustrie. Die Fallstudienmethodik ermöglicht es auch prozessuale Veränderungen in Unternehmen, welche aus einer Veränderung der Governance und IT Struktur resultieren im Einzelnen zu betrachten. Aufgrund einer dialogischen Forschungsmethode, die die Sicht der Führungsebene und der Mitarbeiter kontrastiert, bestätigt sich, dass Probleme im Alignment Prozess aus einer Diskrepanz von Governance und IT Struktur resultieren. Es wird deutlich, dass eine sensible Anpassung von Organisationsprozessen in Change-Situationen die Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft befördert.

Studie 1 und 2 kommen zu dem gemeinsamen Ergebnis, dass die Integration der Mitarbeiterschaft wesentlich ist, um Strategic Alignment Prozesse zum Erfolg zu führen. Beide Studien zeigen jedoch auch, dass die Unternehmensführung einen wesentlichen Anteil daran hat, wie Mitarbeiter Change Prozesse rezipieren und sich anpassen und motivieren somit Paper 3 und 4, welche den Betrachtungsschwerpunkt auf die Rolle der Führungskräfte im Strategic Alignment legen.

Die dritte und vierte Studie der Serie fokussieren auf Merkmale und Beitrag der Führungskräfte selbst, um Strategic Alignment Prozesse gelingen zu lassen. Sie untersuchen, wie Managementqualitäten auf der Mitarbeiterenebene rezipiert werden und somit zur Kooperation der Mitarbeiter im Change beitragen. Um die Rolle von Führungsstil und Führungspersönlichkeit für die Gestaltung von Change-Prozessen zu untersuchen, wird eine großformatige Mitarbeiterbefragung in einer deutschen Großbank durchgeführt. In Paper 3 und 4 werden jeweils verschiedene Konstrukte der umfangreichen Umfrageergebnisse ausgewertet und zu statistischen Erklärungsmodellen zusammengeführt:

In Studie 3 wird unter Bezugnahme auf die Upper Echelon Theorie und in der Literatur bestätigte Leadership Konstrukte untersucht, welche Führungsstrategien, die Kooperationsbereitschaft in der Mitarbeiterschaft – konkret Zufriedenheit, Commitment und Effektivität, in IT Change Prozessen steigern. Korrespondierend zu früherer Literatur bestätigt sich eine transformationale Führungsstrategie, welche aufgrund einer

Faktoranalyse jedoch in drei Teilkonstrukte untergliedert werden kann. Dies sind idealistische Einstellung der Führungskraft, hohes Charisma und eine glaubwürdige, transparente, inspirierende, anerkennende und motivierende Haltung gegenüber den Mitarbeitern.

Der Zusammenhang zwischen Führungspersönlichkeit und Change Erfolg wird im Rahmen von Studie 4 näher betrachtet: Sie nimmt auf persönlichkeitspsychologische Grundlagen Bezug und nutzt den Big-Five Ansatz und das Kompetenzmodell, um die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte, die den Change-Prozess bei der Großbank begleiten, im Rahmen der Mitarbeiterbefragung zu erkunden und sowohl mit dem angewandten Führungsstil als auch mit der Akzeptanz des Change Prozesses auf Mitarbeiterebene in Beziehung zu setzen. Studie 4 kommt zu dem Ergebnis, dass hohes emotionales Einfühlungsvermögen, soziale Kompetenz und Offenheit der Führungskraft einen transformationalen Führungsstil und damit auch den Führungserfolg auf Mitarbeiterebene befördert.

Damit lassen sich die vier Studien in das Ausgangsmodell der kumulativen Dissertation wie folgt einordnen:

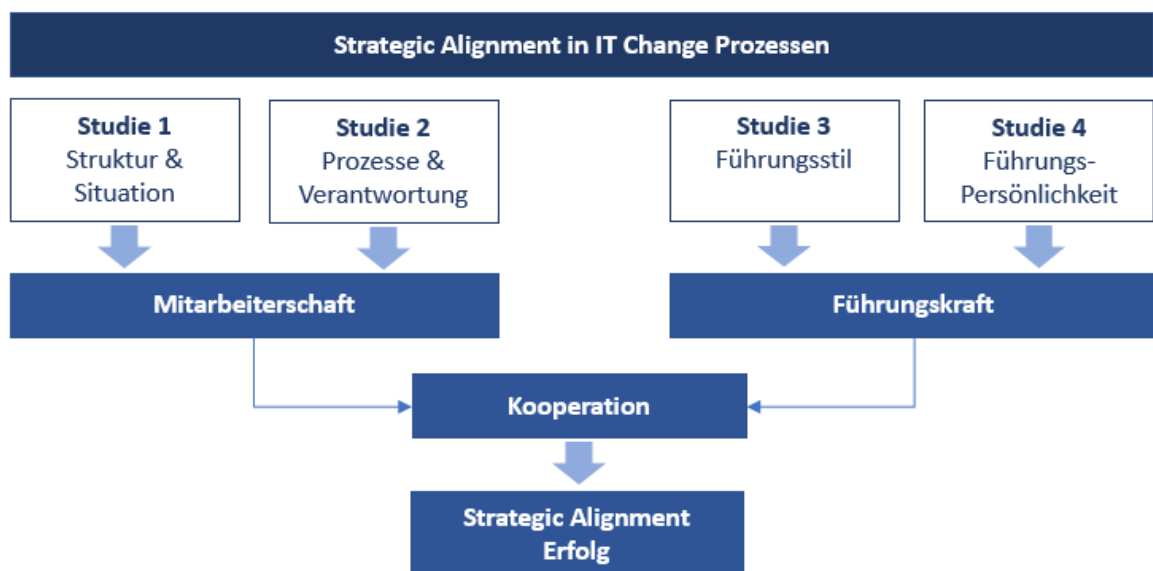


Abbildung 3: Zusammenspiel der vier Arbeiten im Rahmen der kumulativen Dissertation

(eigene Darstellung)

Studie 1 und 2 gehen von der Sicht der Mitarbeiterschaft, Studie 3 und 4 hingegen von den Merkmalen der Führungskraft aus, um empirische Strategic Alignment Prozesse zu analysieren. Alle vier Studien bestätigen jedoch die Kernthese der Arbeit, dass eine enge vertrauensvolle Kooperation von Führungskräften und Mitarbeitern in Strategic Alignment Prozessen der zentrale Erfolgsfaktor ist, um die Unternehmensentwicklung zum Wohle aller Stakeholder (Führungskräfte, Mitarbeiter und Shareholder) zu gestalten. Gesamtorganisational nachhaltige Entwicklung wird idealerweise durch ein Zusammenspiel von Managementkompetenz und Führungsstil, welcher Offenheit, Commitment und Kooperation der Mitarbeiter motiviert, erreicht. Die folgenden Kapitel beinhalten die einzelnen Untersuchungen:

1 Studie 1: Der Change Prozess als Herausforderung für eine Neuorientierung der Mitarbeiterschaft

1.1 Konzept von Studie 1

1.1.1 Grundgedanke

Organisationale Wandlungsprozesse üben, wie die einführenden Überlegungen gezeigt haben, einen Einfluss auf die Mitarbeiterschaft aus und umgekehrt resultiert aufgrund der Haltung der Mitarbeiter eine Beeinflussung des organisationalen Change Prozesses. Change-Prozesse verändern das Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter agieren. Diese können hierauf kooperativ reagieren, den Wandel unterstützen oder eine Veränderung konterkarieren und Widerstand leisten. Damit der Wandel von Organisationen gelingt, ist das Unternehmen somit auf die Zusammenarbeit mit und das Engagement der Mitarbeiter angewiesen. Diese gegenseitige Einflussnahme lässt sich in einem ersten Arbeitsmodell für Studie 1 veranschaulichen:

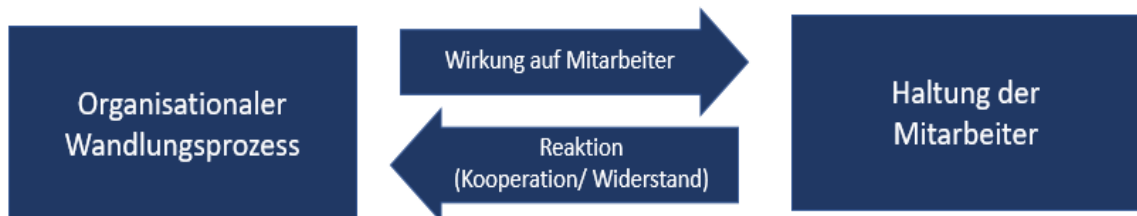


Abbildung 4: Basisgedanke von Studie 1

Studie 1 strebt an, Faktoren, die die Haltung der Mitarbeiter in organisationalen Wandlungsprozessen bestimmen, anhand einer Studie in repräsentativen Unternehmen im Einzelnen zu untersuchen. Somit soll ein aus der Praxis geborenes Modell zur Bedeutung von Mitarbeitern als Individuen und agierende Subjekte in Phasen organisationalen Wandels zu entstehen, welches jedoch keinen normativen Charakter hat, sondern Mitarbeiter-Kooperation in Change-Prozessen beschreibt und erklärt. Es wird die Methodik semi-strukturierter Interviews gewählt, um einen tiefgreifenden Einblick in die einzelnen Unternehmen und alle relevanten Zusammenhänge zu gewinnen, Erkenntnisse, die über einen standardisierten Fragebogen hinausgehen.

Es resultieren unternehmensspezifische Ergebnisse zur Relevanz und Wirkung der Mitarbeiterhaltung in Change-Situationen und ein umfassendes Modell zu Einflussfaktoren der Mitarbeiterhaltung in unternehmerischen Change-Prozessen. Für spätere akademische Studien können somit neue Denkkategorien und Fragestellungen gewonnen werden. Weiteren Studien dieser Reihe zum Change-Management in Unternehmen dienen die Ergebnisse als Bezugsrahmen.

Auch für die Unternehmenspraxis sind die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit jedoch von großem Interesse. Führungskräfte von Unternehmen, die sich in einer Change Situation befinden, können auf das empirisch fundierte Modell zurückgreifen und aus den aufgefundenen Zusammenhängen strategische Handlungsoptionen ableiten.

Studie 1 möchte somit einen Beitrag dazu leisten, dass Change Prozesse in Unternehmen durch die Mitarbeiter mitgetragen und Barrieren vermieden werden. Aufgrund einer Erkundung der Faktoren, die die Haltung von Mitarbeitern in Change Situationen bestimmen, können Strategien entwickelt werden, die Veränderung zu einer Win-Win Situation für Unternehmen und Mitarbeiterschaft machen.⁷⁶ Zielsetzung dieser Analyse ist es daher, Faktoren, die die Haltung von Mitarbeitern in organisationalen Veränderungsprozessen beeinflussen, aufzuspüren und systematisch, empirisch fundiert zu untersuchen.

1.1.2 Stand der Literatur

Verschiedene Studien haben sich bereits mit der Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen auseinandergesetzt: Es liegt auf der Hand, dass in Abhängigkeit von den idiosynkratischen psychologischen Merkmalen nicht alle Mitarbeiter gleich flexibel auf Veränderungen im organisationalen Umfeld reagieren.⁷⁷ Bestimmend für die Haltung von Mitarbeitern zu Veränderungsprozessen ist auch, ob sich Einzelpersonen aus der Restrukturierungsmaßnahme Vor- oder Nachteile versprechen.⁷⁸ Schließlich sind Umweltfaktoren, also exogene Determinanten, wie beispielsweise die familiäre Situation

⁷⁶ Vgl. Raelin (2012), S. 7

⁷⁷ Vgl. Cunningham et al. (2002); Eby et al. (2000), Jimmiesson et al. (2004).

⁷⁸ Vgl. Bartunek et al. (2006); Holt et al. (2007)

oder das makroökonomische Umfeld, in dem die Veränderung erfolgt, entscheidend dafür wie flexibel und offen Mitarbeiter reagieren.⁷⁹

Organisationale Moderatoren nehmen allerdings erheblichen Einfluss darauf, welche Haltung Mitarbeiter zu Change Prozessen einnehmen. Mehrfach wurde belegt, dass eine Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess oder auch nur die umfassende Information hierüber die Veränderungsbereitschaft steigern.⁸⁰ Change Prozesse werden eher mitgetragen, wenn Chefs den Eindruck vermitteln, dass sie hinter der Sache stehen und selbst Engagement zeigen.⁸¹ Auch gruppenspezifische Prozesse im Mitarbeiterteam sind wesentlich für den Erfolg der Restrukturierung.⁸² Schließlich ist die Organisationskultur insgesamt wichtig: Wird in Unternehmen Offenheit und Flexibilität gelebt, wird diese Haltung auch in den Wandlungsprozess hineingetragen.⁸³ Die Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen wird somit von verschiedenen endogenen und exogenen Faktoren beeinflusst, die auch Wechselwirkungen untereinander zeigen.⁸⁴

Obwohl alle bislang genannten Faktoren aus früheren Studien gewonnen wurden, konnte bislang keine Quelle aufgefunden werden, die die Wechselwirkungen zwischen sämtlichen genannten Parametern empirisch untersucht. Damit wird bislang nicht herausgearbeitet, wie die menschlichen Ressourcen des Unternehmens zu eigener Verantwortungsübernahme im Change Prozess hin gefördert werden können. Es fehlt eine Studie, die einen persönlichen Beitrag, den Mitarbeiter zu organisationaler Veränderung leisten können, in den Vordergrund stellt.⁸⁵

1.1.3 Aufbau der Studie

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut:

⁷⁹ Vgl. Miller et al. (1994), Eby et al. (2000)

⁸⁰ Vgl. Jimmiesson et al. (2004); Gagné et al. (2001), Miller et al. (1994)

⁸¹ Vgl. Holt et al. (2007)

⁸² Vgl. Bartunek et al. (2006), Eby et al. (2000)

⁸³ Vgl. Oord (2017); Abdul-Rashid et al. (2004)

⁸⁴ Vgl. Holt et al. (2007); Jimmiesson et al. (2004), Oord et al. (2017), Eby et al. (2000)

⁸⁵ Vgl. Pettigrew et al. (2001), S. 709

Kapitel 1.2 führt in das Konzept organisationalen Wandels in Unternehmen ein. Gründe und Triebkräfte von Change Prozessen werden systematisiert. Es wird auf Zielsetzungen organisationalen Wandels aus Management-Sicht eingegangen.

Kapitel 1.3 führt ein systematisches Review bisheriger empirischer Studien zur Haltung von Mitarbeitern in unternehmerischen Change Prozessen durch. Faktoren, die die Reaktion von Mitarbeitern auf Wandlungsprozesse bestimmen, werden strukturiert und erläutert. Aus einer Synopse der Review-Ergebnisse wird ein Arbeitsmodell abgeleitet, das mittels der eigenen empirischen Forschungsarbeit konkretisiert und weiterentwickelt wird.

Kapitel 1.4 entwirft das empirische Forschungsdesign (Interview Konzept) und stellt die Ergebnisse der Management-Befragung zur Bedeutung der Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen und zu Einflussfaktoren auf diese Haltung dar. Die Ergebnisse werden in den Rahmen des Arbeitsmodells eingeordnet.

Kapitel 1.5 fasst die Ergebnisse in einem finalen Arbeitsmodell zusammen und setzt sie in Bezug zur bisherigen Literatur zu Mitarbeiterhaltung in Change Prozessen. Management-Implicationen für die Gestaltung von Change Prozessen in Unternehmen werden dargestellt.

1.2 Organisationaler Wandel –Notwendigkeit, Ziel und Begriff

Organisationaler Wandel ist ein Überbegriff für verschiedene Veränderungsprozesse in Unternehmen mit dem Ziel der Anpassung an eine veränderte äußere oder innere Situation.⁸⁶ Organisationaler Wandel kann proaktiv ohne unmittelbare Bedrohung für das Unternehmen oder reaktiv als Maßnahme der Bewältigung von Unternehmenskrisen erfolgen.⁸⁷ Gemäß einer in 2003 von der Beratergruppe Roland Berger durchgeführten Untersuchung erkennen in Deutschland rund 68 % der Unternehmen Anpassungsbedarf zu spät und initiieren eine Veränderung reaktiv nach Einsetzen einer Unternehmenskrise.⁸⁸

⁸⁶ Vgl. Miles et al. (1978), S. 547

⁸⁷ Vgl. Porter (1987), S. 1

⁸⁸ Vgl. Roland Berger (2003), S. 19

1.2.1 Institutionelle Formen organisationalen Wandels

Prozesse, die organisationalen Wandel ausmachen, lassen sich nach ihrer Art und ihrem Umfang untergliedern, die wobei verschiedene Ausprägungsformen organisationalen Wandels auch gemeinsam implementiert werden oder ineinander übergehen können. Organisationaler Wandel kann sich als Prozess im Inneren der Unternehmung entfalten und auch nach außen deutlich erkennbare Strukturveränderungen nach sich ziehen.⁸⁹ Im Folgenden sind organisationale Veränderungsprozesse in der Reihenfolge steigender Intensität und Reichweite dargestellt, wobei zwischen Wandlungsprozessen innerhalb des bestehenden institutionellen Rahmens und Wandlungsprozessen, die diesen Rahmen grundlegend verändern, unterschieden wird.

1.2.1.1 Wandlungsprozesse innerhalb der bestehenden Organisationsform

Folgende Veränderungsprozesse erhalten den bestehenden organisationalen Rahmen: Geschäftsprozessoptimierung beinhaltet die Neukonzeption und Effizienz- und Effektivitätssteigerung bestehender Geschäftsabläufe. Sie verfolgt das Ziel einer Einsparung von Zeit, Finanzmitteln und Ressourcen, um über das Minimalprinzip der Wirtschaftlichkeit zu einer Ertragssteigerung zu gelangen. Die Methoden und der Umfang einer Optimierung von Geschäftsprozessen differieren. So können beispielsweise im Zuge einer kontinuierlichen Verbesserung inkrementelle Veränderungen eingesetzt werden, um einen langfristigen Wandlungsprozess herbeizuführen.⁹⁰ Umgekehrt stellt Business Process Reengineering einen top-down Ansatz dar, bei dem bereichsübergreifend eine vollständige Neuausrichtung des Unternehmens erfolgt.⁹¹

Die Realisation von Synergiepotentialen kann ebenfalls zu einer Kosteneinsparung jedoch auch zu einer verbesserten Ergebniswirkung der beteiligten Einheiten beitragen. Unter Synergieeffekte resultieren aus der Zusammenarbeit von mindestens zwei selbständigen Unternehmenseinheiten, wobei sich durch ihre Interaktion eine super-additive Wirkung ergibt, die also über die Wirkung jeder einzelnen Einheit für sich alleine realisieren kann

⁸⁹ Vgl. hier und folgend Bleicher (2013), S. 890-891

⁹⁰ Vgl. Davenport & Stoddard (1994), S. 125

⁹¹ Vgl. Hammer & Champy (1993), S. 2-3

hinausweist.⁹² Restrukturierungsmaßnahmen stoßen synergetische Wirkungen an oder steigern die Bewusstheit und Wirksamkeit von bestehenden Synergieeffekten.⁹³

Organisationaler Wandel bezieht vielfach externe Geschäftspartner mit ein oder beinhaltet, die Verlagerung von Geschäftsprozessen auf externe Unternehmen, ein Vorgang, der unter dem Begriff des Outsourcings bekannt geworden ist.⁹⁴ Auch die Ausgliederung von Unternehmenseinheiten z.B. durch Ausgründung einer unabhängigen Firma zählt zum Outsourcing.⁹⁵ Innerhalb eines Konzerns kann Outsourcing betrieben werden, indem Aufgaben an andere Unternehmenseinheiten abgegeben werden. Durch Outsourcing kann für das Kernunternehmen Flexibilität gewonnen werden, da beispielsweise langfristige Beschäftigungsverhältnisse entfallen. Durch Spezialisierung können Effizienzgewinne realisiert und so Kosten eingespart werden.

Eine Änderung des Geschäftsmodells kann das Ziel verfolgen, sich an ein verändertes technologisches Umfeld oder eine neue Kundengruppe anzupassen. Sie kann als Reaktion auf Strategieänderungen von Wettbewerbern erfolgen.⁹⁶ Bei einer Änderung des Geschäftsmodells werden Grundzüge der bestehenden Geschäftsausrichtung hinterfragt. Aufgrund erkannter Defizite erfolgt nun eine Anpassung des Leitbildes, der Kundenorientierung, des Ressourcenportfolios der an der Wertschöpfung beteiligten Prozesse und auch der Finanzkalkulation mit dem Ziel ein neues langfristig tragfähiges Geschäftskonzept zu generieren.

1.2.1.2 Wandel unter Veränderung der Organisationsform

Während die oben beschriebenen Formen organisationalen Wandels vor allem strukturelle und prozessuale Veränderungen bedeuten, wobei die Rechtsform des Unternehmens erhalten bleibt, greifen die Prozesse in die Rechtsstruktur des Unternehmens ein und haben somit für die Unternehmensorganisation weitreichendere formelle Konsequenzen:⁹⁷

⁹² Vgl. Rockholtz (1999), S. 132-133

⁹³ Vgl. Barkema & Schijeven (2008), S. 696

⁹⁴ Vgl. Hätönen & Eriksson (2009), S. 142

⁹⁵ Vgl. hier und folgend Greer et al. (1999), S. 85-86

⁹⁶ Vgl. hier und folgend Johnson et al. (2008), S. 57-59

⁹⁷ Vgl. Bleicher (2013), S. 891

Desinvestitions-Vorgänge stellen eine Abspaltung eines Unternehmensteils dar.⁹⁸ Der abgespaltene Unternehmensteil wird dabei als Ganzes oder in Teilen veräußert.⁹⁹ Dabei kommt die Veräußerung über die Börse, an einen Einzelinvestor oder an in internes oder externes Management in Betracht.¹⁰⁰ Als Betriebsaufspaltung wird die Teilung eines Unternehmens in zwei rechtlich selbständige Einheiten verstanden.¹⁰¹ Dabei wird eine wesentliche Betriebsgrundlage einer anderen rechtlich selbständigen juristischen Person überlassen, jedoch bleibt die de-investierende Gesellschaft in der beherrschenden Funktion. Eine Betriebsaufspaltung kann auch der Entflechtung und Verschlankung dienen und somit transaktionskosten-senkend wirken.¹⁰²

Umgekehrt kann organisationaler Wandel auch durch Investitionsvorgänge erfolgen. Diese werden i.d.R. mit einer Expansion in Verbindung gebracht. Wachstum kann Unternehmen die Nutzung von Synergieeffekten und die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Kundenkreise erleichtern.¹⁰³ Durch internationales Wachstum kann eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts erreicht werden.¹⁰⁴ Umgekehrt sehen Unternehmen vielfach eine Expansion als zwingend an, um in internationalen Wettbewerb überhaupt bestehen zu können. Unternehmensgröße und Wachstum werden vielfach mit erhöhter Konkurrenzfähigkeit gleichgesetzt.¹⁰⁵ Expansions-Prozesse unterscheiden sich hinsichtlich des Maßes der gegenseitigen Abhängigkeit und des Maßes der Integration.¹⁰⁶

Eigenständiges Wachstum kann durch Neugründungen, also den Aufbau einer Tochterfirma, oder durch inneres Wachstum, also die Gründung von weiteren Niederlassungen, erfolgen.¹⁰⁷ Kooperationen beziehen sich auf eine Zusammenarbeit, bei

⁹⁸ Vgl. Eisenhardt & Zbaracki (1992), S. 17

⁹⁹ Vgl. Gole & Hilger (2008), S. 4

¹⁰⁰ Vgl. Brauer (2006), S. 751; Krishnaswami & Subramaniam (1999), S. 74; Pagano & Panetta (1998), S. 27; Renneboog & Simmons (2005), S. 2-3; Scholes & Westhead (2008), S. 10

¹⁰¹ Vgl. hier und folgend Wehrheim (2001), S. 913-915

¹⁰² Vgl. Roser (2011), S. 1127-1128

¹⁰³ Vgl. Gerpott (1993), S. 63

¹⁰⁴ Vgl. Paprottka (1996), S. 15 f.

¹⁰⁵ Vgl. Kuhner & Maltry (2006), S.11 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Picot et al. (2003), S. 12-15

¹⁰⁷ Vgl. Shrader et al. (2009), S. 78-79

denen beide Partner ihre rechtliche Selbständigkeit behalten.¹⁰⁸ Akquisition bedeutet den Kauf von Kapital und Vermögensanteilen eines anderen Unternehmens mit dem Ziel der Ausübung einer wirtschaftlichen Beherrschungsfunktion.¹⁰⁹ Bei einem Merger erfolgt eine Fusion der Rechtseinheiten des Käufers und Target- Unternehmens,¹¹⁰ wobei entweder eine Übertragung von Eigentumsanteilen möglich ist oder ein gemeinsames neues Unternehmen gegründet wird.¹¹¹ All diese expansiven Prozesse bedingen Wandlungsprozesse auf Ebene des Kernunternehmens. Diese sind bedingt durch das Hinzutreten zusätzlicher Abhängigkeiten und strategischer Handlungsoptionen sowie durch eine Veränderung der hierarchischen Struktur des Unternehmens.¹¹²

Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die aufgezeigten institutionellen Möglichkeiten organisationalen Wandels:

INSTITUTIONELLE FORMEN ORGANISATIONALEN WANDELS		
Erhalt des bestehenden Unternehmens	Veränderung der Rechtsform	
Geschäftsprozessoptimierung	Desinvestition	Expansion
Synergieeffekte nutzen	Verkauf von Unternehmensteilen	Ausgründung
Outsourcing	Betriebsaufspaltung/Carve out	Kooperation
Änderung des Geschäftsmodells	Leveraged Buy-out	Merger/ Akquisition
Inneres Wachstum		

Abbildung 5: Institutionelle Formen organisationalen Wandels

(Eigene Darstellung)

¹⁰⁸ Vgl. hier und folgend Müller-Stewens & Spickers (1993), S. 663,

¹⁰⁹ Vgl. hier und folgend Albrecht (1994), S. 48f

¹¹⁰ Vgl. Meckl & Weusthoff (2008), S. 578

¹¹¹ Vgl. Vogel (2002), S. 9-10

¹¹² Vgl. Hirsch & De Soucey (2006), S. 171

1.2.2 Triebkräfte und Motivation für organisationalen Wandel

Nutzen und Erwartungen, die mit organisationalem Wandel verbunden werden, sind vielschichtig. Verschiedene grundlegende ökonomische Theorien haben sich aus verschiedenen Perspektiven damit befasst:

1.2.2.1 Der Markt als Triebfeder organisationalen Wandels

Aus der Perspektive der Markt-basierten Sichtweise (market based view), die von Porter initiiert wurde, spielt sich der unternehmerische Entscheidungsprozess im Spannungsfeld der wesentlichen Marktkräfte ab: Der Rivalität bestehender Unternehmen, der Bedrohungen durch neue Wettbewerber, der Verhandlungsmacht der Zulieferer, der Verhandlungsmacht der Kunden und der Bedrohung durch Produktinnovationen.¹¹³ Aus der Sicht des markt-basierten Ansatzes sind unternehmerische Probleme oder auch das Scheitern von Firmen auf die Wirkung der Marktkräfte und auf die Unfähigkeit des Unternehmens darauf adäquat zu reagieren zurückzuführen.¹¹⁴ Zentrale unternehmerische Zielsetzungen sind es andererseits, sich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten, bei Zulieferern günstige Konditionen zu erlangen, bei Kunden adäquate Umsätze und Preise zu erzielen und neue Produktideen günstig am Markt zu platzieren.¹¹⁵

Gemäß der markt-basierten Sichtweise ist organisationale Veränderung somit sinnvoll, wenn es dem Unternehmen gelingt dadurch die Positionierung gegenüber Zulieferern, Kunden, bestehenden Wettbewerbern, neuen Marktteilnehmern und die Produktpositionierung zu verbessern.¹¹⁶ Ein Umbau der Unternehmensstruktur kann die Reichweite unternehmerischer Handlungen erhöhen, beispielsweise indem im Rahmen von Kooperationen und Mergers neue Beziehungen in aufstrebende Absatz –und Zuliefermärkte aufgebaut werden. Somit werden Reichweiteneffekte erzielt.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. Porter (1991), S. 55-61

¹¹⁴ Vgl. Kühn & Grünig (2000), S. 119

¹¹⁵ Vgl. Porter (1991), S. 108

¹¹⁶ Vgl. hier und folgend Porter (1976), S. 26-28

¹¹⁷ Vgl. Helfat & Eisenhardt (2004), S. 1217

Organisationaler Wandel kann eine verbesserte Nutzung von Kernkompetenzen und die Spezialisierung in bestimmten Dienstleistungen oder Produkten ermöglichen. Hieraus resultieren Skaleneffekte, wenn beispielsweise aufgrund gestiegener Stückzahlen in der Produktion. Können sich Unternehmen auf ihre Kernaufgaben, beispielsweise den Kundenservice oder die Entwicklung von innovativen Produkten, konzentrieren, verbessern sei ihre Leistungsfähigkeit in diesem Gebiet und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigt. Düng et al bestätigen anhand einer Markenwertanalyse, dass nach De-Investitionen, in denen schwache Marken abgestoßen werden, sich die Markenwertentwicklung verbessert.¹¹⁸

Durch Restrukturierungsaktivitäten können Unternehmen spezialisiertes Fachwissen in konkreten Marktsegmenten aufbauen und vermehrt nutzen. Dadurch kann eine monopolistische Marktposition entwickelt werden.¹¹⁹ Im Rahmen von Desinvestitionen können Unternehmen ihre Geschäftsfelder bündeln und damit in einem fokussierten Marktbereich neue Stärke entwickeln.¹²⁰

Die marktbasierende Sichtweise erklärt Change Prozesse somit aufgrund der Hoffnung auf die Nutzung von Reichweiteneffekten, die Konzentration auf Kernkompetenzen, Spezialisierung und Vertiefung von Fachwissen und Beziehungen.

1.2.2.2 Erschließung von unternehmensinternen Ressourcen als Triebkraft

Anders als der marktbasierende Ansatz fokussiert die Ressourcen-basierte Sichtweise, die ursprünglich auf Penrose¹²¹ zurückgeht, auf die inneren Kompetenzen und Werte des Unternehmens. Sie analysiert die Wirkung des Zugangs zu einzigartigen und spezifischen Wissensressourcen, Technologien, Fachwissen und Mitarbeitern.¹²²

Verschiedene Formen organisationalen Wandels können dazu beitragen unternehmenseigene Ressourcen besser zu entwickeln: Im Rahmen von Mergers und

¹¹⁸ Vgl. Düng (2012), S. 107

¹¹⁹ Vgl. Reinecke (1989), S. 7-8

¹²⁰ Vgl. Federico & Lopez (2012), S. 12

¹²¹ Vgl. hier und folgend nach Penrose (1959)

¹²² Vgl. DeSarbo et al. (2007), S. 103-104

Akquisitionen jedoch auch aufgrund des Abbaus innerorganisationaler Barrieren können, wie Paprottka¹²³ erklärt, Synergieeffekte realisiert werden, wenn die Ressourcen zweier vorher unabhängig voneinander agierenden Einheiten gemeinsam genutzt werden. Durch die Eliminierung von doppelt vorhandenen Ressourcen und organisationalen Einheiten resultieren zudem Skaleneffekte.

Durch organisationalen Wandel können zugleich bestehende Disergien bereinigt werden.¹²⁴ So werden Organisationsstrukturen und Prozesse eliminiert, die Blindleistung schaffen, Bürokratie erhöhen und Kommunikationsbarrieren darstellen. Organisationaler Wandel lässt dichtere Verbindungen zwischen den Ebenen der Organisation sowie zwischen der Kernorganisation und ihren externen Partnern entstehen.

Restrukturierungsaktivitäten durch Mergers und Akquisitionen können genutzt werden, um Fachwissen, Mitarbeiter mit hohem Humankapital, Beziehungen, Niederlassungen in neuen Entwicklungsgebieten, Infrastruktur jedoch auch Macht und Prestige aufzubauen.¹²⁵ Im Rahmen von Des-Investitionen hingegen können überschüssige Ressourcen und redundante Technologien, die nur einen geringen Wertschöpfungs- und Gewinnbeitrag schaffen, abgestoßen werden.¹²⁶ Die anderweitige Nutzung dieser Ressourcen kann zu einer Gewinnsteigerung beitragen. Allokative Ineffizienzen, die aus der Überschätzung von Skalen – und Reichweiteneffekten resultierten, können im Rahmen von Change Prozessen abgebaut werden. Unternehmenssplits ermöglichen es, wie Chang ausführt¹²⁷, Mitarbeiter abzubauen, deren weitere Anstellung dem Unternehmen mehr Kosten als Ertrag einbringen würde. Nach der Restrukturierungsmaßnahme können neue qualifiziertere Angestellte akquiriert werden, die höheres Fachwissen und Leistungspotential mitbringen.

Auch aus finanzwirtschaftlicher Perspektive kann durch organisationalen Wandel eine verbesserte Ressourcenausnutzung erreicht werden. So kann sich das Unternehmen durch Veräußerung überschuldeter Gesellschaftsteile oder Einzelgesellschaften von Schulden

¹²³ Vgl. hier und folgend Paprottka (1996), S. 42

¹²⁴ Vgl. hier und folgend Krüger (1996), S. 74-79

¹²⁵ Vgl. Grote (1990), S.71

¹²⁶ Vgl. hier und folgend Eckardt (1999), S. 70-71

¹²⁷ Vgl. Chang (1996), S. 587

befreien.¹²⁸ Verbleibende Verbindlichkeiten können nach einer Desinvestition mittels des auf die Kernressourcen bereinigten Unternehmens zurückbezahlt werden.¹²⁹ Organisationaler Wandel verbessert häufig die Bewertung des Unternehmens durch Rating-Agenturen und resultierend – auf dem Kapitalmarkt, da Anleger sehen, dass Bewegung in den strategischen Entwicklungsprozess kommt. Somit steigen auch die Aktienkurse der Firma und damit die Bonität bei Gläubigern.¹³⁰ Renneboog führt aus, dass im Rahmen von Privatisierungen, vielfach die Verschuldungsquote von ehemaligen Staatsfirmen gesteigert werden kann und somit die Rentabilität des Eigenkapitals aufgrund des Leverage-Effektes steigt.¹³¹

Aus der Perspektive des ressourcenbasierten Ansatzes sind die Realisierung bzw. Verstärkung von Synergieeffekten, die Beseitigung von Disergien, der Abbau redundanter Ressourcen bzw. der Aufbau von Kernkompetenzen und die finanzielle Bereinigung bzw. Hebelung von Investitionen entscheidende Motivationen für die Initiierung von Change Prozessen.

1.2.2.3 Ersparnis von Transaktionskosten

Die Neue Institutionenökonomik entwickelt das Verständnis des Ressource-Based View für Wandlungsprozesse weiter und bezieht auch indirekten Kosten- und Nutzeneffekte von organisationalen Veränderungen, die sich nicht direkt den Kosten und Erträgen aus einem Produkt oder einer Dienstleistung zuordnen lassen, in die Analyse ein.¹³² Ökonomische Kosten entstehen nicht nur im Produktionsprozess selbst, sondern auch aufgrund des reibungsbehafteten Zusammenwirkens der Wirtschaftssubjekte innerhalb der Organisation, aufgrund von Informationsasymmetrie und opportunistischem Handeln, das den persönlichen Nutzen der Akteure, nicht jedoch den der Organisation maximiert.¹³³ Diese Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet.

¹²⁸ Vgl. Wagner (2010), S. 604

¹²⁹ Vgl. Porter (1996), S. 286

¹³⁰ Vgl. Ostrowski (2008), S. 83-84

¹³¹ Vgl. Renneboog & Simons (2005), S. 9-10

¹³² Vgl. Richter, & Bindseil (1995), S. 132

¹³³ Vgl. Osterheld (2001), S. 86

Aus der Sicht der neuen Institutionenökonomik stellen Organisationen Institutionen dar, deren Aufgabe es ist, Transaktionskosten zu minimieren, indem sie das Zusammenwirken der Wirtschaftssubjekte regeln und lenken.¹³⁴ Unternehmen, die diese Aufgabe nicht mehr optimal erfüllen und für die konkret die bürokratischen Kosten der Integration der Teilnehmer den wirtschaftlichen Nutzen, den diese Zusammenarbeit einbringt, überschreiten, bedürfen organisationaler Veränderung.¹³⁵

Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass es in Abhängigkeit von der Spezifität, der Komplexität und der Unsicherheit, die mit einer Aufgabe bzw. einem Geschäftsziel verbunden sind, eine optimale organisationale Lösung gibt, die die Transaktionskosten minimiert.¹³⁶ Diese ist im Restrukturierungsprozess anzustreben, indem der optimale Grad der Integration bzw. Unabhängigkeit organisationaler Einheiten aufgefunden wird.¹³⁷ Privatisierungsprozesse australischer Airlines haben beispielsweise zu einer Wirtschaftlichkeitssteigerung beigetragen, da die Adaptationsfähigkeit der Gesellschaften an Marktanforderung aufgrund eines Abbaus bürokratischer Strukturen verbessert wurde.¹³⁸

Aus der Perspektive der Agency Theorie können Transaktionskosten (hier: Agency-Kosten) gesenkt werden, wenn die Informationseffizienz der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens durch den Restrukturierungsprozess gesteigert wird. In großen konglomeraten Organisationen werden beispielsweise Abteilungsleiter versucht sein, möglichst viele Ressourcen (Kapital, Arbeitskräfte) für ihren eigenen Bereich in Anspruch zu nehmen und damit ihre persönliche Macht auszubauen und sich möglicherweise persönliche Vorteile zu verschaffen.¹³⁹ Dieser Schwächung des Unternehmens kann durch Restrukturierung z.B. durch Verschlinkung der Hierarchiestrukturen Einhalt geboten werden. Denn flache Hierarchien verbessern den Informationsfluss zwischen operativer

¹³⁴ Vgl. Silverman (1999), S. 1109

¹³⁵ Vgl. Jones & Hill (1988), S. 166

¹³⁶ Vgl. Picot et al. (2003), S. 42-43

¹³⁷ Vgl. Teece (1986), S. 39

¹³⁸ Vgl. Aulich & Hughes (2013), S. 176-180

¹³⁹ Vgl. Rajan et al. (2000), S. 36

und Ebene und Top-Management und tragen so zu effizienteren Allokationsentscheidungen bei.¹⁴⁰

Aus Kapitalmarktsicht können Rationalisierung und gegebenenfalls Desinvestition das Verhältnis zwischen Management und Shareholdern entspannen, da das Informationsgefälle zwischen beiden Parteien reduziert wird.¹⁴¹ Restrukturierung führt zu einem Umbau in den Chefetagen: festgefahrene bürokratische Strukturen lösen sich auf und werden durch flexiblere ersetzt.¹⁴² Shareholdern fällt es in entflochtenen Organisationsstrukturen leichter, die Leistungsbeiträge den einzelnen Einheiten zuzuordnen. Dadurch werden ineffizient agierende Strukturen erkennbar und können rationalisiert werden.¹⁴³

Anreizsysteme für das Management können im Rahmen von Restrukturierungsprozessen gesteigert werden, beispielsweise wenn Gewinnbeteiligungen eingeführt werden oder das Management im Rahmen eines Buy-ins Unternehmensanteile erwirbt. Es kommt so zu einer Interessensangleichung von Eigentümern und Management, was Überwachungskosten einspart.¹⁴⁴

Führt man die Ergebnisse von Ansätzen aus dem Kontext der Neuen Institutionenökonomik zusammen, die Motivationen und Zielsetzungen von Restrukturierungsmaßnahmen erklären, zeigt sich: Aufgrund von Transaktionskostensenkungen, einem Abbau des Informationsgefälles innerhalb der Organisation und zwischen Management und externen Shareholdern sowie aufgrund verbesserter Anreizsysteme können Restrukturierungen die Effizienz von Unternehmen steigern.

1.2.3 Überblick über die Ergebnisse zu organisationalem Wandel

Zielsetzungen und Triebkräfte organisationalen Wandels aus der Sicht der drei dargestellten Theorien lassen sich wie folgt zusammenfassen.

¹⁴⁰ Vgl. Meyer et al. (1992), S. 9

¹⁴¹ Vgl. Amihud & Lev (1981), S. 606

¹⁴² Vgl. Stienemann (2003), S. 104

¹⁴³ Vgl. Matsusaka & Nanda (2002), S. 176

¹⁴⁴ Vgl. Hanson & Song (2003), S. 321

MARKET-BASED VIEW	RESOURCE BASED VIEW	INSTITUTIONENÖKONOMIK
Chancen der Restrukturierung		
Höhere Reichweite	Synergieeffekte nutzen	Reduktion gegenseitiger Abhängigkeiten
Nutzung von Kernkompetenzen	Ressourceneinsparung	Reduktion von Transaktionskosten
Spezialisierung	Abbau von Disergien	Abbau von Informationsasymmetrie
Skalen- und Reichweiten-Effekte	Abbau ineffizienter Einheiten/ Strukturen	Verminderung von Management Moral Hazard
Verbesserte Kundenbeziehung	Finanzwirtschaftliche Konsolidierung	Verbesserte Anreizstrukturen
Bündelung von Geschäftsfeldern	Bessere Bewertung durch Investoren	Steigerung des Vertrauens des Kapitalmarktes

Tabelle 1: Überblick über Triebkräfte und Zielsetzungen organisationalen Wandels

Damit bietet organisationale Veränderung Unternehmen hohes Entwicklungspotential. Die bisherigen Betrachtungen klammern jedoch aus was organisationaler Wandel für die Mitarbeiter einer Organisation bedeutet und welchen Einfluss ihr Mitwirken an einem Change Prozess auf seinen Erfolg hat.

1.3 Review zur Wahrnehmung organisationalen Wandels aus Sicht der Mitarbeiterschaft

Diese Fragestellungen sollen zunächst mittels eines systematischen Reviews empirischer Studien zur Haltung und Mitwirkung von Mitarbeitern in organisationalen Wandlungsprozessen näher betrachtet werden.

1.3.1 Methodik des systematischen Reviews

1.3.1.1 Grundsätzliches zum Review

Ein systematisches Review stellt vergleichbare empirische Studien zur gleichen Forschungsfrage gegenüber und reflektiert sie kritisch. Wesentlich ist, dass nicht nur eine reine quantitative Zusammenfassung erfolgt, sondern die Primär- und Sekundärstudien

systematisch qualifiziert zusammengeführt und ausgewertet werden.¹⁴⁵ Durch die Filtration von Erkenntnissen, welche in mehreren Studien auftauchen, gelangt man zu einer Datensynthese, die die Grundlage für eine eigene Modellbildung darstellt.¹⁴⁶ Dieses Vorgehen bietet den entscheidenden Vorteil, dass auch widersprüchliche Ergebnisse von Primärstudien berücksichtigt werden können. Die Analyseergebnisse sind valide, da sie durch systematisches Vorgehen gesichert sind und damit geeignet um eine eigene empirische Untersuchung zu fundieren.

Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung des Reviews ist ein strukturiertes und eindeutig nachvollziehbares Vorgehen bei der Selektion der Primärstudien. Daher sollte bei einer systematischen, strukturierten Literaturanalyse in folgenden Schritten vorgegangen werden, die Cooper für die Metaanalyse skizziert:¹⁴⁷

- Festlegung der Fragestellung: Das Ergebnis eines Reviews wird umso aussagekräftiger sein, je präziser die verfolgte Fragestellung war. Die Fragestellung stellt gleichzeitig den Ausgangspunkt für die systematische Literaturerfassung dar.¹⁴⁸
- Der Literaturauswahlprozess beinhaltet die Definition der Kriterien, nach denen geeignete Primärstudien ausgewählt werden: Die Kriterien können inhaltlich und methodologisch gewählt werden. Ein systematisches Vorgehen nach anfangs entwickelten Methoden verringert die Gefahr subjektiver Selektion und Interpretation.¹⁴⁹
- Evaluation der Studien nach den abgesteckten Kriterien: Relevante Einzel-Kriterien resultieren aus einer systematischen Auswertung der Untersuchung nach Oberkategorien.¹⁵⁰

1.3.1.2 Vorgehen bei der Literaturrecherche und Auswertung

Das Review möchte den initial aufgezeigten Zusammenhang, dass Mitarbeiter eine entscheidende Rolle in der Gestaltung von Change Prozessen einnehmen, da

¹⁴⁵ Vgl. Drinkmann (1990), S. 12

¹⁴⁶ Vgl. Petitti (2000), S. 13

¹⁴⁷ Vgl. Hier und folgend Cooper & Hedges (1994), S. 3-5

¹⁴⁸ Vgl. Hedges (1986), S. 359

¹⁴⁹ Vgl. Weiber & Mühlhaus (2010), S. 3

¹⁵⁰ Vgl. Cooper & Hedges (1994), S. 3-5

organisationale Wandlungsprozesse Wirkungen auf die Mitarbeiterschaft entfalten, näher untersuchen. Dabei sollen Faktoren identifiziert werden, die Haltung und Kooperation von Mitarbeitern im Change beeinflussen. Sind diese Parameter systematisiert, können Management Strategien entwickelt werden, um organisationale Wandlungsprozesse unter Einbeziehung der Mitarbeiterschaft als Win-Win-Situation zu gestalten. Damit lässt sich das Modell aus Abbildung 1 wie folgt konkretisieren:



Abbildung 6: Arbeitsmodell für das Review

Wie lassen sich somit Faktoren, die auf die Haltung und Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitern in organisationalen Change Prozessen einwirken, systematisieren und welche Zusammenhänge sind zu beobachten?

Für das Review relevante Studien beschäftigen sich somit mit einem Wechselwirkungsprozess zwischen einer durch das Management induzierten Veränderung der Unternehmensstruktur oder Organisation und der Haltung der Mitarbeiter hierzu.

Das Review konzentriert sich auf empirische Fachartikel in akademischen Journals und Fachbüchern, um sicherzustellen, dass die identifizierten Erfolgsfaktoren empirisch bestätigt und valide sind. Die Artikelrecherche fokussiert auf drei Datenbanken, „Scholargoogle“, „Emerald Insight“ und „Ebscohost“, die eine große Bandbreite wissenschaftlicher Artikel veröffentlichen. Es werden folgende Schlagkombinationen jeweils miteinander kombiniert, um geeignete möglichst empirische Artikel zu identifizieren.

1. „corporate restructuring“ OR "organizational change" OR corporate change”,
“organizational change” OR “corporate crisis”
2. Employee AND attitude OR cooperation OR engagement
3. empirical

Dabei wird die Auswahl der Artikel wie folgt eingeschränkt:

- Es werden nur empirische Studien herangezogen.
- Es werden nur Beiträge herangezogen, die nach dem Jahr 1990 entstanden sind, um die Aktualität der Untersuchung zu gewährleisten.
- Es werden nur Artikel ausgewertet, die im Volltext verfügbar sind.
- Es werden nur Artikel selektiert, die sich auf Industriestaaten beziehen, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Die Beiträge werden zunächst tabellarisch und dann vergleichend textuell im Hinblick auf die beiden Forschungsfragen ausgewertet.

1.3.1.3 Überblick über aufgefundene Studien

Alle in Tabelle 2 (Folgeside) zusammengefassten empirischen Untersuchungen identifizieren Determinanten, die Einfluss darauf haben, wie Mitarbeiter auf organisationalen Wandel reagieren und ob sie Veränderungsprozessen offen oder verschlossen gegenüberstehen. Die Tabelle gibt einen Kurzüberblick über Autoren, Publikationsjahr, Design, betrachtete Determinanten und aufgefundene Zusammenhänge.

Tabelle 2: Literaturüberblick - empirische Studien zu Determinanten der Mitarbeiterreaktion auf organisationalen Wandel

(eigene Darstellung, Folgeside)

Empirische Studien zu Determinanten der Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen			
Autor, Jahr	Design	Determinanten von Change-Prozessen	Beobachtete Wirkung in Change Situationen
PSYCHOLOGISCHE MERKMALE DER MITARBEITER			
Avey et al., 2008	Befragung von 132 Mitarbeitern verschiedener US. Organisationen	Psychische Belastbarkeit Emotionales Einfühlungsvermögen Positive Emotionen gegenüber Unternehmen	Alle genannten Faktoren (+) Offenheit gegenüber Wandel
Cunningham et al., 2002	Befragung von Krankenhausmitarbeitern	Problemlösungskompetenz Selbstwirksamkeit Depression	Problemlösungskompetenz, Selbstwirksamkeit (+) Wandelbereitschaft Depression (+) wahrgenommene Risiken Commitment (+) stabiler Rahmensituation
Jimmiesson et al., 2004	589 Regierungsangestellte	Psychologisches Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit, Arbeitszufriedenheit	Selbstwirksamkeit (+) psychologisches Wohlbefinden Psychologisches Wohlbefinden (+) Neuorientierung, Arbeitszufriedenheit
ORGANISATIONSKULTUR, ORGANISATIONALE FAKTOREN			
Abdul Rashid et al., 2004	Mitarbeiterbefragung in 258 Malaysischen Unternehmen	Organisationskultur (verdienst- gegenüber sozial orientierter Kultur affektive, kognitive und behaviorale Haltung der Mitarbeiter zu Wandel	verdienstorientierte Kultur (+) sozial-orientierte Kultur (-)
Eby et al., 2000	Verkaufsteam in Vertriebsorganisation	Individuelle Haltung und Präferenzen, Haltung der Arbeitsgruppe, Einstellung zum Unternehmen, Kontextparameter	(+) Selbstwirksamkeit (+) Unterstützung durch das Unternehmen (+) Teamarbeit, gemeinschaftliche Orientierung (+) hohe Aufgabenvielfalt

Autor, Jahr	Design	Determinanten von Change-Prozessen	Beobachtete Wirkung in Change Situationen
COMMITMENT UND ÄUSSERE FAKTOREN			
Iverson, 1996	761 australische Krankenhausmitarbeiter	Commitment (affektiv, continuance), Motivation, Rollenkonflikte, Arbeitsplatzzufriedenheit und -sicherheit	(+) affektives Commitment, Motivation, Zufriedenheit, Sicherheit (-) Job-Alternativen, Rollenkonflikte
Yousef, 2000	474 Mitarbeiter saudi-arabischer Konzerne	Affektives, normatives und continuance Commitment	Affektives Commitment (+) Loyalität Continuance Commitment (+) Loyalität
CHANCEN UND EINFLUSSNAHME-MÖGLICHKEIT DER MITARBEITER			
Miller et al., 1994	Versicherungsunternehmen	Eigenschaften des Arbeitsverhältnisses, Informiertheit der Mitarbeiter	(+) erhöhte Bereitschaft zur Mitwirkung an organisationalem Wandel
Gagne et al., 2001	Befragung von Telekommitarbeitern	Information zum Change Prozess Teilnahme am Change Prozess Respekt für Mitarbeiter-sentiment	Autonomie (+) Akzeptanz und Partizipation
Bartunek et al., 2006	Befragung von Krankenschwestern	Persönliche Chancen aus Wandel Mitwirkung im Change Prozess	(+) persönliche Chancen (+) Mitgestaltungsmöglichkeit
Holt et al., 2007	Mitarbeiterbefragung (900 Teilnehmer)	Umsetzungsfähigkeit, Angemessenheit, Führungs-Commitment, persönlicher Vorteil für Mitarbeiter	Eigene Mitgestaltung (+) Offenheit, mögliche Vorteilsnutzung Persönlicher Vorteil (+) Veränderungsbereitschaft Führungs-Commitment (+) Mitarbeiterbereitschaft
OOrd, 2017	Polizeieinheiten England und Belgien	Management- Induzierung (-) Härte der Change Maßnahme (-) Fehlende Verständlichkeit (-) Wahrgenommene Fairness (+) Unterstützung durch das Management (+) Intrinsische Entwicklung durch Mitarbeiter (+)	Alle (-) Faktoren beeinträchtigen Bereitschaft Veränderung intrinsisch mitzutragen; (+) Faktoren verstärken Akzeptanz

1.3.2 Determinanten der Mitarbeiterreaktion auf organisationalen Wandel

1.3.2.1 Idiosynkratische psychologische Merkmale

Verschiedene Theorien sehen grundsätzliche idiosynkratische psychologische Merkmale der Mitarbeiter dafür verantwortlich, wie mit Veränderungen im Unternehmen umgegangen wird. Die Intrapreneurship-Theorie vermutet, dass Menschen, die bestimmte unternehmerische Charaktermerkmale aufweisen auch als Angestellte in Unternehmen offener gegenüber Entwicklung und Veränderung sind, als gewöhnliche Mitarbeiter.¹⁵¹ Eigenschaften, die „unternehmerische Orientierung“ ausmachen sind, Innovativität, Risikobereitschaft und Kreativität.¹⁵² Sie ermöglichen es Mitarbeitern, einen Wandlungsprozess als Chance zu sehen und in einer neuen Situation innere Potentiale zu entfalten.¹⁵³

Auch das Selbstwirksamkeits-Konzept erklärt Mitarbeiter-Haltung in Change-Prozessen über die Persönlichkeit: Selbstwirksamkeit die „Einschätzung der eigenen Fähigkeit, bestimmte Verhaltensweisen, die zur Erreichung eines Zieles führen, ausführen zu können.“¹⁵⁴ Es handelt sich also um eine „subjektive Kompetenzerwartung.“¹⁵⁵ Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung ist in der Regel mit einer höheren Erfolgsquote des Ergebnisses verknüpft, da der Handelnde sich befähigt sieht, Probleme zu überwinden, sich durchzusetzen und Strategien entwickelt, mit Widrigkeiten umzugehen.¹⁵⁶

Empirische Analysen bestätigen, dass der psychologische Merkmalskatalog um Intrapreneurship und Selbstwirksamkeit tatsächlich Unterstützung für unternehmerische Wandlungsprozesse begünstigt:

Eine Befragung von Angestellten von U.S. Unternehmen und Bildungseinrichtungen in Wandlungsprozessen, bestätigt, dass psychologische Belastbarkeit sowie die Merkmale Optimismus, Resilienz und wahrgenommene Selbstwirksamkeit, es Mitarbeitern

¹⁵¹ Vgl. Jong & Wennekers (2008), S. 10

¹⁵² Vgl. Hennerkes & Kirchdörfer (1998), S. 36; Naldi et al. (2007), S. 33-34

¹⁵³ Vgl. Sammerl (2006), S. 113

¹⁵⁴ Bandura (1977) zitiert in der Übersetzung von Abele (2000), S. 2

¹⁵⁵ Vgl. Jerusalem & Schwarzer (1992), S. 195

¹⁵⁶ Vgl. Asendorpf (1996), S. 171-172.

erleichtern sich im Unternehmen oder außerhalb neu zu orientieren. Hohes emotionales Einfühlungsvermögen ist ein begünstigender Faktor für eine positive Haltung gegenüber organisationalen Veränderungsprozessen. Sind mit dem Unternehmen zusätzlich positive Emotionen verknüpft, besteht bei hoher psychologischer Belastbarkeit eine höhere Bereitschaft Wandlungsprozesse zu unterstützen.¹⁵⁷

Auch kanadische Krankenhausmitarbeiter mit hoher Problemlösungskompetenz und hoher wahrgenommener Selbstwirksamkeit erweisen sich als offener für organisationalen Wandel. Sie zeigen höhere Bereitschaft an Veränderungsprozessen aktiv teilzunehmen.¹⁵⁸ Demgegenüber sind Kollegen, die eine depressive Grundeinstellung haben, pessimistischer, was die Veränderung betrifft, und klammern in höherem Umfang an bestehenden Mustern.¹⁵⁹

Für Regierungsangestellte ist psychologisches Wohlbefinden entscheidend dafür, ob es ihnen gelingt sich in organisationalen Umbruchsituationen neu zu orientieren und Stressbelastung zu vermeiden.¹⁶⁰ Wahrgenommene hohe Selbstwirksamkeit verbessert das psychologische Befinden und die Arbeitszufriedenheit der Teilnehmer.¹⁶¹ Diese Beobachtung machen auch Eby et al. in einer Umfrage unter Verkaufsmitarbeitern.¹⁶²

1.3.2.2 Organisationale Moderatoren der Mitarbeiterreaktion

Allerdings wird die Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitern in Change Prozessen durch die Rahmenbedingungen im Unternehmen beeinflusst. Dies bestätigen zahlreiche empirische Untersuchungen:

Organisationskultur übt einen signifikanten Einfluss auf die Haltung aus, die Mitarbeiter von malaysischen Industrieunternehmen in Situationen des Umbruchs zeigen. Dabei beeinflusst Organisationskultur sowohl die affektive, die kognitive als auch die behaviorale

¹⁵⁷ Vgl. Avey et al. (2008), S. 64-65

¹⁵⁸ Vgl. Cunningham et al. (2002), S. 377

¹⁵⁹ Vgl. Cunningham et al. (2002), S. 385

¹⁶⁰ Vgl. Jimmiesson et al. (2004), S. 1

¹⁶¹ Vgl. Jimmiesson et al. (2004), S. 11

¹⁶² Vgl. Eby et al. (2000), S. 425

Ebene. In Anlehnung an Goffee & Jones¹⁶³ unterscheidet diese Studie vier Formen der Unternehmenskultur (gemeinschaftliche, leistungsorientierte, netzwerkorientierte und fragmentierte Unternehmenskultur), wobei in einer netzwerkartigen Unternehmenskultur, ein hoher Grad an sozialer Offenheit bei geringem Grad an Solidarität besteht und umgekehrt in einer leistungsorientierten Unternehmenskultur ein hoher Grad an Solidarität mit geringer sozialer Offenheit gepaart ist. Es zeigt sich, dass in einer verdienstorientierten Unternehmenskultur die Offenheit für unternehmerische Veränderungsprozesse am höchsten ausgeprägt ist. Dies trifft für alle drei Ebenen der MitarbeiterEinstellung zu.¹⁶⁴ Werden Einzelentscheidungen und starke Ziel- und Leistungsorientierung geschätzt, sind Mitarbeiter einem Wandel gegenüber in höherem Maße aufgeschlossen, als wenn soziale Werte im Vordergrund stehen.¹⁶⁵

Dem widersprechen die Ergebnisse von Eby et al. unter Verkaufsteams in verschiedenen Märkten. Demnach sind Mitarbeiter von Organisationen, in denen Vertrauen auf Teampartner großgeschrieben wird, organisationalem Wandel gegenüber offener eingestellt. Hohe Aufgabenvielfalt im Unternehmen, wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen und eine stark Team-orientierte Arbeitsweise tragen ebenfalls dazu bei, dass Mitarbeiter organisationalen Wandel befürworten.¹⁶⁶ Sind unternehmensinterne Strukturen flexibel und ermutigen Eigeninitiative, werden Mitarbeiter bestärkt, den unternehmerischen Wandel mitzutragen.¹⁶⁷

1.3.2.3 Mitarbeiter Commitment und Umfeldfaktoren

In der Literatur finden sich Belege dafür, dass Einstellung und Verhalten von Mitarbeitern zusätzlich durch Umfeldfaktoren beeinflusst werden: Commitment stellt eine mentale, affektive und behaviorale Eigenschaft dar, welche jedoch nicht nur aus einer

¹⁶³ Vgl. Goffee & Jones (1998), S. 17

¹⁶⁴ Vgl. Abdul-Rashid et al. (2004), S. 22-24

¹⁶⁵ Vgl. Abdul-Rashid et al. (2004), S. 15-16

¹⁶⁶ Vgl. Eby et al. (2000), S. 426-427

¹⁶⁷ Vgl. Eby et al. (2000), S. 428

psychologischen Disposition, sondern auch aufgrund zahlreicher äußerer und organisationaler Einflussfaktoren resultiert.¹⁶⁸

Unter organisationalem Commitment wird eine innere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen verstanden, welche ihre Loyalität gegenüber der Firma verstärkt. Commitment umfasst nach Mayer und Allen drei Aspekte.¹⁶⁹ Affektives Commitment bedeutet die emotionale Bindung an und Verbindung mit dem Unternehmen. Continuance Commitment bezieht sich auf eine Bindung, die aufgrund äußerer Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten resultiert und normatives Commitment bezieht sich auf das Gefühl einer inneren Verpflichtung gegenüber der Organisation.¹⁷⁰ Wahrgenommene Umweltunsicherheit steigert etwa das Continuance Commitment, emotionale Spannungen in der Organisation schwächen das affektive Commitment.¹⁷¹ Verschiedene Studien bestätigen, dass Commitment die Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen beeinflusst:

Für Angestellte öffentlicher Krankenhäuser in Australien zeigt ein Strukturgleichungsmodell, dass organisationale Veränderung durch Commitment insgesamt vorangebracht wird. Vor allem eine hohe affektive Bindung an den Arbeitgeber trägt dazu bei. Diese wird durch harmonische Beziehungen im Unternehmen, hohe Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit gestärkt. Demgegenüber schwächen andere berufliche Alternativen (niedriges Continuance Commitment) und Rollenkonflikten im Unternehmen die Loyalität der Mitarbeiter.¹⁷² Auch für kanadische Krankenhäuser wird beobachtet, dass wahrgenommene Unsicherheit des Arbeitsplatzes und familiäre Spannungen das Commitment der Mitarbeiter in Change Prozessen beeinträchtigen.¹⁷³

Eine Befragung von Mitarbeitern 30 saudi-arabischer Großunternehmen bestätigt, dass organisationales Commitment entscheidend dafür ist, wie sich Mitarbeiter zu

¹⁶⁸ Vgl. Gaertner (1999), S. 481

¹⁶⁹ Vgl. Allen & Meyer (1996), S. 272

¹⁷⁰ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 61

¹⁷¹ Vgl. Leiter & Maslach (1988), S. 297

¹⁷² Vgl. Iverson (1996), S. 122

¹⁷³ Vgl. Cunningham et al. (2002), S. 385

organisationalen Veränderungsprozessen stellen. Affektives Commitment erweist sich in Verbindung mit der Notwendigkeit bei der Organisation zu verbleiben als positiv für die Bereitschaft dem Unternehmen im Wandlungsprozess die Treue zu halten. Sind die Mitarbeiter dem Unternehmen affektiv verbunden, wirken sich abnehmende Arbeitszufriedenheit, verschlechterte Arbeitsbedingungen, Bezahlung weniger negativ auf die Loyalität aus, die Mitarbeiter ihrem Betrieb entgegenbringen.¹⁷⁴

1.3.2.4 Rational erwartete Chancen und Einflussnahme-Möglichkeit auf den Change Prozess

Es liegt somit auf der Hand, dass Wechselwirkungen zwischen psychologischen Hintergründen beim Mitarbeiter, Commitment und organisationalen Rahmenbedingungen bestehen. Verschiedene ökonomische Theorien haben sich damit befasst:

Wie Mitarbeitern mit organisationalen Veränderungsprozessen umgehen, hängt zunächst von den Chancen ab, die für sie daraus resultieren. Die Agency Theorie postuliert, dass Unternehmensinsider Prozesse, die ihnen persönlich förderlich sind, vorantreiben, unabhängig davon, ob dies für die Organisation vorteilhaft ist. Umgekehrt werden Prozesse konterkariert, die für die betroffenen Insider persönlich nachteilig sind.¹⁷⁵ Mitarbeiter sind somit opportunistisch, was ihre eigenen Karriereperspektiven angeht. Somit kann eine Interessensangleichung zwischen Shareholdern und Mitarbeitern des Unternehmens erfolgen, indem Interessenskongruenz zwischen persönlichen Zielen der Insider-Stakeholder und der Shareholder hergestellt wird.¹⁷⁶

Die Selbstbestimmungstheorie geht davon aus, dass Menschen Entscheidungen eher dann selbst mittragen, wenn sie sich eingebunden und selbst verantwortlich für den Fortgang des Prozesses fühlen.¹⁷⁷ Werden Vorgaben von außen aufoktroziert, leisten Betroffene hingegen vermehrt Widerstand, da dies menschlichem Autonomiestreben und Gestaltungsdrang widerspricht.¹⁷⁸ Während die Agency-Theorie Autonomie-Streben somit

¹⁷⁴ Vgl. Yousef (2000), S. 567

¹⁷⁵ Vgl. Osterheld (2001), S. 86

¹⁷⁶ Vgl. Hanson & Song (2003), S. 321

¹⁷⁷ Vgl. Deci et al. (2010), S. 120

¹⁷⁸ Vgl. Vallerand et al. (2008), S. 257

utilitaristisch begründet, sieht die Selbst-Bestimmungstheorie psychologische Faktoren im Vordergrund.

Empirische Studien bestätigen, die aus Agency Theory und Selbst-Bestimmungstheorie abgeleitete Vermutung, dass die Möglichkeit der Einflussnahme und die erwartete Wirkung eines Change-Prozesses auf die Mitarbeiter, entscheidend für seine Akzeptanz sind:

Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens, die über die Change Strategie durch die Unternehmensleitung informiert werden, zeigen höhere Offenheit als schlecht informierte Mitarbeiter. Dabei stehen vor allem Mitarbeiter mit hohem Leistungsanspruch Wandelprozessen offen gegenüber, weil diese sich hieraus neue Chancen erhoffen.¹⁷⁹ Korrespondierend wird für Mitarbeiter in einem Telekommunikations-Unternehmen in einer Restrukturierungsphase höheres Engagement beobachtet, wenn sie über das Konzept des Change Prozesses umfassend informiert werden, selbst Gestaltungsvorschläge entwickeln können und wenn ihre Gefühle bezüglich der Veränderung gehört und akzeptiert werden. Die Einräumung von Autonomie in dieser Form führt zur stärkerer Identifikation mit dem Change Prozess und seiner Wahrnehmung als persönliche Entwicklungschance.¹⁸⁰

Krankenschwestern, die mit einer Umstrukturierungsinitiative in ihrem Krankenhaus konfrontiert waren, reagieren zunächst in Abhängigkeit von den wahrgenommenen persönlichen Chancen und Risiken aus dem Projekt befürwortend oder ablehnend. Dabei kann die Begeisterung für die Initiative gesteigert werden, wenn die Betroffenen als umsetzende Mitglieder an dem Projekt teilnehmen. Denn unter diesen Umständen gewinnen sie als Akteure Gestaltungsspielraum um ihre eigenen Interessen einzubringen.¹⁸¹

Gemäß einer Umfrage unter über 900 Mitarbeitern in privaten und öffentlichen Organisationen sind die wahrgenommene Einflussnahme-Möglichkeit auf den Veränderungsprozess, die persönliche Meinung, ob ein Change Prozess für die Organisation vorteilhaft ist und die Chancen, die die betroffenen Mitglieder der

¹⁷⁹ Vgl. Miller et al. (1994), S. 70

¹⁸⁰ Vgl. Gagné et al. (2001), S. 1848-1849

¹⁸¹ Vgl. Bartunek et al. (2006), S. 186

Organisation dadurch sehen, entscheidend dafür, in welchem Umfang Mitarbeiter den Wandlungsprozess mittragen und unterstützen.¹⁸²

Dies trifft auch für Change Prozesse in Polizeieinheiten in Belgien und England zu. Das Engagement der Mitarbeiter (intrinsic appeal) für den Wandel wird beeinträchtigt, wenn organisationale Entscheidungen nicht offengelegt werden, wenn sie für Mitarbeiter stark negative Folgen haben und der Wandel von den Obersten, weit von der Mitarbeiterschaft entfernten Führungsebenen eingesteuert wird.¹⁸³ Hingegen tragen wahrgenommene Fairness, Unterstützung durch das Management und intrinsische Entwicklung des Wandels in der Mitarbeiterschaft zu Akzeptanz von Change Prozessen bei.¹⁸⁴

Die Thesen von Principal Agent und Selbstbestimmungstheorie, dass Mitarbeiter ihre Haltung zu Change Prozessen von wahrgenommenen Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten, abhängig machen, wurde somit mehrfach empirisch bestätigt.

1.3.3 Überblick über die Review Ergebnisse

1.3.3.1 Vorläufiges Arbeitsmodell

Aufgrund der Review-Ergebnisse konnten somit vier wesentliche Einflussfaktoren auf die Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen identifiziert werden: persönliche psychologische Merkmale, organisationale Faktoren, Commitment und äußere Faktoren sowie Chancen und Einflussnahme-Möglichkeiten der Mitarbeiter. Diese Darstellung entspricht konzeptionell der Untergliederung die Oreg et al. in einer größeren Metaanalyse zur Change Forschung gewonnen haben.¹⁸⁵ Unter Verwendung der identifizierten Kategorien lassen sich folgende Arbeitsthese zusammenfassend ableiten:

¹⁸² Vgl. Holt et al. (2007), S. 251-252

¹⁸³ Vgl. Oord et al. (2017), S. 19

¹⁸⁴ Vgl. Oord et al. (2017), S. 20

¹⁸⁵ Oreg et al. (2011), S. 1. Sie differenzieren explizite Reaktionen auf den Wandel, Rahmenfaktoren des Wandels und Konsequenzen aus dem Wandlungsprozess.

H1: Die psychologischen Merkmale des Mitarbeiters wirken auf seine Haltung im Veränderungsprozess ein: Dabei sind hohe wahrgenommene Selbstwirksamkeit und Intrapreneurship positiv mit Veränderungsbereitschaft verknüpft.¹⁸⁶

H2: Organisationale Rahmenbedingungen beeinflussen die Bereitschaft der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen mitzuwirken in der Art, dass ein positives Arbeitsklima, hohe wahrgenommene Unterstützung jedoch auch kompetitives Denken unter den Mitarbeitern die Akzeptanz für Wandelungsprozesse erhöht.¹⁸⁷

H3: Affektives und Continuance Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen beeinflusst die Veränderungsbereitschaft positiv. Dabei wirken Umweltfaktoren und psychologische Merkmale auf Commitment ein.¹⁸⁸

H4: Die Akzeptanz der Mitarbeiter für organisationalen Wandel steigt mit der wahrgenommenen Chance, die das Individuum durch den Wandel für sich sieht und mit der wahrgenommenen Gestaltungsmöglichkeit des Veränderungsprozesses durch den Mitarbeiter.¹⁸⁹

Aus den Studien geht auch hervor, dass zwischen den vier Zusammenhängen Wechselwirkungen bestehen. Psychologische Merkmale der Mitarbeiter wirken auf die wahrgenommenen Chancen in Veränderungsprozessen und auf ihr Commitment zur Organisation ein und zeigen Wechselwirkungen mit organisationalen Rahmenbedingungen.¹⁹⁰ Organisationale Rahmenbedingungen, beeinflussen Commitment, wahrgenommene Mitbestimmung der Mitarbeiter und wahrgenommene Chancen in Veränderungsprozessen.¹⁹¹ Externe Umweltfaktoren, beispielsweise die private Situation der Mitarbeiter oder die konjunkturelle Lage, in der sich das Unternehmen befindet, wirken

¹⁸⁶ Vgl. Avey et al. (2008), S. 64-65; Cunningham et al. (2002), S. 377-383; Jimmiesson et al. (2004), S. 1; Eby et al. (2000), S. 425

¹⁸⁷ Vgl. Abdul-Rashid et al. (2004), S. 22-24; Eby et al. (2000), S. 426-427

¹⁸⁸ Vgl. Iverson (1996), S. 122; Cunningham et al. (2002), S. 385; Yousef (2000), S. 567

¹⁸⁹ Vgl. Miller et al. (1994), S. 70; Gagné et al. (2001), S. 1848-1849; Bartunek et al. (2006), S. 186; Holt et al. (2007), S. 251-252; Oord et al. (2017), S. 19-20

¹⁹⁰ Vgl. Avey et al. (2008), S. 64-65; Eby et al. (2000), S. 425

¹⁹¹ Vgl. Abdul-Rashid et al. (2004), S. 22-24; Eby et al. (2000), S. 428

auf Mitarbeiter-Commitment und organisationale Faktoren moderierend ein.¹⁹² Die Haltung der Mitarbeiter von Organisationen in Change Prozessen hängt somit von zahlreichen interdependenten Parametern ab. Damit lässt sich ein vorläufiges Arbeitsmodell wie folgt ableiten:

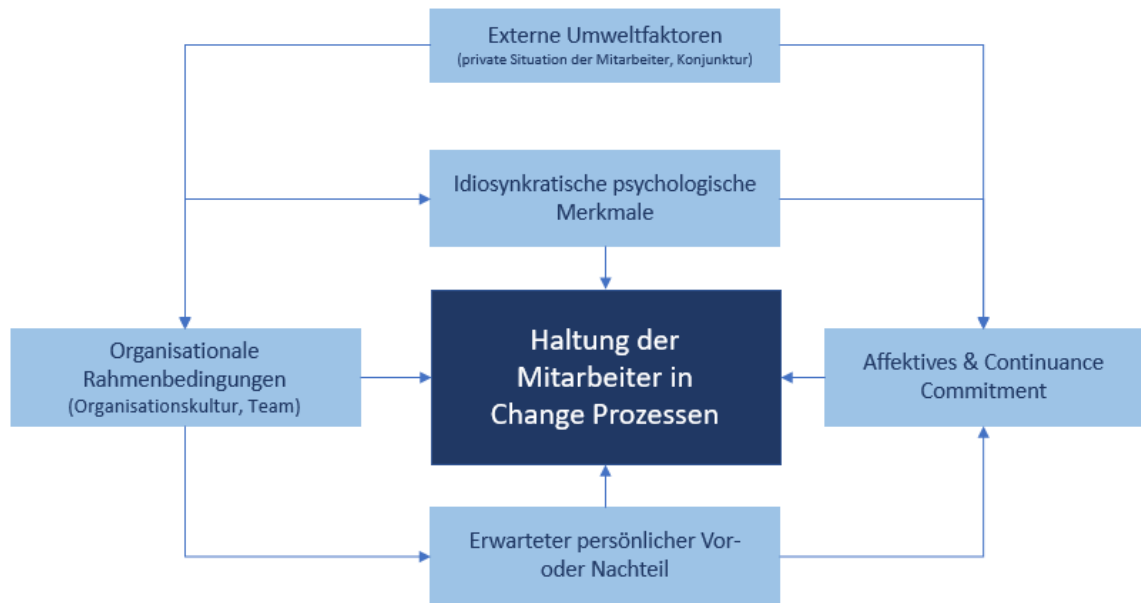


Abbildung 7: Vorläufiges Arbeitsmodell

(eigene Darstellung)

1.3.3.2 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Obwohl sich aus den aus den diversen Studien insgesamt die in obigem Arbeitsmodell dargestellten Zusammenhänge erschließen, wurde keine einzige Untersuchung aufgefunden, die sich systematisch mit all den aufgefundenen Stell- und Einflussgrößen auf die Haltung von Mitarbeitern in organisationalen Change Prozessen beschäftigt. Die Mehrzahl der Studien greifen nur einen oder zwei Teilaspekte heraus:

Avey et al. sowie Cunningham et al. betrachten psychologische Merkmale und resultierendes Commitment.¹⁹³ Abdul-Rashid et al.,¹⁹⁴ Oord sowie Eby untersuchen die

¹⁹² Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 61; Leiter & Maslach (1988), S. 297; Iverson (1996), S. 122

¹⁹³ Vgl. Avey et al. (2008), S. 64-65

¹⁹⁴ Vgl. Abdul-Rashid et al. (2004), S. 15-16; Eby et al. (2000), S. 428

Teilaspekte Selbstwirksamkeit als psychologisches Merkmal und den Einfluss der Organisationskultur. Jimmiesson, betrachten zwar verschiedene Einflüsse auf die wahrgenommene „Selbstwirksamkeit“ von Mitarbeitern in organisationalen Veränderungsprozessen, jedoch beschränkt sich die Analyse auf die individuelle Ebene der Mitarbeiter. Die Autoren untersuchen nicht, welchen Beitrag Mitarbeiterkooperation oder Widerstand zur Organisationsentwicklung leistet.¹⁹⁵ Holt et al. hingegen, betrachten zwar Wechselwirkungen zwischen Individuum, Organisation und Projekt, sehen dabei jedoch das Individuum nicht im Zentrum. Damit wird der Entwicklungs-Beitrag, den Mitarbeiter leisten können, um organisationale Veränderungsprozesse voranzutreiben, nicht konkretisiert. Mitarbeiter bleiben bei dieser Sichtweise Spielsteine, die geeignet zu „managen“ sind.¹⁹⁶

Pettigrew et al. kritisieren in diesem Zusammenhang, dass bestehende Arbeiten zum organisationalen Wandel häufig in der Form von Betriebsanleitungen verfasst sind und danach streben, Managern klare Anleitungen zu geben. Dies sei jedoch praxisfern, da Organisationen organische und sich dynamisch entwickelnde Konstrukte sind. Organisationaler Wandel geschieht in der Organisation selbst und treibt diese zu Veränderungen an. Patentrezepte sind daher nicht praxistauglich.¹⁹⁷

1.4 Empirische Analyse

Benötigt wird eine Studie, die alle aufgezeigten Aspekte der Mitarbeiterhaltung in Change Prozessen und ihre Wechselwirkungen berücksichtigt und dabei ein umfassendes deskriptives Bild der Determinanten von Mitarbeiterhaltung in Change Prozessen zeichnet. Kapitel 1.4 entwirft ein geeignetes Forschungskonzept:

¹⁹⁵ Vgl. Jimmiesson et al. (2004), S. 13-14

¹⁹⁶ Vgl. Holt et al. (2007), S. 235

¹⁹⁷ Vgl. Pettigrew et al. (2001), S. 709

1.4.1 Empirische Methodik

1.4.1.1 Zielsetzung

Zielsetzung des empirischen Teils dieser Arbeit ist es für ausgewählte Unternehmen in Change Prozessen zu erkunden und zu systematisieren, welche Faktoren die Haltung von Mitarbeitern in dieser Situation beeinflussen. Als Rahmen für die empirische Studie sollen die in Abschnitt 1.3.3.1 gewonnenen Hypothesen sowie das Arbeitsmodell dienen.

Es soll untersucht werden, in welchem Umfang die Hypothesen auf ausgewählte Unternehmen in Wandlungsprozessen zutreffen und inwiefern das aufgrund bisheriger Literatur entworfene Arbeitsmodell somit gültig ist oder modifiziert werden kann.

Ergebnis der empirischen Analyse ist ein detailliertes Verständnis für die Faktoren, die die Haltung der Mitarbeiter in Change Prozessen bestimmen. Sind diese Aspekte bekannt, kann in weiteren Studien dieser Reihe gezielt untersucht werden, wie die Haltung der Mitarbeiter so beeinflusst und entwickelt werden kann, dass der Change Prozess vorangebracht wird.

1.4.1.2 Analysedesign

Die Limitationen bisheriger Forschung (vgl. Abschnitt 1.3.3.2) sind vor allem auch in der Methodik der Arbeiten begründet. Alle bislang aufgefundenen früheren Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterhaltung und dem Fortgang organisationaler Wandlungsprozess basieren auf Mitarbeiterbefragungen einer statistisch signifikanten Stichprobe, die mittels standardisierter Fragebögen realisiert wurden. Diese Methode liefert zwar ein repräsentatives Bild der abgefragten Inhalte, jedoch sind statistische Umfragen nicht geeignet, um neue Zusammenhänge aufzudecken, die noch nicht in Fragebögen erfasst sind.¹⁹⁸ Linienmitarbeiter, die in bisherigen Studien befragt wurden, haben vielfach nicht den Weitblick, die Wirkung von Restrukturierungsmaßnahmen auf das Gesamtunternehmen zu überblicken und geben daher häufig ein kleinformatiges, subjektives Bild der Situation wieder.

¹⁹⁸ Vgl. Kelly et al. (2003), S. 262

Eine qualitative interviewbasierte Untersuchung erscheint geeignet, um die methodischen Limitationen bisheriger Forschungsarbeiten zu überwinden. Denn qualitative Forschung ist in geringerem Umfang vorstrukturiert und dafür geschaffen neue Zusammenhänge in verschiedenen Kontexten zu untersuchen.¹⁹⁹ Somit bieten qualitative Studien Raum für alternative Erkenntnisse, wenn komplexe Zusammenhänge vorliegen, über die in einem konkreten Forschungsraum (bestimmtes Unternehmen) noch wenig über das Gesamtproblem bekannt ist.²⁰⁰

Qualitative Forschungsarbeit bietet sich für Change-Prozesse auch insbesondere deshalb an, da wie Kapitel 1.2.1 gezeigt hat, organisationaler Wandel sehr verschiedene Formen annehmen kann und dabei sehr verschiedenartige und stark vernetzte Determinanten Haltung der Mitarbeiter (s. Arbeitsmodell Abbildung 7) zu berücksichtigen sind.

Für qualitative Forschungsarbeit steht ein breites Methodenspektrum zur Verfügung.²⁰¹ Hier bietet sich ein interviewbasierter Feldstudienansatz an. Dabei bleibt der Forscher als Interviewer Beobachtender.²⁰² Dennoch wird, wie Flyvbjerg ausführt, eine intensive Analyse eines einzelnen Forschungsobjekts in seinem spezifischen Kontext möglich, wobei auch der Bezug des Forschungsobjekts zu seiner Umwelt berücksichtigt werden kann.²⁰³

Semi-strukturierte Interviews bieten einen komprimierten Eindruck eines Forschungsobjekts, wobei Raum gegeben wird, um auf besondere Bedingungen und Rahmenfaktoren einzugehen und dabei gleichzeitig Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Cases gewährleistet bleibt.²⁰⁴ Problematisch an Interviews und kleinformatischer qualitativer Sozialforschung im Allgemeinen ist allerdings, dass jeweils nur eine konkrete Perspektive (die des Interviewten) berücksichtigt werden kann und somit kein holistisches Bild der Organisation entsteht.²⁰⁵ Diese Schwierigkeit kann kontrolliert

¹⁹⁹ Vgl. Yin (1994), S. 2

²⁰⁰ Vgl. Kepper (2000), S. 161-162; Creswell (2003), S. 18

²⁰¹ Vgl. Mayring (2016), S. 41-46

²⁰² Vgl. Mayring (2016), S. 54-57

²⁰³ Flyvbjerg (2011), S. 301

²⁰⁴ Vgl. Flick (1991), S. 114; Witzel (1985), S. 236

²⁰⁵ Vgl. Mayring (2016), S. 67

werden, indem kompetente Interviewpartner gewonnen und verschiedene Cases, also Unternehmen und Interviews, vergleichend ausgewertet werden.²⁰⁶

1.4.1.3 Teilnehmer

Hier soll daher eine Untersuchung basierend auf vier gleichartig strukturierten Interviews mit Managern in Konzernen verschiedenartiger Branchen durchgeführt werden. Alle vier Unternehmen haben zwischen 2012 und 2016 einen fundamentalen Wandlungsprozess durchlaufen. An dieser Stelle sollen die teilnehmenden Unternehmen (auf Teilnehmerwunsch in anonymisiert), die Befragten und die Change-Situation jeweils kurz vorgestellt werden:

1. Unternehmen 1

Unternehmen 1, ein internationaler Pharma-Forschungs- und Entwicklungs-Konzern mit rund 45.000 Mitarbeitern wird durch den Head of Medical Affairs, Mitglied der Geschäftsführung, repräsentiert. Zu den Aufgaben des Interview-Partners zählt es, Forschungsergebnisse in Produkte umzusetzen und die Basis für zukünftige Ertragsfelder zu schaffen. Dazu zählt auch das Management von Change Prozessen und die Förderung und Entwicklung von Talenten im Rahmen des Human Resource Managements. Er hat in verschiedenen Ländern für das Unternehmen gearbeitet und dabei mit verschiedenen Kunden kooperiert und verschiedene Dezernate geleitet. Das Unternehmen machte in 2014 eine Aufspaltung durch, wobei der klassische Pharmasektor vom Biotech-Sektor separiert wurde.

2. Unternehmen 2

Bei Unternehmen 2 handelt es sich um ein deutsches Finanzinstitut mit mehr als 7.000 Mitarbeitern. Als Interviewpartner steht ein Senior Manager aus dem Bereich Human Resource zur Verfügung. Er ist für Personalentwicklung und Controlling, Vergütung, Personalmarketing und Personalmanagement im internationalen Raum verantwortlich und hat die Vergütungssysteme des Unternehmens in den vergangenen 4 Jahren grundlegend neu organisiert und dabei einen bankweiten Performance Management Ansatz, der den Prinzipien einer lernenden Organisation gerecht wird, implementiert. Der Interviewpartner

²⁰⁶ Vgl. Clifford et al. (2016), S. 148-149

hat bereits in vielen verschiedenen Kulturen Arbeiterteams geleitet und ist für rund 70 Personen personalverantwortlich.

3. Unternehmen 3

Der dritte Gesprächspartner ist führender Compliance Manager bei einem bekannten deutschen Finanzdienstleistungs- und Finanzvertriebsunternehmen. Er ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt und bereichsübergreifend verantwortlich für die Einführung von Governance Strukturen im Rahmen des Börsengangs des Unternehmens und begleitete einen Aktienmehrheitsverkauf an einen internationalen Konkurrenten, der auch eine fundamentale Reorganisation des Unternehmens bedingte.

4. Unternehmen 4

Schließlich nahm als Managing Director und Vorstandsmitglied des vierten Unternehmens auch eine weibliche Führungskraft an den Interviews teil. Sie leitet ein großes deutsches Bankunternehmen mit 12.000 Mitarbeitern. Sie verantwortet das komplette Personalwesen des Konzerns mit einem Volumen von 1,5 Milliarden Euro und den Filialbetrieb mit einem Umsatz von 1 Milliarde Euro und 1.100 Filialen. Dabei betreute sie auch die Integration eines kleineren Wettbewerbers in den Konzern. Von diesem Change Prozess wird sie berichten.

1.4.1.4 Fragenkatalog

Die Relevanz der Haltung der Mitarbeiter soll dabei anhand der folgenden Forschungsfragen vergleichend untersucht werden:

1. Woraus resultiert die Notwendigkeit zu organisationalem Wandel? Welche inneren und äußeren Faktoren sind wesentliche Triebkräfte?
2. Welche Zielsetzungen werden durch den Veränderungsprozess in den Unternehmen verfolgt?
3. Wie wurde der Change Prozess gestaltet und welche Auswirkungen hat er konkret im Unternehmen?
4. Welcher Anpassungsbedarf resultiert für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

5. Mit welchen Barrieren in der Mitarbeiterschaft hat Ihr Unternehmen gegebenenfalls zu kämpfen?
6. In welcher Weise haben Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gegebenenfalls den Veränderungsprozess angestoßen oder unterstützt?
7. Welche Faktoren bestimmen, wie sich Mitarbeiter zum Wandlungsprozess Ihres Unternehmens stellen?

Diese offenen Formulierungen geben den Interviewpartnern Raum, um unternehmensspezifische Fragestellungen herauszugreifen und näher auszuführen. Der Interviewer unterstützt gegebenenfalls situationsabhängig durch konkretisierende Nachfragen. Alle vier Interviews werden im Originaltext transkribiert und dann vergleichend evaluiert. Der folgende Abschnitt präsentiert die Ergebnisse.

1.4.2 Empirische Ergebnisse

1.4.2.1 Notwendigkeit organisationalen Wandels (Frage 1)

Die Notwendigkeit zu organisationalem Wandel resultierte bei allen vier Interviewten aus verschiedenen strukturalen Veränderungsprozessen ihrer Unternehmen, die auch die vielschichtige Auflistung möglicher Change-Situationen in **Abbildung 5** widerspiegeln:

Die Notwendigkeit zu Unternehmerischem Change-Management in Unternehmen 1 (Pharma) ergab sich aus einer Aufspaltung des Unternehmen in zwei separate Konzerne, wobei sich das Stammhaus weiterhin auf Herstellung und Vertrieb von medizinischen Produkten und Medikamenten beispielsweise für die Krebstherapie und die Behandlung von Nierenfunktionsstörungen konzentrierte, während das dynamischere Bio-Technologiesegment vom klassischen Krankenhaussegment separiert wurde. Rund ein Drittel des Umsatzes und 5.000 Mitarbeiter wurden in den neuen Konzernteil überführt. Der Change Prozess wird dabei als „Fitnessprogramm“ für das Unternehmen verstanden, bei dem es vor allem um eine Steigerung der Kosteneffizienz bei gleichzeitiger Erhöhung der Innovationskraft geht.

Unternehmen 2 (deutsches Finanzinstitut) war aufgrund von Risikoabschreibungen für getätigte Schiffsfinauzierungen einer Konzerntochtergesellschaft in 2016 in eine Krise

geraten, die den Unternehmensfortbestand gefährdete. Eine ungünstige Kostenstruktur hatte sich auch durch Überkapazitäten in Stabsfunktionen ergeben. In einer konsolidierenden Ertragssituation konnte die Profitabilität nur durch Kostensenkungen gesteigert werden. Durch die Fusionierung der notleidenden Konzerntochter mit der Muttergesellschaft konnte die Krise abgewendet werden, da die anderen Geschäftsfelder profitabel wirtschafteten.

Unternehmen 3 (Finanzdienstleistungen) hatte zwischen 2000 und 2007 zahlreiche Akquisitionen im direkten Wettbewerbsumfeld durchgeführt. In 2007 hat ein internationaler Konzern vom Gründer die Aktienmehrheit erworben. In 2013 schließlich fusionierte der Konzern das Unternehmen mit der eigenen Holding, wobei das Ursprungsunternehmen zu einer der vier Hauptvertriebsgesellschaften des Konzerns wurde. Die Fusionen waren somit Bausteine eines langfristigen Konsolidierungsprozesses in der Finanzvertriebsbranche und auch getrieben durch das Umfeld der Wirtschaftskrise 2007/08, in dem sich die Gründer aus dem Finanzvertriebsgeschäft zurückzogen. Der akquirierende Konzern hingegen suchte ein langfristig rentables Asset als Anlageergänzung in Deutschland.

Unternehmen 4 (große deutsche Filialbank) akquirierte eine kleinere Filialbankgesellschaft wobei die bestehenden 100 Filialen der neuen Konzerntochter teilweise geschlossen, aber die etwa 400 Mitarbeiter des Targets in den Konzern integriert werden sollten. Das Tochterunternehmen sollte nur noch als Internetbank geführt werden. Damit sollte die Positionierung der Muttergesellschaft im Online-Segment gestärkt werden und der Filialbetrieb rationalisiert werden. Damit durchliefen beide Ursprungsgesellschaften einen Transformationsprozess, der den Mutterkonzern in seinen Wachstumsambitionen unterstützte und es dabei ermöglichte, Skaleneffekte durch „anorganisches Wachstum“ zu realisieren.

Die Notwendigkeit zum Change war in allen Unternehmen somit durch Shareholder-Entscheidungen also Top-Down entstanden.

1.4.2.2 Zielsetzungen und äußere und innere Triebkräfte des Wandels (Frage 1)

Alle vier Interviewpartner differenzieren jedoch neben äußeren auch innere Triebkräfte der Change Prozesse:

Unternehmen 1 realisierte eine Aufspaltung in klassische Pharma und Bio-Tech Branche, die zwei wesentliche Zielsetzungen verfolgte:

- Äußere Triebkräfte für den Wandel in Unternehmen 1, war die Steigerung der Profitabilität. Denn in der alten Struktur wurden zu geringe Umsätze bei gegebenen Kosten erzielt. In der neuen Struktur wurden erstmals Ertragsziele über Quartalszahlen vorgegeben.
- Innere Triebkräfte des Wandels in Unternehmen 1 waren auch kulturelle Veränderung in der Bio-Tech Sparte, welche eine agilere Mentalität bei höherer Veränderungsbereitschaft als das Pharmageschäft benötigte. Agilität wirkt sich dabei auf das Denken der Mitarbeiter und auch auf die Organisationsstruktur aus. So wurden Organisationsebenen gestrafft und die Mitarbeiterzahl gesenkt. Auch auf der Management-Ebene wird eine neue Kultur gesteigerter Fehlertoleranz und intensiverer Kommunikation etabliert.

Triebkräfte des Wandels in Unternehmen 2, des deutschen Finanzinstituts, waren von

- außen betrachtet akute Liquiditätsprobleme, die nur durch eine Fusionierung des notleidenden Unternehmensteils mit der Muttergesellschaft finanziell bewältigt werden konnten. Durch die Realisierung von Synergieeffekten sollten zusätzlich Kosten eingespart werden, um den Veränderungszielen von Investoren und regulatorischer Aufsicht zu genügen.
- Dadurch wurden jedoch auch innere Effizienzgewinne erwartet, welche aus einer Straffung der Organisation, dem Abbau von Doppelfunktionen, der Reduktion der Portfoliorisiken und einem Wechsel von CEO und Top Management Team resultieren sollten. Die Mitarbeiterschaft sollte so in die Lage versetzt werden, sich in höherem Umfang mit dem Unternehmen zu identifizieren. Zugleich sollte das Unternehmen wettbewerbsfähiger in seinen Kernkompetenzfeldern werden und dadurch eine bessere Marktposition erobern.

Unternehmen 3 erhielt durch den Verkauf an den internationalen Konzern ein neues Label im Rahmen der Unternehmensgruppe. Es wurde eine Plattformstrategie etabliert, um verschiedene Anlegermärkte gezielt zu erschließen und dennoch einheitliche Abläufe zu gewährleisten. Während somit marktseitig eine Segmentierung und Selektion erfolgte, gelangte der Konzern intern zu einer Rationalisierung des Back-Office.

Unternehmen 4 (große deutsche Filialbank) verfolgte mit der Akquisition des kleineren Instituts vor allem die äußere Triebkraft des Wachstums und die „kostengünstige Optimierung des Filialvertriebs zu einem adäquaten Preis“. Dabei konnten Konsolidierungsbestrebungen und die stabile wirtschaftliche Phase nach der Finanzmarktkrise von 2008 für eine Weiterentwicklung genutzt werden. Innere Triebkräfte für die Akquisition des Wettbewerbers durch Unternehmen 4 waren eine Stärkung des Markenauftritts, die Vergrößerung der Flächenpräsenz und ein Ausbau eines Zwei-Marken-Auftritts bei differenzierter Kundenansprache auch über das Internet, wo der Wettbewerber über Kernkompetenzen verfügte. Durch die Akquisition des kleineren Filial-Konkurrenten wurden hohe Synergiepotentiale im Vertrieb erwartet, da man auf ein starkes Verkaufsteam bauen konnte. Zugleich konnte das Filialnetz erweitert werden.

Damit war die Change Situation in Unternehmen 2 aus der Not geboren, während die anderen Veränderungen eher die Nutzung neuer unternehmerischer Chancen zum Ziel hatten.

1.4.2.3 Gestaltung des Change Prozesses im Unternehmen (Frage 3)

Die Gestaltung von Zeitrahmen und Restrukturierung wurde durch die Ziele und Notwendigkeiten der Change-Prozesse bedingt.

Um den Prozess der Abspaltung der Bio-Tech Sparte in Unternehmen 1 zu managen, wurde das Bio-Technologiesegment einem neuen CEO anvertraut, welcher es versteht in der Sprache der Mitarbeiter zu kommunizieren, zu motivieren und eine klare Kommunikations- und Führungskultur lebt, die dem Bio-Tech Sektor angemessen ist. Dies wird beispielsweise durch Diskussionspanels mit R&D Mitarbeitern und Kundenkommunikation gelebt. Die Zielsetzungen eines kulturellen Wandels in Denken und Prozessen werden den Mitarbeitern offiziell in Meetings mitgeteilt. Dabei sprach auch

der CEO direkt zu den Mitarbeitern (z.B. in Townhalls). Auch an das neue Management-Team wurden konkrete Leitlinien teilweise in der Form von Arbeitspapieren ausgegeben, die postulierten, dass der Konzern sich auf den inneren Kulturwandel fokussieren sollte. Die operative Restrukturierung wurde durch externe Berater umgesetzt. Monatlich wurden die erzielten Ergebnisse des Change Prozesses in einem Meeting der 220 Führungskräfte besprochen und dabei wurden auch zusätzliche Maßnahmen wie Weiterbildungsprogramme und Rotationen eingeleitet, um den Change Prozess zu unterstützen.

Auch in Unternehmen 2 (deutsches Finanzinstitut) wird der Change Prozess aufgrund seines Ursprungs in einer unternehmerischen Notlage Top-Down gestaltet. Von einem Steuerungskreis auf Top-Management Ebene, der auch eine externe Beratungsgesellschaft mit einband, werden die Change-Prozesse an die Projektteams und Fachbereiche weitergegeben. Ein Change Center in Stabsfunktion ist für Kommunikation und Personalentwicklung in der Veränderungssituation verantwortlich.

Der Change-Prozess in Unternehmen 3 (Finanzdienstleistungen) wurde anders als in den vorgenannten Firmen in vielen kleinen Schritten über rund 10 Jahre (2007 bis heute) implementiert. Nach dem Unternehmensverkauf in 2007, wurden zunächst keinerlei interne strukturverändernde Schritte unternommen. Die Bewältigung der Finanzmarktkrise verschlang Ressourcen, die somit nicht zur Entwicklung von Synergien genutzt werden konnten. Erst in der späteren Findungsphase zwischen beiden Unternehmen konnte die Führung konsolidiert und auf gemeinsame Füße gestellt werden. Daran schloss sich die Reorganisationsphase an, in der auch auf tieferen Ebenen Kostenstrukturen optimiert wurden. Dabei wurden auch externe Berater eingesetzt, jedoch wurde ein klarer Top-Down Prozess verfolgt, welcher von einem „Transformation Office“ von oben nach unten koordiniert wurde. Schließlich wurden technische Lösungen und Zahlenwerke harmonisiert.

Unternehmen 4 (Filialbank) setzte mit seiner Akquisition eines kleineren Konkurrenten auf eine harmonische Integration aller Mitarbeiter vor allem im Vertriebsbereich. Die Filialmitarbeiter sollten einen „100%-Happiness-Grad“ erhalten, um als vollwertige Vertriebsmannschaft nutzbar zu werden und dem Unternehmen erhalten zu bleiben. Dieses

Ziel setzte eine anspruchsvolle Fusionsplanung voraus. Zunächst sollte die Integration gelingen, dann erst die Reorganisation gestaltet werden. Dabei wurde stets ein wachstumsorientierter Pfad verfolgt. Synergieeffekte sollten erst nachrangig realisiert werden. Kulturell sollte zunächst ein gemeinsames Mindset bei gefühlter personeller Entlastung (Aufstockung der Mitarbeiter pro Filiale) erfolgen, um dann jährlich rund 5% der Kosten einzusparen. Um die bestehenden und neuen Mitarbeiter zu ermutigen, wurden regelmäßige Meetings und Townhall-Veranstaltungen organisiert, was hohen Arbeitsaufwand mit sich brachte. Dabei wurde die Botschaft vermittelt, dass beide Seiten – neues und altes Team – voneinander lernen und eine gemeinsame Marken-Identität leben.

Während Unternehmen 1 und 2 den Change Prozess somit eher ad hoc von oben implementierten, hatten Unternehmen 3 und 4 einen längeren Zeitraum zur Verfügung und weniger drängende wirtschaftliche Zwänge zu beachten.

1.4.2.4 Anpassungsbedarf in der Mitarbeiterschaft durch organisationalen Wandel (Frage 4)

In allen vier Unternehmen resultierte jedoch hoher Anpassungsbedarf bei den Mitarbeitern, der sich durch ähnliche Symptome konkretisierte:

In Unternehmen 1 musste sich vor allem auch das Management aufgrund der Aufspaltung in zwei Konzerne einem Change-Prozess unterwerfen und wurde in den ersten 12 Monaten des Prozesses beinahe vollständig ausgetauscht, mit dem Ergebnis, dass eine agilere Führungspraxis erreicht wurde. Mitarbeiter, vor allem in der Führungsebene mussten dabei hohe Resilienz zeigen, mit Ungewissheit leben und auch eine Beschleunigung von Prozessen und organisationalem Denken akzeptieren.

Der Change-Prozess wird jedoch bis 2020 fortzuführen sein, um alle Unternehmensebenen zu erreichen. Dabei gilt es vor allem, die neuen Strukturen für alle Mitarbeiter akzeptabel zu machen und neue Teammitglieder zu integrieren, während andere das Unternehmen verlassen. Zwar bietet diese Veränderung für viele Mitarbeiter Entwicklungspotentiale, die jedoch zunächst verständlich gemacht werden müssen. Durch die Gewährleistung von Stabilität und Schaffung eines positiven Unternehmensklimas wird der Change in der

Mitarbeiterschaft unterstützt, obwohl die tatsächliche Arbeitsplatzsicherheit sicher abgenommen hat.

In Unternehmen 2 (deutsches Finanzinstitut) galt es bei der aus Kosten- und Liquiditätsgründen notwendigen Fusionierung der Konzerntochter auch zwei Unternehmenskulturen und Bank-Brands zu vereinigen. Herausforderung dabei war, eine Gewinner-Verlierer-Denkweise der etablierten Mitarbeiterschaft gegenüber den eintretenden Mitarbeitern zu vermeiden. Aufgrund der Dominanz der Muttergesellschaft in der Konsolidierung mussten die Mitarbeiter der aufgenommenen Tochtergesellschaft jedoch erhebliche kulturelle Anpassungen durchlaufen. Auch in der Führungsetage kam es nicht zu einer paritätischen Besetzung aus Mitgliedern von Mutter- und Tochterunternehmen.

Der Fusionsprozess wurde zusätzlich dadurch erschwert, dass aufgrund der Kurzfristigkeit der Fusionierung zwischen Mutter und Tochter die betrieblichen Rahmenwerke (z.B. Dienstvereinbarungen und Datenaustauschregelungen) sehr rasch zusammengeführt werden mussten. Für die Mitarbeiter resultierten aus der Fusion vielfach Standort-, Positions- und Verantwortlichkeitsveränderungen. Das Management durchlief einen Auditprozess.

Auch in Unternehmen 3 entstanden trotz der langfristigen Planung und Umsetzung des Change Prozesses Verunsicherung und ein „Identifikations-Vakuum“ in der Mitarbeiterschaft. Das Ausscheiden des Gründers, bewirkte einen Orientierungsverlust. Gerade aufgrund der langen Transformationsphase kam es zu zunehmenden Ängsten der Mitarbeiter hinsichtlich der zukünftigen Tätigkeit und Karriere. Es galt somit Mitarbeitern einen neuen Handlungsrahmen in einem sich wandelnden Marktumfeld zu geben und eine neue Markenidentität zu vermitteln. Die neue Management-Elite konnte das Charisma des Gründers nichtweiterführen.

Auch für die alten und neuen Mitarbeiter der akquirierenden Filialbank (Unternehmen 4) resultierten signifikante Veränderungen. Die eintretenden Mitarbeiter waren aufgrund des Abbaus der Filialanzahl gefordert einen neuen Platz im Unternehmen zu sichern und der kulturellen Veränderung zu folgen. Für die bestehenden Mitarbeiter bestand die Herausforderung der Beschäftigungssicherung trotz vielfach begrenzter Mobilität (viele

Halbtagskräfte). Aufgrund einer integrativen Grundhaltung verlief der Integrationsprozess im Ergebnis jedoch unkompliziert. Verantwortlich hierfür waren auch die kulturelle Ähnlichkeit der Institute und die gelebte Willkommenskultur des akquirierenden Unternehmens.

Während in Unternehmen 1 und 2 Anpassungsbedarf zu Ängsten und Unsicherheit der Mitarbeiter führte, konnten in Unternehmen 3 und 4 diese Emotionen auch aufgrund des längeren und entspannten Übergangs besser abgedeckt werden.

1.4.2.5 Schwierigkeiten und Widerstände in der Mitarbeiterschaft (Frage 5)

Korrespondierend waren auch die Widerstände in den interviewten Unternehmen verschieden ausgeprägt:

In Unternehmen 1 bestand ein Problem zwischen Management und Mitarbeiter-Basis hinsichtlich der Glaubwürdigkeit der kommunizierten Botschaften. Dabei wurden Maßnahmen teilweise zu spät angekündigt und dann aus Sicht der Mitarbeiter überstürzt umgesetzt. Mitarbeiter fühlten sich nicht immer gut durch das Management wahrgenommen und vertreten. Es entstand der Eindruck einer Abkoppelung des Managements von den Interessen der Mitarbeiterschaft. Teilweise wurde zu essentiellen Punkten kein direkter Dialog zwischen Führungsteam und Mitarbeitern geführt. Die hohe Anzahl der Veränderungszyklen wirkte „zermürend“ auf die Mitarbeiter, welche sich inzwischen höhere Kontinuität wünschten, um auf verlässliche Prozessabläufe bauen zu können.

In Unternehmen 2 flossen umfangreiche Management- und Mitarbeiterkapazitäten in den Integrationsprozess zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft. Durch das initiierte Management-Audit, wurden im Management „kontra-katalysatorisch wirkende Kräfte freigesetzt“, die sich als Widerstandsbewegung zu der notwendigen Fusion offenbarten. Fehlende Gleichberechtigung zwischen Mitgliedern von Mutter und Tochtergesellschaft in der neuen Führungsspitze führte zu weiteren Blockaden im Management und einem wahrgenommenen Kulturkonflikt.

Die Darstellung der Zielsetzungen des Fusionsprozesses durch das Managementteam gegenüber den Mitarbeitern wirkte nicht authentisch, wodurch die Mitarbeiterschaft an

Orientierung verlor. Durch den Einsatz eines kleinen externen Beraterteams, welches nur mit der Führungsspitze zusammenarbeitete, wirkte der Wandlungsprozess aus Sicht der Mitarbeiter aufgesetzt und forciert. Dadurch wurden in der Mitarbeiterschaft Unmut, Existenzängste und Unsicherheit geschürt und eher Aversion als eine gemeinsame Aufbruchsstimmung geschaffen. Dieses Klima wurde durch die abwehrende Haltung der Personalräte noch weiter angeheizt.

Anstatt das Gesamtprojekt zu fördern, verzettelten sich alle Hierarchieebenen in Revierkämpfen und ein „David gegen Goliath“ Unternehmensbild wurde kultiviert. Dies beeinträchtigt bis heute die Kooperation im Konzern. Angestrebte Synergieeffekte können nicht realisiert werden. Es fehlt der Mitarbeiterschaft an Vertrauen in den neuen Verantwortlichen, welcher zudem (offen kommuniziert) nur für drei Jahre als Interims-Leiter verantwortlich ist.

Folge des Change Prozesses im Rahmen der Fusion von Unternehmen 3 (Finanzvertrieb) mit einem internationalen Konzern war eine tiefgreifende Verunsicherung der Mitarbeiterschaft gepaart mit dem Misstrauen in eine neue Management-Welt, in der ein Gründerideal fehlt. Dabei bestand die Sorge, dass die neuen Manager vergangenheitsorientiert denken würden und vergangene Erfolge schlechtmachen oder nicht achten würden. Somit resultierte auch ein Kulturkonflikt zwischen dem alteingesessenen internationalen Unternehmen und dem rasch gewachsenen „deutschen Emporkömmling“. Ein negatives Energiefeld entstand auch durch die Differenzen zwischen deutscher und schweizerischer Mentalität auch im Hinblick auf Management, Arbeitsweise und Finanzanlagephilosophie.

Obwohl beim Fusionsprozess von Unternehmen 4 (Filialbank) stark auf die Bedürfnisse der aufzunehmenden Mitarbeiter eingegangen wurde und zunächst kein Stellenabbau stattfand, waren die Vorbehalte der in den akquirierenden Konzern eintretenden Mitarbeiter spürbar. Diese differierten individuell in Abhängigkeit von der Position der Mitarbeiter.

- Eintretende Mitarbeiter des Targets waren meist hochqualifiziert und im Retail-Banking erfahren und fürchteten bei dem Mutterkonzern einen Abstieg und

Imageschaden, da dieser im Endkundenvertrieb über eine geringere Reputation verfügte als das akquirierte Unternehmen.

- Die Mitarbeiter des Mutterkonzerns hingegen fürchteten einen Arbeitsplatzverlust oder Abstieg, da sie von eintretenden höher qualifizierten Mitarbeitern überholt werden könnten. Viele etablierte Mitarbeiter hatten wenig Verständnis, warum die Fusion nötig sein sollte und waren auf die höhere Entlohnung der eintretenden Banker vielfach neidisch.
- Unzufriedenheit resultierte bei Führungskräften auch aus der wahrgenommenen Verfehlung der jährlichen Kostenziele aufgrund des Hinzukommens von Mitarbeitern. Angst bestand auch im Hinblick auf Haftungsfragen bei der Übernahme und manche fürchteten schwer kontrollierbare Komplexität in der Mitarbeiterstruktur nach der Verschmelzung der Firmen.

Unzufriedenheit und Blockaden konnten somit in keinem der Unternehmen ganz vermieden werden, jedoch gelang es in Unternehmen 3 und 4 besser, diese Widerstände zu überwinden.

1.4.2.6 Beiträge der Mitarbeiterschaft zu organisationalem Wandel und Einflussfaktoren auf ihre Haltung (Frage 6)

In allen Firmen hatten Mitarbeiter nur in geringem Umfang eigenständige Möglichkeiten, auf den Change Prozess Einfluss zu nehmen. Jedoch wurde diese Situation unterschiedlich kommuniziert und gemanagt:

In Unternehmen 1 konnten Mitarbeiter kaum zu dem Veränderungsprozess beitragen, da dieser ganz klar Top-Down durch das Management vorangetrieben wurde und durch die Shareholder initiiert war. Die Mehrheits-Shareholder hatten auch den neuen CEO berufen, welcher somit hauptsächlich Shareholder-Interessen vertritt.

In Unternehmen 2 (deutsches Finanzinstitut) hatte das Top-Management im Rahmen der Fusionierung hohen Freiraum seine Ziele durchzusetzen und adäquate Strukturen zu gestalten. Dies wurde teils auch opportunistisch genutzt. Mitarbeiter wurden in den Top-Down Change Prozess integriert, indem ein Change Center (Stabsabteilung) als Ansprechpartner zur Verfügung gestellt wurde. Hier konnten Rückfragen gestellt und

Projektthemen eingebracht werden, welche dann unmittelbar in den Lenkungsausschuss weitergeleitet wurden. Mittels einer neuen Agilitätsmethode erarbeiteten Mitarbeiter aller Ebenen Innovationsprojekte. Auch auf Ebene der Fachbereiche wurden die Mitarbeiter in die Entwicklung von neuen Zielstrukturen mit eingebunden und somit sollte ein Gefühl der Sicherheit und Akzeptanz befördert werden. Dieser Ansatz wurde jedoch nicht durch alle Manager erfolgreich umgesetzt, so dass vielfach eher Ängste geschürt wurden.

In Unternehmen 3 (Finanzvertrieb) war der Change Prozess zwar langfristig angelegt, jedoch ebenso klar top-down also von Gründer und übernehmendem Konzern initiiert. Dieser von der Führung klar kommunizierte Plan förderte die Akzeptanz der Fusion in der Mitarbeiterschaft. Schließlich konnte die Fusion langfristig erfolgreich umgesetzt werden, weil stets auf einen Dialog mit den Mitarbeitern geachtet wurde und der Prozess evolutionär, nicht revolutionär ablief. Die Mitarbeiter wurden im Einzelnen über Strategie-Workshops und in einem kaskadierenden Verfahren in den Change Prozess involviert, wobei ausgehend von der Top-Down Anweisung jedoch wieder ein Bottom-Up Feedback Prozess zum Top-Management zugelassen wurde. Das Top-Management leitete aus den Erkenntnissen neue Handlungsstrategien ab, um das interne Marketing zu verbessern und ein gemeinsames Leitbild schrittweise zu entwickeln.

Auch Unternehmen 4 (akquirierende Filialbank) setzte die Change-Entscheidung Top-Down um, jedoch wurden die Mitarbeiter über geschicktes Management des Prozesses eingebunden. Die Mitarbeiter-Integration erfolgte über den Personalrat und ein Change Center, welches die Kommunikation der Maßnahmen und die Umsetzung der Arbeitspakete übernahm. Mitarbeiter selbst übernahmen in der Regel nur dann die Initiative, wenn sie sich von dem Change-Prozess Karriereperspektiven versprachen. Eine Mehrheit der Mitarbeiter leistete allerdings „transparenten Widerstand“.

In Unternehmen 4 verhielten sich Führungskräfte somit am einfühlsamsten, was die Vermittlung des Wandels anging.

1.4.2.7 Einflussfaktoren auf die Haltung der Mitarbeiter im Change-Prozess (Frage 7)

Alle Interviewten sehen ein solches Vorgehen als erfolgreiche Strategie:

Das Management von Unternehmen 1 trat an die Mitarbeiter v.a. fordernd heran. Mitarbeiter standen vor der Entscheidung den Change Prozess mitzutragen oder sich neu zu orientieren und das Unternehmen zu verlassen. Dies könnte zu einer negativen Haltung der Mitarbeiter beigetragen haben. Interviewpartner 1 sieht Führungskräfte jedoch dafür verantwortlich, dass sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und auch ihre Chancen erkennen.

Gemäß Interviewpartner 2 hingegen sind Management und Mitarbeiter gleichermaßen in der Verantwortung für den Erfolg von Change Prozessen:

- Führungskräfte wirken in Change-Prozessen als Vorbild und sollten ihr Leitbild authentisch kommunizieren und leidenschaftlich vertreten. Change bezogene Veranstaltungen sollten dabei authentisch sein. Manager sollten hinter ihren eigenen Fehlern stehen sowie Entscheidungen klar, besonnen und verantwortlich mit Blick auf das Gesamtunternehmen treffen.
- Die harmonische Kooperation von Mitarbeitern und Führungsteam ist ein zweiter wesentlicher Faktor. Dabei ist die kritische Reflexion von Change Ergebnissen und Planung gemeinsamer nächster Schritte wichtig. Mitarbeiter sollten dabei nicht aus dem Auge verloren werden und die Bedeutung des Change Prozesses für sie als Individuen gilt es kritisch zu reflektieren.

Interviewpartner 3 (Finanzvertrieb) sieht die Mitarbeiter als entscheidende Größe im Change Prozess. So ist es wesentlich, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren, ihre eigene Position im Change Prozess finden und Bereitschaft entwickeln, den Wandel mit zu gestalten und sich durch Lernen zu verändern. Gleichzeitig ist die Führung gefragt, Mitarbeitern Halt zu geben z.B. durch den Erhalt von bestimmten Ritualen und einen Teil der Kultur (Familienbetrieb). Nur durch einen kontinuierlichen Dialog zwischen Eigentümern und Mitarbeitern kann Change gelingen.

Interviewpartnerin 4 (Filialbank) erläutert, dass es entscheidend ist, dass individuelle Mitarbeiter die Notwendigkeit zum Change auch für sich erkennen und annehmen. Dies fällt Mitarbeitern leichter, wenn ihnen eine Führungskraft persönlich als Ansprechpartner und Vertrauensperson zur Verfügung steht und auch emotionale Bedenken ausräumt.

1.4.3 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

1.4.3.1 Tabellarische Übersicht

Die Ergebnisse der Interviews sind in der folgenden Tabelle 2stichpunktartig gegenübergestellt:

	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4
Situation	<ul style="list-style-type: none"> Pharma-Branche 45.000 Mitarbeiter Spin-off der Bio-Tech Sparte 	<ul style="list-style-type: none"> deutsches Finanzinstitut mehr als 7.000 Mitarbeiter Fusion von Mutterkonzern mit Tochtergesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzdienstleistung- und -vertrieb Verkauf von Familienkonzern an internationaler Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Große Filialbank 12.000 Mitarbeiter Akquisition kleineren Wettbewerbers
F1 Notwendigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Gesteigerte Rendite Verjüngung der Kultur in Bio-Tech Sektor Fitness-Programm für Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Kostensparnis in konsolidierender Ertragslage Liquiditätskrise der Tochter Erfüllung von Auflagen der regulatorischen Aufsicht 	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme von Familienunternehmen durch intern. Konzern Konsolidierung durch Finanzkrise 2007/08 	<ul style="list-style-type: none"> Knowhow Gewinn im Filialgeschäft und Internetbanking Synergien + Rationalisierung in Filialgeschäft
F2 Zielsetzung Triebkräfte	<p>Innere:</p> <ul style="list-style-type: none"> agilere Mentalität Neue Management-Kultur <p>Äußere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Steigerung des Shareholder Values Bessere Kostenorientierung 	<p>Innere</p> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung von Synergieeffekten zur Kostensparnis <p>Äußere</p> <ul style="list-style-type: none"> Rationalisierung von Strukturen Steigerung Wettbewerbsfähigkeit 	<p>Innere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Synergieeffekte durch gemeinsames Backoffice <p>Äußere</p> <ul style="list-style-type: none"> Neues Labeling und Image Marktsegmentierung und Selektion 	<p>Innere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kundendifferenzierung Stärkung d. Marke <p>Äußere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Erwerb zu moderatem Preis Stärkung der Wettbewerbsposition in stabiler Marktphase

	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4
F3 Gestaltung Change Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Top-Down Bekanntgabe an Mitarbeiter • Leitlinien für Führungskräfte • Regelmäßige Meetings für Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Top-Down Ansatz • Stabs-Change-Abteilung • Projektteams auf Fachbereichsebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Top-Down Ansatz • Evolutionärer langjähriger Prozess: Akquisition, Findungsphase, Reorganisationsphase, operative Integration 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% happiness Integration • Aufstockung der Mitarbeiterzahl pro Filiale • Kosten sekundär • Gemeinsames Lernen
F4 Anpassungs- bedarf Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch des Management-Teams • Strukturveränderungen: Chance und Herausforderung • Verminderte Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinigung von Mutter- und Tochterkultur • Vereidung von Gewinner-Verlierer Denken • Kurzfristigkeit der Fusion • Standort- Verantwortungs- und Positionsänderungen für Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der Gründer-Persönlichkeit • Identifikations-Vakuum • Existenz – und Karriereängste • Neue Markenidentität • Fehlendes Vertrauen in neues Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Veränderung • Neuen Platz finden (weniger Filialen) • Mobilität v.a. bei Teilzeit
F5 Schwierigkeiten der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Späte Ankündigung von Change Maßnahmen • Geringe wahrgenommene Repräsentanz durch Management • Kein direkter Dialog • Kontinuierliche Veränderung zermürend, fehlende Routine 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenaufwendige Fusionsumsetzung • Negativ-Kräfte durch Management-Audit • Keine authentische Rückendeckung durch Management • Unmut, Ängste Verunsicherung der Mitarbeiter, Vertrauensverlust • Andauernde Grabenkämpfe 	<ul style="list-style-type: none"> • Misstrauen gegen neues Management Welt • Wegfall des Gründerideals • Ängste vor mangelndem Respekt vor vergangenen Leistungen • Kulturkonflikt: Deutschland - International 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Mitarbeiter: Furcht vor Abstieg, Imageproblem • Alte Mitarbeiter: Qualifikationsangst, Sinnverständnis • Management: Kostensteigerung, Komplexität

	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4
F6 Beiträge der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Nur Top-Down Change Prozess Keine Mitbestimmung der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Management-Freiraum Change-Abteilung als direkter Ansprechpartner Mitarbeiterintegration durch Fachbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterdialog trotz Top-Down Ansatz Klarer Plan der Führung fördert Akzeptanz Evolutionärer Charakter ermöglicht Partizipation und Anpassung Kooperation in kaskadierendem Feedback Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> Top-Down Prozess jedoch Mitarbeitereinbindung über Change Center und lokales Management
F7 Einflussfaktoren auf Mitarbeiter- haltung	<ul style="list-style-type: none"> Negative Haltung der Basis durch Top-Down Ansatz Führungskräfte sind gefordert Mitarbeitern Chancen zu zeigen 	<ul style="list-style-type: none"> Authentizität und Klarheit des Managements Harmonische Zusammenarbeit mit Mitarbeitern Sicht auf Individuum im Change Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterkooperation Bereitschaft zur Veränderung bei Einzelnen Halt durch Führung Bestand von Ritualen 	<ul style="list-style-type: none"> Annehmen von Change Prozess durch Individuen Führungskraft als vertrauensvoller Ansprechpartner

Tabelle 3: Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews

(eigene Darstellung)

1.4.3.2 Auswertung der Hypothesen aufgrund der Interviewergebnisse

Aufgrund der Interviewergebnisse lassen sich nun die in Abschnitt 1.3.3.1 formulierten Hypothesen für die ausgewerteten Fälle exemplarisch überprüfen.

H1 postuliert „Die psychologischen Merkmale des Mitarbeiters wirken auf seine Haltung im Veränderungsprozess ein: Dabei sind hohe wahrgenommene Selbstwirksamkeit und Intrapreneurship positiv mit Veränderungsbereitschaft verknüpft.“²⁰⁷ Diese Annahme wurde von allen vier Interviewteilnehmern bestätigt.

- Unternehmen 1 (Pharmaunternehmen) beobachtet in dem Abspaltungsprozess, dass nicht alle Mitarbeiter, die Chancen, die sich durch die Neuausrichtung der Bio-Tech Sparte für sie ergeben unmittelbar erkennen, während andere proaktiv auf die Veränderung reagieren und sie unternehmerisch mitgestalten (Interview 1, Frage 4). Mitarbeitern, die Vorbehalte zeigen, fehlt es an klaren Strukturen und Verlässlichkeit, während andere die Veränderung für sich ausnutzen (Interview 1, Frage 6).
- Auch Unternehmen 2 (deutsches Finanzinstitut) bestätigt, dass durch den Transformationsprozess Linienmitarbeiter teilweise Ängste entwickeln, sie könnten ihre sichere Position verlieren (Interview 2, Frage 3). Andererseits nutzten gerade Mitarbeiter aus dem übernehmenden Mutterkonzern, teilweise die Change Situation für einen Aufstieg (Interview 2, Frage 5).
- Bei Unternehmen 3 (Finanzdienstleister) konnten unternehmerisch denkende Mitarbeiter aufgrund der Fusion mit dem internationalen Konkurrenten neue Karriereperspektiven und Aufgaben entdecken, während andere zunächst verunsichert in einem Identifikations-Vakuum verblieben (Interview 3, Frage 4).
- Bei der akquirierenden Filialbank (Unternehmen 4) sahen einige neue und Bestandsmitarbeiter frühzeitig die Potentiale einer Veränderung, während andere skeptisch hinsichtlich der individuellen Chancen aus einem Change blieben (Interview 4, Frage 3).

H1 ist somit für die vier Cases anzunehmen.

²⁰⁷ Vgl. Avey et al. (2008), S. 64-65; Cunningham et al. (2002), S. 377-383; Jimmiesson et al. (2004), S. 1; Eby et al. (2000), S. 425

H2 vermutet, dass organisationale Rahmenbedingungen die Bereitschaft der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen mitzuwirken, in der Art beeinflussen, dass ein positives Arbeitsklima, hohe wahrgenommene Unterstützung, jedoch auch kompetitives Denken unter den Mitarbeitern die Akzeptanz für Wandelungsprozesse erhöht.²⁰⁸ Auch diese These wird durch alle vier Interviewpartner bestätigt:

- Unternehmen 1 stellte fest, dass durch einen „konstanten Dialog“ mit den betroffenen Mitarbeitern“ die Veränderungsbereitschaft gesteigert wird (Interview 1, Frage 5). Der Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern hat nach der Aufspaltung des Pharmakonzerns zugenommen, da nun stärker Kennzahlen- und kostenorientiert gearbeitet wird (Interview 1, Frage 4).
- Unternehmen 2 beobachtete ex negativo, dass die Integration der illiquiden Konzerntochter zu einem Kastendenken der Mitarbeiter führte und einen dauerhaften „David-gegen-Goliath-Kampf“ im neuen verschmolzenen Konzern auslöste (Interview 2, Frage 5).
- Unternehmen 3 sieht aufgrund der Kulturdifferenz der akquirierenden internationalen Organisation zunächst ein Ideen- und Identifikationsvakuum in der Mitarbeiterschaft (Interview 3, Frage 4), welches jedoch durch Erhalt der Kultur und rituale eines Familienbetriebs teilweise aufgefangen werden konnte (Interview 3, Frage 7).
- Interviewpartner 4 stellt fest, dass die Identifikation der individuellen Hebel pro Mitarbeiter entscheidend dafür ist, wie diese mit der Integration umgehen (Interview 4, Frage 5). Eine gute Kommunikationskultur innerhalb des fusionierten Betriebs ist daher erfolgsentscheidend (Interview 4, Frage 6).

H2 ist somit vollumfänglich für die Cases anzunehmen.

Hypothese H3 vermutet „Affektives und Continuance Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen beeinflusst die Veränderungsbereitschaft positiv. Dabei wirken Umweltfaktoren und psychologische Merkmale auf Commitment ein.“²⁰⁹ Diesen Zusammenhang haben alle Interviewpartner beobachtet:

- Interviewpartner 1 bestätigt, dass Verlässlichkeit in Prozessen und Führungsteam, Mitarbeiter motiviert Veränderungsprozesse mitzutragen (Interview 1, Frage 4 und 5)

²⁰⁸ Vgl. Abdul-Rashid et al. (2004), S. 22-24; Eby et al. (2000), S. 426-427

²⁰⁹ Vgl. Iverson (1996), S. 122; Cunningham et al. (2002), S. 385; Yousef (2000), S. 567

- Unternehmen 2 beklagt bei den übernommenen Mitarbeitern der Tochter fehlendes affektives Commitment, aufgrund des Verlusts der kulturellen Identität der Tochtergesellschaft, woraus eine Blockadehaltung resultiert, die schwer aufzulösen ist (Interview 2, Frage 5).
- Unternehmen 3 bestätigt eindeutig, dass „eine Identifikation mit dem Unternehmen“ eine wesentliche Schlüsselgröße dafür ist, dass Mitarbeiter in der Change Situation motiviert bleiben und dem Unternehmen die Treue halten (Interview 3, Frage 7).
- Unternehmen 4 hingegen stieß bei Angliederung des kleineren Wettbewerbers auf das Problem, dass die neuen Mitarbeiter des Konzerns „keine Identifikation“ mit dem neuen Institut zeigten (Interview 4, Frage 5).

H3 wird für die Cases damit sowohl ex positivo (Unternehmen 1 und 3) als auch ex negativo (Unternehmen 2 und 4) bestätigt.

H4 schließlich, geht davon aus, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter für organisationalen Wandel mit der wahrgenommenen Chance steigt, die das Individuum durch den Wandel für sich sieht und auch mit der wahrgenommenen Gestaltungsmöglichkeit des Veränderungsprozesses durch den Mitarbeiter zunimmt.²¹⁰ Auch diese These bestätigen alle Interview-Partner:

- Unternehmen 1 hat erkannt, dass persönliche Entwicklungsmöglichkeiten (what is in for me) zu einer gesteigerten Identifikation der Linienmitarbeiter führt und hat Führungskräfte gezielt geschult, um diese Chancen aufzuzeigen (Interview 1, Frage 7).
- Unternehmen 2 hingegen stieß auf das Problem, dass Mitarbeiter der illiquiden Tochter im fusionierten Konzern häufig keine Entwicklungschancen für sich sahen und eine Blockadehaltung durch individuelle Zukunftsängste resultierte (Interview 1, Frage 5). Auch hier wurde erkannt, dass das Schlagwort „what is in for me“ klarer in den Fokus rücken muss (Interview 2, Frage 7).
- Auch Interviewpartner 3 zeigt auf, dass die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, die Mitarbeiter erkennen, und ihr persönlich wahrgenommener Gestaltungsspielraum entscheiden dafür sind, ob sie den Wandlungsprozess mittragen (Interview 3, Frage 7).
- Interviewpartner 4 stellt fest „Es gab Unterstützer, allerdings in der Regel nur die Mitarbeiter, die sich etwas von der Integration versprochen haben, wie

²¹⁰ Vgl. Miller et al. (1994), S. 70; Gagné et al. (2001), S. 1848-1849; Bartunek et al. (2006), S. 186; Holt et al. (2007), S. 251-252; Oord et al. (2017), S. 19-20

Karrierperspektiven.“ Die wahrgenommenen individuellen Chancen sind somit die zentrale Schlüsselgröße für Mitarbeiterintegration in Change Prozessen.

Damit ist auch H4 eindeutig anzunehmen.

Sämtliche Arbeitshypothesen, die aus dem Review abgeleitet wurden, konnten durch die Interviews mit allen vier Unternehmen bestätigt werden.

1.5 Schlussfolgerungen

1.5.1 Einordnung der Ergebnisse in das Arbeitsmodell

Damit findet sich auch das Arbeitsmodell (Abbildung 7), welches aufgrund des Reviews entwickelt wurde, bestätigt und kann nun mit konkreten Parametern befüllt werden, die die Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen konstruktiv im Sinne des Wandels beeinflussen und Barrieren verhindern:

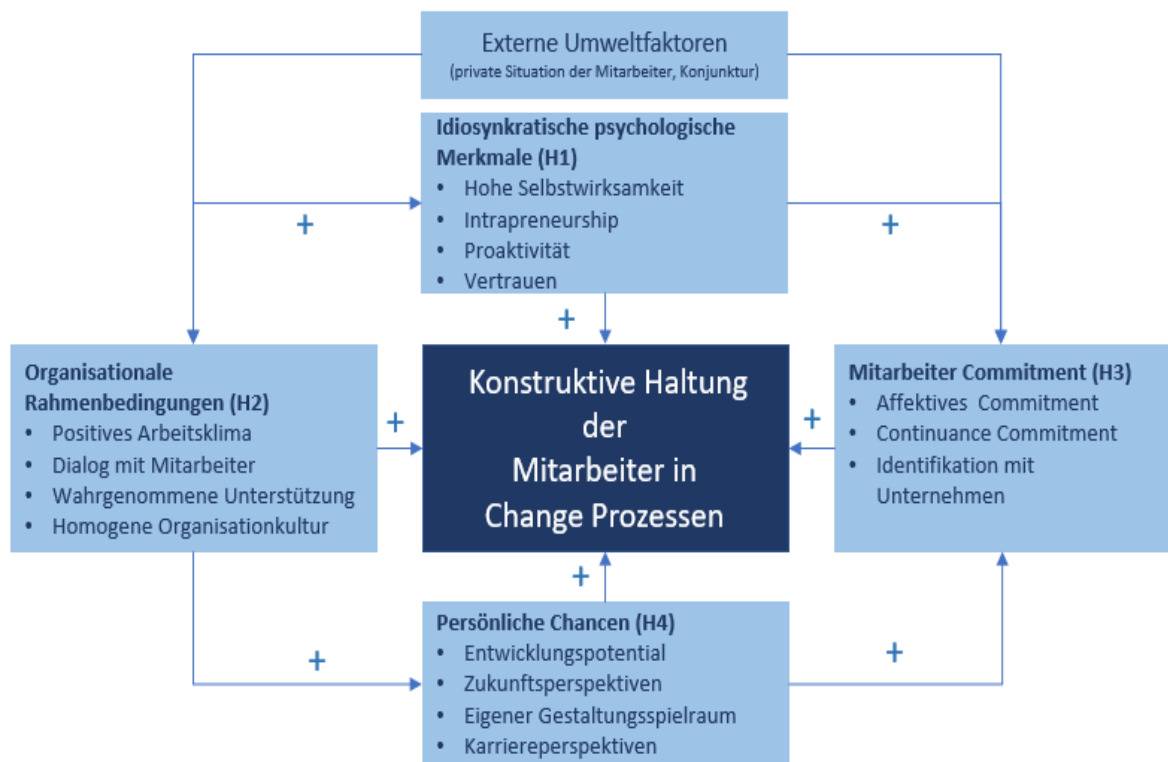


Abbildung 8: Vervollständigtes Modell zu Einflussfaktoren auf die Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen (eigene Darstellung)

1.5.2 Beitrag der Ergebnisse zur wissenschaftlichen Change-Forschung

Die Modellbildung zeigt, dass die Ergebnisse der Interviews bestehende empirische Forschung zu Einflussfaktoren auf die Haltung von Mitarbeitern in Change Prozessen im Wesentlichen bestätigen, jedoch auch um bedeutende Aspekte ergänzen.

Zahlreiche frühere Arbeiten haben die Bedeutung psychologischer Merkmale des Mitarbeiters für seine Haltung in organisationalen Veränderungsprozessen erkannt. Dabei haben sich seelisches Wohlbefinden, hohe wahrgenommene Selbstwirksamkeit und Resilienz als förderlich für Veränderungsfreude erwiesen.²¹¹ Diese Beobachtungen korrespondieren mit der Intrapreneurship- und Selbstwirksamkeitstheorie.²¹² Erweiternd hat die aktuelle Untersuchung jedoch bestätigt, dass neben den genannten Merkmalen zusätzlich Vertrauen des Mitarbeiters wichtig ist. In allen vier Unternehmen zeigten Mitarbeiter vor allem dann Vorbehalte gegenüber Change, wenn sie dem Prozess misstrauten und Ängste hatten, dass sie von den Veränderungen überrollt werden könnten oder schlicht nicht verstanden, was genau und warum geschehen sollte. Vertrauen fassen zu können, ist sicher teilweise eine angeborene und anerzogene Eigenschaft.²¹³ Vertrauen kann jedoch wie empirische psychologische Studien zeigen,²¹⁴ zusätzlich durch das Umfeld, durch die Organisation von und Management-Verhalten in Change-Prozessen beeinflusst werden.

Bereits frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Konzeption des Change Prozesses durch das Unternehmen wesentlich dafür ist, wie offen Mitarbeiter dafür sind. So erweist sich eine offene Unternehmenskultur, die Vertrauen fördert und Eigeninitiative ermutigt, als positiver Einfluss für die Change-Bereitschaft der Mitarbeiter. Alle vier Interviews im Rahmen dieser Arbeit bestätigen dies, konkretisieren jedoch diese Ergebnisse. Mitarbeiter reagieren vor allem dann positiv auf Change Prozesse, wenn sie in einen Dialog integriert werden und das Gefühl haben, an der Neugestaltung aktiv partizipieren können. Dieses Gefühl wird freilich durch ein positives Arbeitsklima und eine starke Organisationskultur gestärkt, bedarf jedoch – wie alle vier Interviews bestätigen- zusätzlich einer aktiv-

²¹¹ Vgl. Cunningham et al. (2002), S. 377; Jimmiesson et al. (2004), S. 1; Eby et al. (2000), S. 425; Avey et al. (2008), S. 64-65

²¹² Vgl. Hennerkes & Kirchdörfer (1998), S. 36; Naldi et al. (2007), S. 33-34; Jerusalem & Schwarzer (1992), S. 195

²¹³ Vgl. mayer et al. (1995), S. 709; Dohman et al. (2008), S. 84

²¹⁴ Vgl. Gurtman (1992), S. 989; Podsakoff et al. (1996), S. 259

einfühlsamen Führung durch das Management und die unmittelbaren Vorgesetzten des betroffenen Mitarbeiters.

Zu vergleichbaren Ergebnissen sind bereits frühere Studien gelangt, die sich mit der Bedeutung von Commitment für die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern befassen. Mitarbeiter, die eine hohe Bindung an das Unternehmen sowohl rationaler als auch in emotionaler Hinsicht aufweisen, tragen Change Prozesse eher mit als entfremdete Unternehmensmitglieder.²¹⁵ Bindung wird jedoch in Change-Situationen kaum automatisch gefördert, vielmehr führte Veränderung eher zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter. Die vier aktuellen Interviews haben jedoch deutlich gemacht, dass emotionale und rationale Bindung an das Unternehmen durch einfühlsame Führung individueller Mitarbeiter auch in Change Situationen gestärkt werden kann. So gilt es den Mitarbeitern ein Gefühl zu geben, gerade jetzt gebraucht zu werden und ihnen sachliche Entwicklungsperspektiven und Karrierechancen aufzuzeigen.

Tatsächlich haben bereits frühere Studien belegt, dass die Bereitschaft von Mitarbeitern einen Change-Prozess mitzutragen, stark davon abhängt, was sie sich selbst aus der Entwicklung erhoffen bzw. was sie zu erwarten haben.²¹⁶ Auch diesen Baustein einer konstruktiven Haltung in organisationalen Veränderungsprozessen haben die Teilnehmer deutlich gemacht. So müssen Mitarbeiter erkennen „what is in for me“, also selbst einen persönlichen Nutzen in dem Change sehen, um der Sache aufgeschlossen gegenüber zu stehen. Die Interviews haben jedoch auch gezeigt, dass eine positive Change Wahrnehmung sich nicht bedingungslos einstellt, sondern gezielt durch das Management bzw. die Führungskraft gefördert werden kann: Führungskräfte sind gefordert auf Mitarbeiter, die sich Veränderungsprozessen konfrontiert sein, aktiv zuzugehen und ihnen darzulegen, wie sie sich hier konkret positiv z.B. auf der Karriereleiter oder hinsichtlich ihres Aufgabenumfangs weiterentwickeln können.

²¹⁵ Vgl. Allen & Meyer (1996), S. 272; Leiter & Maslach (1988), S. 297; Iverson (1996), S. 122

²¹⁶ Vgl. Osterheld (2001), S. 86; Hanson & Song (2003), S. 321

1.5.3 Implikationen für das Management von Change-Prozessen

Damit hat die vorliegende Interview-basierte Studie vier konkrete Handlungsanweisungen für die erfolgreiche Gestaltung von Change-Prozessen hervorgebracht, welche bislang in der akademischen Literatur noch nicht konkretisiert worden waren. Dies sind:

1. Es gilt das Vertrauen von Mitarbeitern in den Change-Prozess aktiv zu entwickeln.
2. Neben einer grundsätzlich offenen Unternehmenskultur, sind Manager/ Führungskräfte in Change Situation gefordert, direkt mit den Mitarbeitern in Dialog zu treten.
3. In Change Situationen sollte die Führungskraft die emotionale und rationale Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen gezielt und individuell stärken.
4. Damit Mitarbeiter Change akzeptieren, sollten Führungskräfte mit den einzelnen betroffenen Personen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, die sich aufgrund der Change-Situation konkret für sie ergeben, erarbeiten.

Aus den Interviews geht aufgrund von Positiv- und Negativbeispielen auch teilweise hervor, wie diese Leitlinien im Einzelnen durch Führungskräfte erfolgreich umgesetzt werden können:

In Unternehmen 4 entstanden zunächst Konflikte zwischen eintretenden und etablierten Mitarbeitern aufgrund einer schlichten Aufstockung der Filialbetriebe ohne klare Strukturvorgaben für die einzelnen Angestellten. Die Kooperation passte sich nach Widerständen organisch an. Unternehmen 2 schließlich ist es nicht gelungen, eine Gewinner-Verlierer-Denkweise aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter zu verbannen und von vorn herein eine homogene Organisationskultur zu schaffen, da Mitarbeiter kaum individuelle Entscheidungsmöglichkeiten aufgezeigt oder überlassen wurden und persönliche Ansprechpartner fehlten oder wenig Engagement zeigten (Interview 2, Frage 6 und 7).

Unternehmen 1 hingegen etablierte nach anfänglichen Widerständen erfolgreich eine neue Innovationkultur in dem Spin-off, indem Mitarbeitern der Transformationsweg im Einzelnen dargelegt wurde und nach deren Einverständnis dann Veränderungsbereitschaft auch gezielt von den Einzelnen eingefordert wurde (Interview 1 Frage 7). In Unternehmen 3 wurde der Wandel durch Mitarbeiter zwar anfänglich skeptisch beäugt, jedoch

schließlich aufgrund der individuellen Herangehensweise, der gleichberechtigten und aktiven Eingliederung und des Erhalts gewohnter Abläufe und Rituale, durch die konkret Betroffenen kaum negativ empfunden. Es gelang individuelles und gegenseitiges Lernen und Entwickeln zu ermutigen (Interview 3, Frage 6 und 7).

Die Interviews zeigen somit: **Aktives, individuelles Mitarbeitermanagement in Change-Prozessen „matters“**, ist also wichtig. Wenn Mitarbeiter aktiv in den Change-Prozess integriert werden, indem sie persönlich nach ihrer Meinung und ihren Entwicklungsvorstellungen gefragt werden und dann gemeinsam nach Gestaltungsmöglichkeiten gesucht wird, die diesen Wünschen entsprechen, sind sie meist bereit kooperativ mitzuwirken. Barrieren und Blockadehaltung in organisationalen Veränderungsprozessen lassen sich somit durch aktives, individuelles Management von Anfang an reduzieren oder ganz vermeiden.

1.5.4 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit liefert somit wertvolle und neuartige Erkenntnisse, welche psychologischen Faktoren beim Mitarbeiter und welche organisationalen Faktoren die Haltung von Mitarbeitern in Change-Prozessen bestimmen. Dabei wird – wie das Wirkungsmodell (Abbildung 8) zeigt – auch deutlich, dass psychologische Merkmale und individuelles Commitment zur Organisation bei den Mitarbeitern nicht von den organisationalen Rahmenbedingungen abgekoppelt gesehen werden können. Tatsächlich wirkt das Unternehmens-Umfeld auf den Mitarbeiter ein und Mitarbeiter gestalten gemeinsam ihre Organisation, welche in ihren Strukturen und Prozessen ihre kollektive Haltung widerspiegelt. Das Management in Change Prozessen ist somit gefordert, nicht nur die organisationalen Rahmenbedingungen zu verändern, sondern gleichzeitig die Mitarbeiter individuell anzusprechen und für den Change zu gewinnen.

Diese Studien-Arbeit konnte diesen Zusammenhang freilich nur exemplarisch anhand von vier Interviews mit Managern beleuchten und entwickeln. Bislang fehlt die Perspektive der Linien-Mitarbeiter. Auch ist eine weiterreichende statistische Untersuchung von Interesse, welche die hier gewonnenen Kategorien und Zusammenhänge anhand einer repräsentativen Stichprobe validiert nachweist. Diese Aufgaben sollen in den weiteren Publikationen dieser Serie unter Bezugnahme auf die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit angegangen werden.

2 Studie 2: Alignment-Strategien in Change Prozessen

2.1 Konzept von Studie 2

2.1.1 Grundgedanke

Studie 1 hat exemplarisch anhand von vier Fallstudien gezeigt, dass strategische Alignment Prozesse starke Veränderungen für die Mitarbeiter bedeuten und dass Change nur dann nachhaltig Shareholder Value schafft, wenn es gelingt, auch die Mitarbeiter in den Prozess einzubinden. Bei Studie 1 wurde jedoch die Makroperspektive eingenommen, indem Führungskräfte über ihre Sichtweise von Change-Prozessen berichtet haben. Wie jedoch sehen Mitarbeiter selbst Veränderungssituationen? Durch welche Abläufe sehen sie sich motiviert oder entmutigt?

Studie 2 entwickelt ein innovatives dialogisches Fallstudiendesign, um diesen Fragen nachzugehen. Bezugnehmend auf Mayrings „mixed method approach“ wird ein gemischter Untersuchungsansatz gewählt, welcher qualitative und quantitative Analyse verbindet.²¹⁷

Dabei wird in einem Unternehmen der Automobilindustrie eine Analyse eines Change-Projektes durchgeführt, indem Mitarbeiter und die Führungskraft zum Ablauf und ihrer Wahrnehmung des Projekterfolgs befragt werden. Durch die vergleichende Auswertung der Change Ergebnisse in der Rezeption der Mitarbeiter und der Führungskraft kann der Projektfortschritt kritisch reflektiert werden. Es werden Wege aufgezeigt, wie die Akzeptanz der Mitarbeiterschaft für Change Projekte gesteigert werden kann. Hieraus können Strategien abgeleitet werden, um strategische Alignment Prozesse so zu gestalten, dass sie aus der Sicht aller Stakeholder eines Unternehmens – der Führung und der Mitarbeiter - zu einem nachhaltigen Erfolg für das Unternehmen werden, also die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit steigern und gleichzeitig für die Mitarbeiter vertretbar sind und eine positive Entwicklungsperspektive darstellen.

Die Dialog-Forschung wird wie folgt umgesetzt: Um die Management- Perspektive auf den Alignment-Prozess zu erfassen, wird ein Interview mit der für das IT Alignment verantwortlichen Führungskraft des Unternehmens geführt. Um die Mitarbeitersicht

²¹⁷ Vgl. Mayring (2012), S. 27; Lamnek (2010), S. 204

abzubilden, wird eine Umfrage unter 23 Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt, welche von dem Alignment Prozess betroffen waren. Die Auswertung der empirischen Studie berücksichtigt beide Perspektiven gleichermaßen und stellt die Ergebnisse also die Wahrnehmung des Alignment Prozesses durch das Management und die Mitarbeiter gegenüber. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden herausgearbeitet. Es wird geprüft, inwiefern die Erwartungen und Gestaltungsvorschläge der Mitarbeiter im Rahmen der Management-Anforderungen umgesetzt werden können, um das Alignment für alle Stakeholder zu einem Erfolg zu machen und somit die Unternehmens-Performance durch das Alignment nachhaltig zu steigern.

2.1.2 *Stand der Literatur*

Die positiven Wirkungen von Strategic Alignment und Bestimmungsgrößen des Alignment Erfolgs sind aufgrund empirischer Daten in verschiedenen früheren Studien untersucht worden. Strategisches Alignment kann dazu beitragen, den Geschäftserfolg von Unternehmen zu steigern.²¹⁸ Jedoch stellt die Durchführung von einem Alignment von Unternehmens- und IT Strukturen keine Gewähr dafür dar, dass sich ein strategischer Geschäftserfolg auch einstellt.²¹⁹ Vielmehr sind weitere Faktoren, die den Alignment-Prozess gestalten,²²⁰ ausschlaggebend für seinen strategischen Erfolg. Als Einflussfaktoren wurden die Kooperation zwischen IT und strategischer Unternehmensplanung auf Management-Ebene,²²¹ vernetztes Fachwissen und auch Organisationskultur und kommunikative Offenheit identifiziert.²²² Es wird deutlich, dass die Interaktion zwischen Management und Mitarbeitern, zwischen IT und Organisation entscheidend für das Gelingen strategischen Alignments ist.²²³

Bisherige Studien bleiben allerdings abstrakt in dieser Begriffswahl und beleuchten nicht, was dies für Manager und Mitarbeiter von Unternehmen tatsächlich in der praktischen Zusammenarbeit bedeutet. Es fehlen Informationen, wie einerseits Manager strategisches Alignment planen und umsetzen können und wie andererseits Mitarbeiter als Individuen in

²¹⁸ Vgl. Luftman & Brier (1999); Bergeron et al. (2003); Dong et al. (2008)

²¹⁹ Vgl. Chan (2002); Kearns et al. (2004); Yayla (2009); Ravishankar (2011); Dulipovici (2013)

²²⁰ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 110

²²¹ Vgl. Kearns et al. (2004), S. 13

²²² Vgl. Ravishankar et al. (2011), S. 51; Yayla (2009), S. 9

²²³ Vgl. Bergeron et al. (2004), S. 1011

den strategischen Alignment Prozess in der Praxis eingebunden werden können. Der Alignment Prozess wird dabei allein aus Management-Perspektive beschrieben und diskutiert, ohne die Mitarbeiter in ihrer Wahrnehmung als Individuen und Stakeholder Gruppe dabei aktiv einzubeziehen. Dies zeigt sich auch in der Konzeption der Untersuchungen, welche sofern Co-Determinanten des Strategic Alignment Prozesses berücksichtigt werden²²⁴, nur auf Management Ebene²²⁵ bzw. auf Ebene von IT Experten²²⁶ geführt werden.

Damit droht die empirische Alignment Forschung zu einem abstrakten Gedankenspiel um Prozesse und Strukturen zu verkommen.²²⁷ Unternehmen werden durch diese Forschungsarbeiten kaum konkrete Handlungsanweisungen gegeben, was strategisches Alignment in der Praxis bedeutet und wie es umgesetzt werden kann. Diese Forschungslücke bearbeitet Studie 2: Aufgrund des dialogischen Ansatzes der Arbeit wird für die Change Situation in einem Automobilunternehmen dargestellt, an welchen Problemen der Change-Prozess gegenwärtig krankt und wie er in Harmonie zwischen Management und Mitarbeitern gestaltet werden könnte.

2.1.3 Aufbau der Studie

Die Arbeit ist struktural wie folgt aufgebaut:

Kapitel 2.2 erläutert Wirkungen des Strategic Alignment Ansatzes aufgrund der Perspektiven des Market-Based und Ressource-Based View. Kapitel 2.3 gibt einen Überblick über den Stand der empirischen Forschung zu Determinanten des Strategic Alignment Erfolgs. Es wird aufgezeigt, dass die Mitarbeitersicht auf Alignment Prozesse bislang kaum gehört wird.

Kapitel 2.4 entwickelt ein eigenes Forschungskonzept in der Form einer Single-Case Study, die mittels eines gemischten innovativen Forschungsansatzes bearbeitet wird. Kapitel 2.5 evaluiert die Ergebnisse, indem Management und Mitarbeiterperspektive auf

²²⁴ Nur Dong (2008) führt eine Mitarbeiterbefragung durch betrachtet jedoch nur das Alignment Modell selbst ohne Co-Determinanten zu berücksichtigen.

²²⁵ Vgl. Luftman & Brier (1999); Bergeron et al. (2003); Chan (2002); Kearns et al. (2004); Yayla (2009); Ravishankar (2011); Dulipovici (2013)

²²⁶ Vgl. Yayla (2009)

²²⁷ Vgl. Ciborra (1997), S. 67

den Strategic Alignment Prozess in dem Case-Study Unternehmen gegenübergestellt und dialogorientiert zusammengeführt werden. Kapitel 2.6 leitet Schlussfolgerungen für die wissenschaftliche Forschungsarbeit und Management-Praxis ab.

2.2 Wirkung und Wirkungsmechanismen von Strategic Alignment aus Sicht wirtschaftswissenschaftlicher Theorien

Abschnitt 2.2 ordnet Strategic Alignment Forschung in den wirtschaftswissenschaftlichen Theorierahmen ein und untersucht Wirkungsmechanismen von Strategic Alignment in Change Prozessen unter Bezugnahme auf diese Theorien.

2.2.1 *Strategic Alignment Wirkungen im Kontext wirtschaftswissenschaftlicher Theoriebildung*

Forschungsarbeiten, die die Strategic Alignment Forschung fundieren stehen, wie die folgende Tabelle zeigt, mit anderen ökonomischen Theorien in Verbindung. Die Übersicht zeigt, dass das in der Organisationstheorie der späten 1980er Jahre begründete Strategic Alignment Konzept in späteren Arbeiten mit den wirtschaftswissenschaftlichen Theorien des Resource-Based und Market-Based View verbunden wurde, um den ökonomischen Nutzen von Strategic Alignment zu differenzieren und die Notwendigkeit von Strategic Alignment theoretisch zu begründen.

Studien zu Alignment Begriff und Theorien		
Autor, Jahr	Alignment Begriff	Relevante Theorien
Henderson & Venkatraman, 1989	Abstimmung von Governance- und IT Strategie sowie Unternehmen und IT Infrastruktur und Prozessen	Organisationstheorie
Henderson & Venkatraman, 1992	IT Infrastruktur und Prozesse leiten sich aus Unternehmensstrategie ab.	Organisationstheorie
Henderson & Venkatraman, 1993	Unternehmensstrategie- Infrastruktur und Prozesse können durch IT Strategie reorganisiert und optimiert werden	Organisationstheorie Resource-Based View
Chorn, 1991	Alignment = Anpassung an Markt- Kunden und externe Beziehungsnetzwerke	Market-Based View
Ciborra	Wirkung von Strategic Alignment auf interne	Resource-Based View

1997	Strukturen und Wettbewerbsfähigkeit	Market-Based View
Tallon, 1999	Strategic Alignment bewirkt Steigerung des Unternehmenswerts und der Performance	Resource-Based View Market-Based View
Kearns & Lederer, 2003	Strategic Alignment steigert Effizienz und senkt Kosten dadurch Wettbewerbsvorteil	Resource-Based View
Wade, 2004	Strategic Alignment optimiert interne Prozesse und senkt Kosten	Resource-Based View
Baker & Jones, 2008	Erhalt von Strategic Alignment bei technologischer Weiterentwicklung	Resource-Based View
Baker et al., 2011	Messung der Wirksamkeit von Strategic Alignment zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit	Market-Based View
Benbya & McKelvey, 2006	Ursachen für die Probleme von Strategic Alignment in dynamischen Organisationskontexten	Resource-Based View
Bleistein et al., 2006	Entwurf eines Zielmodells zur Abstimmung von IT und Organisationsarchitektur	Resource-Based View

Tabelle 4: Erster Überblick zu Alignment Begriffen und relevanten Theorien (eigene Darstellung)

Der Nutzen und die Risiken, die durch die Abstimmung von Unternehmensorganisation und Informationstechnologie resultieren, werden in der Literatur aus der Perspektive der komplementären wirtschaftswissenschaftlichen Theorien, der Markt- und der Ressourcenbasierten Sichtweise diskutiert:

2.2.2 Strategic Alignment aus der Perspektive der marktbasierter Sichtweise

Porters Marktmodell²²⁸ nimmt die Außensicht ein und leitet aufgrund der Anforderungen des Marktes Leistungsvorgaben für das IT Management ab. Porters Marktmodell sieht das Unternehmen im Spannungsfeld der Kräfte des Marktes. Dies sind Lieferanten, Kunden, Ersatzprodukte, bestehende Wettbewerber und neu in den Markt eintretende Konkurrenten in der Branche.²²⁹ Die Herausforderung aus Unternehmenssicht besteht darin, die Marktkräfte anzuerkennen und Angebot und eigene Leistungsfähigkeit darauf auszurichten.²³⁰

²²⁸ Vgl. Porter (1976), Porter (1991), S. 95

²²⁹ Vgl. Hoskisson et al. (1999), S. 426

²³⁰ Vgl. Porter (1976), Porter (1991), S. 55-56

Aus der Perspektive der marktbasierter Sichtweise stellt Strategic Alignment eine Optimierung der Anpassung von Unternehmen an die Marktanforderungen dar.²³¹ Tallon und Kraemer fordern, dass strategisches Alignment eine Erhöhung des Geschäftswerts der IT Infrastruktur und darüber eine Steigerung der Unternehmens-Performance erreichen solle, indem Geschäftsstrategie und IT Strategie aufeinander abgestimmt werden.²³² So gelingt es mittels Strategic Alignment das Unternehmen mit Zulieferern durchgängig zu vernetzen, gegenüber Wettbewerber erfolgreich zu positionieren, sich gegen Substitute auf dem Angebotsmarkt zu behaupten und mit Kunden in eine intensive Interaktionsbeziehung zu treten, die den nachhaltigen Absatzerfolg sicherstellt.²³³

Strategic Alignment bedeutet die kontinuierliche Abstimmung von Unternehmensorganisation und Management mit der IT Struktur und Ablauforganisation mit dem Ziel das Unternehmen am Markt wettbewerbsfähig zu machen.²³⁴ Zielsetzung von Strategic Alignment ist die Herstellung eines strategischen Fit der unternehmerischen Kompetenzen für die Marktsituation. Dies bedeutet die Koordination von Kultur und Führungsstil, welche sich auch in der IT Infrastruktur und in IT Prozessen abbildet.²³⁵ Strategischer Fit resultiert aus einer Abstimmung von Produkt und Markt, Kundenbedürfnissen und externen Beziehungen des Unternehmens.²³⁶ In einem zunehmend komplexen und dynamischen strategischen Kontext müssen sich Management-Ebene und IT immer wieder neu aneinander anpassen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu bewahren und zu steigern.²³⁷ Strategic Alignment nimmt in der Positionierung des Unternehmens im Spannungsfeld der Wettbewerbskräfte somit eine Schlüsselstellung ein.²³⁸ Dies veranschaulicht Abbildung 9:

²³¹ Vgl. Ciborra (1997), S. 70; Henderson & Venkatraman (1993), S. 474-475

²³² Vgl. Tallon (1999), S. 4

²³³ Vgl. Wang & Ghose (2006), S. 5-8; Wang (2014), S. 5-12

²³⁴ Vgl. Wang (2014), S. 1-3

²³⁵ Vgl. Chorn (1991), S. 20

²³⁶ Vgl. Chorn (1991), S. 21; Wang & Ghose (2008), S. 6-8

²³⁷ Vgl. Hiekkanen et al., (2013), S. 81

²³⁸ Vgl. Wang et al. (2014), S. 34-35

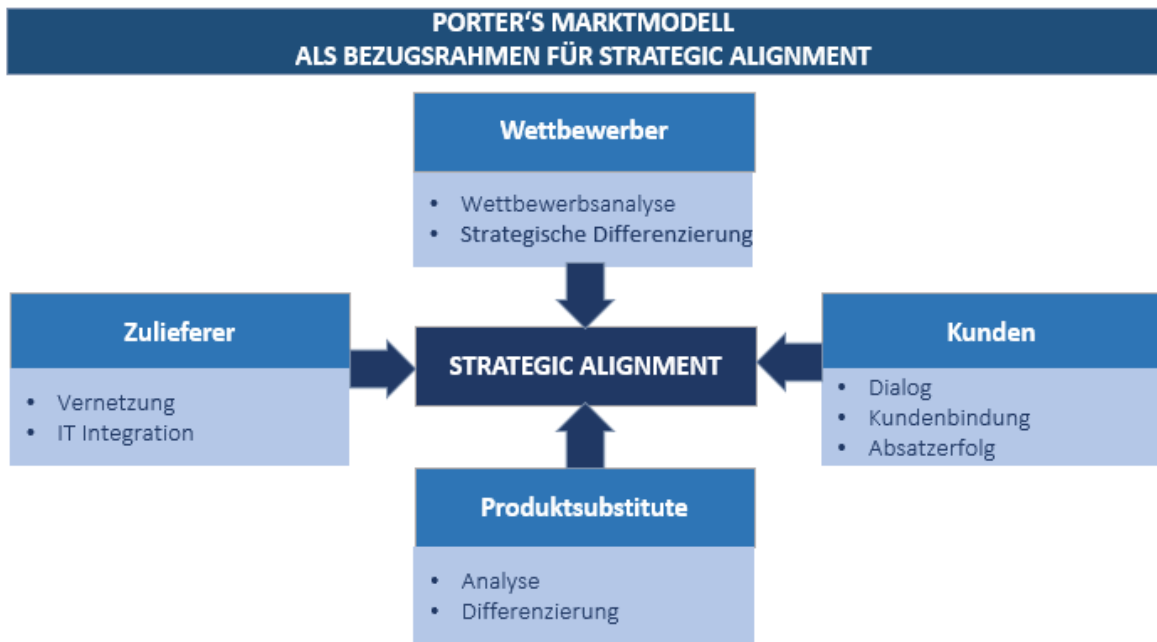


Abbildung 9: Porters Marktmodell als Analyserahmen für Strategic Alignment Erfolg (eigene Darstellung, adaptiert nach Mosiek (2001), S. 21 und 43 und Weber & Schäffer (2006), S. 446)

2.2.3 Strategic Alignment aus der Perspektive der ressourcenbasierten Sichtweise

Die ressourcenbasierte Sichtweise nach Penrose²³⁹ geht demgegenüber davon aus, dass der Unternehmenserfolg vor allem auf den Ressourcen beruht, die für die Wertschöpfung zur Verfügung stehen. Als Ressourcen werden beispielsweise, Rohstoffe, Verarbeitungstechnologien jedoch auch Fachwissen und Managementkompetenz verstanden.²⁴⁰ Entscheidend für einen Marktvorteil ist es dabei, eine effektive und effiziente Ressourcenkombination herzustellen, die Entwicklung Produktion und Vermarktung eines einzigartigen, innovativen Produktes ermöglicht.²⁴¹ IT Infrastrukturen und Prozesse stellen somit aus der Sichtweise des ressourcen-basierenden Ansatzes Ressourcen dar, durch deren abgestimmte Kombination ein kompetitiver Vorteil generiert wird.

Ressourcen-Effizienz resultiert daraus, dass zwischen den verfügbaren Ressourcen Synergieeffekte erzielt werden, dass also Ressourcen durch ihren gemeinsamen Einsatz insgesamt effektiver und effizienter wirken, als wenn jede einzelne Ressource alleine

²³⁹ Vgl. Penrose (1959).

²⁴⁰ Vgl. DeSarbo et al. (2007), S. 103-104

²⁴¹ Vgl. Grant (1993), S. 11-15

eingesetzt würde.²⁴² Die Nutzung von Synergieeffekten gibt Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Anbietern, denen bestimmte Ressourcen fehlen, denen es nicht gelingt diese effektiv zu kombinieren oder denen die überschüssige Ressourcen unterhalten.²⁴³ Übertragen auf IT Alignment gilt es somit eine Kombination zwischen IT Infrastruktur und Prozessen und Unternehmensinfrastruktur und Prozessen in derart zu finden, dass der Wertschöpfungsprozess selbst möglichst effizient gestaltet und damit der Output des Unternehmens, also das Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses optimiert wird.²⁴⁴

Strategic Alignment in Unternehmen stellt aus der Sichtweise des Ressource-Based View somit einen Prozess dar, der dazu beiträgt ihre internen informationellen Ressourcen besser zu erschließen und somit Prozesse zu optimieren und Kosten einzusparen.²⁴⁵ Strategic Alignment, also die perfekte Abstimmung zwischen IT und Business Strategie steigert die inneren Wertschöpfung des Unternehmens und generiert damit technologische Vorteile, welche sich in der Optimierung von Geschäftsprozessen äußern und damit zur Steigerung der Kosteneffizienz beitragen.²⁴⁶

Der Sichtweise des ressourcen-basierten Ansatzes wohnt somit eine prozessuale Vorstellung inne.²⁴⁷ Aus physischen Inputfaktoren werden durch Veredelung und durch die Nutzung immaterieller Ressourcen wie beispielsweise Fachwissen und Motivation, Kompetenzen, also komplexe Fähigkeiten, die ein Marktpotential besitzen. Diese werden im Leistungserstellungsprozess aktiviert und bewirken somit ein Leistungsergebnis, das für den Kunden einen Mehrwert darstellt.²⁴⁸ Penroses Ansatz weist somit eine intrinsische Prozessorientierung auf, indem davon ausgegangen wird, dass aus Ressourcen konkrete Fähigkeiten entwickelt werden, die schließlich in kunden- und marktgerechter und damit wirtschaftlicher Leistung umgesetzt werden.²⁴⁹

²⁴² Vgl. Paprottka (1996), S. 42

²⁴³ Vgl. Ostrowski (2008), S. 79

²⁴⁴ Vgl. Tallon & Krämer (1999), S. 6

²⁴⁵ Vgl. Kearns & Lederer (2003), S. 1; Wade & Hullan (2004), S. 107

²⁴⁶ Vgl. Tallon & Krämer (1999), S 7; Barney (1991), S. 101

²⁴⁷ Vgl. Freiling (2001), S. 87

²⁴⁸ Vgl. Guilding & Pike (1990), S. 46

²⁴⁹ Vgl. Park & Lee (2011), S. 164

In einer sich verändernden Umwelt bedeutet diese jedoch zugleich, dass die Ressourcen IT und Governance Strategie sich beständig anpassen und dabei gleichzeitig dynamisch zueinander weiterentwickeln müssen, um optimal zusammenspielen.²⁵⁰ Strategic Alignment ist damit kein Zustand, sondern ein kontinuierlicher Wandlungs- und Entwicklungsprozess.²⁵¹ Aufgrund zunehmender Dynamik in der IT Entwicklung stellt der Erhalt eines harmonischen Zusammenspiels zwischen Corporate Governance und IT Governance eine immer größere Herausforderung dar.²⁵² Die bewusste Gestaltung und kontinuierliche Fortschreibung von Strategic Alignment Prozessen z.B. durch die Formulierung eines Zielmodells und Gestaltungswegen um sich verändernde Ziele immer wieder anzustreben,²⁵³ ist entscheidend, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einer sich kontinuierlich wandelnden Umwelt zu erhalten.²⁵⁴

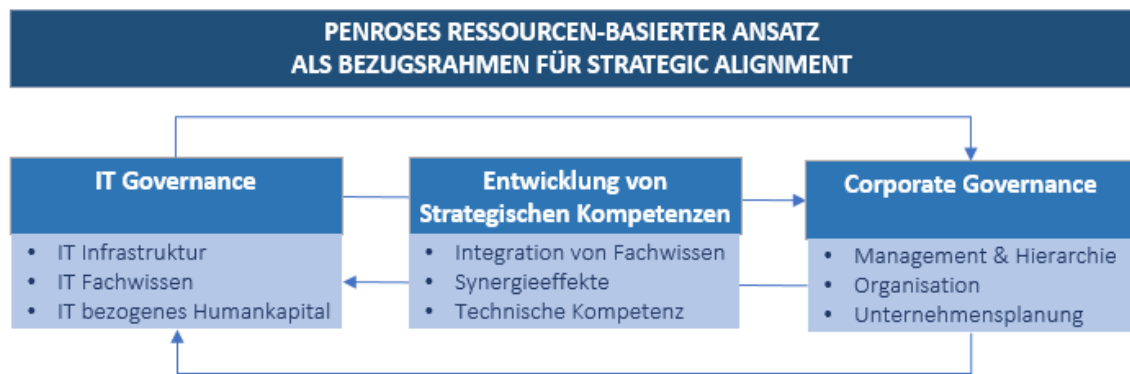


Abbildung 10: Penroses ressourcen-basierter Ansatz als Bezugsrahmen für Strategic Alignment (eigene Darstellung in Anlehnung an Park & Lee (2011))

Dies veranschaulicht folgende Prozess-orientierte Darstellung des IT Alignments aufgrund des Konzepts der ressourcen-basierten Sichtweise.

2.2.4 Überblick über Wirkungsmechanismen des Strategic Alignment Konzepts

Aufgrund der Einordnung von Strategic Alignment in den Kontext wirtschaftswissenschaftlicher Disziplinen lässt sich folgende zusammenschauende Sicht

²⁵⁰ Vgl. Teece et al. (1997), S. 510

²⁵¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 5

²⁵² Vgl. Baker & Jones (2008), S. 303-304

²⁵³ Vgl. Bleistein (2006) S. 362; Baker & Jones (2008), S. 1; Baker et al. (2011), S. 299

²⁵⁴ Vgl. Benbya & McKelvey (2006), S. 284

ableiten. Die Zielsetzungen des Strategic Alignments lassen sich aufgrund der Markt- und ressourcenbasierten Sichtweise ableiten. Aus der Marktperspektive strebt Strategic Alignment an, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu optimieren, indem die Schnittstellen nach außen strategisch gestattet werden. Aus Sicht der ressourcenbasierten Sichtweise optimiert Strategic Alignment die Funktionsweise im Unternehmensinneren durch die Steigerung der Effizienz der Ressourcenkombinationen und die Realisierung von Synergieeffekten. Somit gelingt eine Kosteneinsparung bei gesteigertem Output.²⁵⁵ Durch Strategic Alignment gelangt das Unternehmen so zu einer Integration beider Zielsetzungen und damit zu höherer Wettbewerbsfähigkeit. Strategic Alignment verbindet damit interne und externe Unternehmensebene und führt markt- und ressourcen-orientierte Zielsetzungen zu einem strategischen Gesamtkonzept zusammen.

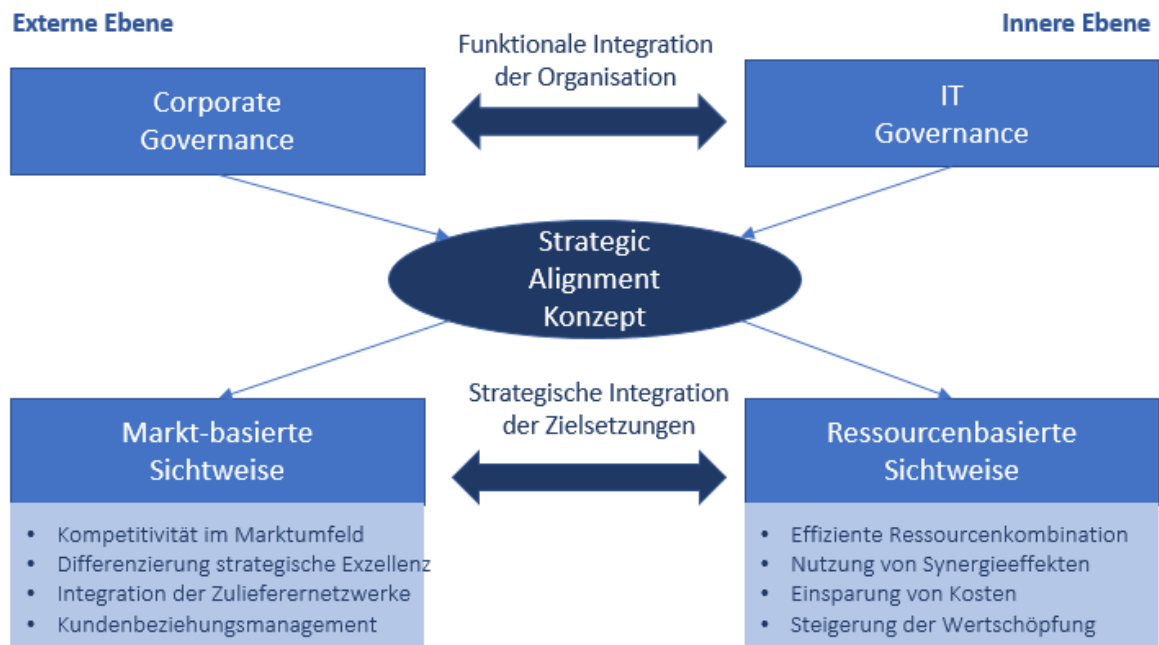


Abbildung 11: Ansatz und Zielsetzungen des Strategic Alignment Konzepts (eigene Darstellung)

²⁵⁵ Vgl. Kearns & Lederer (2003), S. 1; Wade & Hulland (2004), S. 107

2.3 Stand der Literatur zur empirischen Gestaltung von Strategic Alignment Prozessen

2.3.1 Review Konzept

Verschiedene empirische Studien und auch Paper 1 dieser Arbeit haben diese Forschungslücke, die das theoretische Strategic Alignment Modell hinterlässt, teilweise kompensiert und befassen sich mit Determinanten von Strategic Alignment Erfolg. Diese Ergebnisse sollen im Rahmen eines Reviews systematisiert werden, wobei folgende Forschungsfragen 3 mit 5 beantwortet werden:

3. Welche Rahmenfaktoren hemmen (aufgrund bisheriger empirischer Erkenntnisse) den strategischen Alignment-Prozess?
4. Welche empirisch beobachteten positiven Wirkungen hat Strategic Alignment?
5. Mit welchen Strategien kann ein strategisches Alignment in Change Prozessen empirisch erfolgreich gestaltet werden?

2.3.2 Methodisches Vorgehen

Die Review-Methodik realisiert einen komplexen Ansatz der Datenbankrecherche und Literaturlauswertung in Anlehnung an Drinkmann, Petitti und Cooper & Hedges.²⁵⁶ Dieser wurde bereits in der Studie 1 im Einzelnen methodologisch erläutert.

Das Review konzentriert sich auf empirische Fachartikel in akademischen Journals und Fachbüchern, um sicherzustellen, dass die identifizierten Erfolgsfaktoren empirisch bestätigt und valide sind. Die Artikelrecherche fokussiert auf drei Datenbanken, „Scholargoogle“, „Emerald Insight“ und „Ebscohost“, die eine große Bandbreite wissenschaftlicher Artikel veröffentlichen. Es werden folgende Schlagkombinationen jeweils miteinander kombiniert, um geeignete möglichst empirische Artikel zu identifizieren.

1. „strategic alignment“
2. “success factors” OR “impediment” OR “framing”
3. empirical

²⁵⁶ Vgl. Hedges (1986), S. 359; Drinkmann (1990), S. 12; Petitti (2000), S. 13; Cooper & Hedges (1994), S. 3-5

Dabei wird die Auswahl der Artikel wie folgt eingeschränkt:

- Es werden nur empirische Studien herangezogen.
- Es werden nur Beiträge herangezogen, die nach dem Jahr 1990 entstanden sind, um die Aktualität der Untersuchung und den Bezug zu dem von Henderson & Venkatraman seit 1989 entwickelten Konzept zu gewährleisten.
- Es werden nur Artikel ausgewertet, die im Volltext verfügbar sind.

Die Beiträge werden zunächst tabellarisch und dann vergleichend textuell im Hinblick auf die beiden Forschungsfragen ausgewertet. Einen ersten Überblick über die aufgefundenen Untersuchungen gibt Tabelle 5. Die Studien kommen im Wesentlichen zu übereinstimmenden Ergebnissen: Die Erfolgswirkung von IT Alignment auf den strategischen Unternehmenserfolg ist kein Automatismus, sondern hängt in der Regel von weiterführenden Faktoren ab.

2.3.3 Tabellarischer Überblick über verfügbare empirische Studien

Empirische Studien zu Alignment Prozessen in Unternehmen					
Jahr	Autoren	Design	Hemmende Rahmenfaktoren	Empirisch beobachtete Wirkung von Strategic Alignment	Voraussetzungen für Strategic Alignment Erfolg
1997	Chan et al.	Umfrage unter 170 US und kanadischen Unternehmen		<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteilswachstum • Verbindung zur Management-Ebene verbessert • Höhere Ressourcen-Effizienz 	
1999	Luftman & Brier	Befragung von 500 Unternehmen aus 15 Industrien + Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Kooperation von IT-Abteilung und Management • Fehlende Führung und geringes Commitment in der IT Abteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Alignment verbessert IT Architektur, Unternehmensprozesse und IT Skills der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch Führungskräfte • Kooperation zwischen IT und Strategie • Gemeinsamer Aufbau von Fachwissen
2000	Burn & Szeto	Statistische Umfrage Management- Interviews in Containerlogistik, gemischt	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Management-Vorgaben • Fehlende Abstimmung mit IT 		<ul style="list-style-type: none"> • Klare Management-Konzeption im Hinblick auf organisationale Anforderungen • Enge Kooperation mit IT Abteilung
2002	Chan	Interviews in 8 small- and medium-sized Enterprises (SME)	<ul style="list-style-type: none"> • Hemmende informelle Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Alignment steigert Leistungsfähigkeit der IT aber nicht Unternehmenserfolg und Organisationsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Verantwortliche • Enge Management Kooperation • IT Umsetzungsteams mit Eigenverantwortung
2003	Joshi	Bilaterale Befragung von CEO und IT Management in 98 Industriebetrieben	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationale Rahmenbedingungen 		<ul style="list-style-type: none"> • Enge Kooperation zwischen IT Management und Top-Management
2003	Tallon & Krämer	542 US und irische Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende organisationale und strategische Bedeutung von IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Alignment steigert wahrgenommenen Unternehmenserfolg. 	
2003	Bergeron et al.	Email Befragung von 110 SME	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte zwischen Geschäfts- und IT Struktur • Widersprüchliche strategische Ausrichtungen zwischen Unternehmen und IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Alignment zwischen IT Strategie und Struktur wirkt positiv auf Geschäftsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Strategie profitiert von genauer Umweltanalyse und strategischem IT Einsatz • IT Struktur profitiert durch intensive Planungsarbeit und zielstrebige Umsetzung

Jahr	Autoren	Design	Hemmende Rahmenfaktoren	Empirisch beobachtete Wirkung von Strategic Alignment	Voraussetzungen für Strategic Alignment Erfolg
2004	Kearns et al.,	IT Management-Befragung (20 Manager verschiedener örtlicher Firmen, USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Teilnahme und Fachwissen von strategischen und IT Managern • Wenig Wissensmanagement in Organisation • Geringe Qualität der Projektplanung 	Strategic Alignment steigert Unternehmenserfolg, wenn intensive Abstimmung zwischen Strategie und IT Abteilung und gute Projektplanung erfolgt.	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralisierung der IT Verantwortung und des Wissensmanagements auf Top Management Ebene • Qualität der operativen Umsetzungsplanung
2006	Chan et al.	Umfrage in 56 Unternehmen verschiedener Größe Pfadanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Geringes organisationsbezogenes Fachwissen • Fehlende Vor-Erfahrung • Kleine Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Alignment steigert Organisationserfolg 	
2008	Dong et al.,	Studentenbefragung verschiedene Firmen China n = 126		<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Alignment steigert Leistungsfähigkeit des IT Systems und Unternehmens-Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung zwischen IT und Unternehmensstrategie
2009	Yayla	550 IT Manager verschiedener Branchen	<ul style="list-style-type: none"> • Geteiltes Domain Wissen • Gemeinsame IT Erfahrung und Abstimmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Verbindung als Schlüsselgrößen für Alignment Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralisierung, Formalisierung
2011	Ravi-shankar	5 branchengemischte, indische IT Firmen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Akzeptanz durch organisationale Subkulturen 		<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungserfolg abhängig von Akzeptanz auf individueller, Abteilungs- und Organisationsebene
2013	Dulipovici	Single Case Study 4 Nutzergruppen, Finanzindustrie USA	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendersichtweise auf IT System • Fehlender Alignment -Erfolg durch verschiedene kognitive Sichtweisen auf IT System 		<ul style="list-style-type: none"> • Respekt für verschiedene Sichtweise auf den Alignment-Prozess • Einbindung verschiedener Perspektiven
2013	Acur	Umfrage unter Innovationsmanagern, Nordeuropa, branchengemischt	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Planung des Alignment Prozesses (in Innovationskontexten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Alignment steigert Unternehmenserfolg, Innovationskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativer Charakter von Alignment Konzepten
2015	Wu	Befragung von 150 branchengemischten taiwanesischen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisierte Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Alignment steigert Unternehmenserfolg gemessen durch Rendite, wahrgenommene Kundenqualität, operative Exzellenz 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Governance Mechanismen Entscheidungsstrukturen z.B. Lenkungscommittee, CIO • Kommunikation der Strategie

Tabelle 5 : Empirische Studien zu Rahmenfaktoren, Erfolgswirkungen und Erfolgsvoraussetzungen von Strategic Alignment in Unternehmen (eigene Darstellung, Vorderseiten)

2.3.4 *Review-Ergebnisse*

2.3.4.1 *Hindernisse im Strategic Alignment Prozess*

Aufgrund der Auswertung der aufgefundenen Artikel lässt sich zunächst Forschungsfrage 3, „Welche Faktoren hemmen aufgrund bisheriger empirischer Erkenntnisse den strategischen Alignment-Prozess?“, beantworten:

Strategic Alignment Erfolg ist zunächst dann geringer ausgeprägt, wenn IT eine untergeordnete strategische Rolle in dem Unternehmen einnimmt und somit nicht wesentlich zum unternehmerischen Erfolg beiträgt. Die Relevanz von Strategic Alignment für den Unternehmenserfolg ist somit auch branchenabhängig.²⁵⁷ In größeren Organisationen, die bereits Erfahrung mit IT Alignment haben, gelingt strukturaler und organisationaler Wandel häufig besser als in kleineren Betrieben. Ursächlich dafür könnte sein, dass kleineren Organisationen tiefgreifende Fachwissen und geeignete Planungsstrategien fehlen, um strategische Alignment-Prozesse kompetent zu verwirklichen.²⁵⁸

Darüber hinaus scheitern Planung und Koordination von Strategic Alignment Prozessen jedoch vielfach an fehlenden konkreten Vorstellungen des Managements und mangelhafter Kooperation zwischen Unternehmensleitung und IT Abteilung.²⁵⁹ Aufgrund einer IBM Umfrage unter 500 Unternehmen in 15 verschiedenen Industriezweigen erweisen sich das Fehlen einer harmonischen Beziehung zwischen IT und Geschäftsführung/ Management, geringes Engagement der IT Abteilung, fehlendes Verständnis der IT Abteilung für Unternehmensstrukturen, mangelhafte Zusammenarbeit zwischen Management und IT Abteilung, jedoch auch fehlende Führungsstärke in der mit Abteilung als wesentliche Gründe für das Scheitern von Strategic Alignment Projekten.²⁶⁰ In KMU, deren IT Alignments Probleme verursachen, bestehen häufig Konflikte zwischen der

²⁵⁷ Vgl. Tallon & Kraemer (2003), S. 18-19

²⁵⁸ Vgl. Chan et al. (2006), S. 35

²⁵⁹ Vgl. Burn & Szeto (2000), S. 206

²⁶⁰ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 109

Geschäftsstrategie und der IT Strategie sowie widersprüchliche Geschäfts- und IT Strukturen.²⁶¹

Der Einfluss von sozialer Interaktion und Nutzerwahrnehmung auf den Erfolg von strategischen Alignment-Prozessen wird selten diskutiert, ist jedoch nach den Ergebnissen von Ravishankar²⁶² (indische Unternehmen) und Dulipovici (Single Case Study, USA) ein entscheidender Faktor. Wird die Akzeptanz von Strategic Alignment durch die betroffenen Zielgruppen verweigert, kann die Funktion des IT Systems und die Integration in die Unternehmensgesamtorganisation stark beeinträchtigt werden, so dass erhoffte innere und äußere Erfolgswirkungen ausbleiben.

2.3.4.2 Erfolgswirkungen von Strategic Alignment

Verschiedene empirische Studien beobachteten positive Wirkungen von Strategic Alignment auf den Unternehmenserfolg (Forschungsfrage 4). Hier lassen sich die theoretischen Sichtweisen der marktbasieren (Außenperspektive) und der ressourcenbasierten Sichtweise (Innenperspektive) empirisch reproduzieren.

Eine Umfrage unter 170 US-amerikanischen und kanadischen Unternehmen, die mittels Pfadanalyse ausgewertet wurde, ergibt, dass Strategic Alignment Prozesse in der IT die Ressourcen-Effizienz der IT Organisation signifikant steigern.²⁶³ Das gilt auch für eine Stichprobe von 110 kanadischen Klein- und Mittelstandsunternehmen.²⁶⁴ IT Skills der Mitarbeiter und die IT Architekturen des Unternehmens profitieren gemäß einer groß angelegten IBM Studie von der Neuausrichtung und Adaptation von IT und Management-Ebene.²⁶⁵ Strategische Alignment-Prozesse steigern die IT Leistungsfähigkeit einer Stichprobe chinesischer Unternehmen signifikant.²⁶⁶ Auch in klein- und mittelständischen Unternehmen trägt eine Optimierung von IT Strukturen und Geschäftsprozessen zu einer

²⁶¹ Vgl. Bergeron et al. (2004), S. 1003

²⁶² Vgl. Ravishankar (2011), S. 39; Dulipovici (2013), S. 116-117

²⁶³ Vgl. Chan et al. (1997), S. 358- 360

²⁶⁴ Vgl. Bergeron et al. (2004), S. 1003

²⁶⁵ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 111-112

²⁶⁶ Vgl. Dong et al. (2008), S. 352

Steigerung des Unternehmenserfolges bei, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen beachtet werden.²⁶⁷

Unternehmenserfolg zeigt sich in der Mehrzahl der Studien auch auf externer Ebene vor allem im Wachstum der Marktanteile, in der Innovationsfähigkeit des Unternehmens²⁶⁸ und im Unternehmensertrag (Stichprobe chinesischer Firmen).²⁶⁹ Informationsarchitekturen tragen nach Umsetzung von Strategic Alignment Prozessen in höherem Umfang zur operativen Effizienz bei und unterstützen die Herstellung von Verbindungen zum Absatzmarkt sowie die Interaktion mit der Management-Ebene.²⁷⁰ KMU, die Strategic Alignment für sich realisieren konnten, reagieren rascher auf Kundenanforderungen und Mitarbeiter kooperieren besser.²⁷¹ Für ein Sample taiwanesischer Unternehmen resultiert strategisches Alignment in gesteigerten Renditen, höherer operativer Exzellenz und höherer wahrgenommener Qualität aus Kundensicht.²⁷²

2.3.4.3 Empirische Erfolgsvoraussetzungen für die Gestaltung von Strategic Alignment Prozessen

Diverse Erfolgsfaktoren, für die Gestaltung von Strategic Alignment werden in der empirischen Literatur identifiziert (Forschungsfrage 5).

Das Vorliegen von IT bezogenem Fachwissen im strategischen Management bei gleichzeitiger strategischer Kompetenz der IT Abteilung,²⁷³ tragen zu Strategic Alignment Erfolg bei. Dabei wirkt Unterstützung des Managements für die IT Strategie und ihre Umsetzung positiv.²⁷⁴ Bei der Umsetzung der Alignment Strategie ist die enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und IT Experten unabdingbar²⁷⁵ und es gilt eine Kultur unternehmerischen Wissensmanagements zu etablieren, um IT Alignment

²⁶⁷ Vgl. Chan (2002), S. 97

²⁶⁸ Vgl. Chan et al. (1997), S. 358- 360; Chan et al. (2006), S. 35

²⁶⁹ Vgl. Dong et al. (2008), S. 352

²⁷⁰ Vgl. Chan et al. (1997), S. 358- 360

²⁷¹ Vgl. Chan (2002), S. 97

²⁷² Vgl. Wu et al. (2015), S. 510

²⁷³ Vgl. Kearns et al. (2004), S. 1-2; Dong (2008), S. 352

²⁷⁴ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 110

²⁷⁵ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 111; Yayla (2009), S.9

langfristig erfolgreich zu machen.²⁷⁶ Strategic Alignment ist dann erfolgreich, wenn Managementebene und IT Abteilung bereits in der Phase der Planung und Umsetzung der Strategie eng zusammenarbeiten²⁷⁷ und dabei gemeinsam Fachwissen aufbauen, das dann in das Abstimmungsprojekt einfließt.²⁷⁸ Dies bestätigt auch eine bilaterale Analyse der Koordination von IT und Top- Management in 98 Industriebetrieben.²⁷⁹

Eine Fallstudienanalyse in der Container-Logistik Branche legt nahe, dass zunächst das Top Management des Unternehmens in der Verantwortung ist, einen geeigneten Alignment Ansatz zu wählen, welcher den Anforderungen der Firma unter Berücksichtigung der organisationalen Rahmenbedingungen entspricht. Die zentrale Organisation des Wissens- und IT Managements erweist sich gemäß einer Umfrage und 274 führende IT Managern oft als Schlüsselgröße für den Umsetzungserfolg, da dann klare Verantwortlichkeiten vorliegen.²⁸⁰ Im zweiten Schritt gilt es diesen in enger Zusammenarbeit mit der IT Abteilung auszuarbeiten und umzusetzen.²⁸¹

Intensive operative Planungsarbeit im IT Bereich und strategischen Management, die eine intensive Umweltanalyse, Akquisitionsstrategie, Umsetzungsplanung und Kontrolle der IT Lösung einschließt, wird als operative Erfolgsvoraussetzung gesehen.²⁸² Dabei hat es sich auch bewährt im IT Bereich Verantwortliche für konkrete Teilprojekte festzulegen und Umsetzungsteams einzurichten, die für bestimmte Projektaufgaben verantwortlich sind.²⁸³

Unterstützung für den Alignment Prozess durch „informelle Organisationsstrukturen“²⁸⁴ und „Connections“²⁸⁵, „Subkulturen“ sowie Individuen²⁸⁶, welche die Akzeptanz von IT Veränderungen in der Gesamtorganisation steigern, ist wichtig, um Rückhalt für die Veränderung in der Organisation zu gewinnen. Dulipovici und Robey erläutern, dass die

²⁷⁶ Vgl. Kearns et al. (2004), S. 13

²⁷⁷ Vgl. Chan (2002), S. 1001

²⁷⁸ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 109

²⁷⁹ Vgl. Joshi (2003), S. 353

²⁸⁰ Vgl. Kearns & Sabherwal (2004), S. 130

²⁸¹ Vgl. Burn & Szeto (2000), S. 206

²⁸² Vgl. Bergeron et al. (2004), S. 1011; Kearns & Sabherwal (2004), S. 130

²⁸³ Vgl. Chan (2002), S. 101; Wu et al. (2015), S. 510

²⁸⁴ Vgl. Chan (2002), S. 97; Dulipovici & Robey (2013), S. 103

²⁸⁵ Vgl. Yayla (2009), S. 9

²⁸⁶ Vgl. Ravishankar et al. (2011), S. 51

jeweils im historischen Kontext verwurzelten verschiedenen Sichtweisen der Anwender der Systeme jeweils berücksichtigt werden sollten, um die Akzeptanz der Betroffenen zu steigern.²⁸⁷ Dabei verfügen, wie Chans Befragung indischer Konzerne ergibt, Unternehmen und auch einzelne Abteilungen über individuelle Wege mit dem Alignment-Prozess umzugehen und ihn umzusetzen. Die Akzeptanz dieser Vielfalt steigert den Umsetzungserfolg.²⁸⁸

Im Rahmen neuer Produktentwicklungen (z.B. im F&E Bereich) trifft strategische Alignment auf besondere Herausforderungen. So zeigen Acur et al., dass strategische Planung zwar grundsätzlich zum Alignment-Erfolg beiträgt, in einem F&E Umfeld kann dies jedoch kontraproduktiv sein. Hier sind vielmehr innovative Lösungen, die durch Alignment erzielt werden, Enabler für Alignment Erfolg.²⁸⁹

2.3.5 Überblick und Limitationen bisheriger empirischer Forschungsarbeit

Die Ergebnisse des Reviews sind auf der Folgeseite in einer grafischen Übersicht zusammengefasst:

Chancen von IT Alignment, die sich in der Theorie aus ressourcenbasiertem und marktbasierendem Ansatz erschließen werden durch die empirische Forschung bestätigt. Sie beziehen sich auf die Steigerung von Ressourceneffizienz, Kompetenzen und die Entwicklung transparenter und leistungsfähiger Strukturen im Unternehmensinneren. Die Ergebnisse von erfolgreichem IT Alignment zeigen sich nach außen hin durch gesteigertes Wachstum, Innovationskraft, operative Exzellenz eine Steigerung der Produkt- und Servicequalität, verbesserten Kundenkontakt, höheren Produktabsatz und höhere Rendite.²⁹⁰

²⁸⁷ Vgl. Dulipovici & Robey (2013), S. 118-119

²⁸⁸ Vgl. Chan (2002), S. 104

²⁸⁹ Vgl. Acur et al. (2012), S. 311

²⁹⁰ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 109; Bergeron et al. (2004), S. 1003; Ravishankar (2011), S. 39; Dulipovici (2013), S. 116-117; Chan et al. (1997), S. 358- 360

REVIEW-ERGEBNISSE – STRATEGIC ALIGNMENT IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS		
Hindernisse im Strategic Alignment Prozess	Chancen von Strategic Alignment	Erfolgsfaktoren für Gelingen von Strategic Alignment
Problematischer organisationaler Rahmen <ul style="list-style-type: none"> • Geringe IT Relevanz • Kleine, wenig erfahrene Betriebe • Fehlende IT und Change bezogenes Fachwissen 	Ressourcen-basierte Sichtweise <ul style="list-style-type: none"> • Höhere IT Ressourcen-Effizienz • Gesteigerte IT Skills • Transparentere IT Architektur • Gesteigerte IT Performance • Verbesserte Geschäftsprozesse 	Schaffung fachlichen Rahmens <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung IT bezogenen Fachwissens • Kooperation Führung – IT Experten • Gezieltes Wissensmanagement
Fehlende Organisation und Führung <ul style="list-style-type: none"> • Keine Management-Vision • Führungsschwäche • Keine IT- Management Kooperation • Fehlende Harmonie der Akteure 	Markt-basierte Sichtweise <ul style="list-style-type: none"> • Wachstum der Marktanteile • Gesteigerte Innovationsfähigkeit • Operative Exzellenz • Agilerer Absatzmarkt • Vertiefte Kundeninteraktion • Höhere wahrgenommene Qualität • Höhere Rendite 	Verantwortliche Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Klare Management Entscheidung • Zentrale Organisation • Verantwortungszuweisung • Gezielte Planung und Kontrolle
Mangelnde Mitarbeiterkooperation <ul style="list-style-type: none"> • Negative Nutzerwahrnehmung • Verweigerung durch Zielgruppen • keine Abstimmung 		Gewinnung von Mitarbeiter-Engagement <ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung von Individuen und Subkulturen • Akzeptanz für divergente Sichtweise • Kommunikative Offenheit

Tabelle 6: Überblick über die Review-Ergebnisse (eigene Darstellung)

Drei zentrale Hindernisse resultieren auf dem Weg zu strategischem Alignment. Dies ist zunächst ein problematischer organisationaler Rahmen, bei dem IT eine Randstellung hat, geringe IT Kompetenz in-house vorliegt und dementsprechend kaum Change-Expertise besteht. Fehlende Organisation und Führung im Strategic Alignment Projekt können die Folge sein. Fehlt dem Management Vision und Führungskompetenz, so ist die Kooperation zwischen IT und Unternehmensleitung häufig gestört, was den Alignment Prozess beeinträchtigt.²⁹¹ Mitarbeiter kooperieren dann in geringerem Umfang und durch die Verweigerung der Zielgruppen des Alignment-Prozesses kann das Projekt die erhofften Effizienzwirkungen nicht entfalten.²⁹²

Diesen Problemen kann durch drei Strategien begegnet werden. Zunächst gilt es einen fachlichen Rahmen für die Projektgestaltung und Umsetzung zu schaffen, indem IT bezogenes Fachwissen aufgebaut wird und eine enge Kooperation zwischen IT und Unternehmensleitung gepflegt wird. Die Klärung von Verantwortlichkeiten in der Durchführung ist der zweite Schritt.²⁹³ Engagement von Mitarbeitern für den Change

²⁹¹ Vgl. Tallon (2003), S. 18-19; Chan et al. (2006), S. 35; Burn & Szeto (2000), S. 206; Luftman & Brier (1999), S. 109; Bergeron et al. (2004), S. 1003

²⁹² Vgl. Ravishankar (2011), S. 39; Dulipovici (2013), S. 116-117

²⁹³ Vgl. Kearns et al. (2004), S. 1-2; Dong (2008), S. 352; Luftman & Brier (1999), S. 111; Yayla (2009), S.9 Chan (2002), S. 1001; Joshi (2003), S. 353

Prozess kann gewonnen werden, indem Teilkulturen integriert und divergente Meinungen gehört werden.²⁹⁴

Somit wurden durch bestehende Forschungsarbeiten Hindernisse, Chancen und Erfolgsfaktoren schon in zahlreichen Einzelheiten beleuchtet. Dennoch fehlt bisher eine differenzierte Analyse der Rolle von Mitarbeitern, die vom Strategic Alignment Prozess betroffen sind, diesen jedoch nicht selbst-mitentscheiden und aktiv mitgestalten können. Drei vorliegende Forschungsarbeiten deuten darauf hin, dass den Nutzern von IT in Veränderungsprozessen eine entscheidende Funktion zu kommen, um den Erfolg des Strategic Alignment Prozesses sicherzustellen.²⁹⁵

Keine der drei Untersuchungen nimmt dabei jedoch tatsächlich die Perspektive der anwendenden Mitarbeiter ein. Vielmehr werden jeweils Führungskräfte und IT-Team Mitglieder, die mit der Umsetzung betraut waren, zu ihrer Auffassung hinsichtlich der Relevanz der Mitarbeiterkooperation in Strategic Alignment Prozessen befragt.²⁹⁶ Mitarbeiter als User der IT Instrumente, die zu Strategic Alignment eingesetzt werden, werden nicht direkt gehört.

Die Mehrzahl der verfügbaren Studien erheben Daten in branchengemischten Studien. Lediglich drei Untersuchungen beziehen sich auf eine konkrete Branche (Containerlogistik²⁹⁷, Finanzindustrie²⁹⁸, IT-Business²⁹⁹). Acur et al.'s Untersuchung im F&E Bereich bestätigt jedoch, dass in Abhängigkeit vom Aufgabengebiet der betroffenen Mitarbeiter doch Unterschiede hinsichtlich der Rezeption von Strategic Alignment vorliegen und insbesondere in Forschung und Entwicklung Akzeptanz-Probleme auftreten, wenn der IT Restrukturierungsprozess nicht mit der (innovativen) Haltung der Mitarbeiter korrespondiert.³⁰⁰ Es fehlt eine branchenspezifische Untersuchung, die diese Fragestellung näher betrachtet.

²⁹⁴ Vgl. Chan (2002), S. 101; Wu et al. (2015), S. 510

²⁹⁵ Vgl. Ravishankar (2011), S. 39; Dulipovici (2013), S. 116-117; Wu et al. (2015), S. 510

²⁹⁶ Vgl. Ravishankar (2011), S. 43; Dulipovici (2013), S. 113; Wu et al. (2015), S. 505

²⁹⁷ Vgl. Burn & Szeto (2000), S. 197

²⁹⁸ Vgl. Dulipovici (2013), S. 113

²⁹⁹ Vgl. Ravishankar (2011), S. 43

³⁰⁰ Vgl. Acur et al. (2012), S. 311

Die Mehrzahl der Studien beziehen sich auf den kulturellen Kontext USA, angelsächsischer Raum und Südostasien. Europäische Samples sind in dem Review unterrepräsentiert, lediglich Acur et al.³⁰¹ befragen Unternehmen in Nordeuropa. Studien für Deutschland konnten nicht aufgefunden werden.

Die Relevanz der Akzeptanz von Strategic Alignment-Prozessen durch die rezipierenden Mitarbeiter vor allem für europäische und deutsche Unternehmen ist somit bislang nicht hinreichend untersucht. Von Interesse ist insbesondere weitere Forschungsarbeit im F&E Bereich. Tatsächlich beobachtet auch Teubner, dass Unternehmen der deutschen Finanzdienstleistungsbranche bei der Umsetzung von IT Alignment Strategien selten auf akademische Forschungsergebnisse vertrauen, sondern hemdsärmelig vorgehen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von strategischen IT Alignment Prozessen fehlen oder schwer auf die Praxis konkreter Branchen und Unternehmen in Deutschland zu übertragen sind.³⁰²

2.4 Empirische Analyse-Methodik

2.4.1 Untersuchungsdesign

2.4.1.1 Zielsetzung und Arbeitsmodell

Zielsetzung des empirischen Teils der Arbeit ist es, die aufgezeigten Forschungslücken zu bearbeiten und für eine konkrete Branche und ein konkretes deutsches Unternehmen die folgenden offenen Fragestellungen zu untersuchen:

1. Wie wird Strategic Alignment in einem konkreten Unternehmen durch das Management konzipiert?
2. Welche Wahrnehmung haben die Mitarbeiter hinsichtlich des Strategic Alignment Prozesses?
3. Welche empirischen Interaktionen resultieren zwischen Management Konzeption und Mitarbeiterreaktion im empirischen Alignment Prozess?

³⁰¹ Vgl. Acur et al. (2012), S. 311

³⁰² Vgl. Teubner (2007), S. 105

4. Welche Kooperationsstrategien können angewendet werden, um Strategic Alignment Prozesse aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht erfolgreich zu gestalten?

Bereits frühere Studien haben sich um eine Zusammenführung verschiedener Perspektiven bemüht, um verschiedene Sichtweisen auf Strategic Alignment Prozesse in Unternehmen zu beleuchten und resultierende Interessenskonflikte herauszuarbeiten und daraus mögliche Lösungsvorschläge zu entwickeln. Luftman & Brier nehmen auf Interviews mit Managern und außenstehenden Consultants Bezug.³⁰³ Burn & Szeto und Joshi stellen die Perspektiven von IT Managern und strategischen Managern für verschiedene Branchen jeweils paarweise gegenüber.³⁰⁴ Dulipovici et al. betrachten die Perspektiven verschiedener Nutzergruppen auf Strategic Alignment Prozess im Rahmen einer Single Case Study.³⁰⁵

Auch im Rahmen dieser Untersuchung sollen verschiedene Sichtweisen auf Strategic Alignment vergleichend und dialogartig gegenübergestellt werden. Neuartig ist hier jedoch die Kontrastierung der Perspektive von Management und rezipierenden Mitarbeitern.

Durch eine Zusammenführung beider Sichtweisen werden Gestaltungsoptionen für die weitere erfolgreiche Umsetzung des Projektes erarbeitet werden. Damit lässt sich das ursprünglich unidirektional (vom Management zu den Mitarbeitern) konzipierte Strategic Alignment Modell wie folgt neugestalten:

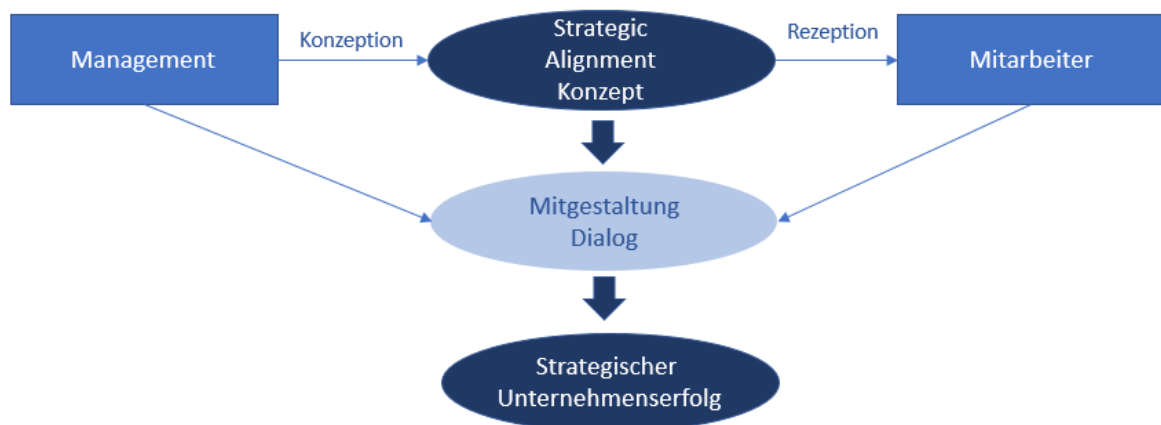


Abbildung 12: Arbeitsmodell (eigene Darstellung)

³⁰³ Vgl. Luftman & Brier (1999), S. 109

³⁰⁴ Vgl. Burn & Szeto (2000), S. 200; Joshi et al. (2003), S. 353

³⁰⁵ Vgl. Dulipovici (2013), S. 109

Bereits durch die Forschungsarbeit selbst werden Mitarbeiter im Alignment Prozess gehört und einbezogen und erhalten somit als Anwender der geänderten IT Strategie eine Mitgestaltungsmöglichkeit. Durch Erforschung des Zusammenspiels zwischen durch die Unternehmensleitung geplanten Strategic Alignment und der Wahrnehmung durch die Mitarbeiterschaft können Gestaltungsstrategien gewonnen werden, die die Akzeptanz des Strategic Alignment Prozesses erhöhen.

2.4.1.2 Wahl der Untersuchungsmethodik

Um diesen innovativen dialogartigen Forschungsansatz umzusetzen, gilt es eine integrierte Methodik zu entwickeln, welche es ermöglicht, Mitarbeitersicht und Managementsicht zu zusammenzuführen. Um dies im Rahmen der Arbeit leisten zu können, ist die Fokussierung auf ein einzelnes Unternehmen im Rahmen einer Single Case Study geeignet. Die Single Case Study vermittelt ein vertieftes Verständnis eines einzelnen Untersuchungsobjekts und kann verschiedene Forschungsmethoden einbinden.³⁰⁶ Aufgrund der unternehmensspezifischen Eigentümlichkeit von Strategic Alignment Projekten bietet sich dieses Vorgehen an, um Einzelheiten zur Relevanz der Mitarbeiterakzeptanz und Kooperation zu erkunden.³⁰⁷

Grundsätzlich kommen für empirische Case Studies quantitative Untersuchungen an einer statistisch repräsentativen Stichprobe oder qualitative Analysen in Betracht.³⁰⁸ Eine statistische Untersuchung wertet einen statistisch kodierten Datensatz aus und bietet den Vorteil, dass ein statistisch fundiertes Ergebnis, das einen repräsentativen Überblick gibt, resultiert. Eine qualitative Analyse eröffnet weitreichendere Möglichkeiten neue gedankliche Dimensionen zu erkunden und aufgrund dessen von vorgefertigten Kategorien abzuweichen.³⁰⁹

Mayring führt aus, dass ein sogenannter Mixed-Methods Approach geeignet sein kann, um die Vorteile beider Untersuchungsstrategien zu verbinden, also sowohl anhand einheitlicher Kategorien vorzugehen als auch neue individuelle Erkenntnisse zu

³⁰⁶ Vgl. Lamnek (2010), S. 204

³⁰⁷ Vgl. Merriam (1998), S. 58-60

³⁰⁸ Vgl. Starman (2013), S. 28.

³⁰⁹ Vgl. Migiro & Mangangi (2011), S. 3759

gewinnen.³¹⁰ Beim Mixed Methods Approach wird eine qualitative Analyse beispielsweise in der Form eines oder mehrerer Interviews mit einer anschließenden quantitativen Analyse in der Form einer Befragung kombiniert. Die Daten werden dann in einem dritten Schritt auch zusammenführend qualitativ ausgewertet um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.³¹¹

Hier soll ein Mixed Methods Approach in der Weise implementiert werden, dass eine Management-Befragung in der Form eines semi-strukturierten Interviews mit einer für das Alignment verantwortlichen Führungskraft mit einer quantitativen Umfrage in der Mitarbeiterschaft kombiniert wird. Bei dieser Methodik können, die mittels des Reviews gewonnenen Kategorien für beide empirischen Verfahren angewandt werden, so dass man zu vergleichbaren kontrastierenden Ergebnissen aus zwei Perspektiven gelangt. Diese können dann aufgrund einer Einordnung der Ergebnisse in den Kontext bisheriger Forschung zusammengeführt werden, um Handlungsstrategien für die erfolgreiche Realisierung von Strategic Alignment im konkreten Fall zu gewinnen.³¹² Die empirische Forschung wird um Erkenntnisse bereichert, die mit bestehenden Kategorien korrespondieren und somit für großformatigere Analyse Verwendung finden können.³¹³

2.4.1.3 Konzeptionelle Umsetzung

Um die Management-Perspektive auf den Alignment-Prozess zu erfassen, wird ein Interview mit der für das IT Alignment verantwortlichen Führungskraft des zu wählenden Unternehmens geführt. Hier wird erhoben, welche Faktoren den Alignment-Prozess notwendig gemacht haben, wie er umgesetzt wurde, welche Veränderungen sich für Unternehmen und Mitarbeiter ergeben, welche Chancen und Probleme bereits erkannt wurden und wie darauf im Management reagiert wurde.

Um die Mitarbeitersicht abzubilden, wird eine Umfrage unter den Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt, welche von dem Alignment Prozess betroffen waren. Die Umfrage wird als Multiple-Choice Survey konzipiert, die Mitarbeiter erhalten jedoch die Möglichkeit eigene Gedanken in offenen Fragen zu ergänzen. In der Umfrage wird

³¹⁰ Vgl. Mayring (2012), S. 28-29

³¹¹ Vgl. Schreier & Odag (2010), S. 263; Mayring (2012), S. 30

³¹² Vgl. Flyvbjerg (2011), S. 301; Mayring (2016), S. 54-57

³¹³ Vgl. Lamnek (2010), S. 23; Mayring (2016), S. 57-58

erhoben, welche Erfolge und Probleme Mitarbeiter im Hinblick auf das Alignment wahrnehmen und welche Gestaltung bzw. Initiativen sie sich wünschen, um mögliche Schwierigkeiten mit der Veränderung rascher und einfacher zu bewältigen. Die Struktur und Inhalte der Multiple-Choice Fragen werden im Einzelnen aufgrund der im Rahmen des Reviews im theoretischen Teil der Arbeit gewonnenen Kategorien abgeleitet.

Die Auswertung der empirischen Studie berücksichtigt nun zunächst beide Perspektiven gleichermaßen und stellt die Ergebnisse also die Wahrnehmung des Alignment Prozesses des Managements und der Mitarbeiter gegenüber. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden herausgearbeitet. Es wird geprüft, inwiefern die Erwartungen und Gestaltungsvorschläge der Mitarbeiter im Rahmen der Management-Anforderungen umgesetzt werden können, um das Alignment für alle Stakeholder zu einem Erfolg zu machen und somit die Unternehmens-Performance durch das Alignment nachhaltig zu steigern.

2.4.2 Umsetzung der empirischen Analyse

Um die geplante empirische Analyse umzusetzen, gilt es ein geeignetes Unternehmen, das für den Forschungsansatz offen ist, aufzufinden und Interview sowie Mitarbeiterbefragung zu gestalten.

2.4.2.1 Unternehmenswahl

Für die Befragung kann ein mittelständisches Unternehmen der deutschen Automobilbranche und hier konkret die Forschungs- und Entwicklungsabteilung gewonnen werden. Diese Branche bietet sich für eine empirische Analyse in besonderer Weise an, da wie in Abschnitt 2.3.5 dargestellt, für Deutschland und die Automobilbranche noch kaum Untersuchungsarbeit zum Thema Strategic Alignment geleistet wurde und wie Acur³¹⁴ ausführt, im F&E Bereich besondere Anforderungen an die Implementierung von Strategic Alignment Prozessen bestehen. Die folgenden Informationen zum Strategic Alignment Prozess im ausgewählten Unternehmen wurden in Vorgesprächen mit der interviewten Managerin gewonnen. Sie sind nicht öffentlich verfügbar.

³¹⁴ Vgl. Acur (2012), S. 311-312

Das gewählte Unternehmen, die A GmbH (hier aus Compliance Gründen anonymisiert), befindet sich im Eigentum der Z Muttergesellschaft und realisiert für diese Entwicklungs- und Umsetzungsprojekte für Kleinserien mit hohen technologischen Anforderungen. Dabei werden technologische Prinzipien und auch Bauteile der Z Muttergesellschaft verwendet und für die Anwendung im High-Tech Bereich modifiziert und um Komponenten ergänzt. Innovationen der A GmbH werden auch in Technologiekonzepten bei der Mutter integriert. Die A GmbH ist jedoch organisational selbständig und unterhält eine eigene Unternehmensstruktur mit F&E, Fertigung, Entwicklung und den angeschlossenen Managementstrukturen.

Die A GmbH durchläuft gegenwärtig einen Strategic Alignment Prozess, welcher darauf abzielt, Prozesse, Entwicklungsergebnisse sowie Bauteile der A GmbH leichter mit der Z Muttergesellschaft abzustimmen und die Kompatibilität auf Ebene von Prozessen und Strukturen zu verbessern. Somit soll der A GmbH ein Wachstum parallel zur Z Muttergesellschaft ermöglicht werden. Der Strategic Alignment Prozess umfasst sowohl Veränderungen im IT Bereich als auch im Bereich der Organisationsstrukturen der A GmbH, wobei es darum geht, Abläufe und Strukturen der Z Muttergesellschaft nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit auch in der A GmbH zu implementieren.

Das Strategic Alignment umfasst unter anderem die folgenden Elemente:

- Das Organigramm der Z Muttergesellschaft wurde auf die A GmbH übertragen, wobei neue hierarchische Strukturen und Verantwortlichkeitsebenen implementiert wurden.
- In der A GmbH wurden neue Software Programme implementiert, welche unter anderem der einheitlichen Katalogisierung der Bauteile und der F&E Nummern dienen.
- Prozesse bei der A GmbH sind in den Schemata der Z Muttergesellschaft abzubilden, indem Reporting-Tools und Änderungsmanagement Tools harmonisiert wurden.

2.4.2.2 Gestaltung des Management-Interviews

Für das Management-Interview steht die Leiterin der Entwicklungsabteilung der A GmbH S.M. zur Verfügung. Das Interview wird wie dargestellt semi-strukturiert gestaltet, und es werden die folgenden Leitfragen formuliert, welche sich aus den im Rahmen des Reviews

gewonnenen Kategorien zu Hemmnissen, Chancen und Erfolgsfaktoren von Strategic Alignment Prozessen ableiten (vgl. Tabelle 6– Zusammenfassung der Review Ergebnisse).

1. Welche Chancen sieht die Z Muttergesellschaft durch den Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH?
 - a. auf der Ebene der internen Prozesse und IT Strukturen?
 - b. aus der Sicht der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens?
2. Welche Chancen sehen Sie persönlich für die A GmbH und ihre F&E Abteilung?
3. Welche Hindernisse ergeben sich aus Ihrer Sicht im Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH?
 - a. Hinsichtlich der unternehmerischen Strukturen?
 - b. Hinsichtlich Führung und Verantwortlichkeiten?
 - c. Hinsichtlich der Kooperation der Mitarbeiter?
4. Wie kann aus Ihrer Sicht der Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH erfolgreich gestaltet werden?
 - a. Durch Veränderung der vorhandenen organisationalten Strukturen?
 - b. Durch Führung und Organisation?
 - c. Durch Gewinnung der Mitarbeiter?

2.4.2.3 Gestaltung der Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung wird unter den Mitarbeitern des Unternehmens auf der unternehmensinternen Webseite elektronisch durchgeführt. Es werden alle 23 Mitarbeiter der F&E Abteilung der A GmbH adressiert. Die Mitarbeiterbefragung wird mittels der gleichen Kategorien wie das Interview, welche ja durch das systematische Review gewonnen wurden, gestaltet. Dabei werden Wahlfragen formuliert, wobei der Mitarbeiter jeweils eine Aussage vorgelegt bekommt, zu der er seinen Zustimmungsggrad auf einer Likert-Skala 1 (keine Zustimmung) bis 5 (maximale Zustimmung) angeben kann und zusätzlich pro Kategorie freie Anmerkungen formulieren kann. Es resultiert der folgende Fragebogen:

- 1. Welche Chancen sehen Sie durch den Strategic Alignment Prozess für die A GmbH und konkret ihre Abteilung?**
 - 1.1 Die IT Ressourcen-Effizienz ist gestiegen.

- 1.2 Die Mitarbeiter haben höhere IT Skills erworben.
- 1.3 Die IT Architekturen sind transparenter geworden.
- 1.4 Die IT Performance ist gestiegen.
- 1.5 Die Geschäftsprozesse haben sich verbessert.
- 1.6 Unser Marktanteil wird wachsen.
- 1.7 Unsere Innovationsfähigkeit hat zugenommen.
- 1.8 Die Qualität der operativen Prozesse hat sich verbessert.
- 1.9 Wir können auf den Absatzmarkt noch besser reagieren
- 1.10 Die Rendite der A GmbH wird aufgrund des Strategic Alignment Prozesses steigen.
- 1.11 Eigene Kommentare_____

2. Welche möglichen Hindernisse resultieren aus dem Strategic Alignment Prozess?

- 2.1 Unser Unternehmen hat Erfahrung mit der Umsetzung der Prozesse der Z GmbH.
- 2.2 Unser Management steht hinter dem Prozess.
- 2.3 IT Abteilung (der Z Muttergesellschaft) und Management (der A GmbH) kooperieren eng.
- 2.4 Zwischen planenden und umsetzenden Kräften besteht Harmonie.
- 2.5 Es fällt mir leicht, die IT Anforderungen zu implementieren.
- 2.6 In unserem Team besteht eine positive Haltung gegenüber dem Konzept.
- 2.7 Eigene Kommentare_____

3. Welche Erfolgsvoraussetzungen sehen Sie für den Strategic Alignment Prozess?

- 3.1 Wir müssen mehr IT Fachwissen entwickeln, um den Prozess umzusetzen.
- 3.2 Führung und IT Experten sollten intensiver zusammenarbeiten.
- 3.3 Unser Unternehmen sollte gezieltes Wissensmanagement betreiben.
- 3.4 Wir benötigen mehr klare Management-Entscheidungen.
- 3.5 Die Verantwortlichkeiten sollten klarer geregelt werden.
- 3.6 Die Planung und Kontrolle des Prozesses sollte zentralisiert werden.
- 3.7 Wir müssen einzelne Mitarbeiter von der Praxistauglichkeit des Konzepts überzeugen.
- 3.8 Mitarbeiter müssen mehr einbezogen werden.
- 3.9 Es muss offener über die Erwartungen der Z Muttergesellschaft gesprochen werden.
- 3.10 Eigene Kommentare_____

2.4.2.4 Auswertung der Ergebnisse der empirischen Analyse

Um die Ergebnisse qualitativ vergleichend auszuwerten, wird in folgenden Schritten vorgegangen.

1. Zunächst werden die Ergebnisse des Management-Interviews geordnet und den drei Teilbereichen der Analyse
 - a. Chancen von Strategic Alignment (Frage 1 und 2)
 - b. Hindernisse von Strategic Alignment (Frage 3)
 - c. Erfolgsfaktoren für Strategic Alignment (Frage 4) endgültig zugeordnet.
2. Diesen Ergebnissen werden die quantitativen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu den Teilfragen
 - 1 - Chancen von Strategic Alignment,
 - 2 - Hindernisse von Strategic Alignment und
 - 3 - Erfolgsfaktoren von Strategic Alignment zugeordnet.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden deskriptiv analysiert, indem die Häufigkeitsverteilungen und ersten beiden Verteilungsmomente (Mittelwert und Standardabweichung) auch grafisch aufbereitet werden.
3. Die ergänzenden Aussagen der Mitarbeiter werden textuell aufbereitet und die Sichtweise der Mitarbeiter wird den Ergebnissen des Management-Interviews vergleichend gegenübergestellt.
4. Aufgrund der vergleichenden Zusammenführung der Ergebnisse werden folgende Ergebnisse gewonnen:
 - a. Kongruenz und Divergenz hinsichtlich wahrgenommener Chancen von Strategic Alignment aus Management- und Mitarbeiter-Sicht.
 - b. Übereinstimmungen und Abweichungen hinsichtlich bestehender Hindernisse von Strategic Alignment zwischen Management und Mitarbeitern.
 - c. Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Strategic Alignment durch komplementäre Ergänzung von Management und Mitarbeitersicht.
5. Es werden Gestaltungsvorschläge für die A GmbH abgeleitet, wie das Strategic Alignment Projekt erfolgreich im Sinne beider Unternehmen gestaltet werden kann.

2.5 Ergebnisse der Fallstudienanalyse

Die Ergebnisse der empirischen Befragung der Mitarbeiter der A GmbH sowie die Transkription des Management Interviews mit dem Leiter der F&E Abteilung bei der A

GmbH sind in Anhang 8.2.2.1 und 8.2.2 beigefügt. Die Auswertung der Ergebnisse folgt dem in Abschnitt 2.4.2.4 entworfenen Arbeitsplan.

2.5.1 Chancen des Strategic Alignment Prozesses

Chancen des Strategic Alignment Prozesses lassen sich aus ressourcenorientierter und marktorientierter Perspektive betrachten und in Aspekte auf Geschäftsebene in IT Ebene gemäß Hendersons Strategic Alignment Modell gliedern:

2.5.1.1 Management Sicht

S.M. die Interviewpartnerin und Leiterin der F&E Abteilung der A GmbH führt aus, dass auf Ebene der Geschäftsstrategie eine stärkere fachliche Integration der A GmbH in den Konzern angestrebt wird, wobei die Entwicklungsergebnisse der A GmbH in höherem Umfang für die Produkte der AG nutzbar gemacht werden sollen. Dabei soll gleichzeitig die dem Entwicklungsprozess förderliche rechtliche und projektbezogene Eigenständigkeit der A GmbH erhalten werden.

Damit dies gelingt, wird eine Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse der A GmbH und der AG angestrebt. Zunächst wurden gemeinsame Hierarchieebenen geschaffen, indem die hierarchischen Strukturen der A GmbH an die AG angepasst und damit aufgestockt wurden. Eine Vereinheitlichung der Entscheidungsprozesse in A GmbH und AG soll dazu beitragen, höhere Transparenz zu schaffen und Entscheidungsvorgänge reibungslos von der A GmbH in die AG Prozesse übergehen zu lassen.

Auf Ebene der IT Strategie spiegelt sich diese Geschäftsstrategie: die A GmbH soll in deutlich höherem Umfang als bisher die Schemata und Routinen der AG nutzen und von Anfang eines Entwicklungsprozesses an in den Strukturen der AG operieren. Es wurden also einheitliche Standards für die Erzeugung, Verwaltung und Übertragung von Informationen zwischen AG und GmbH festgelegt. Dadurch soll das strategische Ziel des Abbaus von Kommunikationsbarrieren und der Steigerung der Transparenz von Geschäftsprozessen auf IT Ebene implementiert werden.

Auf der Ebene der IT-Prozesse äußert sich die strategische Zielsetzung für die A GmbH in einer Übertragung von Datenmanagement-, Verwaltungs- und Protokollierungssoftware, die in der AG Anwendung findet auf die GmbH. Für die GmbH bedeutet dies eine

Neuorientierung bei gleichzeitiger Steigerung der Interaktionsintensität mit der AG. Durch eine Harmonisierung der Daten- und Softwarestandards werden durch die Konzernleitung Synergieeffekte und höhere Transparenz angestrebt. S.M. räumt ein, dass durch den Alignment Prozess Aufstiegschancen des Managements innerhalb des Gesamtkonzerns verbessert wurden und die Entstehung von Netzwerken innerhalb des Managements begünstigt. Die Neukonzeption der hierarchischen Strukturen der A GmbH korrespondierend zur AG wird jedoch für das Unternehmen insgesamt nicht als unmittelbarer Vorteil gesehen.

2.5.1.2 Mitarbeitersicht

Teilfragen 1.1 mit 1.5 der Mitarbeiterbefragung zu den wahrgenommenen Chancen des Strategic Alignment Prozesses bei der A GmbH spiegelt die Perspektive des Ressource Based View wieder beleuchtet also die Chancen zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit, der internen und vor allem IT bezogenen Leistungsfähigkeit. Die Auffassung der Mitarbeiter hierzu ist in Abbildung 13 dargestellt.

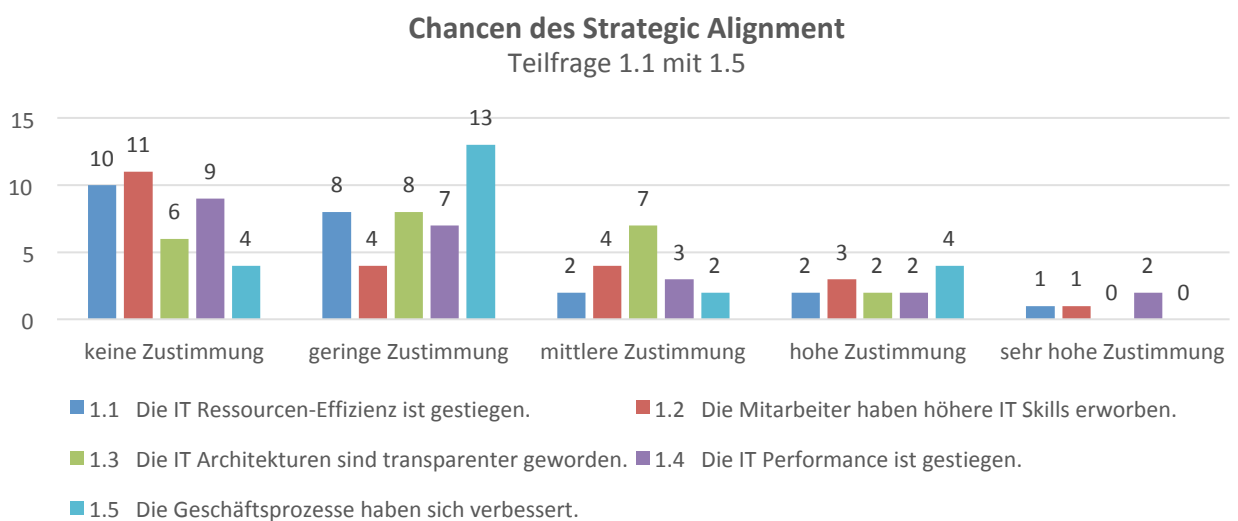


Abbildung 13: Chancen des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 1.1 mit 1.5

Es wird deutlich, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter nicht oder überwiegend nicht der Auffassung sind, dass die IT Effizienz und Prozess-Effizienz der A GmbH durch den Strategic Alignment Prozess profitiert hat. Die Mittelwerte für die Teilfragen 1.1 mit 1.5 liegen durchgängig unter 2.3 und die Zustimmung zu Teilfrage 1.1 (IT

Ressourceneffizienz) ist durchschnittlich am geringsten ausgeprägt. Auch Teilfrage 1.5 zur Steigerung Qualität der Geschäftsprozesse findet geringe Zustimmung.

Abbildung 14 stellt die Ergebnisse zu Teilfragen 1.6 mit 1.10 dar und spiegelt damit die Perspektive des Markt-based View wieder. Auch hier ist der überwiegende Teil der Mitarbeiter der Auffassung, dass der Strategic Alignment Prozess keine positive Auswirkung auf die Marktanteile des Unternehmens, die Innovationsfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit der Firma hat. Allerdings sind 6 Mitarbeiter überzeugt davon, dass aufgrund der Veränderungen die Rendite der A GmbH profitieren wird.

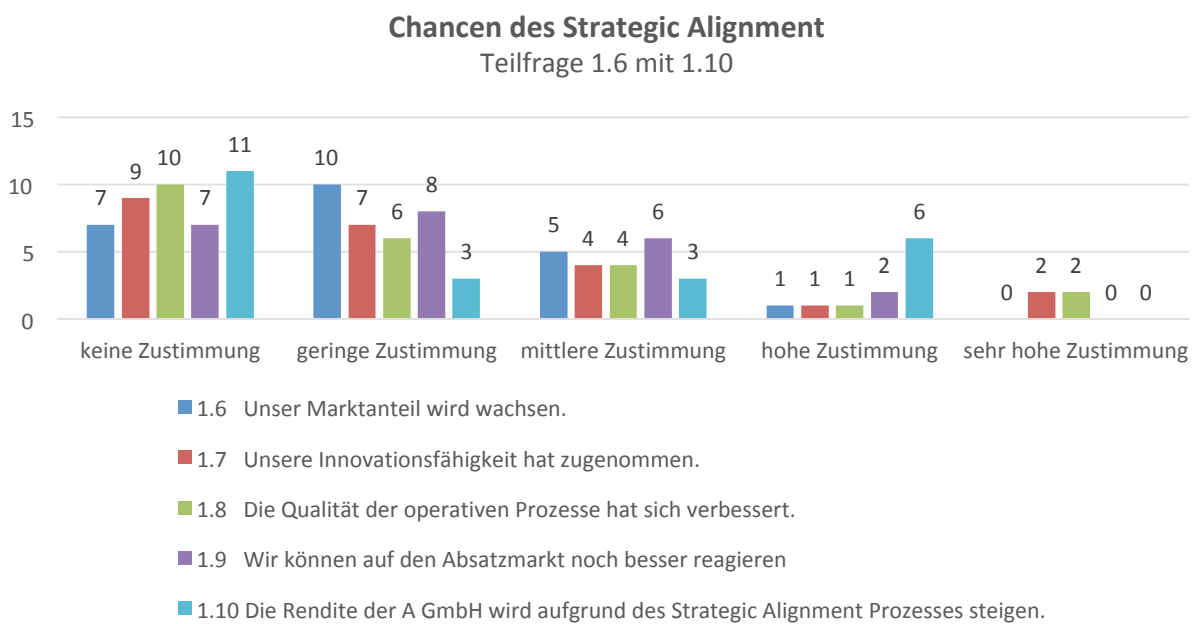


Abbildung 14: Chancen des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 1.6 mit 1.10 (eigene Darstellung)

2.5.1.3 Vergleichende Zusammenführung

Aufgrund der qualitativen Aussagen der Mitarbeiter (Teilfrage 1.11) lässt sich nun man die Perspektive des Leiters der F& E Abteilung und die Mitarbeitersicht zu Chancen des Strategic Alignment Prozesses kontrastieren.

Die Mitarbeiter sehen den Systemwechsel aus operativer Sicht und erkennen, dass sie, um die Anforderungen zu bewältigen, ihre EDV Kompetenz weiterentwickeln und in höherem Umfang innerhalb der Abteilung und mit der AG kooperieren müssen. Eine Chance stellt die Rationalisierung der Konstruktionsabteilung dar. Die Leiterin der F&E der A GmbH

hingegen vertritt die Managementperspektive und hat beide Unternehmen im Blick. Sie kommuniziert die Chancen einer Ressourcenersparnis durch Vereinheitlichung der Standards, welche durch das Management zu vertreten sind. Zwischen den Zeilen wird jedoch korrespondierend zur Mitarbeiterhaltung ihre persönliche Skepsis deutlich:

„Hintergrund hierfür ist, der Versuch der Konzernleitung ein einheitliches Unternehmensrahmenwerk zu schaffen, welches auch auf uns als externe GmbH unmittelbar appliziert wird.“... „Somit soll es – so hofft die Konzernleitung – zu einer Harmonisierung der Prozesse und Abläufe kommen.“

Mitarbeiter- und Management-Sicht korrespondieren somit in der Wahrnehmung begrenzter Chancen durch den Strategic Alignment Prozess sowohl im Hinblick auf die interne Ressourceneffizienz als auch die Behauptung des Unternehmens im Wettbewerb, wobei allerdings eine mögliche Steigerung der Wirtschaftlichkeit anerkannt wird.

Die Potentiale des Alignment Prozesses bei der A GmbH sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst, indem auf die Kategorien von Hendersons Strategic Alignment Modell (vgl. Abbildung 1) Bezug genommen wird.

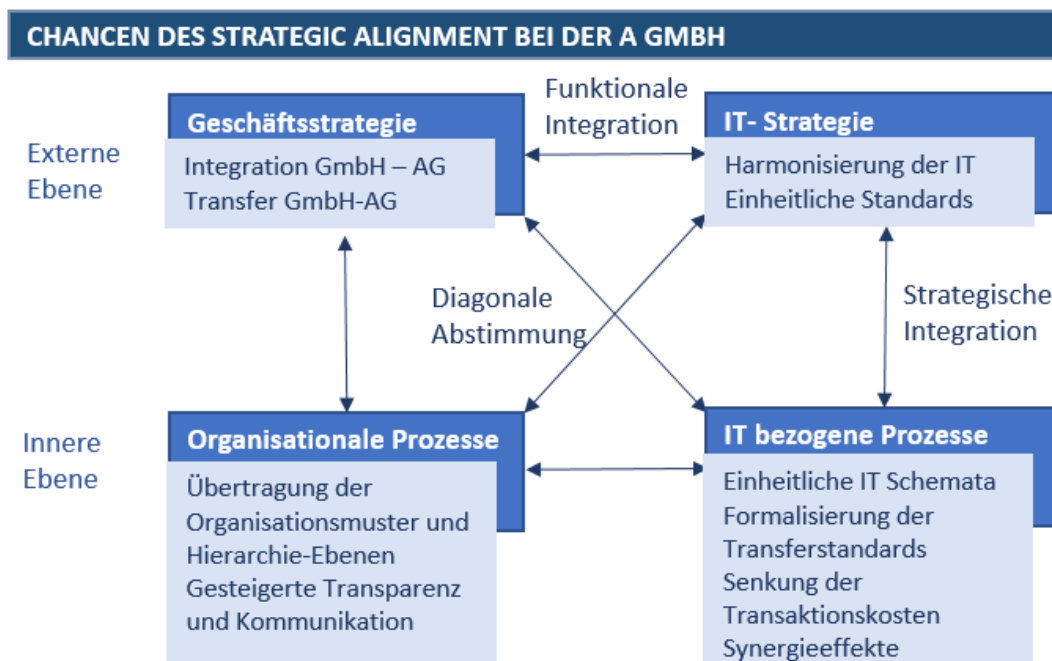


Abbildung 15: Chancen des Strategic Alignment bei A GmbH aus der Perspektive von Henderson (1989, S. 5) (eigene Darstellung)

2.5.2 Bestehende Hindernisse des Strategic Alignment Prozesses

Die skeptische Haltung, welche bereits bei Darstellung der wahrgenommenen Chancen aus dem Strategic Alignment Prozess durchscheint, wird bei den Teilfragen zu wahrgenommenen Hindernissen und Problemen des Change noch stärker deutlich.

2.5.2.1 Management Sicht

Aus der Perspektive der ressourcenbasierten Sichtweise fördert der Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH organisationale Transparenz nur bedingt, da aufgrund der Größendifferenz zwischen dem Mutterkonzern und der A GmbH eine Übertragung der Organisationsstrukturen aus der AG auf die GmbH zu einer Überfrachtung der GmbH führt. Die ursprünglich flachen Hierarchiestrukturen der GmbH werden künstlich aufgebläht, was die direkte Kooperation zwischen den Mitarbeitern eher hemmt als fördert. Es werden zusätzliche Dienstwege und Kommunikationsstrukturen geschaffen, die zwar formal AG Anforderungen entsprechen, jedoch werden dabei pro Kommunikationsvorgang weniger Inhalte vermittelt. Damit sinkt die interne Prozess-Effizienz in der GmbH.

Auch nach außen hin, also gemäß der marktbasierter Sichtweise, unterstützt der Strategic Alignment Prozess in der Wahrnehmung der Interviewpartnerin S.M. die Leistungsfähigkeit der A GmbH nicht. Denn aufgrund der Zunahme von bürokratischen Strukturen kommt Zeit- und Ressourcen für die Entwicklung von marktfähigen Produkten abhanden.

Die Hindernisse auf organisationaler Ebene spiegeln sich im IT Bereich und werden von IT Strukturen, die im Rahmen des Alignment Prozesses geschaffen wurden, mit verursacht bzw. verstärkt. Zunächst wird aus ressourcen-bezogener Sichtweise, immer mehr Energie in die Befriedigung interner Kommunikationsprozesse gesteckt: Mitarbeiter sind vermehrt mit der Erstellung von Diskussionsvorlagen für AG-Prozesse befasst. Führungskräfte in ein umfangreiches Briefing-System eingebunden. Dabei wird jedoch nicht mehr Output erzeugt, der zu Markt – und Wettbewerbsfähigkeit der A GmbH beiträgt. Vielmehr resultieren aus internen Strukturen Kommunikationskosten und Reibungsverluste. Teilweise ergeben sich sogar Kapazitätseinbußen für die Forschungs- und Entwicklungsarbeit, da Mitarbeiter mit dem Erlernen neuer EDV Kompetenzen, die hauptsächlich der Kommunikation mit der AG dienen, ausgelastet sind.

2.5.2.2 *Mitarbeitersicht*

Diese Sichtweise der F&E Leitung der A GmbH spiegelt sich auch in den Aussagen der Mitarbeiter.

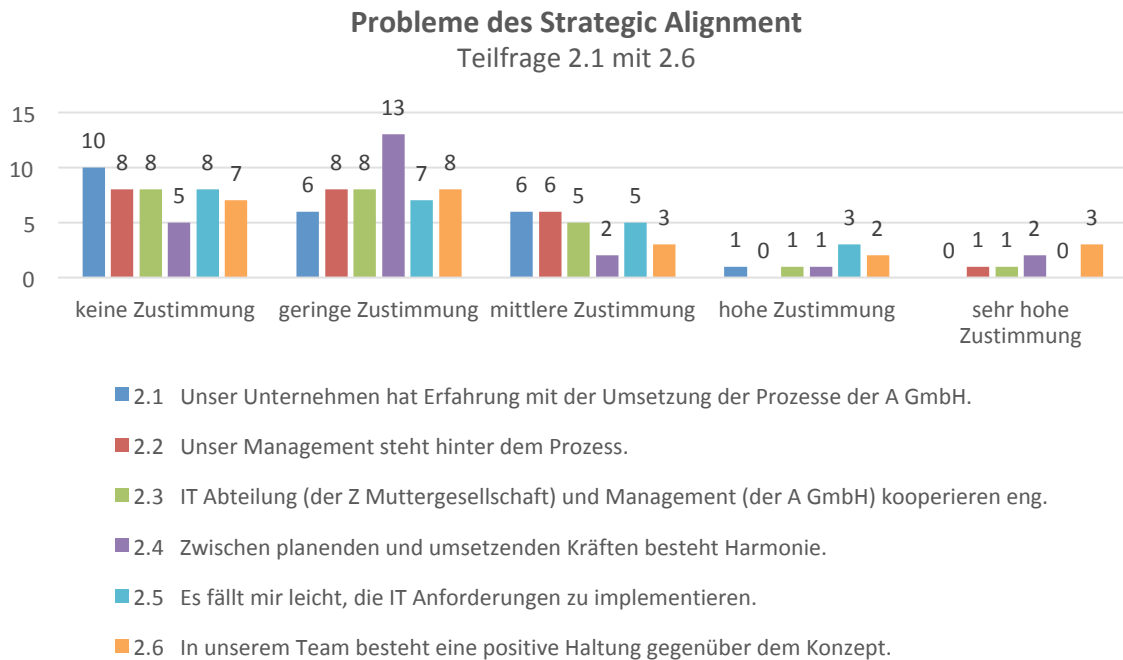


Abbildung 16: Probleme des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 2.1 mit 2.6 (eigene Darstellung)

Zu den Testaussagen, die sich mit der Akzeptanz des Strategic Alignment Prozesses befassen und sämtlich bejahend formuliert sind, resultieren sehr niedrige Zustimmungswerte. So sieht die Mehrzahl der Mitarbeiter ein Defizit an operativer Erfahrung mit Change Prozessen in der A GmbH und erkennt auch, dass das Management der GmbH den Strategic Alignment Prozess nicht mitträgt. Dabei wird auch ein Abstimmungsproblem zwischen der IT Abteilung der Muttergesellschaft und der A GmbH erkannt, was dazu führt, dass die IT Anforderungen der AG nicht in userfreundliche Routinen bei der A GmbH implementiert werden. Somit ist die Haltung der F&E Teammitglieder der A GmbH gegenüber dem Strategic Alignment Prozess überwiegend voller Vorbehalte.

2.5.2.3 Vergleichende Zusammenführung

Die ablehnende Haltung des Managements gegenüber dem strategischen Alignment in der A GmbH überträgt sich somit auf die Mitarbeiterschaft. Der organisationale Adaptationsprozess wird als Hemmnis für kreative Arbeit wahrgenommen und erscheint als Bruch mit den etablierten und funktionierenden F&E Strategien. Die neuen IT Standards wirken aus der Sicht von Management und Mitarbeitern überflüssig und überfrachtet.

Höherer Kommunikationsaufwand mit der AG wird von Management und Mitarbeiterschaft nicht als förderlich, sondern als transaktionskostensteigernd empfunden. Hieraus resultiert geringe Kooperationsbereitschaft in der A GmbH. Dies spiegelt sich in der IT: Mitarbeiter sehen die Sinnhaftigkeit der Beschäftigung mit neuen IT Systemen nicht ein. Dies resultiert auch aus einer defizitären Umsetzung der IT Anforderungen durch die IT Abteilung der A GmbH, was wiederum in einer ablehnenden mentalen Haltung dort seinen Ursprung hat.

Das folgende Schaubild, welches wiederum auf Hendersons Modellbildung zum Strategic Alignment Bezug nimmt, veranschaulicht die negative Rückkopplung zwischen Geschäfts- und IT Ebene in der A GmbH:



Abbildung 17: Probleme des Strategic Alignment Prozesses bei der A GmbH (eigene Darstellung bezugnehmend auf das Schema von Henderson (1985, S. 1))

2.5.3 Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Strategic Alignment

Aus Interview und Mitarbeiterbefragung werden auch Erfolgsfaktoren für die Optimierung des Strategic Alignment Prozesses zwischen A GmbH und AG deutlich. Welche sich erneut anhand des Schemas „ressourcenbasierte versus marktbasierende Sichtweise auf Geschäfts- und IT Ebene“ gliedern lassen.

2.5.3.1 Management Sicht

Nach Auffassung von S.M. wäre es sinnvoll, Hierarchie- und Governance Standards, die aus der AG in die A GmbH übernommen wurden, für die Anwendung in der GmbH zu vereinfachen. Dies bedeutet die Anzahl der Hierarchiestufen in der GmbH überschaubar zu halten und nur konzeptionell mit der AG abzustimmen. Flachere Strukturen würden die Kommunikationsprozesse in der A GmbH wieder effizienter werden lassen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter sowie der Projektteams erneut stärken.

Auch auf IT Ebene wäre es aus Sicht von S.M. notwendig, Prozesse und Strukturen, die in der AG Usus sind, für die A GmbH schlanker zu gestalten und zu vereinfachen. Es müsste zugleich mehr Spielraum für die Einbindung von innovativen Bauteilen in bestehende AG Konzepte geschaffen werden, beispielweise indem Datenbanken für neue Bauteilkonzepte geöffnet werden. Änderungsprotoll-Schemata sollten offener konzipiert werden, so dass die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung zeigen, Bürokratie vermeiden, dafür jedoch Ressourcen für Sachfragen offenhalten könnten.

S.M. schlägt zusätzlich eine Öffnung der AG für Prozesse und Strukturen der GmbH vor. Durch einen Abbau von hierarchischen Ebenen und überflüssigen Prozessen könnten auch dort Abläufe und Kommunikationsvorgänge vereinfacht werden. Dies würde auch in der AG zur Steigerung von Transparenz und Effizienz beitragen. So sollten auch die IT Abteilungen von GmbH und AG interaktiv und mit dem Ziel, beiderseits Erfahrungen zu nutzen, zusammenarbeiten. Eine gleichberechtigte Interaktion beider Instanzen könnte die Zielsetzung gegenseitiger Harmonisierung besser vorantreiben als ein Diktat von Seiten der AG. Durch bilaterale Vereinbarungen könnten die Mitarbeiter der IT in der GmbH besser motiviert werden.

2.5.3.2 Mitarbeitersicht

Die Wahrnehmung der Mitarbeiter zu möglichen Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment Prozesses in der A GmbH lässt sich aus Teilfrage 3.1 mit 3.9 ablesen:

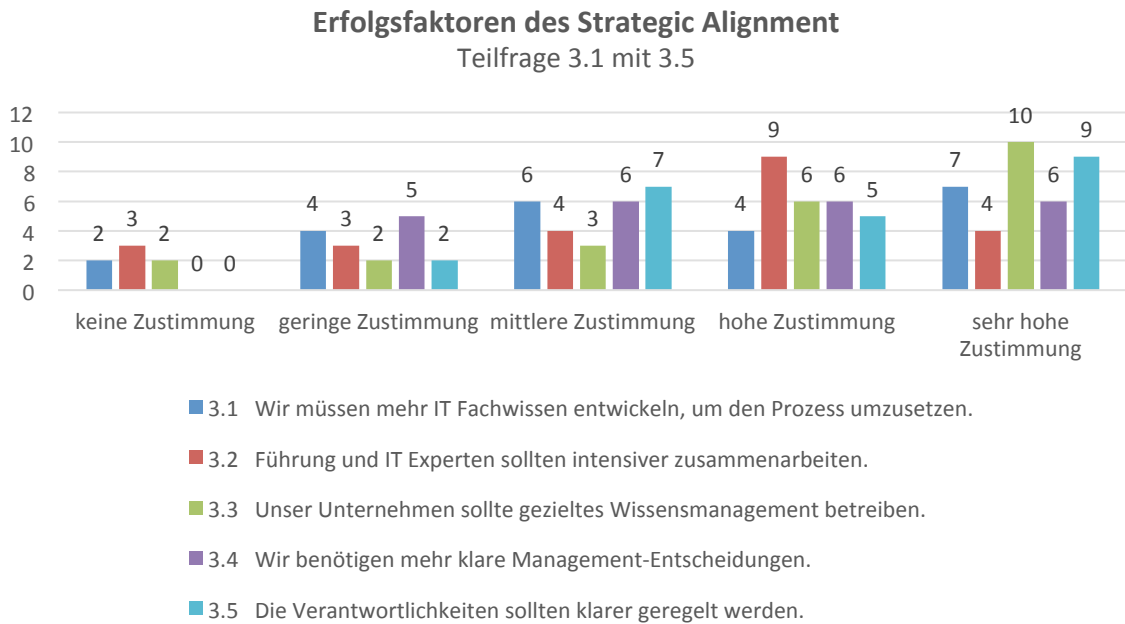


Abbildung 18: Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 3.1 mit 3.5 (eigene Darstellung)

Alle neun durch die im Rahmen der Umfrage benannten Thesen zu Strategic Alignment finden die überwiegende Zustimmung (Mittelwert > 3) der Mitarbeiter der A GmbH. Die Optimierung des Strategic Alignment Prozesses könnte von der IT Ebene ausgehen, indem höhere Fachwissen im IT Bereich entwickelt wird, um eine Zusammenführung der Strukturen und Prozesse zwischen A GmbH und AG erfolgreicher zu realisieren. Dies bedingt eine intensivere Kooperation zwischen IT Experten und strategischer Unternehmensführung, wobei die Wissensressourcen beider Seiten strategisch organisiert werden. Durch eine engere Kooperation zwischen dem Management der AG und der A GmbH, kann es gelingen, dass das Management der A GmbH stärker hinter dem IT Alignment Prozess steht. Macher und User von IT Prozessen und Strukturen sollten besser und gleichberechtigt zusammenarbeiten. Dies gilt auch für die Kooperation zwischen EDV und Unternehmensmanagement.

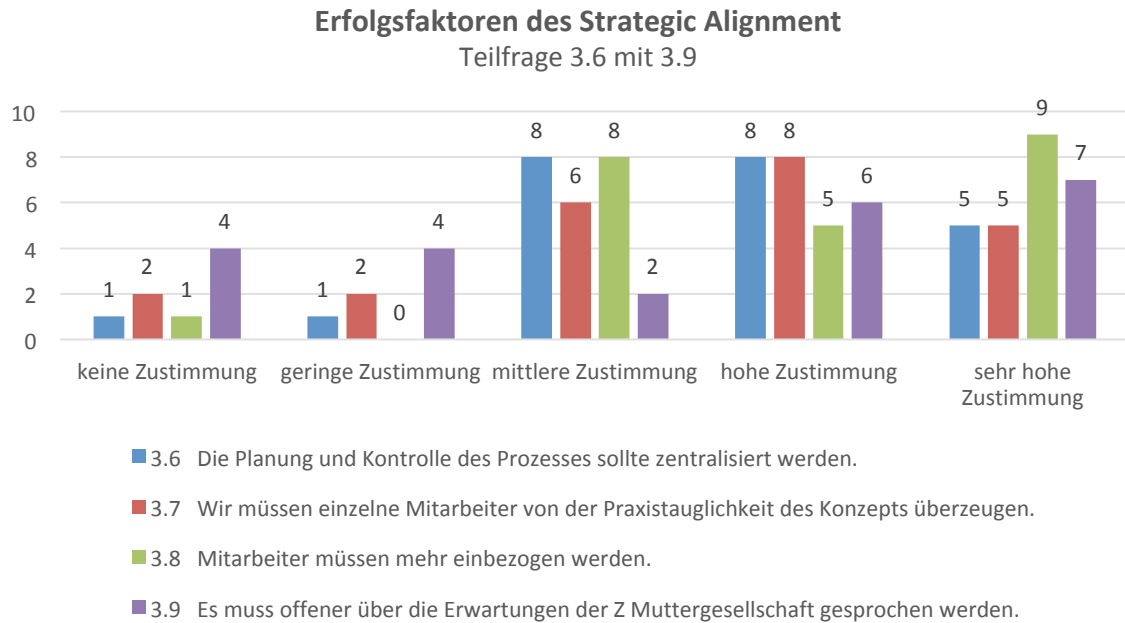


Abbildung 19: Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment aus Mitarbeitersicht – Teilfragen 3.6 mit 3.9 (eigene Darstellung)

Auch auf strategischer Ebene wünschen sich die Mitarbeiter höhere Einbeziehung in das Strategic Alignment. So sind die Befragten nur teilweise der Auffassung, dass eine zentrale Change-Planung erfolgreich ist, vielmehr gilt es, die Mitarbeiter der A GmbH individuell einzubeziehen und eine offene Kommunikationskultur auch mit der Muttergesellschaft zu pflegen. Ausgehend von der Überzeugung des Managements von dem Change Prozess, können dann auch die Mitarbeiter für das Strategic Alignment gewonnen werden. Wichtig erscheint eine Einbindung aller betroffenen Konzernebenen – AG und A GmbH und dort zwischen IT sowie Geschäftsführung sowie allen Hierarchieebenen. Der Impuls zur Veränderung sollte vom Management ausgehen, welches den Change Prozess stützt. Somit kann der Funke auf die Mitarbeiter überspringen.

2.5.3.3 Vergleichende Zusammenführung

Das Strategic Alignment Schema von Henderson ist auch geeignet, um die mittels Management-Interview und Mitarbeiterbefragung gewonnenen Erfolgsfaktoren für den Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH zu systematisieren und zusammenzuführen:



Abbildung 20: Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment Prozesses bei der A GmbH (eigene Darstellung bezugnehmend auf das Schema von Henderson (1985, S. 1)

Mitarbeiter und F&E Management der A GmbH stimmen darin überein, dass der Strategic Alignment Prozess in ihrer Abteilung gelingen kann, wenn eine intensivere Zusammenarbeit, ein kontinuierlicher gleichberechtigter Austausch und kommunikative Offenheit zwischen folgenden Instanzen praktiziert wird.

1. zwischen Führungsebene der AG und der A GmbH
2. IT Management beider Unternehmen
3. Zwischen Mitarbeitern und Führung der A GmbH
4. Zwischen IT Team und Linienmitarbeitern (Usern) in der A GmbH erfolgt.

Damit resultiert als Erfolgsvoraussetzung für Strategic Alignment eine Orientierung an Hendersons Modell, welches eine Abstimmung auf funktionaler und strategischer Ebene sowie eine kreuzweise Koordination vorsieht. Die Aktualität des Strategic Alignment Modells findet sich damit anhand der Case Study bestätigt.

2.6 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der empirischen Analyse sind sowohl von theoretischer als auch von methodologischer, wissenschaftlicher Relevanz und geben sowohl dem Management des teilnehmenden Unternehmens als auch anderen Unternehmen in Alignment Prozessen wertvolle Handlungsanweisungen. Kapitel 2.6 ordnet die Ergebnisse der empirischen

Untersuchung in den Kontext bisheriger Forschung ein, leitet Management Implikationen ab und gibt einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2.6.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse in den Kontext wissenschaftlicher Forschung

Aus wissenschaftlicher Sicht erweitert die Arbeit die Strategic Alignment Forschung um eine neue Perspektive – die Sicht der Mitarbeiter auf strategische Alignment Prozesse. Der in den 1980er Jahren von Henderson und Venkatraman³¹⁵ entwickelte Strategic Alignment Ansatz strebt eine synchrone und abgestimmte Optimierung von Geschäftsstrukturen und Prozessen sowie IT Strukturen und Prozessen an, um den Shareholder Value von Unternehmen zu steigern.³¹⁶

Im Rahmen des Reviews konnte gezeigt werden, dass Potentiale des Strategic Alignment Konzept vor dem Hintergrund der ressourcenbasierten und der marktbasieren Sichtweise interpretiert werden können. Aufgrund einer Optimierung der IT und Governance Strukturen kommt es zu einer verbesserten Ressourcennutzung, welche sich vor allem in einer Optimierung des Wissensmanagements zeigt und damit zu Kosteneinsparungen sowie einer Steigerung der Produktqualität führt.³¹⁷ Aus marktbasierter Sichtweise steigert Strategic Alignment die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch eine Optimierung der Interaktion mit externen Netzwerkpartnern des Unternehmens (Kunden und Zulieferern), durch die Erhöhung der Qualität und Marktfähigkeit der Produkte.³¹⁸

Die empirische Studie konnte diese Zielsetzungen strategischen Alignments bestätigen: so wird bei der A GmbH angestrebt, die interne Ressourceneffizienz durch eine stärkere Anbindung von Managementprozessen und IT Strukturen an die AG zu steigern und damit die Wettbewerbsfähigkeit beider Unternehmen zu verbessern. Die tatsächlich bei der A GmbH beobachteten Erfolgswirkungen von Strategic Alignment weichen jedoch von diesem Idealbild ab.

³¹⁵ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475

³¹⁶ Vgl. Henderson (1989), S. 1; Henderson & Venkaraman (1993), S. 8-9

³¹⁷ Vgl. Ravishankar (2011), S. 39; Dulipovici (2013), S. 116-117; Chan et al. (1997), S. 358- 360, Bergeron et al. (2004), S. 1003, Luftman & Brier (1999), S. 111-112

³¹⁸ Vgl. Dong et al. (2008), S. 352; Chan et al. (1997), S. 358- 360; Wu et al. (2015), S. 510

Tatsächlich wurden auch aufgrund des systematischen Reviews bereits mögliche Probleme im Strategic Alignment Prozess deutlich: Das Fehlen von Umsetzungs-Knowhow und geeigneter strategischer Planung sowie Widerstände in der Mitarbeiterschaft können die erfolgreiche Implementierung von Strategic Alignment verhindern.³¹⁹

Im Rahmen der hier durchgeführten empirischen Untersuchung konnte für die möglichen Schwierigkeiten bei der Implementierung von Strategic Alignment am Beispiel der A GmbH jedoch ein deutlich tieferes Verständnis entwickelt werden. Interviews und Mitarbeiterbefragung zeigten, dass das Überstülpen von IT und Governance Strukturen aus der AG auf die A GmbH vor allem daran scheiterte, dass ein strategischer und organisationaler Fit, der von außen vorgegebenen Strukturen und Prozesse, für das Unternehmen nicht gegeben ist. Dies führt zu Widerständen bei der Umsetzung in Management und Mitarbeiterschaft der A GmbH, wobei sich Vorbehalte des Managements in der Wahrnehmung der Mitarbeiter spiegeln und zu einer Verweigerungshaltung auf beiden Ebenen beitragen. Damit hat die vorliegende Studie gezeigt, dass auch für Hindernisse und Barrieren im Strategic Alignment Prozess Hendersons und Venkatramans Modell der Wechselwirkungen zwischen Governance Ebene und IT Ebene sowie zwischen strategischer Ebene und operativer Ebene Gültigkeit hat (vgl. Abbildung 17). Probleme bei der Planung und Umsetzung von Strategic Alignment auf einer übergeordneten Ebene setzen sich auf der Folgebene fort und negative Wechselwirkungen zwischen Governance Ebene und IT Ebene verstärken sich gegenseitig.

Verschiedene Erfolgsvoraussetzungen von Strategic Alignment, beispielsweise strategische Kompetenz der IT Abteilung, Unterstützung des Managements für die IT Strategie und die Kooperation zwischen Führungskräften und IT Management, waren bereits aufgrund des Reviews aufgefunden worden.³²⁰ Diese Erfolgsvoraussetzungen konnten auch im Rahmen der empirischen Studie herausgearbeitet werden: So machte die Mitarbeiterbefragung deutlich, dass die operative Ebene eine verbesserte Abstimmung zwischen IT Strukturen und Governance, zwischen Management der AG und der A GmbH sowie zwischen den IT Abteilungen der A GmbH und der AG für erforderlich hält. Auch das Management-Gespräch zeigt, dass S.M. eine verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in

³¹⁹ Vgl. Chan et al. (2006), S. 35; Burn & Szeto (2000), S. 206; Luftman & Brier (1999), S. 109

³²⁰ Vgl. Kearns et al. (2004), S. 1-2; Dong (2008), S. 352, Luftman & Brier (1999), S. 110, Luftman & Brier (1999), S. 111; Yayla (2009), S.9, Burn & Szeto (2000), S. 206; Bergeron et al. (2004), S. 1011;

den Alignment-Prozess für erforderlich hält. Aufgrund der umfassenden und dialogartig erhobenen empirischen Ergebnisse wird jedoch erstmals deutlich, dass auch Erfolgsvoraussetzungen für Strategic Alignment mittels Hendersons und Venkatramans Modell auf ihre Abhängigkeiten und Wechselwirkungen hin untersucht werden können (vgl. Abbildung 20).

Diese neuartige Anwendung und Interpretation des Strategic Alignment Modells auch bezogen auf die Betrachtung von Hindernissen und Erfolgsvoraussetzungen im Strategic Alignment Prozess, basiert auf der Entwicklung und Anwendung eines neuartigen methodischen Ansatzes dialog-artiger Forschungsarbeit, welche verschiedene Sichtweisen (Management- und Mitarbeitersicht) und Arbeitsmethoden (qualitative und quantitative Forschungsarbeit) innerhalb einer Untersuchung zusammenführt. Bisherige Studien nahmen stets nur auf Interviews oder auf Umfragen Bezug (vgl. Tabelle 6) und konnten so eine integrative Sichtweise, die einerseits eine repräsentative Anzahl von Mitarbeitern einer Abteilung und andererseits die Managementsicht berücksichtigt nicht realisieren. Die vorliegende Arbeit gewinnt eine bilaterale und demokratische Sicht auf Alignment Prozesse, die bislang noch nicht wissenschaftlich vertreten wurde.

2.6.2 Allgemeine Management-Empfehlungen für Strategic Alignment Prozesse

Aufgrund des systematischen Reviews und der empirischen Erfahrungen beim Strategic Alignment zwischen A GmbH und Mutterkonzern lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen für die Konzeption von Strategic Alignment Prozessen - also Change Prozessen, die sowohl die Governance als auch die IT Ebene betreffen - ableiten, welche hier in schlaglichtartiger Form zusammengefasst sind:

- Die Management-Ebenen aller betroffenen Unternehmenseinheiten sollten sich vor Initiierung eines Strategic Alignment Prozesses interaktiv und gleichberechtigt abstimmen und dabei herausarbeiten, welche Zielsetzungen mit dem Prozess verfolgt werden und wie alle betroffenen Unternehmensteile davon profitieren können.
- Management und IT Ebene sollten sodann ein gemeinsames Handlungskonzept entwickeln, wie der Alignment Prozess in der IT implementiert werden kann. Dabei ist es vor allem auch entscheidend, dass das Management IT-bezogenes Fachwissen

entwickelt und somit die Umsetzung der Strategieplanung auch fachlich beurteilen kann.

- Sobald ein Grobentwurf für den Strategic Alignment Prozess steht, gilt es, Vertreter der Mitarbeiterebene, welche später mit organisationalen Konzepten und IT Systemen sozusagen als User umgehen müssen, in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Somit kann die Mitarbeiterebene für das Konzept begeistert werden, Widerstände nehmen ab und es wird gewährleistet, dass das System auch anwenderfreundlich funktioniert und praktikabel ist.
- Schließlich gilt es in der Implementierungsphase den begonnenen Dialog zwischen Management und Mitarbeiterebene aller betroffenen Unternehmensteile aufrecht zu erhalten, um Feinabstimmungen im System vorzunehmen, die seine Anwendung erleichtern und das Entstehen von Widerständen auf operative Ebene frühzeitig zu verhindert.

Werden diese Leitlinien, welche aus Review und empirischer Studie gewonnen wurden, beherzigt, können Strategic Alignment Prozesse erfolgreich auch in grundlegenden Umbruchsituationen implementiert werden.

2.6.3 Limitationen und Ausblick

Vorliegende Untersuchung hat damit Hendersons und Venkatramans Strategic Alignment Modell³²¹ für eine erweiterte empirische Anwendung - die Analyse von Hindernissen und Erfolgsfaktoren im Strategic Alignment Prozess – erschlossen. Anhand eines problematischen Strategic Alignment Prozesses in der A GmbH wurde ein innovativer dialogartiger Forschungsansatz erprobt, welcher einen Dialog zwischen Mitarbeitern und Management anregt und sowohl dem teilnehmenden Unternehmen als auch anderen Firmen in ähnlichen Alignment Situationen neue Impulse gibt, wie durch Einbindung der durch das Alignment betroffenen Mitarbeiter, der Gesamtprozess erfolgreich für alle Stakeholder-Gruppen realisiert werden kann.

Aufgrund der Längenbeschränkung des Arbeitspapiers konnte das neuartige Forschungskonzept der dialogartigen, gemischt-methodischen Studie nur exemplarisch erprobt werden. So konnte nur ein einziges Interview in der A GmbH geführt werden und

³²¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475

nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern befragt werden. Dadurch blieb die statistische Analyse auf deskriptive Auswertungen beschränkt.

Studie 3 und 4 dieser Serie streben daher an, die Datenerhebung auf eine breitere Basis stellen, indem eine Befragung unter einer statistisch signifikanten Anzahl von Mitarbeitern durchgeführt wird. Dadurch kann der aktuelle strukturerkundende Ansatz in einen Zusammenhang prüfenden Ansatz überführt werden.

3 Studie 3: Führung als Re-Alignment-Strategie im Change Prozess

Studien 1 und 2 fokussierten auf die Sichtweise der Mitarbeiter in Change Prozessen und ermutigten Führungskräfte die operative Ebene in Change Prozesse einzubinden, um höhere Akzeptanz zu gewinnen.

Im Rahmen von Studie 3 und Studie 4 soll nun beleuchtet werden, welche Führungsstrategien und Führungspersönlichkeitsmerkmale geeignet sind, um diesen Kooperationsprozess erfolgreich zu realisieren (vgl. Abbildung 2 zur Struktur der kumulativen Dissertation).

3.1 Konzept von Studie 3

3.1.1 Grundgedanke

Ein Patentrezept, wie sich Manager in Change Situationen verhalten sollten, um erfolgreich Veränderungsprozesse zu implementieren, gibt es nicht. Führungskräfte agieren in einem Wechselspiel mit ihren Mitarbeitern und der Unternehmensumwelt.³²² Ursachen für die Komplexität und damit auch für die Abweichung zwischen Erwartungen und Ergebnissen von Führungsstrategien in Change Prozessen liegen, wie Studie 1 und 2 bereits anhand von Fallstudien beleuchtet haben, in einem Zusammenwirken zwischen Führungsstrategie und verschiedenen organisationalen Codeterminanten begründet.

Durch den Führungsstil werden jedoch externe und interne Faktoren, beispielsweise die Motivation und Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitern, gestaltet, zudem nehmen unternehmerische Rahmenbedingungen auch Einfluss auf Potentiale und Realitäten des

³²² Vgl. By et al. (2016), S. 9-10

Führungsstils.³²³ Es scheint somit plausibel, dass Führungskräfte durch ihr Handeln und ihre Persönlichkeit somit den Erfolg von Change-Prozessen entscheidend mitbestimmen.

Aus diesen Überlegungen resultiert bereits der Rahmen für ein erstes Arbeitsmodell, welches in Abbildung 21 dargestellt ist.



Abbildung 21: Initiales Arbeitsmodell

(eigene Darstellung)

Um dieses Arbeitsmodell zu konkretisieren, sind zunächst folgende Forschungsfragen von Interesse:

1. Welche Rolle nimmt Führung in Change Prozessen aufgrund wirtschaftswissenschaftlicher Theoriebildung ein?
2. Welche externen und unternehmensinternen Faktoren bestimmen (aufgrund bisheriger empirischer Erkenntnisse) den Erfolg von Führungsstrategien in Change-Prozessen mit?
3. Welche Führungsstrategien werden in empirischen Studien als förderlich für Change Prozesse identifiziert?

3.1.2 Stand der Literatur

Diese Forschungsfragen sollen im Verlauf von Studie 3 zunächst in der Form eines systematischen Reviews bearbeitet werden, welches sowohl auf theoretische Literatur (Forschungsfrage 1) als auch auf empirische Studien (Forschungsfrage 3 und 4) Bezug nimmt.

³²³ Vgl. Drum (2008), S. 422

Strategische Change Prozesse sind, wie bereits das zweite Paper in dieser Studienserie gezeigt hat, in der Unternehmenspraxis in den letzten Jahren immer bedeutsamer geworden, da technologischer Fortschritt in Datenverarbeitung und Kommunikation Unternehmen weitreichende Entwicklungsmöglichkeiten bietet.³²⁴ Umso mehr überrascht es, dass nur wenige Studien zum Einfluss von Führungsstrategien auf Change-Erfolg sich mit der IT Technologie befassen.³²⁵ Bislang liegen in der Literatur keine konkreten Ergebnisse zur Bedeutung von Führungsstrategien in Alignment Prozessen als spezieller Form von Change Prozessen vor.³²⁶

Bisherige Studien betrachten sehr verschiedenartige Change Prozesse und quantitative Untersuchungen tendieren dazu stark zu verallgemeinern und dabei die spezifischen Anforderungen und Merkmale des Change außer Acht zu lassen. Bei unternehmensübergreifenden Studien wird vielfach nicht differenziert, ob es sich um grundlegende strukturelle Unternehmensveränderungen, inkrementelle kulturelle Anpassungsprozesse oder auf spezielle Medien oder Arbeitsprozesse bezogene Change-Situationen handelt.³²⁷

Dabei droht freilich die Co-Determinante „organisationale und Change-spezifische Merkmale“ in Vergessenheit zu geraten, was Scheinkorrelationen und fehlerhafte Schlussfolgerungen zur Folge haben kann. Es fehlt eine quantitative Studie zu IT Alignment Prozessen, die Führungsstil ebenso wie organisationale Merkmale und die jeweilige Change-Situation als Co-Determinanten berücksichtigt.

3.1.3 Konzeption der empirischen Untersuchung

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit möchte diese Forschungslücken schließen und die Auswirkung von Führungsstrategien auf den Erfolg von Change Prozessen unter umfassender Berücksichtigung unternehmensbezogener Co-Determinanten empirisch quantitativ für einen strategischen Alignment Prozess untersuchen. Dabei wird auf eine

³²⁴ Vgl. Taylor (2015), S. 274, Schubert & Leimstoll (2007), S. 38.

³²⁵ Z.B. Pradhan & Pradhan (2015): für indische Unternehmen

³²⁶ Vgl. Zum Begriff IT Alignment: Rockart et al. (1984), S. 1; Earl (1988), S. 51-58, Strassman, 1985, S. 17-21; Loveman (1989), S. 88.

³²⁷ Vgl. Boehm (2015); Holten & Brenner (2015), Pradhan & Pradhan (2015), Agote (2016), Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016).

deutsche Großbank Bezug genommen. In der bisherigen Literatur ist Strategic Alignment in der Bankenwelt noch kaum explizit beleuchtet worden.

Jedoch sind gerade Banken sind durch die Digitalisierung gefordert, ihre Geschäftsprozesse neu zu erfinden.³²⁸ Durch IT Lösungen bieten sich völlig neue Möglichkeiten des Managements von Einlagen, Wertpapieren und Krediten. In Sekundenschnelle können Kunden Transaktionen auf Internetwebseiten auch über mobile Anwendungen in Auftrag geben oder Investment- und Darlehensverträge abschließen.³²⁹ Beratungsleistungen, die bislang überwiegend durch einen Betreuer in der Bankfiliale übernommen wurden, werden durch einen Internet-Chat oder ein mittels Avatar kundenfreundlich visualisiertes standardisiertes Abfragesystem ersetzt.³³⁰ Auch die Interaktion und Schnittstellen der Geschäftsbanken mit globalen Märkten, Brokern und öffentlichen Institutionen laufen beinahe ausschließlich über elektronische Medien und vielfach automatisiert ab. So werden Wertpapier-Orders an den weltweiten Börsen aufgrund elektronischer Algorithmen gepostet und der Zahlungsverkehr mit der Zentralbank baut auf digitale Accounting Verfahren.³³¹

Die Omnipräsenz digitaler Technologien im Bankenwesen stellt vor allem etablierte Geschäftsbanken, die jahrzehntelang Kunden persönlich bedient und so deren Vertrauen gewonnen haben, vor neue Herausforderungen.³³² Gewohnt an die Vorteile elektronischen und mobilen Geschäftsverkehrs sehen Kunden rein virtuell arbeitende Institute als gleich- oder gar höherwertige und gleichzeitig preiswerte Alternative zur klassischen Geschäftsbank.³³³ Dies zwingt letztere zwei Veränderungs-Schritte gleichzeitig zu bewältigen: Es gilt ein technisch vollkommenes Online-Angebot bereitzustellen und zugleich Kosten im Filialgeschäft einzusparen, um mit digitalen Wettbewerbern konkurrieren zu können.³³⁴

³²⁸ Vgl. Haltiwanger & Jarmin (2000), S. 13-14.

³²⁹ Vgl. Dorschel (2017), p. 69—71.

³³⁰ Vgl. Sia et al. (2016), S. 105-106.

³³¹ Vgl. Durst & Durst (2016), S. 195.

³³² Vgl. Dapp et al. (2015), S. 1-2.

³³³ Vgl. Hanekop et al. (2001), S. 74-76; Kreutzer et al. (2017), S. 13.

³³⁴ Vgl. Reydet & Carsana (2017), S. 132-133.

Digital Leadership im Bankenwesen hat dabei neben dem Eingehen auf Kundenerwartungen zugleich interne Herausforderung zu bewältigen:³³⁵ Digitalisierung des Service Angebots bedeutet für die Mitarbeiter der Bank, vor allem solche, die vorher im persönlichen Filial- und Beratungsgeschäft tätig waren, erhebliche Umstellungen.³³⁶ Werden Bankfilialen aus Rationalisierungsgründen geschlossen, steht ein Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel bevor. Können wenig flexible Mitarbeiter nicht anderweitig eingesetzt oder umgeschult werden, sind bestehende Anstellungsverträge gefährdet.³³⁷

In diesem Sinne werden für die empirische Untersuchung folgende Forschungsfragen formuliert und im Rahmen einer großformatigen Umfrage in einer deutschen Großbank untersucht:

4. Welche Führungsstrategien werden in strategischen Alignment Prozessen in Banken angewandt?
5. Welche Co-Determinanten auf Ebene der Organisation und ihres Umfeldes sind im strategischen Alignment der teilnehmenden Bank von Bedeutung?
6. Welche Erfolge von Change gemessen durch Mitarbeiterleistung, Motivation und Zufriedenheit werden in strategischen Alignment Prozessen in der Praxis beobachtet?
7. Wie wirkt sich die in Alignment Prozessen praktizierte Führungsstrategie unter Berücksichtigung unternehmensbezogener Co-Determinanten auf den Erfolg des Strategic Alignment Prozesses aus?
8. Wie könnten Führungsstile im Realignment Prozess in Banken optimiert werden?

Als Grundlage für die Entwicklung der Befragung in einer deutschen Großbank und die statistische Analyse des Zusammenhangs dient das in Abbildung 21 dargestellte Arbeitsmodell, welches die Wirkung von Führungsstrategie und weiteren Co-Determinanten auf den Erfolg des Change-Prozesses untersucht. Es bietet sich ein Regressionsmodell an, wobei Führungsstrategie und Co-Determinanten als Input-Parameter und Alignment-Erfolg als Zielparame-ter dienen. Dieser Aufbau der empirischen

³³⁵ Vgl. Kane & Palmer (2015), S. 1.

³³⁶ Vgl. Khan (2016), S. 25-26.

³³⁷ Vgl. Sennikova et al. (2018), S. 87.

Analyse korrespondiert dahingehend auch mit früheren konzeptionell ähnlichen Studien³³⁸ und macht die Ergebnisse für Alignment Erfolg damit unmittelbar mit früheren Resultaten für allgemeinen Change-Erfolg vergleichbar.

Aufgrund der Ergebnisse der empirischen Untersuchung kann statistisch aussagekräftig gezeigt werden, welche Führungsstrategien sich in Alignment Prozessen der Bank bewähren und welche weiteren Faktoren bei der Gestaltung von Führung in solchen Wandlungsprozessen zu berücksichtigen sind und gegebenenfalls eine Modifikation der Führungsstrategie erforderlich machen.

Damit gibt die Arbeit der Beratungs- und Unternehmenspraxis einen Leitfaden an die Hand wie strategische Alignment-Prozesse in Banken erfolgreich umgesetzt werden können. Aufgrund der methodischen Kongruenz zu früheren Arbeiten, werden Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Führungsstrategie und Change-Erfolg für strategische Alignment Prozesse und Change Prozesse in anderen Branchen auch wissenschaftlich vergleichbar.

3.1.4 Aufbau der Studie

Die Arbeit ist struktural wie folgt aufgebaut:

Kapitel 3.2 gibt einen Überblick über in der Literatur verfügbare Führungskonzepte: Aufgrund der Upper Echelon Theorie wird ein Modell für die Analyse der Wirkung von Führung in Change Prozessen entwickelt (Forschungsfrage 1).

Kapitel 3.3 gibt einen Überblick über den Stand der empirischen Forschung zum Erfolg verschiedener Führungsstrategien in Change Prozessen und stellt dar, wie aufgrund bisheriger Erkenntnisse Führungsstrategien in Change-Prozessen wirken, welche Co-Determinanten zu beachten sind und wie Erfolg von Change Prozessen empirisch beurteilt werden kann. (Forschungsfragen 2 und 3). Ein Arbeitsmodell und Hypothesen für die weitere empirische Forschungsarbeit sowie Limitationen bisheriger Forschung werden abgeleitet.

³³⁸ Vgl. Pradhan & Pradhan (2015), Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), Battilana et al. (2010), Boehm (2015)

Kapitel 3.4 entwickelt die empirische Forschungsmethodik, indem die Stichprobe sowie Messgrößen für die Umfrage festgelegt werden und die statistische Methode erarbeitet wird. Kapitel 3.5 wertet die Ergebnisse der empirischen Untersuchung aus, bearbeitet dabei die Forschungsfragen 4 mit 8 und prüft die Arbeitshypothesen. Kapitel 3.6 leitet Schlussfolgerungen für die wissenschaftliche Forschungsarbeit und Management-Praxis ab und zeigt Limitationen und weiteren Forschungsbedarf auf.

3.2 Führung und Führungstheorie

3.2.1 Führungstheorien mit Relevanz für Change-Prozesse

Um die Wirkung von Führungsstrategien in Change Prozessen zu untersuchen, gilt es zunächst gemäß Forschungsfrage 1 Führungstheorien und -konzepte, die in Change Prozessen von Bedeutung sind, schlüssig zu beschreiben und zu klassifizieren. In der Literatur sind verschiedene teils überlappende Abgrenzungen und Kategorien verfügbar.

3.2.1.1 Der Begriff der unternehmerischen Führung

Verschiedene Definitionen des Begriffs Führung (Leadership) finden im Kontext der Unternehmenslenkung Verwendung. Rost sammelt 221 Leadership Definitionen aus den 1920er bis in die 1990er Jahre. Er stellt fest, dass sich der Begriff Führung im Lauf der Jahrzehnte gewandelt hat:³³⁹ Flößte Führung in den 1920er Jahren Respekt und Gehorsam ein, wurde sie in den 1930er Jahren vor allem als bürokratischer Akt verstanden. Bereits in den 1940 und 50er Jahren zeigt sich ein Übergang zu einem charismatischen Führungsverständnis, wobei sich der Führer aufgrund seiner Anerkennung in der Gruppe legitimiert. In den 1970er Jahren wird als Führungsqualität immer stärker die Fähigkeit verstanden, andere durch weiche Machtausübung zu beeinflussen und zu koordinieren. Seit den 1980er Jahren wird Führung zur Fähigkeit zu inspirieren und zu motivieren. Es zeichnet sich somit eine Entwicklung von einem autokratischen zu einem kooperativen Führungsideal ab.³⁴⁰

Einige aktuelle Definitionen von Führung bzw. Leadership, die für Change Prozesse in Unternehmen von Interesse sind, sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

³³⁹ Vgl. Rost (1993), S. 3-5

³⁴⁰ Vgl. Ciulla (2004), S. 306-307

Jahr	Autor, Seite	Definition: Führung/ Leadership
2003	Davis, S. 4	... movement, taking the organization or some part of the it in a new direction, solving problems, being creative, initiating new programs, building organizational structures, and improving quality.
2005	Felfe, S. 18	... allgemein die zielbezogene, soziale Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen.
2006	Winston & Patterson, S. 7	... selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization's mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives.
2013	Kruse, S. 3	... is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal
2018	Northouse, S. 3	... is a process, whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.

Tabelle 7: Überblick über Definitionen für Führung bzw. Leadership der 2000er Jahre

(eigene Darstellung)

All diesen Führungsdefinitionen sind drei Merkmale gemeinsam, welche somit das heutige Leadership-Verständnis prägen.³⁴¹

1. Führung beschreibt einen Prozess, eher als einen Status, und impliziert, dass eine Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern stattfindet.
2. Führung beruht auf Einflussnahme, mit dem Ziel eine Organisation oder Personen in eine bestimmte vom Führer gewünschte Richtung zu entwickeln.
3. Führung wird nicht von einer einzelnen Person autokratisch ausgeübt, sondern ist ein gruppenspezifischer Prozess und bezieht somit Gruppen ein.

3.2.1.2 Systematisierung von Führungsstilen

In der Literatur werden „Führungsstile“ abgegrenzt, um Merkmale von Unternehmensführung in Eigenschaftsbündeln, die häufig gemeinsam auftreten zusammenzufassen. Auch die Vorstellung von idealtypischen Führungsstilen ist in den

³⁴¹ Vgl. Rost (1993), S. 4-6; Northouse (2018), S. 3-4, Bass (1990), S. 19-20

Jahrzehnten bisheriger Führungsforschung wie der Führungsbegriff selbst einem starken Wandel ausgesetzt. Zugleich finden sich in der Literatur vielfältige Bezeichnungen für Führungsstile, welche teilweise überlappen. Hier soll auf vier Konzepte eingegangen werden

1. Charismatische Führung
2. Transaktionale Führung
3. Transformationale Führung
4. Passive bzw. Laissez-Faire Führung

Diese Ansätze haben Eingang in die sogenannte „Full-Range Leadership Theorie“ nach Bass und Avolio³⁴² gefunden haben, ein Konzept, das den Anspruch hat, Führungsverhalten umfassend zu beschreiben und auch der Befragung dem empirischen Teil dieser Arbeit zu Grunde gelegt wird. Die „Full-Range Leadership Theorie“ vermutet, dass Führer selten einen einzigen Führungsstil allein oder ausschließlich einsetzen, sondern stets eine Kombination aus transaktionalem, transformational, charismatischem und passivem bzw. laissez-fairem Führungsverhalten zeigen. Sie entwickeln und validieren eine Mess-Skala für das Maß, in dem Führungsansätze in der Führungspraxis zusammenwirken und die auch untersucht, in welchem Umfang diese aus der Sicht der Befragten (Mitarbeiter) zu Unternehmenserfolg gemessen durch Effektivität, Zufriedenheit und Anstrengungsbereitschaft der Mitarbeiter beiträgt.³⁴³ Im Folgenden sollen die Ursprünge der vier Führungsansätze und ihre Implementierung im Full-Range-Leadership-Konzept dargestellt werden.

Ad 1. Charismatische Führung

Das Konzept der charismatischen Führung geht auf eine Beschreibung des Macht- bzw. Herrschaftsbegriffs von Weber zurück, welcher traditionelle, rational-legale und charismatische Machtausübung differenziert. Demnach ist charismatische Macht die auf der Persönlichkeit des Führenden begründet, welche durch außergewöhnliche Kräfte und

³⁴² Vgl. Avolio & Bass (2001), S. 1-15; Bass & Avolio (1997), S. 3-15; Bass & Avolio (1995), S. 3-6

³⁴³ Vgl. Antonakis & House (2013), S. 3

Eigenschaften gekennzeichnet ist und damit in den Geführten den Wunsch nach einer Folgschaft sowie eine höhere Vision und Motivation hervorbringt.³⁴⁴

House und Shamir konkretisieren diese Vorstellung für das moderne Leadership-Verständnis in ihrer Selbstkonzepttheorie, wonach sich ein charismatischer Führungsstil, durch die Formulierung einer Vision, den Aufbau eines Führerimages, die Stimulierung von Motivation der Geführten und die Ausübung einer Vorbildfunktion äußert.³⁴⁵ Ähnlich formulieren Conger & Kanugo das Modell charismatischer Führung aufgrund von Verhaltensmerkmalen, die die Entwicklung einer Vision, überzeugende Kommunikation, unkonventionelles Verhalten, eine Vorbildfunktion und die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter (Empowerment) umfasst.³⁴⁶

Ad 2. Transaktionale Führung

Die Begriffe der transaktionalen bzw. transformationalen Führung entwickelten sich parallel und haben ihren Ursprung in der Politikwissenschaft.³⁴⁷ Bass übertrug den Ansatz 1985 in die Wirtschaft.³⁴⁸

Das transaktionale Führungskonzept versteht Führung als einen sachlichen Interaktionsprozess zwischen den Führungskräften sowie der Führungsebene und den Mitarbeitern. Transaktionale Führung akzeptiert festgelegte Zielsetzungen und legt Wert auf zielkonformes Handeln, welches auf einen bürokratischen und reibungslosen Ablauf des Arbeitsprozesses ausgerichtet ist. Somit soll die Output-Qualität und effektives Handeln aller Organisationsmitglieder gesichert werden.³⁴⁹

Gemäß Bass- und Avolio ist der transaktionale Führungsansatz durch ein leistungsorientiertes Belohnungssystem, ein starkes Kontrollsystem, welches Fehler durch

³⁴⁴ Vgl. Weber (1922) zitiert nach Felfe (2006), S. 172

³⁴⁵ Vgl. House (1977), S. 76

³⁴⁶ Vgl. Conger & Kanugo (1987), S. 637; Conger & Kanugo (1994), S. 439

³⁴⁷ Vgl. Burns (1978) zit. nach Neuberger (2002), S. 38-42

³⁴⁸ Vgl. Bass (1985).

³⁴⁹ Vgl. Bass (1990), S. 19; Judge & Piccolo (2004), S. 755

Überwachung zu vermeiden sucht, sowie die Entscheidungszurückhaltung des Führers, was Veränderungen und Innovationen angeht, charakterisiert.³⁵⁰

Ad 3. Transformationale Führung

Transformationale Führung hingegen ist auf Veränderung hin ausgerichtet und möchte Mitarbeiter gewinnen, indem deren Selbstwertgefühl gestärkt und ihre Selbstwirksamkeitswahrnehmung gesteigert wird. Der Führer stellt seine eigenen Interessen zugunsten dieser unternehmerischen Zielsetzungen zurück.³⁵¹ Transformationale Führer erweisen sich als Change Agents, handeln proaktiv, glauben an das Gute im Menschen und handeln selbst nach idealistischen Wertmaßstäben.³⁵² Sie sehen sich als lebenslang lernend, akzeptieren Unsicherheit und agieren für ihre Mitarbeiter als Visionäre.³⁵³

Transformationale Führung wird von Bass und Avolio aufgrund eines viergliedrigen Kriterien-Katalogs, den sogenannten 4 Is beschrieben, und umfasst die Merkmale Charisma bzw. idealisierte Einflussausübung durch Glaubwürdigkeit, Inspiration, Motivation, intellektuelle Anerkennung, individuelle Berücksichtigung und Förderung der Mitarbeiter. Damit werden im transformationalen Führungsansatz charismatische Führungselemente miteingeschlossen.³⁵⁴

Ad 4. Passive bzw. Laissez-faire Führung

Unter Laissez- Faire- Führung wird die Vermeidung bzw. das Fehlen von Führungsstrategien verstanden. Manager intervenieren nur, wenn es sich im Falle von Fehlern oder Versagen, nicht vermeiden lässt.³⁵⁵ Bass und Avolio sehen Laissez-Faire-Führung als negativer Endpunkt von nicht engagiertem Führungsverhalten, wobei der

³⁵⁰ Vgl. Bass (1990), S. 19-20; Avolio et al. (1999), S. 441; Bass et al. (2003), S. 207

³⁵¹ Vgl. Shamir et al. (1993), S. 577

³⁵² Vgl. Judge & Piccolo (2004), S. 755

³⁵³ Vgl. Tichy & Devanna (1986), S. 27

³⁵⁴ Vgl. Bass (1990), S. 19-20; Avolio et al. (1999), S. 441; Bass et al. (2003), S. 207

³⁵⁵ Vgl. Judge & Piccolo (2004), S. 755

Führer von einer selbsttätigen Intervention absieht, es sei denn, es zeigen sich unüberwindbare Probleme.³⁵⁶

3.2.1.3 Die Upper Echelon Theorie als Argumentationsrahmen

Die Abschnitte 3.2.1.1 und 3.2.1.2 haben gezeigt, dass Leadership-Definitionen und Führungsstile über die Jahrzehnte der Führungsforschung einem Wandel unterlegen sind und sie verkörpern damit jeweils auch die in einer Ära gültigen Führungstheorien.

Frühe führungstheoretische Ansätze stehen noch in der Tradition eines autokratischen oder charismatischen Führungsbegriffs und gehen von der Annahme aus, dass es vor allem die herausragenden Eigenschaften einer Führungskraft sind, die sie befähigen, Organisationen erfolgreich zu lenken. Führungsqualitäten wurden bereits in Platos und Plutarchs antiken Schriften diskutiert. Bedeutende Vertreter dieser sogenannten „Trait Theory“ im 19. und 20. Jahrhundert waren Carlyle (1841) und Fiedler (1967).³⁵⁷ Kirkpatrick und Locke arbeiten heraus, dass die ideale Führungskraft über Antriebskraft, Motivation, Energie, Zähigkeit und Initiative verfügt.³⁵⁸

Der Gedanke, dass die Führungskraft nicht alleine den Führungserfolg mitbestimmt, sondern dabei wesentlich von den verfügbaren menschlichen Ressourcen und der Umweltsituation des Unternehmens abhängig ist, hat sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts durchgesetzt. Das Verhalten von Führungskräften bewegt sich nach der Darstellung dieser verhaltensorientierten Führungstheorien im Spannungsfeld von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.³⁵⁹ Verhaltensorientierte Führungsansätze bestätigen, dass einerseits die Motivation der Mitarbeiter durch den Führungsstil wesentlich beeinflusst wird³⁶⁰ und andererseits Mitarbeiter durch ihr Verhalten auch Einfluss auf die Führungskraft nehmen.³⁶¹ Beziehungsorientierte Führungsmodelle sehen das Verhältnis zwischen Mitgliedern der Führungsebene als zentral für die Effektivität von Führung an.

³⁵⁶ Vgl. Bass (1990), S. 19-20; Avolio et al. (1999), S. 441; Bass et al. (2003), S. 207

³⁵⁷ Vgl. Fiedler (1967); Carlyle (1841)

³⁵⁸ Vgl. Kirkpatrick & Locke (1991), S. 48

³⁵⁹ Vgl. Berthel & Becker (2007), S. 120f

³⁶⁰ Vgl. Blake & Mouton (1968), S. 25

³⁶¹ Vgl. Drumm (2008), S. 422

Das Verhalten von Führungskräften wird dabei stets als Interaktionsprozess betrachtet, der die Führungselite stärkt und somit die Organisation zum Erfolg führt.³⁶²

Anknüpfend an diese Ergebnisse betrachten Hambrick und Mason den Output einer Organisation sowohl in Form der Strategie als auch der Effektivität als Spiegelbild der Werte und kognitiven Basis der einflussreichsten Akteure und begründen damit die Upper Echelon Theorie. Die Kernannahme dieses Ansatzes ist, dass Top Manager „matter“.³⁶³ Dies bedeutet: durch ihre Wahrnehmungen, Werte und Empfindungen beeinflussen sie, den Prozess der strategischen Entscheidungsfindung und über die jeweilige strategische Maßnahme den Erfolg des Unternehmens.³⁶⁴

Die Upper Echelon Theorie bietet ein umfassendes Rahmenwerk, um den Einfluss von Führung auf den Unternehmenserfolg zu messen. Dabei werden neben den Merkmalen der Führungskräfte auch die Rahmenbedingungen unter denen das Unternehmen agiert, sowie externe Effekte berücksichtigt.

Um Merkmale des Managements zu erheben, greifen Studien die auf der Upper Echelon Theorie aufbauen auf psychometrische Daten³⁶⁵, welche mittels personalpsychologischer Skalen erhoben werden können, sowie demographische Charakteristika zurück.³⁶⁶ Informationen über das Alter, den Karriereweg, die Bildung, die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder die sozioökonomischen Wurzeln und finanzielle Situation eines Top Managers in Verbindung mit den jeweiligen situativen Bedingungen³⁶⁷ können demzufolge dazu genutzt werden, die strategischen Entscheidungen eines Unternehmens vorherzusagen.³⁶⁸

Managementcharakteristika wirken gedämpft oder verstärkt durch externe Effekte wie beispielsweise, Mitarbeitermerkmale und Teamstrukturen auf das System Unternehmen ein. Führung und diese Kodeterminanten prägen die Unternehmensstrategie und

³⁶² Vgl. House & Shamir (1993), S. 88

³⁶³ Vgl. Hambrick & Mason (1984), S. 193

³⁶⁴ Vgl. Carpenter et al. (2004), S. 750

³⁶⁵ Vgl. Hambrick (2007), S. 335

³⁶⁶ Vgl. Carpenter et al. (2004), S. 750

³⁶⁷ Vgl. Hambrick & Mason (1984), S. 197

³⁶⁸ Vgl. Hambrick (2007), S. 335

bestimmen damit den Unternehmenserfolg.³⁶⁹ Es bestehen zudem Rückkopplungen zwischen dem System Unternehmen und externen Rahmenbedingungen. Diese wirken teilweise wieder auf den Parameter „externe Effekte“ ein, so dass sich ein komplexes dynamisches System ergibt.³⁷⁰

3.2.2 Überblick über den theoretischen Rahmen

Sieht man die Change Situation als externe Rahmenbedingung für das Agieren von Unternehmenslenkern, eignet sich der Modellansatz der Upper Echelon Theorie um den Erfolg von Change-Prozessen aufgrund des Führungsstils und weiterer Codeterminanten zu erklären. Diese Modifikation der Upper Echelon Theorie für die Analyse der Wirkung von Führung in Change Situationen veranschaulicht die folgende Abbildung 22.

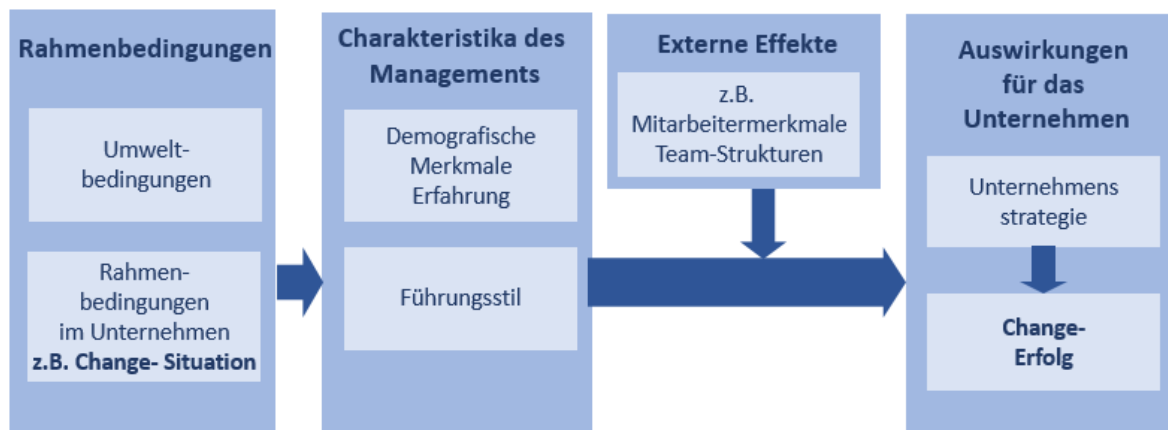


Abbildung 22: Modifiziertes Upper Echelon Modell für die Analyse der Wirkung von Führungskompetenz in Change Situationen auf den Change Erfolg

(eigene Darstellung in Anlehnung an Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004, S. 760)

Aus dieser Darstellung des für Change Situationen in Unternehmen modifizierten Upper Echelon Modells lässt sich ableiten, dass Führungsstil und Merkmale des Managements, eine Schlüsselgröße bei der Gestaltung von Change Prozessen einnehmen und somit maßgeblich zum Change-Erfolg beitragen.

³⁶⁹ Vgl. Hambrick & Mason (1984), S. 197

³⁷⁰ Vgl. Carpenter et al. (2004), S. 764-765

3.3 Stand der Literatur zum Einfluss von Führung auf Change Erfolg

3.3.1 Review-Ansatz

3.3.1.1 Methodisches Vorgehen

Diese aus der wirtschaftswissenschaftlichen Theoriebildung abgeleitete These bestätigt sich aufgrund zahlreicher empirischer Studien, die den Beitrag von Managementmerkmalen und Führungsstil zum Erfolg von Change-Prozessen untersucht haben. Um derartige Studien zu systematisieren wird hier ein Review durchgeführt. Die Review-Methodik realisiert einen komplexen Ansatz der Datenbankrecherche und Literaturlauswertung in Anlehnung an Drinkmann, Petitti und Cooper & Hedges.³⁷¹

Das systematische Review beantwortet Forschungsfragen 3 und 4 der Arbeit. Es fokussiert auf empirische Fachartikel in akademischen Journals und Fachbüchern, um sicherzustellen, dass die identifizierten Erfolgsfaktoren empirisch bestätigt und valide sind. Die Artikelrecherche erfolgt in drei Datenbanken, „Scholargoogle“, „Emerald Insight“ und „Ebscohost“, die eine große Bandbreite wissenschaftlicher Artikel veröffentlichen. Es werden folgende Schlagkombinationen jeweils miteinander kombiniert, um geeignete möglichst empirische Artikel zu identifizieren.

1. change OR realignment AND
2. leadership OR leader AND
3. empirical

Dabei wird die Auswahl der Artikel wie folgt eingeschränkt:

- Es werden nur empirische Studien herangezogen.
- Es werden nur Beiträge herangezogen, die nach dem Jahr 2008 also innerhalb der letzten zehn Jahre entstanden sind, um die Aktualität der Studie und das heutige Verständnis von Führung, welches sich, wie dargestellt, in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt hat, zu gewährleisten.
- Es werden nur Artikel ausgewertet, die im Volltext verfügbar sind.

Die Beiträge werden zunächst tabellarisch und dann vergleichend textuell im Hinblick auf die beiden Forschungsfragen ausgewertet. Einen ersten Überblick über die aufgefundenen

³⁷¹ Vgl. Hedges (1986), S. 359; Drinkmann (1990), S. 12; Petitti (2000), S. 13; Cooper & Hedges (1994), S. 3-5

Untersuchungen gibt Tabelle 2. Die Auswertung zeigt, dass die Anzahl der Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Führungsstil und Change-Erfolg befasst, in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat. Eine Auswertung der Studien ermöglicht es geeignete Messgrößen, bestätigte Zusammenhänge zu systematisieren und Trends der Forschungspraxis zu identifizieren. Somit kann ausgehend von aktuellen Forschungslücken weiterer empirischer Analysebedarf im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausgemacht werden.

3.3.1.2 Tabellarischer Überblick über verfügbare empirische Studien

Alle in Tabelle 2 dargestellten Studien untersuchen den Zusammenhang zwischen Führungsqualitäten und dem Erfolg von Change-Prozessen, wobei in einigen auch Kodeterminanten, also moderierende Faktoren jenseits von Führungsleistung betrachtet werden.

Empirische Studien zum Zusammenhang von Führungskompetenz und Change-Erfolg					
Jahr	Autor	Design	Codeterminanten von Change-Erfolg	Erfolgsfaktoren von Führung in Change Prozessen	Change Erfolgs-Maßstäbe
2008	Herold et al.	343 Mitarbeiter in 343 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf individuelle Arbeitsplatzsituation (-) Commitment der Mitarbeiter zur Organisation (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Transformationale Führung (+) Change-spezifische Führungsstrategie (nur kombiniert mit transformationaler Strategie) 	<ul style="list-style-type: none"> Change Commitment der Mitarbeiter
2008	Sarros et al.	1158 australische Manager	<ul style="list-style-type: none"> Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> Transformational Leadership (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisationale Innovation: Veränderungsfähigkeit d. Firma
2009	Gilley et al	470 Mitarbeiter versch. Organisationen		<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation, Coaching, Involvement, Anerkennung, Motivation (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Wahrgenommener effektiver Change Prozess
2010,	Battilana et al.	89 Klinikmanager, quantitativ, Regressionsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsgröße (-) Karrieremerkmale 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben-bezogener Führungsstil für Implementierung und Kontrolle (+) Personenbezogener Führungsstil für Kommunikation (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation Implementierung Kontrolle des Change-Prozesses
2013,	Carter et al.	251 Mitarbeiter, 78 Manager, China, 2 Firmen, Regressionsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Change Häufigkeit (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Transformational Leadership (+) Beziehungsqualität mit Mitarbeitern (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsbereitschaft organizational Citizenship
2014	Belias et al.	Explorativ, v.a. Review	<ul style="list-style-type: none"> Machtdarstellung (-) 	<ul style="list-style-type: none"> Transformationale Führung (+) Vision darstellen (+) Erwartungen klarstellen (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Veränderung der Organisationskultur
2014	Penava & Sehic	3 Case Studies in einem bosnischem Unternehmen, Fragebögen an 100-200 Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Haltung der Mitarbeiter Einbindung der Mitarbeiter Eingriffstiefe Change-Ursache 	<ul style="list-style-type: none"> transformationaler (+), transaktionaler (-), Laissez-Faire (-) Führungsstil Management Commitment (+); Zynismus (-) 	<ul style="list-style-type: none"> Operative Ergebnisverbesserung Bessere Autorität des Managements V.a. bei grundlegendem, tiefgreifendem Wandel
2014	Van der Voet	Quantitative Studie in einer holländischen öffentlichen Organisation auf unterer Führungsebene, Regressionsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsstruktur Mitarbeitermerkmale Form des Change Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> Geplante und offene Change Prozesse können gelingen Transformationale Führung ist v.a. in offenen Prozessen effektiv 	<ul style="list-style-type: none"> Offenheit der Mitarbeiter für Wandel

Jahr	Autor	Design	Co-Determinanten von Change-Erfolg	Erfolgsfaktoren von Führung in Change Prozessen	Change Erfolgs-Maßstäbe
2015	Boehm	150 deutsche Unternehmen > 20.000 Mitarbeiter Strukturgleichungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsklima (+) 	<ul style="list-style-type: none"> CEO Charisma (+) Transformationale Führung (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Organizational Identity Organisationale Leistungsfähigkeit
2015	Aarons	Health Care: 12 Manager und 100 Mitarbeiter, 3 Unternehmen, USA, mixed methods, Vergleichstest		<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme der Manager an LOCI Training Offenheit der Führung für Training (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Machbarkeit, Akzeptanz und wahrgenommener Nutzen
2015	Holten & Brenner	351 Mitarbeiter in 2 dänischen Organisationen Regressionsmodell		<ul style="list-style-type: none"> Transformationale (+) ggü. transaktionaler Führung Engagement der Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> Positive Change-Einstellung der Mitarbeiter durch transformationale Führung
2015	Pradhan & Pradhan	480 Software Experten in indischen IT Unternehmen Strukturgleichungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Demografische Parameter der Mitarbeiter Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Transformationale Führung (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Commitment und Organisationstreue der Mitarbeiter Mitarbeiterperformance
2015	Sune & Gipp	Longitudinale Single Case Study bei Spainair 2007-12	<ul style="list-style-type: none"> Interne und externe Turbulenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Fähigkeiten Adding, transferring, integrating, shedding (+) Zielplanung, Zielumsetzung (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Gelungene Restrukturierung des Unternehmens
2016	Agote	Befragung 102 spanischer HR Manager, Strukturgleichungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz Moralische Grundlage Ausgewogene Umsetzung Self-awareness 	<ul style="list-style-type: none"> Authentische Führung (Emotionen und Charisma) (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauen in Führungskraft positive Emotionen der Mitarbeiter
2016	Asrar-ul-Haq & Kuchinke	224 pakistanische Bankmitarbeiter, Regressionsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Demografische Parameter Ausbildung Arbeitseinstellung 	<ul style="list-style-type: none"> Transformationale Führung (+) Laissez-faire Führung (-) 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterleistung Mitarbeiterzufriedenheit
2017	Sharif et al.	199 Chef-Mitarbeiter Beziehungen		<ul style="list-style-type: none"> Ehtical Leadership (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Involvement in Change Job Satisfaction Performance

Tabelle 8: Erster Literaturüberblick über empirische Studien zu Bestimmungsgrößen von Alignment-Prozessen

(eigene Darstellung, Vorderseite)

Tabelle 8 gibt einen Überblick über das Forschungsdesign, betrachtete Kodeterminanten für den Erfolg von Change Prozessen, Führungsmerkmale, die als erfolgreich (+) befunden wurden sowie die angewandten Maßstäbe für den Erfolg von Change-Prozessen.

Die Mehrzahl der aufgefundenen Studien ist quantitativ aufgebaut, wobei in den letzten drei Jahren zunehmend Regressionsmodelle bzw. Strukturgleichungsmodelle zum Einsatz kommen.³⁷² Meist erfolgt eine branchenspezifische Festlegung häufig wird auf ein oder wenige Unternehmen³⁷³ fokussiert.

3.3.2 Messgrößen für Führungsstil und Führungserfolg

Alle betrachteten Untersuchungen befassen sich mit den Erfolgswirkungen von Führungsverhalten in Change-Prozessen. Die aufgefundenen Ergebnisse hängen allerdings stark davon ab, aufgrund welcher Kategorien und Maßstäbe Führungsverhalten und Führungserfolg überhaupt gemessen werden.

3.3.2.1 Messgrößen für Führungsverhalten in Change-Prozessen

Die Merkmale von Führungsstil, auf die die einzelnen Autoren bezugnehmen, differieren zwischen den Studien:

Battilana et al. beurteilen die Führungsstrategie in Change Prozessen anhand des „Global Leadership Life Inventory“ über die Merkmale „Effektivität in personen-bezogenem Verhalten gleichbedeutend mit emotionaler Intelligenz und Einfühlungsvermögen sowie Effektivität im aufgaben-bezogenen Verhalten, gleichbedeutend mit der Fähigkeit Aufgaben zuzuweisen und zu überwachen.“³⁷⁴

³⁷² Vgl. Battilana et al., 2010, Carter et al. (2013), Boehm (2015) Holten & Brenner, 2015), Asrar-ul Haq & Huchinke (2016).

³⁷³ Vgl. Holten & Brenner (2015), Pradhan & Pradhan (2015), Sune & Gipp (2015), Battilana et al. (2010), Penava & Sehic (2014), Van der Voet (2014), Aarons (2015).

³⁷⁴ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 430

Aarons et al. ziehen die Teilnahme von Führungskräften an einem sogenannten LOCI Training für empathische Führung zur Differenzierung von zwei Teilgruppen von Führungskräften heran und gehen damit davon aus, dass sich die Trainingserfolge unmittelbar im Führungsstil niederschlagen.³⁷⁵ Auch ein ethischer Führungsstil nach Brown et al.³⁷⁶ wird im Hinblick auf die Wirkung auf Mitarbeiter in Change Situationen untersucht. Ethical Leadership bezieht sich auf eine transparente und moralisch verantwortliche Führungsstrategie.³⁷⁷ Agote et al. beurteilen den Grad „authentischer Führung“ nach Luthans et al.³⁷⁸ gekennzeichnet durch Charisma, hohes affektives Commitment und die Vermittlung von Vertrauen, und greifen damit auf ein Konstrukt zurück, welches an charismatischen und transformationalen Führungsstil angelehnt ist.³⁷⁹ Banks et al. kommen aufgrund einer umfassenden Metaanalyse zu dem Ergebnis, dass Authentic Leadership eine 72 % Überlappung mit dem Konstrukt Transformational Leadership aufweist und gegenüber Transformational Leadership kaum zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefert.³⁸⁰

Am häufigsten wird in bisherigen empirischen Forschungsarbeiten jedoch auf die in Abschnitt 3.2.1.2 dargestellte dreigliedrige Klassifikation von Führungsstilen (transaktionaler, transformationaler und laissez-fairer Führungsstil) - nach Avolio und Bass Bezug genommen, wobei aufgrund eines multifaktoriellen Fragebogens der Anteil dieser Führungsmethoden im Führungsstil eines Vorgesetzten identifiziert wird.³⁸¹ Der Fokus dieser Arbeiten liegt auf die Analyse der Wirksamkeit transformationalen Führungsverhaltens.

3.3.2.2 Messgrößen für Führungserfolg

Auch Messgrößen für Führungserfolg werden nicht einheitlich verwendet:

³⁷⁵ Vgl. Aarons et al. (2015), S. 7

³⁷⁶ Vgl. Brown et al. (2005), S. 117

³⁷⁷ Vgl. Sharif et al. (2017), S. 10 und 13

³⁷⁸ Vgl. Luthans et al. (2006), S. 84

³⁷⁹ Vgl. Agote et al. (2016), S. 39

³⁸⁰ Vgl. Banks et al. (2016), S. 634.

³⁸¹ Vgl. Carter et al. (2013); Belias et al. (2014), Penava & Sehic (2014), Van der Voet (2014), Boehm (2015); Holten & Brenner (2015); Pradhan & Pradhan (2015); Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 54

Aarons et al. sowie Sharif et al. messen Führungserfolg über die Selbst-Wahrnehmung der MitarbeiterEinstellung, indem in einer Mitarbeiterbefragung die wahrgenommene Machbarkeit, Akzeptanz und Nützlichkeit des Wandlungs-Prozesses erhoben werden.³⁸² Agote beurteilen Führungserfolg über die Messgrößen Vertrauen in die Führungskraft sowie die positiven oder negativen Emotionen, die Mitarbeiter zu Change Prozessen entwickeln.³⁸³ Korrespondierend sehen Van der Voet die Offenheit, die Mitarbeiter dem Change Prozess gegenüber zeigen, als Bestätigung der Führungsstrategie.³⁸⁴

Carter et al. sowie Sharif et al. bewerten den Erfolg von Change-Prozessen aufgrund der Verhaltensweisen der Mitarbeiter über die Merkmale Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter, Beziehungsqualität mit den Führungskräften, sowie Organizational Citizenship-Behaviour der Mitarbeiter, also das Wohlbefinden der Mitarbeiter in der Organisation und ihre der Bereitschaft dort zu verbleiben.³⁸⁵ Gemäß Pradhan & Pradhan lassen sich diese Merkmale als „affektives organisationales Commitment der Mitarbeiter“ zusammenfassend beschreiben.³⁸⁶ Asrar-ul-Haq und Kuchinke greifen im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung pakistanischer Banken im Wandel auf die Messgrößen wahrgenommene eigene Effektivität, Anstrengungsbereitschaft und Zufriedenheit zurück³⁸⁷ und setzen damit einen stärker auf die sachliche Leistungserbringung ausgerichteten Analyseschwerpunkt.

Penava und Sehic schließlich bewerten in einer Case Study Change Erfolg anhand der Unternehmensergebnisse: eine Verbesserung des operativen Ergebnisses des Betriebs nach dem Change wird einem Erfolg der Führungsstrategie zugeschrieben.³⁸⁸ Battilana messen Change-Erfolg über eine Mitarbeiterbefragung, die die Wahrnehmung des Change-Prozesses durch die Mitarbeiter erhebt: Change Erfolg ist gegeben, wenn die Change-Prozess adäquat gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert wird, die Umsetzung des Change-Prozesses gelingt und schließlich geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um den

³⁸² Vgl. Aarons (2015), S. 7; Sharif et al. (2017), S. 13

³⁸³ Vgl. Agote et al. (2016), S. 40

³⁸⁴ Vgl. Van der Voet (2014), S. 6

³⁸⁵ Vgl. Carter et al. (2013), S. 9; Sharif et al. (2017), S. 14

³⁸⁶ Vgl. Pradhan & Pradhan (2015), S. 231

³⁸⁷ Vgl. Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 55

³⁸⁸ Vgl. Penava & Sehic (2014), S. 143-147

Change-Erfolg zu messen und zu kontrollieren.³⁸⁹ Pradhan und Pradhan zeigen, dass zwischen dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter und der kontextspezifischen Unternehmensperformance eine Wechselbeziehung besteht.³⁹⁰

3.3.3 *Erfolgswirkungen von Führungsverhalten in Change Prozessen*

Es ist zu erwarten, dass aufgrund der verschiedenartigen Maßstäbe für Führungsstil und Führungserfolg auch die Ergebnisse der Untersuchungen differieren. Im Folgenden wurde ausgewertet, welche Führungsstile den jeweils den beschriebenen Erfolg von Change Prozessen bewirken. Um Erfolgsfaktoren von Führung im Change Prozess zu prüfen, wird im Weiteren auf die oben dargestellten Führungskonzepte z.B. transformationale Führung³⁹¹ gegenüber transaktionaler Führung oder Laissez-Faire-Strategien Bezug genommen. Studien die sich auf Ethical und Authentic Leadership bzw. verwandte Konzepte beziehen, werden im Abschnitt transformationale Führung ausgewertet. Die Fokussierung auf transformationale Führung bietet den Vorteil, dass für das Konstrukt vielfach bestätigte Messgrößen verfügbar sind aufgrund derer ähnliche Ergebnisse eingeordnet werden können.³⁹²

3.3.3.1 *Transaktionale Führung*

In der bisherigen empirischen Literatur werden verschiedene transaktionale Führungsmerkmale, als erfolgreich in Change-Prozessen identifiziert. Aufgrund einer Dokumentenanalyse für eine spanische Luftfahrtgesellschaft, welche zwischen 2012 und 2014 einem Change Prozess unterworfen war, identifizieren Sune et al. vier wesentliche Managementfähigkeiten: Zielentwicklung und Abstimmung, Ressourcen-Nutzung, Ressourcen-Übertragung und Ressourcen-Integration, als Erfolgsfaktoren.³⁹³ Alle diese Merkmale beschreiben funktionsbezogene Fähigkeiten, die den Change-Prozess sachlich voranbringen.

³⁸⁹ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428-430

³⁹⁰ Vgl. Pradhan & Pradhan (2015), S. 231

³⁹¹ Vgl. Anderson & Sun (2017), S. 76: zur Überlappung dieser Begriffe.

³⁹² Vgl. Boehm (2015), Holten & Brenner (2015), Pradhan & Pradhan (2015), Agote (2016), Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016); Penava & Sehic (2014), Carter et al. (2013), Van der Voet (2014); Holten & Brenner (2015).

³⁹³ Vgl. Sune et al. (2015), S. 10-12

Battilanas et al.'s Studie unter 89 Krankenhausmanagern in Großbritannien in den Jahren 2003/04 bestätigt, dass „aufgabenbezogene Verhaltensweisen“ die Unterstützung der Mitarbeiter für die Umsetzung fördern und dazu beitragen, den Wandlungsprozess erfolgreich zu realisieren. Auch die Kontrolle des Veränderungsprozesses gelingt eher Führungskräften, die einen aufgabenbezogenen Führungsstil verfolgen, während in dieser Hinsicht ein personen-bezogener Führungsstil unwirksam ist.³⁹⁴

Transaktionale Führungsstrategien tragen, wie Holten und Brenner für eine repräsentative Stichprobe dänischer Unternehmen in Change-Prozessen zeigen, gleichermaßen wie transformationale Führungsstrategien, zu einem hohen Engagement des Managements in Change-Prozessen bei. Allerdings sind transaktionale Strategien auf Mitarbeiterebene weniger effektiv.³⁹⁵

3.3.3.2 *Laissez-Faire Strategie*

Die Wirkungen eines Laissez-Faire-Führungsstils werden in der Literatur kaum explizit behandelt, da meist primär auf die positiven Wirkungen transformationaler Führung abgezielt wird. Dies ist auch auf die Konzeption des Fragebogens von Bass und Avolio zurückzuführen, welcher mit nur wenigen Teilfragen auf Laissez-Faire Führungsmethoden eingeht. Asrar-ul-Haq jedoch kommen zu dem Ergebnis, dass Laissez-Faire Führungseigenschaften Arbeitseffektivität, Anstrengungsbereitschaft und auch Mitarbeiterzufriedenheit negativ beeinflussen.³⁹⁶

Herold et al grenzen von transformationaler Führung einen sogenannten „Change-Führungsstil“ ab, welcher weniger auf die nachhaltige Führung des Unternehmens als vielmehr auf die situative Organisation der Change Situation ausgerichtet ist. Change Leadership kann somit als Form der situativen Führung in Change Situationen bezeichnet werden, während ansonsten ein Laissez-faire Führungsstil dominiert. Es zeigt sich, dass Change Leadership, wenn transformationale Führung fehlt, für sich genommen negativ auf das Commitment der Mitarbeiter in Change-Situationen einwirkt.³⁹⁷

³⁹⁴ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428

³⁹⁵ Vgl. Holten & Brenner (2015), S. 10

³⁹⁶ Vgl. Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 61

³⁹⁷ Vgl. Herold et al. (2008), S. 352

3.3.3.3 Transformationale Führung

Transformationale Führungsstrategien hingegen unterstützen die Wertschätzung der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess unmittelbar und wirken auch positiv auf das Engagement der Führungskräfte ein. Diese Beobachtung ist für weibliche wie männliche Führungskräfte in privatwirtschaftlichen sowie öffentlichen Organisationen signifikant.³⁹⁸ und auf ein Wechselspiel psychologischer Effekte bei Management und Mitarbeitern zurückzuführen:

Personen-bezogenes Führungsverhalten (emotionale Intelligenz) unterstützt gemäß Battilana et al. die Kommunikation organisationaler Veränderungsprozesse und damit die Kooperation der Mitarbeiter.³⁹⁹ Dabei ist, wie Agote et al. aufgrund einer Befragung von Human Resource Managern feststellen, vor allem emotionales Engagement des Managements für den Veränderungsprozess eine Schlüsselgröße. Motivation und Überzeugung der Führungskräfte übertragen sich auf die Mitarbeiter, steigern deren Vertrauen in die Führungskraft und schaffen positive Emotionen im Hinblick auf den Change-Prozess⁴⁰⁰ bzw., wie Sarros et al für australische Unternehmen herausfinden, ein „Klima für organisationale Innovation“.⁴⁰¹ Gilley et al. zeigen aufgrund einer Mitarbeiterbefragung, dass von Mitarbeitern wahrgenommene Motivations-, Kommunikations-, Teambildungs- und Coaching Kompetenzen von Managern in engem positiven Zusammenhang mit der wahrgenommenen Effektivität des Change Prozesses stehen.⁴⁰²

Auch die Teilnahme des Managements von Change-Prozessen an einem LOCI Training für empathisches und kommunikativ offenes Führungsverhalten trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter von der Machbarkeit des Wandels in höherem Umfang überzeugt sind, Change Prozesse besser akzeptieren und nützlicher finden.⁴⁰³ Ebenso steigert Ethical Leadership die Unterstützung von Mitarbeitern in Change-Prozesse, ihre Arbeitszufriedenheit, Commitment zum Unternehmen und Leistungsfähigkeit, denn wenn Mitarbeiter sehen,

³⁹⁸ Vgl. Holten & Brenner (2015), S. 10

³⁹⁹ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428

⁴⁰⁰ Vgl. Agote et al. (2016), S. 48

⁴⁰¹ Vgl. Sarros et al. (2008), S. 152

⁴⁰² Vgl. Gilley et al. (2009), S. 43

⁴⁰³ Vgl. Aarons et al. (2015), S. 7

dass die Unternehmensführung nicht nur aus egoistischen Interessen heraus handelt, nehmen sie Change Prozesse eher als förderlich für das Wohl von Unternehmen und Mitarbeitern wahr.⁴⁰⁴

Transformationale Führungsstrategien steigern gem. Carter et al. also zunächst die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitern vorteilhaft. Hieraus resultiert in Change-Prozessen eine gesteigerte Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter und vermehrtes organizational Citizenship Behavior. Die Qualität der bestehenden Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, übt somit einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz von Change-Prozessen aus.⁴⁰⁵

Transformationale Führung erleichtert auch in bosnischen Unternehmen in verschiedenen Change-Prozessen die Kommunikation des Wandels gegenüber den Mitarbeitern und verbessert damit die Einstellung und Kooperationsbereitschaft des Teams.⁴⁰⁶ Ein Thesenpapier von Belias et al. bestätigt, dass ein transformationaler Führungsstil positiven Einfluss auf die Potentiale der Führung ausübt, ihre Visionen den Mitarbeitern zu vermitteln, jedoch auch eindeutige Erwartungen darzustellen, während die Demonstration von Macht der Kommunikation des Change-Prozesses zuwider läuft.⁴⁰⁷

Wie Asrar-ul-Haq für pakistanische Banken zeigen, hat ein transformationaler Führungsstil über den emotionalen Faktor der Mitarbeiterzufriedenheit auch Einfluss auf die Arbeitseffektivität und die Anstrengungsbereitschaft.⁴⁰⁸

3.3.4 Co-Determinanten von Führungserfolg in Change Prozessen

Die meisten empirischen Untersuchungen nehmen auf verschiedene Ko-Determinanten des Erfolgs von Change Prozessen Bezug. Diese beziehen sich teilweise auf demografische Faktoren und Ausbildung der Führungskräfte sowie der betroffenen Mitarbeiter.⁴⁰⁹ Auch

⁴⁰⁴ Vgl. Sharif (2017), S. 29

⁴⁰⁵ Vgl. Carter et al. (2013), S. 6

⁴⁰⁶ Vgl. Penava et al. (2014), S. 131

⁴⁰⁷ Vgl. Belias et al. (2014), S. 451

⁴⁰⁸ Vgl. Asrar-ul-Haq & Kuchinke (20216), S. 60

⁴⁰⁹ Vgl. Pradhana & Pradhan (2015), Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), Van der Voet (2014)

weitere organisationale Parameter sowie Merkmale der Change-Situation sind von Bedeutung für die angewandte Führungsstrategie.⁴¹⁰

3.3.4.1 Demografische Merkmale der Führungskraft

Battilana et al. zeigen, dass der Karriereweg, den die Führungskraft durchlaufen hat (Managementausbildung und internationale Führungserfahrung) sowie ihre gegenwärtige Position entscheidend dafür sind, welche Führungsstrategie verfolgt wird und somit mittelbar auf den Verlauf des Change-Prozesses einwirken. Hohe Erfahrung, Ausbildung und Empathie fördern den Change-Erfolg.⁴¹¹

Charismatische Führer erweisen sich bei der Umsetzung transformationaler Führungsstrategien erfolgreicher, da es ihnen in Change Prozessen in höherem Umfang gelingt, Mitarbeitern eine positive organisationale Identität zu vermitteln und die eigene Überzeugung vom Change Prozess auf die Mitarbeiterschaft zu übertragen.⁴¹² Zynismus und Machtdarstellung des Managements hingegen unterminieren Akzeptanz und Autorität der Führungskräfte in Change Situationen.⁴¹³

3.3.4.2 Merkmale der Mitarbeiter

Für Mitarbeiter pakistanischer Banken erweist sich weibliches Geschlecht der Mitarbeiter als positiver Moderator des Zusammenhangs zwischen transformationalem Führungsstil und Zufriedenheit, Anstrengungsbereitschaft (Commitment) und Arbeitseffektivität.⁴¹⁴

Generelles organisationales Commitment der Mitarbeiter wirkt, wie eine Studie unter 343 Angestellten von 30 verschiedenen Unternehmen zeigt, unabhängig von der angewandten Führungsstrategie positiv auf das Commitment der Mitarbeiter zu Change Prozessen ein.⁴¹⁵

⁴¹⁰ Vgl. Boehm (2015), Sune & Gipp (2015), Battilana et al. (2010), Vander Voet (2014)

⁴¹¹ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428

⁴¹² Vgl. Boehm (2015), S. 156

⁴¹³ Vgl. Belias et al. (2014); Penava & Sehic (2014), S. 146

⁴¹⁴ Vgl. Asrar-ul-Haq & Kuchine (2016), S. 60

⁴¹⁵ Vgl. Herlod et al. (2008), S. 352

3.3.4.3 *Merkmale der Organisation*

Organisationsgröße und Unternehmenskultur wurden als Co-Determinanten der Wirkung des Führungsstils auf die Mitarbeiterhaltung in Change-Prozessen geprüft:

Die Organisationsgröße hat einen Einfluss darauf, wie der Change Prozess ablaufen kann, konkret in welchem Umfang bürokratische Strukturen eine Rolle spielen. So kann eine transaktionale Strategie in großen Organisationen erfolgreicher als in Kleinbetrieben sein.⁴¹⁶

Die Organisationskultur übt in einer repräsentativen Stichprobe australischer Unternehmen einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen transaktionaler Führungskompetenz und organisationaler Innovationsfähigkeit aus. Dabei wirken vor allem drei Parameter von transaktionaler Führung positiv auf die Organisationskultur ein: individuelle Unterstützung, eine klar dargestellte Vision für die Veränderung und hohe Leistungserwartungen.⁴¹⁷

3.3.4.4 *Merkmale der Change Situation*

Ein bedeutender Moderator für die Wirkung von Führungsverhalten auf die Mitarbeiterhaltung ist auch die Change-Situation selbst:

Gemäß Battilana hängt die optimale Wahl der Führungsstrategie in Change-Prozessen auch davon ab, welche Art von Projekten von der Change-Situation betroffen ist. Soll beispielsweise ein neuer Prozess implementiert werden erfordert dies in höherem Umfang eine transformationale Führungsstrategie, als die Optimierung eines bestehenden Prozesses.⁴¹⁸ Auch Penava's et al.'s Studie in bosnischen Unternehmen bestätigt, dass die Wirksamkeit transaktionaler Führung von der Change-Situation abhängt. Je grundlegender und weitreichender der angestrebte Wandel ist, umso bedeutsamer ist ein transformationaler Führungsstil.⁴¹⁹

⁴¹⁶ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428

⁴¹⁷ Vgl. Sarros et al. (2008), S. 154

⁴¹⁸ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 429

⁴¹⁹ Vgl. Penava et al. (2013), S. 146-148

Transformationale Führung bewährt sich, wie Van der Voet für öffentliche Organisationen in Holland anhand einer quantitativen Studie herausarbeitet, vor allem in offenen Change-Prozessen, welche dadurch gekennzeichnet sind, dass die Entwicklung des Wandels und notwendige Maßnahmen nicht bereits zu Beginn eindeutig geplant werden können. Offene Change-Prozesse erfordern von Mitarbeitern höhere Offenheit und Kooperationsbereitschaft, Merkmale, die durch transformationale Führung gefördert werden.⁴²⁰

Change Erfahrung in der Organisation, gemessen aufgrund der Change-Häufigkeit, vereinfacht nach Carter et al. die Umsetzung des Change-Prozesses und steigert damit auch die Akzeptanz der Mitarbeiter: Denn häufiger Wandel wird von Mitarbeitern eher als Kontinuum wahrgenommen und Erfahrung in Change-Prozessen ermöglicht die Anpassung an die Bedürfnisse der Betroffenen.⁴²¹

Allerdings kann weder transformationale Führung noch eine situative, spezifisch auf den Change ausgerichtete Führungsstrategie Negativeffekte ausgleichen, die daraus resultieren, dass die Arbeitsplatzsituation der Mitarbeiter durch den Change verändert wird. Sind Arbeitsplätze bedroht oder negative Veränderungen für die einzelnen zu erwarten, wird das Change Commitment der Mitarbeiter stets stark negativ beeinflusst.⁴²²

3.3.5 Überblick und Limitationen bisheriger empirischer Forschungsarbeit

Das Review bisheriger empirischer Studien zum Einfluss von Führungsstrategien auf den Erfolg von Change Prozessen ermöglicht eine Konkretisierung des Arbeitsmodells, zeigt jedoch auch die Grenzen bisheriger Forschungsarbeit auf.

3.3.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse des Reviews

Die ausgewerteten empirischen Untersuchungen gelangen übereinstimmend zu dem Erkenntnis, dass der Führungsstil des Managements ausschlaggebend dafür ist, wie erfolgreich der unternehmerische Wandlungsprozess auf Mitarbeiterebene abläuft. Konkret wirkt sich der Führungsstil auf folgenden Ebenen aus:

⁴²⁰ Vgl. Van der Voet (2014), S. 6

⁴²¹ Vgl. Carter et al. (2013), S. 7-8

⁴²² Vgl. Herold et al. (2008), S. 352

1. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Change konkret die Wahrnehmung der Change Situation, ihre wahrgenommene Machbarkeit, und Nützlichkeit.⁴²³
2. Das Commitment der Mitarbeiter im Change: konkret die affektive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Change, ihre die Offenheit, und Kooperationsbereitschaft.⁴²⁴
3. Die Effektivität der Mitarbeiter im Change, konkret ihre Leistungsfähigkeit, Arbeitseffektivität und ihr Engagement der Mitarbeiter sowie die Bereitschaft dem Unternehmen treu zu bleiben.⁴²⁵

Die Unternehmens-Ergebnisse (Performance) werden mittelbar durch Zufriedenheit, Commitment und Effektivität der Mitarbeiter beeinflusst.⁴²⁶

Auch im Hinblick auf die Frage, welcher Führungsstil verfolgt werden sollte, korrespondieren bisherige empirische Untersuchungen, weitgehend:

- Ein transformationaler Führungsstil, gekennzeichnet durch eine idealistische Einstellung der Führungskraft, hohes Charisma und eine glaubwürdige, transparente, inspirierende, anerkennende und motivierende Haltung gegenüber den Mitarbeitern fördert Change-Prozesse stets unmittelbar über die personen-bezogene Wirkung, also die Wirkung auf die Empfindung und Wahrnehmung der Mitarbeiter.⁴²⁷
- Zwei Studien bestätigen, dass ein transaktionaler Führungsstil, gekennzeichnet durch sachliches und zielorientiertes Herangehen an die Aufgabe, die aufgabenbezogene Implementierung des Change, vor allem bei klar strukturierten Change-Prozessen unterstützt.⁴²⁸

⁴²³ Vgl. Aarons (2015), S. 7; Sharif et al. (2017), S. 13; Agote et al. (2016), S. 40;

⁴²⁴ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428-430; Van der Voet (2014), S. 6; Pradhan & Pradhan (2015), S. 231

⁴²⁵ Vgl. Pradhan & Pradhan (2015), S. 231; Battilana et al. (2010), S. 428-430

⁴²⁶ Vgl. Penava & Sehic (2014), S. 143-147

⁴²⁷ Vgl. Bass (1990), S. 19-20; Avolio et al. (1999), S. 441; Bass et al. (2003), S. 207; Holten & Brenner (2015), S. 10; Battilana et al. (2010), S. 428; Agote et al. (2016), S. 48; Sarros et al. (2008), S. 152; Gilley et al. (2009), S. 43; Aarons et al. (2015), S. 7; Carter et al. (2013), S. 6; Penava et al. (2014), S. 131; Belias et al. (2014), S. 451; Asrar-ul-Haq & Kuchinke (20216), s. 60

⁴²⁸ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428; ⁴²⁸

- Ein Laissez-Faire- bzw. situativer Führungsstil bewährt sich einzeln angewandt nicht für die Gewinnung personenbezogenen Engagements oder sachlicher Implementierung.⁴²⁹

Korrespondierend zu den Gedanken der Upper-Echelon-Theorie wird in verschiedenen Untersuchungen deutlich, dass die Wirkung von Führungsstrategien auf Zufriedenheit, Commitment und Effektivität der Mitarbeiter in Change-Prozessen durch Ko-Determinanten mitbestimmt wird. Die Studien unterscheiden sich hinsichtlich der untersuchten Co-Determinanten. Aufgefunden werden:

1. Die demografischen Merkmale der Führungskraft: Konkret steigern Ausbildung, Erfahrung und aktuelle Position die Führungsqualität.⁴³⁰
2. Merkmale der Mitarbeiter: Konkret sind weibliches Geschlecht und allgemeines organisationales Commitment für die Zielgrößen förderlich.⁴³¹
3. Merkmale der Organisation, gemessen an Organisationskultur sowie bürokratischen Strukturen.⁴³² Welche organisationalen Merkmale förderlich sind, hängt von weiteren Faktoren z.B. der Change Situation und der Branche ab.
4. Merkmale der Change Situation selbst: Konkret hemmen hoher Umfang und Bedeutsamkeit des Wandels die Akzeptanz der Mitarbeiter,⁴³³ während häufige Change-Prozesse Veränderungsfähigkeit begünstigen.⁴³⁴

3.3.5.2 *Limitationen bisheriger Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf*

Trotz der umfangreichen vorliegenden Analysen zur Relevanz von Führungsstil für, Zufriedenheit und Commitment und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterschaft in Change-Prozessen, bleiben einige Fragen offen:

Es konnte nur eine einzige Untersuchung identifiziert werden, die auf deutsche Unternehmen bezogen ist. Hier wurden 20.000 Mitarbeiter von 150 deutschen

⁴²⁹ Vgl. Arar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 61; Herold et al. (2008), S. 352

⁴³⁰ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428

⁴³¹ Vgl. Asrar-ul-Haq & Kuchine (2016), S. 60; Battilana et al. (2010), S. 428

⁴³² Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428

⁴³³ Vgl. Herold et al. (2008), S. 352

⁴³⁴ Vgl. Carter et al. (2013), S. 7-8

Unternehmen befragt, mit dem Ergebnis, dass sich das organisationale Klima neben dem transaktionalen Führungsstil als wesentliche Co-Determinante der organisationalen Leistungsfähigkeit erweist.⁴³⁵ Jedoch ist diese Studie nicht speziell auf Change Prozesse bezogen.

Die Ausführungen im theoretischen Teil dieser Arbeit haben jedoch gezeigt, dass Change-Prozesse besondere und außerordentliche Anforderungen an Führung und Mitarbeiterschaft stellen. Aufgrund der in der Change-Situation für Mitarbeiter resultierenden Veränderungen sind Anforderungen an Führung und Vorbehalte unter den Mitarbeitern anders geartet als im Tagesgeschäft (vgl. Abschnitt 3.2.2). Es lohnt somit ein detaillierter Blick auf die besonderen Anforderungen deutscher Unternehmen in Change-Situationen. Somit wird auch ein Vergleich mit bisherigen Change-bezogenen Studien in anderen Nationen möglich.

Beinahe alle aufgefunden empirischen Untersuchungen zur Relevanz von Führungsstil in Change-Prozessen, beziehen sich auf eine Stichprobe, die aus mehreren Unternehmen zusammengesetzt ist. Dabei wurde empirisch bestätigt, dass die organisationalen Rahmenbedingungen in Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkung von Führung in Change-Prozessen ausüben⁴³⁶ Allerdings konnte in den vorliegenden unternehmensübergreifenden Studien, die genaue Struktur der organisationalen und Change-spezifischen Rahmenbedingungen jeweils nur aufgrund verallgemeinernder Parameter, z.B. Typ der Organisationskultur, Umfang des Change, betrachtet werden. Dabei werden komplexe Zusammenhänge jedoch häufig vernachlässigt: Es wird beispielsweise nicht darauf eingegangen, ob es sich um grundlegende strukturelle Unternehmensveränderungen, inkrementelle kulturelle Anpassungsprozesse oder auf spezielle Medien oder Arbeitsprozesse bezogene Change-Situationen handelt.⁴³⁷

Dieses Differenzierungsproblem ist darauf zurückzuführen, dass bei unternehmensübergreifenden statistischen Studien stets nur mittels allgemein kodierter Kategorien gearbeitet werden kann. Damit bleibt offen, ob weitere unternehmensspezifische und situative Faktoren auf Führungsstil und Mitarbeiter-

⁴³⁵ Vgl. Boehm (2015)

⁴³⁶ Vgl. Sarros et al. (2008), S. 154

⁴³⁷ Vgl. Boehm (2015); Holten & Brenner (2015), Pradhan & Pradhan (2015), Agote (2016), Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016).

kooperation einwirken. Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass bedeutende Kodeterminanten der Rezeption des Change Prozesses und des Führungsstils vernachlässigt werden, was die statistische Aussagekraft der Studien in Frage stellt.

Die Problematik der Verallgemeinerung im Hinblick auf Unternehmen und Change Situation kann dadurch umgangen werden, dass auf ein einzelnes Unternehmen abgezielt wird, welches dann im Sinne einer Case Study detailliert analysiert werden kann. Penava und Sehic⁴³⁸ versuchen dies im Rahmen einer explorativen Studie in drei bosnischen Unternehmen gehen jedoch auf alle drei Cases auf insgesamt nur einer Seite ein. Es fehlt somit eine Studie, die aufgrund einer umfassenden fallbezogenen Betrachtung des Untersuchungsobjekts „Unternehmen im Change“ eine statistisch aussagekräftige statistische Untersuchung unter Mitarbeitern durchführt. So kann ein Verständnis für die Relevanz der spezifischen organisationalen und Change-bezogenen Rahmenfaktoren gewonnen werden.

3.4 Methodik der empirischen Analyse

Die empirische Studie im Rahmen dieser Arbeit bearbeitet die identifizierten Forschungslücken. Kapitel 4 entwickelt die Forschungsmethodik.

3.4.1 Zielsetzung

Zielsetzung ist es, zu untersuchen, wie in einem deutschen Unternehmen Führungsstrategien die Zufriedenheit, das Commitment und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern in Change-Prozessen beeinflussen und welche Kodeterminanten dabei von Bedeutung sind.

Um Change-Prozess und die organisationale Rahmensituation im Einzelnen zu verstehen und somit zu einem holistischen Verständnis des Change-Prozesses zu gelangen, soll eine statistisch aussagekräftige Mitarbeiterbefragung in einem großen deutschen Unternehmen, das einen Change-Prozess durchlaufen hat, durchgeführt werden.

Damit werden zugleich ein Fallstudienansatz und eine statistische Umfrage realisiert. Die Umfrage gewinnt durch den Bezug auf ein konkretes Einzelunternehmen an Aussagekraft,

⁴³⁸ Vgl. Penava & Sehic (2014), s. 131

da unternehmensspezifische und situative Faktoren der Change-Situation im Einzelnen betrachtet werden können und nicht generalisierend in Co-Determinanten verpackt werden müssen. Gegenüber einer klassischen Case Study wird aufgrund einer großformatigen Mitarbeiterbefragung jedoch statistische Signifikanz im Hinblick auf den zentralen Zusammenhang „Einfluss des Führungsstils auf Mitarbeiter-Zufriedenheit, -Commitment und -Leistungsfähigkeit“ erzielt.

Da organisationale und situative Change-spezifische Parameter durch die Fallstudien-Methodik abgedeckt werden, bleiben im Rahmen der statistischen Untersuchung die folgenden Co-Determinanten zu erkunden:

- a) Demografische Merkmale der Führung
- b) Merkmale der Mitarbeiterschaft

Durch diese Fokussierung auf wenige Kodeterminanten, wird im Rahmen der statistischen Auswertung der Kernzusammenhang deutlicher herausgearbeitet, da der Einfluss des erklärenden Parameters Führungsstrategie auf die Zielgrößen zunimmt. Inhaltlich ist dies wie folgt zu interpretieren: In einem konkreten Einzel-Unternehmen, können bestimmte Führungsmerkmale deutlicher wirksam werden als in einer Stichprobe aus mehreren Firmen. Somit resultieren fallspezifisch verfeinerte Erkenntnisse zur Wirkung des Führungsstils auf die Zielgrößen.

3.4.2 Arbeitsmodell und Hypothesen

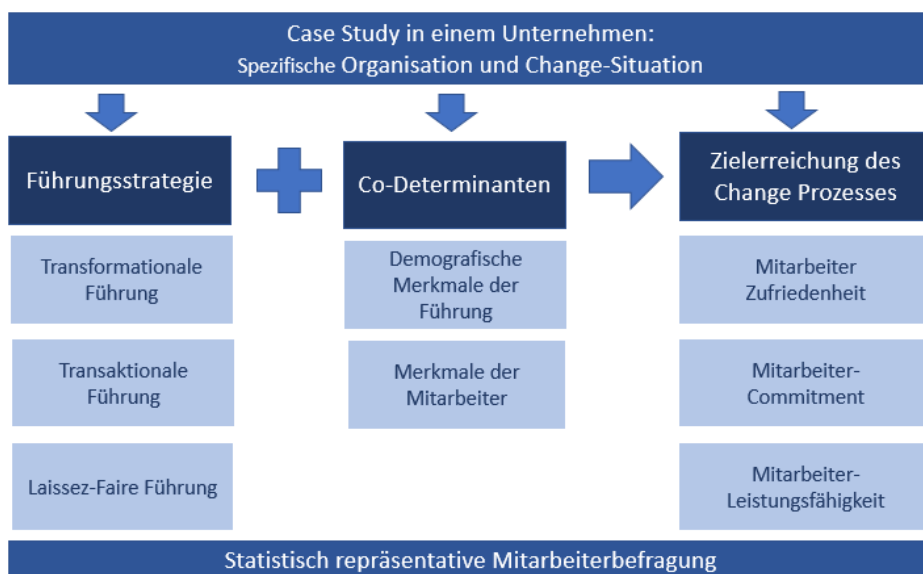


Tabelle 9: Arbeitsmodell

(eigene Darstellung, Vorderseite)

Aufgrund der Ergebnisse des Reviews lässt sich das Arbeitsmodell in ableiten. Damit resultieren für die statistische Umfrage folgende Arbeitshypothesen ableiten:

H1: Transformationale Elemente der Führungsstrategie üben in der betrachteten Change-Situation signifikant positiven Einfluss aus auf... H1a) Mitarbeiter-Effektivität H1b) Mitarbeiterzufriedenheit, H1c) Mitarbeiter-Commitment.

H2: Transaktionale und Laissez-Faire Elemente der Führungsstrategie üben keinen signifikanten Einfluss aus, auf... H2a) Mitarbeiter-Effektivität H2b) Mitarbeiterzufriedenheit, H2c) Mitarbeiter-Commitment.

H3: Demografische Merkmale der Führung wirken auf eine transformationale Führungsstrategie wie folgt moderierend ein: Zunehmende Erfahrung, Alter und Ausbildung der Führungskraft wirkt positiv auf H3a) Mitarbeiter-Effektivität H3b) Mitarbeiterzufriedenheit, H3c) Mitarbeiter-Commitment.

H4: Merkmale der Mitarbeiter wirken bei Vorliegen einer transformationalen Führungsstrategie wie folgt moderierend ein: Zunehmende Erfahrung, Alter und Ausbildung des Mitarbeiters wirken positiv auf H4a) Mitarbeiter-Effektivität H4b) Mitarbeiterzufriedenheit, H4c) Mitarbeiter-Commitment.

3.4.3 Operationalisierung der Messgrößen

Es gilt nun Messgrößen geeignet so zu operationalisieren, dass Input- und Output-Variablen mittels einer Mitarbeiterumfrage in dem Unternehmen zuverlässig erhoben werden können.

Um den Faktor Führungsstil zu bestimmen, wird in zahlreichen früheren Studien⁴³⁹ auf den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Bezug genommen. Das Inventar beruht auf den Theorien von Avolio und Bass zur transformationalen Führung und wird als

⁴³⁹ Vgl. Carter et al. (2013); Belias et al. (2014), Penava & Sehic (2014), Van der Voet (2014), Boehm (2015); Holten & Brenner (2015); Pradhan & Pradhan (2015); Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 54

Messinstrument für Führungskompetenz und Führungserfolg häufig verwendet. Der Fragebogen wurde von Felfe und Goihl⁴⁴⁰ ins Deutsche übertragen und validiert.

In der Fassung MLQ Version Form 5 x Short⁴⁴¹ bestimmt die Bedeutung drei verschiedenen Führungsstile, konkret transformationale Führung (LT), transaktionale Führung (LK) sowie passive Führung (LP), in der Führungsstrategie. Er ist in dem Format 1 -5 wie folgt kodiert:

Code	Zustimmungsniveau
1	nie
2	selten
3	hin und wieder
4	oft
5	regelmäßig, fast immer

Tabelle 10: Kodierung des Inventars „MLQ Version Form 5 x Short“ (Quelle: Felfe (2006), S. 61)

MLQ Version Form 5 x Short umfasst folgende Items:

Items	MLQ Form 5 x Short
Meine Führungskraft...	
LT_01	... bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an.
LT_02	... überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.
LP_01	... konzentriert sich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.
LP_02	... versucht, sich herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.
LT_03	... spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.
LP_03	... ist immer da, wenn sie gebraucht wird.
LT_04	... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.
LT_05	... äußert sich optimistisch über die Zukunft.
LT_06	... macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.
LK_01	... macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.
LP_04	... wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.
LT_07	...spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.
LT_08	... macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.
LT_09	... verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas

⁴⁴⁰ Vgl. Felfe & Goihl (2002)

⁴⁴¹ Vgl. Bass & Avolio (1995); Felfe (2006/II), S. 61

	beizubringen.
LK_02	... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.
LP_04	... ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.
LT_10	... stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.
LT_11	... berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.
LP_05	... vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.
LT_12	... handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.
LP_06	... kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.
LT_13	... berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.
LK_03	... verfolgt alle Fehler konsequent.
LT_14	... strahlt Stärke und Vertrauen aus.
LT_15	... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision
LK_04	... macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.
LP_07	... trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.
LT_16	... erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.
LT_17	... bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.
LT_18	... hilft mir, meine Stärken auszubauen.
LT_19	... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/ Aufträge bearbeitet werden können.
LP_08	... klärt wichtige Fragen sofort.
LT_20	... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.
LK_05	... zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.
LT_21	... hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.

Tabelle 11: Teilfragen zum Führungsstil des Inventars „MLQ Version Form 5 x Short“ (Quelle: Felfe (2006), S. 61)

Das Inventar von Avolio und Bass umfasst ferner die analog gem. Tabelle 10 kodierten Teilfragen zu den Output-Faktoren Mitarbeiter-Zufriedenheit (ES), Mitarbeiter Commitment (EC) sowie Mitarbeiter -Effektivität (EE). Auf dieses wird hier Bezug genommen, da es aufgrund früherer Untersuchungen mit den Teilfragen zum Führungsstil gemeinsam optimal validiert wurde.⁴⁴²

⁴⁴² Vgl. Felfe & Goihl (2002)

Meine Führungskraft...	
EE_1	... setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.
ES_1	... sorgt durch ihr Führungsverhalten für Zufriedenheit.
EC_1	... bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe.
EE_2	... kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.
ES_2	... gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.
EC_2	... spornt mich an, erfolgreich zu sein.
EE_3	... setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.
EC_3	... erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.
EE_4	... kann eine Gruppe effektiv führen.
EC_4	... möchte ich auf keinen Fall enttäuschen.
EC_5	... motiviert mich immer wieder dazu, dass ich mehr tue als ich eigentlich müsste.
ES_3	... ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche.
ES_4	... vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.
EC_6	... versteht es mich immer wieder zu begeistern.
ES_5	... verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.

Tabelle 12: Teilfragen zu Mitarbeiter-Zufriedenheit, Commitment und Leistungsfähigkeit des Inventars „MLQ Version Form 5 x Short“ (Quelle: Felfe (2006), S. 61)

In Anlehnung an Prahalad⁴⁴³ und Asrar-ul-Haq & Kuchinke werden als Co-Determinanten des Change Prozesses Merkmale der Befragten sowie demografische Merkmale der Führungskräfte (Alter, Ausbildung, Berufserfahrung) wie folgt bestimmt.

Kontrollvariablen zur Person des Befragten		Codierung
AF_01	Geschlecht	1 =w, 2 = m
AF_02	Alter	Zahl
AF_03	Seit wie vielen Jahren sind Sie in Ihrem Berufsfeld tätig?	Zahl
AF_04	Seit wie vielen Jahren sind Sie insgesamt im Berufsleben tätig (ohne Ausbildung)?	Zahl
AF_08	Welchen Schulabschluss haben Sie?	Keiner/ Realschule/ Abitur Hauptschule/
AF09_01..._05	Welche Ausbildung haben Sie?	ungelernt, Lehre, Fachschule,

⁴⁴³ Vgl. Pradhan & Pradhan (2015), S. 231, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 58

		Hochschule/Bachelor, Master/Promotion
--	--	--

Tabelle 13: Kontrollvariablen zu den Merkmalen der Mitarbeiter (Befragte) (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pradhan & Pradhan (2015), S. 231, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 58)

Kontrollvariablen zur Führungskraft		Codierung
DF_01	Geschlecht	1 =w, 2 = m
DF_02	Alter	Zahl
DF_03	Seit wie vielen Jahren ist die Führungskraft in Ihrer Abteilung tätig?	Zahl
DF_04	Seit wie vielen Jahren ist die Führungskraft insgesamt im Berufsleben tätig (ohne Ausbildung)?	Zahl
DF_05	Welchen Schulabschluss hat die Führungskraft?	Keiner/ Hauptschule/ Realschule/ Abitur
DF_06	Welche Ausbildung hat die Führungskraft?	Ungelernt, Lehre, Fachschule, Hochschule/Bachelor, Master/Promotion

Tabelle 14: Kontrollvariablen zu den Merkmalen der Führungskraft (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pradhan & Pradhan (2015), S. 231, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 58)

3.4.4 Statistische Auswertung

Die Ergebnisse der Befragung werden im Rahmen einer explorativen Faktoranalyse auf Kontingenz geprüft und zusammengeführt. Im Rahmen eines Regressionsmodells werden die Eingangsgrößen auf die Zielgrößen bezogen, um die Arbeitshypothesen H1 mit H4 zu prüfen.

3.4.4.1 Explorative Faktoranalyse der Messgrößen

Um aus den Teilfragen die Konstrukte „Merkmale der Mitarbeiter“ (AF), Merkmale der Führungskraft (DF), transaktionaler, transformatonaler und Laissez-Faire- Führungsstil (LF, LK und LP) sowie die Zielgrößen Effektivität (EE), Zufriedenheit (ES) und Commitment (EC) abzuleiten, sind die Teilfragen zunächst mittels explorativer Faktoranalyse auf Kontingenz zu testen:

Gemäß dem Fundamentaltheorem der Faktoranalyse lässt sich „der Wert einer Ausgangsvariablen als Linearkombination hypothetischer Faktoren beschreiben“.⁴⁴⁴ Die

⁴⁴⁴ Vgl. Weiber & Mühlhaus (2010), S. 48

Faktoranalyse zerlegt die Varianz der Variablen additiv in die Faktorvarianz und die Messfehlervarianz. Letztere kann durch die Faktoranalyse nicht erklärt werden und kann erneut in die spezifische Varianz, welche nur der entsprechenden Variablen zu eigen ist, und die Restvarianz, welche auf Messfehler und Drittvariableneffekte zurückzuführen ist, zerlegt werden. Damit können Indikatoren eliminiert werden, die zur Messung eines Konstruktes keinen hinreichenden Erklärungsbeitrag liefern. Auch kann untersucht werden, ob alle Indikatoren auf denselben Faktor laden, oder ob weitere Faktoren zu berücksichtigen sind. Wesentliche Tests hierzu seien kurz erläutert:⁴⁴⁵

- Das Measure of Sampling Adequacy (MSA) gibt an, in welchem Umfang eine Variable mit den anderen als zusammengehörig zu betrachten ist. Es liegt zwischen 0 und 1 und sollte größer als 0,5 sein.
- Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO) resultiert aus der Agglomeration der MSA Werte und sollte ebenfalls größer als 0,5 sein.⁴⁴⁶
- Der Barlett-Test überprüft die Nullhypothese, dass die Variablen aus einer unkorrelierten Grundgesamtheit stammen und sollte abgelehnt werden.

Die Dimensionalität der Faktorstruktur kann nach dem Kaiserkriterium bestimmt werden. Für die weitere Analyse der Daten ist diejenige Zahl an Faktoren zu wählen, deren Eigenwerte größer 1 sind. Eine Hinzuziehung weiterer Items liefert für das Konstrukt keinen nennenswerten weiteren Erklärungsanteil.⁴⁴⁷

Aufgrund kontingenter Ergebnisse der Faktoranalyse können die Faktorwerte als Variablen geschätzt werden. Hierzu wird hier die Hauptkomponentenmethode und die Varimax Rotation angewandt. Die berechneten Faktorwerte werden als Variablen gespeichert und für ANOVA Test, Regressionsanalyse und den Hypothesentest herangezogen.⁴⁴⁸

3.4.4.2 *Multiple Regressionsanalyse zum Hypothesentest*

Die Hypothesen H1 mit H4 können mittels Regressionsanalyse geprüft werden. Im vorliegenden Fall lassen sich die benötigten linearen Regressionsmodelle mathematisch durch die Gleichungen

⁴⁴⁵ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 323-325

⁴⁴⁶ Vgl. Kaiser (1974), S. 31

⁴⁴⁷ Vgl. Dziuban & Shirkey (1974), S. 358-362

⁴⁴⁸ Vgl. Brosius (2011), S. 809

$$ES_i = a_i + LT_{,i} \cdot b_i + +LK_{,i} \cdot c_i + LP_i \cdot d_i + AF_i \cdot e_i + DF_i \cdot f_i + \varepsilon_i$$

$$EC_i = a_i + LT_{,i} \cdot b_i + +LK_{,i} \cdot c_i + LP_i \cdot d_i + AF_i \cdot e_i + DF_i \cdot f_i + \varepsilon_i$$

$$EE_i = a_i + LT_{,i} \cdot b_i + +LK_{,i} \cdot c_i + LP_i \cdot d_i + AF_i \cdot e_i + DF_i \cdot f_i + \varepsilon_i$$

beschreiben.⁴⁴⁹ Dabei sind Zufriedenheit (ES) und Commitment (EC), Effektivität (EE), LT transformationale Führungseigenschaften, LK transaktionale und LP Laissez-Faire Führungseigenschaften, AF Merkmale des Mitarbeiters und DF Merkmale der Führungskraft. Die erklärenden Variablen werden dabei auf Zielvariablen mittels Dimensionsoperatoren (b,...f) abgebildet, wobei ein Fehlerterm ε und der Achsenabschnitt a des linearen Modells berücksichtigt wird.

Die Qualität des Regressionsmodells als Ganzes ergibt sich aus dem Bestimmtheitsmaß R^2 , der Relation zwischen der Quadratsumme der erklärten Streuung und der Quadratsumme der Gesamtstreuung. R^2 liegt zwischen 0 und 1 und zeigt an, welcher Anteil des Kurvenverlaufs durch das Regressionsmodell erklärt wird, wobei 1 die maximale Modellgüte (Übereinstimmung der Punktwolke mit der Regressionsgeraden) anzeigt. Das korrigierte R^2 bezieht zusätzlich den Stichprobenumfang und die Anzahl der erklärenden Variablen in das Modell ein und ist geeignet, um zu beurteilen, ob der Gesamtmodellfit durch das Hinzuziehen weiterer erklärender Variablen verbessert wird.⁴⁵⁰

Die einzelnen Modellparameter des Regressionsmodells werden mittels T-Test auf Signifikanz geprüft. Anzustreben sind niedrige Signifikanzwerte unter 0,05 (95% Signifikanzniveau). SPSS gibt standardisierte und nicht-standardisierte Koeffizienten aus, wobei die standardisierten Koeffizienten dem Vergleich der Relevanz der einzelnen erklärenden Variablen dienen, während die nicht standardisierten Koeffizienten für die inhaltliche Interpretation geeignet sind.⁴⁵¹

Um die Hypothesen zu testen, wird ein Varianzanalyse-Test (ANOVA) durchgeführt: Auch die Varianzanalyse prüft den Anteil der durch das vorgeschlagene Modell erklärten Abweichung an der Gesamtabweichung. Sie führt hierzu einen F-Test durch, wobei die

⁴⁴⁹ Vgl. Brosius (2011), S. 586

⁴⁵⁰ Vgl. Brosius (2011), S. 564ff

⁴⁵¹ Vgl. Brosius (2011), S. 567

Null-Hypothese, dass die Variablen gemeinsam keinen Erklärungsbeitrag zu dem Modell leisten, geprüft wird. Ist die Varianzanalyse Signifikanz $< 0,05$ wird diese Nullhypothese verworfen.⁴⁵² Die H1, H3 und H4 werden angenommen, wenn der Regressionskoeffizient des jeweiligen Inputfaktors als signifikant angenommen wird. H2 und H3 werden angenommen, wenn LK und LP keine signifikanten Regressionskoeffizienten aufweisen.

Das Regressionsmodell ist nur dann aussagekräftig, wenn die Inputvariablen nicht selbst voneinander abhängig sind (Multikollinearität). Die Überprüfung auf Kollinearität erfolgt mittels vorgeschalteter Korrelationsanalyse der Inputvariablen. Es sollten keine signifikanten Korrelationen vorliegen. Um auszuschließen, dass zwischen Kombinationen mehrerer Inputvariablen Zusammenhänge bestehen, stellt SPSS im Rahmen der Regressionsmodellierung eine Kollinearitäts-Statistik zur Verfügung. Ausgegebene Toleranzwerte sollten $> 0,1$ liegen. Die daraus abgeleiteten VIF Werte sowie der Konditionsindex sollten < 10 betragen, um Nicht-Kollinearität annehmen zu können.⁴⁵³ Liegt Kollinearität zwischen den Inputparametern vor, ist das Regressionsmodell in Teilmodelle, die ausschließlich nicht-signifikant korrelierte Parameter beinhalten, aufzuspalten. Regressionsmodelle können in SPSS mittels Rückwärtsinduktion optimiert werden. Dabei werden, der Reihe nach, nicht signifikante Parameter aus dem Modell entfernt, um ein signifikantes Regressionsmodell hinsichtlich aller verbleibenden Parameter zu erhalten.

3.4.5 Definition der Stichprobe

Als Unternehmen für die Durchführung der Umfrage wird mit der S-Bank ein Institut der Sparkassenorganisation mit Stammsitz in Süddeutschland gewählt. Aufgrund der tiefgreifenden organisationalen Veränderungsprozesse, die diese Bank aktuell durchläuft, bestand im Management großes Interesse an der Erkundung der Bedeutung von Führungsverhalten für die Motivation von Mitarbeitern in Change Prozessen. Unternehmens-Profil und Veränderungssituation sollen im Weiteren im Einzelnen dargestellt werden:

⁴⁵² Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 159ff

⁴⁵³ Vgl. Brosius (2011), S. 583f

3.4.5.1 Darstellung der organisationalen Rahmenfaktoren

Die S-Bank wurde 1824 begründet und ist damit eine der ältesten und etabliertesten Münchner Großbanken. Besonderes Leitbild des Unternehmens ist die Nähe zu seinen Kunden, welche unter anderem durch ein sehr dichtes Filialnetz (rund 150 Filialen und Selbstbedienungsstandorte in der Region München) gelebt wird. Auch im Online-Banking ist das Unternehmen führend und wurde mehrfach für sein breites und transparentes Leistungsangebot im Internet ausgezeichnet.

Mit rund 820.000 Kunden, ist rein rechnerisch jeder zweite Münchner Kunde des Instituts und jedes dritte lokale Unternehmen unterhält Geschäftsverbindungen mit der S-Bank. Das Unternehmen beschäftigt 2.250 Mitarbeiter, davon 245 Auszubildende und bietet als Geschäftsbank alle banktypischen Leistungen, transaktionales Banking, Finanzierung und Investmentgeschäft, an. Darüber hinaus ist das Unternehmen für Kultur und Sozialleben in der Stadt München in diversen Projektpartnerschaften engagiert.

3.4.5.2 Darstellung der Change-Situation

Laut dem Geschäftsbericht der Bank für das Jahr 2016 steht die Gesellschaft derzeit aufgrund der Niedrigzinspolitik der EZB und der Negativzinsen für Zentralbankguthaben von gegenwärtig -0,4 % unter Druck. Aufgrund der historisch niedrigen Leitzinssätze gelingt es der Bank kaum noch durch das Darlehensgeschäft positive Erträge aus Neudarlehen zu erwirtschaften. Zugleich werden auch aus Einlagen bei der EZB aufgrund der negativen Einlagenzinssätze nur Verluste erwirtschaftet. Diese Situation schwächt die Ertragssituation der Bank.

Zusätzlich steht das Unternehmen aufgrund der steigenden Verbreitung des Internet-Bankings unter hohem Wettbewerbsdruck. Auch starke konkurrierende Geschäftsbanken vor Ort, werben Bestandskunden ab. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, investiert die S-Bank in hohem Umfang in Internet-Technologie und Online-Vertriebswege, was wiederum auf der Kostenseite zu Buche schlägt. Zunehmende bürokratische Anforderungen aufgrund europaweit verschärfter Reporting und Controlling Standards (Basel III) steigern die Transaktionskosten des Bankgeschäfts.

Der S-Bank bleibt angesichts dieser Umwelt- und Wettbewerbssituation keine andere Wahl als Kostenmehrungen und Ertragseinbußen durch Rationalisierung und strategische Reorganisation zu begegnen. Die Bank setzt vermehrt auf online-Beratung und Vermittlung und hat für Kredit und Investitionsgeschäft das Online-Portal deutlich ausgebaut sowie die Kontoführungsgebühren erhöht. Um Gewerbekunden noch besser zu beraten, wurde eine Business-Line gegründet, die Online sowie per Telefon und zu verlängerten Service-Zeiten erreichbar ist. Das Filialgeschäft wird gegenwärtig reduziert, indem Filialen geschlossen und in Selbstbedienungs-Service-Zentren umgewandelt werden.

Durch diese Maßnahmen konnte in 2016 bereits eine Konsolidierung der wirtschaftlichen Situation der Bank erreicht werden: Die Einnahmen aus Zinsüberschüssen sanken zwar gegenüber 2015 um 5,2%, jedoch stiegen die Provisionsüberschüsse, welche zunehmend im Online-Geschäft erzielt werden, um 10,4% an. Damit sank der Gesamtertrag zwar um 0,2%. Dieser Verlust konnte jedoch durch Einsparungen von Verwaltungsaufwendungen von 1% vollständig kompensiert werden.

Aufgrund des Auslaufens von ertragreicheren Altdarlehen bei gleichbleibenden negativen Einlagenzinsen, wurden für die S-Bank jedoch auch in 2017 weitere Neuorientierung erforderlich. Aufgrund der Eröffnung eines Digital-Centers in der Bank-Zentrale und einer Einrichtung einer neuen Service-App gelang es der Bank bei weiter sinkenden Kredit-Margen das Darlehensvolumen an Kunden sowie die Provisionen für die Vermittlung von Investmentanlagen zu steigern. Das Provisionsergebnis konnte auch mittels der neuen Medien um weitere knapp 10% auf ein Rekordniveau erhöht werden.

Durch Restrukturierung resultieren für die Mitarbeiter des Unternehmens erhebliche Veränderungen. So wurde bereits zum Jahreswechsel 2016/17 der Personalbestand um 3,1% durch Frühverrentung vermindert und die Anzahl der Mitarbeiter in Teilzeit hat sich um 1,8% erhöht. Durch die Rekrutierung von Azubis wird sichergestellt, dass das neue virtuelle Geschäftssegment fachkompetent bedient werden kann. Für altgediente Mitarbeiter, die bislang im Filialgeschäft tätig sind, resultieren jedoch vermehrt strukturelle und organisationale Veränderungen. Es werden mehr Mitarbeiter im Innendienst und im Online-Service eingesetzt. Dies bedingt für die Mitarbeiterschaft neben Veränderungen des

Arbeitsortes auch einen Wandel des Aufgabenkreises, welcher durch Umschulungen und interne Trainings ermöglicht wird.

Nicht alle Mitarbeiter tragen diese Veränderung engagiert mit und Ziel der Studie, das der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegt, war auch bankintern zu erkunden, in welchem Umfang das Management der Bank durch seinen Führungsstil dazu beitragen kann, die Akzeptanz für die erforderlichen Veränderungen in der Mitarbeiterschaft zu fördern.

Die in Abschnitt 3.4.3 entworfene Befragung wurde unter rund 600 Mitarbeitern lanciert, die bislang im Filialgeschäft und im Innendienst tätig waren, und durch die Umstrukturierung entweder einen Arbeitsplatzwechsel oder eine Veränderung ihres Aufgabenbereichs erfahren haben. Die Umfrage wurde im Juni/Juli 2018 mittels eines internen Online-Mediums anonymisiert durchgeführt und die Ergebnisse wurden als anonymer SPSS Datensatz von der S-Bank zurückgesandt.

3.5 Ergebnisse der empirischen Analyse

Die Teilnehmerquote von 353 Personen (rund 58%) bestätigt, dass den Mitarbeitern der erfolgreiche Umgang mit der Veränderung ihrer Arbeitssituation ein großes Anliegen ist. Die von S-Bank übermittelten Datensätze sind im Wesentlichen - bis auf wenige unplausible demografische Angaben – schlüssig und sämtlich vollständig und können unmittelbar als Eingangswerte für Analyse und Auswertung der Hypothesen herangezogen werden. Sämtliche Auswertungsergebnisse sind im Anhang dargestellt.

3.5.1 Deskriptive Analyse der demografischen Daten

3.5.2 Demografische Daten der Mitarbeiter

Von den 353 Mitarbeitern der S-Bank, die an der Studie teilnahmen sind 56,9% weiblich und 43,1% männlichen Geschlechts, die Mehrzahl der Mitarbeiter (40,8%) ist unter 30 Jahre alt, während nur insgesamt rund 8% über 50 Jahre zählen.

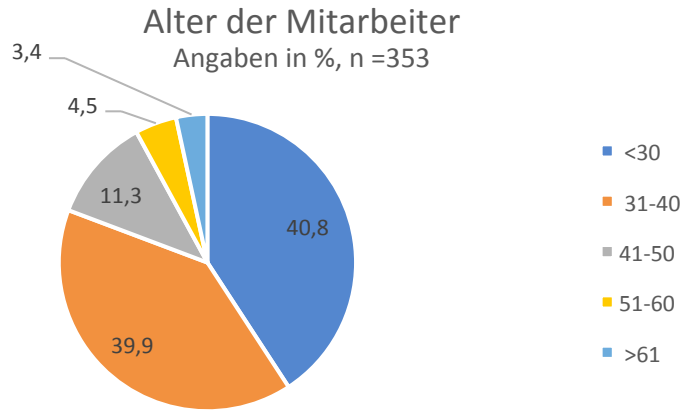


Abbildung 23: Altersverteilung der Mitarbeiter

Dieses Altersverhältnis kann auf die tatsächliche Altersverteilung in den betroffenen Abteilungen oder die höhere Offenheit der jüngeren Generation gegenüber Online-Umfragen zurückzuführen sein.

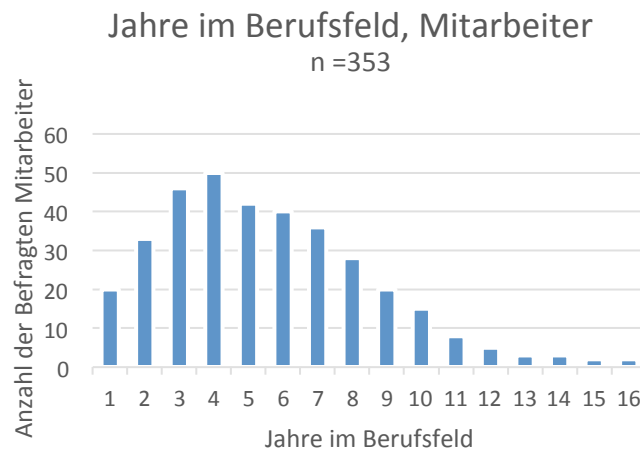


Abbildung 24: Erfahrung der Mitarbeiter im Berufsfeld

Entsprechend ist die Mehrzahl der Mitarbeiter unter 5 Jahren in ihrem Berufsfeld tätig (Mittelwert 5,53 Jahre), während nur rund 10% über 10 Jahren Berufserfahrung aufweisen (vgl. Abbildung 24).

Auch im Berufsleben insgesamt ist die Mehrzahl der Mitarbeiter seit weniger als 15 Jahren aktiv. Der Mittelwert liegt bei 16,43 Jahren. Nur rund 8,8% sind mehr als 30 Jahre dabei.

Von den Mitarbeitern haben, schließt man bankinterne Weiterbildungsmaßnahmen ein, rund 51,8% eine Ausbildung auf dem Niveau des Fachabiturs, rund 14,4% haben mittlere Reife und rund 33,4% Abitur. Während die Bank kaum ungelernete Mitarbeiter beschäftigt, sind 30,3% der Befragten Master oder promoviert, 36,3% verfügen über einen Hochschulabschluss auf Bachelor Niveau, inklusive bankinterner Studien (Bankakademie, Fachschulausbildungen sind mit 4,8% selten, jedoch haben 28,3% der Teilnehmer eine Lehre bzw. Ausbildung (z.B. zum Bankkaufmann) abgeschlossen.

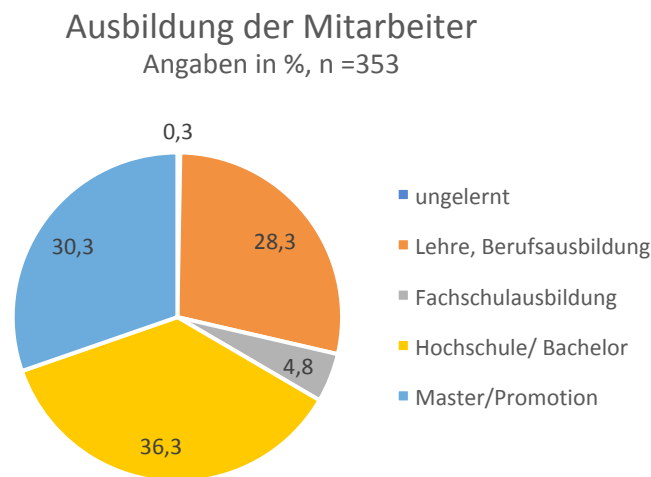


Abbildung 25: Ausbildung der befragten Mitarbeiter

Diese Verteilung der Ausbildungsniveaus lässt darauf schließen, dass die Umfrage sowohl in Führungsetagen der Bank als auch auf Ebene der Filialangestellten lanciert wurde.

3.5.3 Demografische Angaben zu den Führungskräften

Die Mitarbeiter wurden gemäß Teilfragen DF 1 mit 6 gebeten, demografische Angaben zu den Vorgesetzten, die sie bewerteten zu machen. Aufgrund dieser sekundären Form der Datenerhebung wird möglicherweise von verschiedenen Mitarbeitern die gleiche Führungskraft benannt. Daher geben die folgenden Statistiken keinen Aufschluss über die Zusammensetzung der Führungsetage der S-Bank, sondern sind lediglich für die Analyse des Zusammenhangs zwischen Führungsstil, demografischen Moderatoren und Mitarbeitermotivation von Interesse.

53% der Befragten haben männliche Führungskräfte. Diese sind meist (86%) zwischen 31 und 50 Jahren alt. Nur 3,4% der Mitarbeiter haben Führungskräfte die älter als 60 Jahre

sind. Die Führungskräfte sind im Mittel 11,89 Jahre in ihrem Berufsfeld (also als Führungskraft) tätig und haben eine durchschnittliche Berufserfahrung von 14,88 Jahren.

Die Mehrzahl der Mitarbeiter hat Führungskräfte, die als Schulabschluss über Abitur verfügen (83,9%) und meist (49,3%) über eine Hochschul- bzw. Universitätsausbildung verfügen. 27,8% der Führungskräfte haben einen Masterstudiengang abgeschlossen oder promoviert.

3.5.4 Explorativen Faktoranalyse der Sachfragen

Aufgrund der Auswertung der Teilfragen des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Bass und Avolio, können nun mittels explorativer Faktoranalyse, wie in Abschnitt 3.4.4.1 erläutert, Konstrukte gebildet werden, die den Führungsstil (transaktionaler, Laissez-Faire oder transformationaler Stil) sowie die Erfolgsindikatoren auf Mitarbeiterebene (Effektivität, Zufriedenheit und Commitment der Mitarbeiter) beschreiben.

3.5.4.1 Synthese der Output-Faktoren zum Führungserfolg auf Mitarbeiterebene

Zunächst sollen die Output-Faktoren synthetisiert werden: für das Konstrukt Mitarbeitereffektivität EE, kommen die Teilfragen EE_1 mit EE_4 in Betracht. Bereits im ersten Analysedurchgang, wird mit KMO Kriterium von 0,625 sowie hochsignifikantem Bartlett Test ein schlüssiges Konstrukt identifiziert, welches jedoch aus zwei Faktoren besteht. MSA ist für EE_1 mit $0,314 < 0,5$ nicht zufriedenstellen somit wird durch Weglassen von EE_1 eine einfaktorielle Lösung wie folgt erzielt:

Mitarbeitereffektivität modifiziert	Mittelwert	Standardabweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren
EE_1	3,99	0,754		0,629	0,000	EE_2 0,791
EE_2	3,05	0,567	0,603			EE_4 0,739
EE_3	3,02	0,804	0,660			EE_3 0,711
EE_4	3,07	0,673	0,635			

Tabelle 15: Synthese des Konstrukts Mitarbeitereffektivität mittels EFA

Analog wird für Mitarbeiter Zufriedenheit (ES) und Mitarbeiter-Commitment (EC) vorgegangen. Auch hier wird aus einer zweifaktoriellen Anfangslösung durch Weglassen von ES_2 bzw. EC_6 eine gültige einfaktorielle Lösung mit signifikanten MSA, KMO und Bartlett-Werten erzielt.

Mitarbeiterzufriedenheit (modifiziert)	Mittelwert	Standardabweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren
ES_1	3,13	0,843	0,588	0,619	0,000	ES_3 0,799
ES_2	3,30	0,735				ES_1 0,792
ES_3	3,00	0,890	0,591			ES_5 0,584
ES_4	3,09	0,660	0,703			ES_4 0,467
ES_5	2,91	0,925	0,741			
Mitarbeiter-Commitment (modifiziert)	Mittelwert	Standardabweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren
EC_1	3,84	1,033	0,825	0,818	0,000	EC_2 0,771
EC_2	3,42	1,030	0,794			EC_3 0,720
EC_3	3,86	1,002	0,817			EC_4 0,719
EC_4	4,13	1,006	0,821			EC_1 0,714
EC_5	3,11	0,837				EC_6 0,668
EC_6	3,11	1,148	0,841			

Tabelle 16: Synthese der Konstrukte Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment mittels EFA

3.5.4.2 Synthese der Input-Faktoren zum Führungsstil

Die drei Konstrukte zum Führungsstil, transaktionale (LK, 5 Teilfragen), Laissez-Faire (LP, 9 Teilfragen) und transaktionale Führung (LT – 21 Teilfragen) sind gemäß MLQ Version Form 5 x Short zu bilden.⁴⁵⁴

Das Konstrukt transaktionale Führung ist hinsichtlich aller Teilfragen schlüssig:

Transaktionale Führung	Mittelwert	Standardabweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren
LK_01	3,24	1,308	0,592	0,638	0,000	LK_02 0,850
LK_02	3,44	1,104	0,589			LK_01 0,812
LK_03	3,77	0,900	0,767			LK_03 0,636
LK_04	3,82	0,903	0,847			LK_04 0,459
LK_05	4,29	0,864	0,734			LK_05 0,447

Tabelle 17: Synthese des Konstrukts „transaktionale Führung“ mittels EFA

Auch das Konstrukt Laissez-Faire-Führung liefert bereits im ersten Durchgang schlüssige MSA Werte > 0,5 für alle Teilfragen, einen hochsignifikanten KMO Test (0,86) und Bartlett-Test (0,000). SPSS schlägt eine zweifaktorielle Lösung vor. Hier wird lediglich der erste Faktor herangezogen, da der zweite Faktor niedrigere und weniger schlüssige Beziehungen zwischen den Teilfragen bietet.

⁴⁵⁴ Vgl. Bass & Avolio (1995); Felfe (2006), S. 61

Laissez-Faire - Führung	Mittelwert	Standardabweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktor 1
LP_01	3,87	0,835	0,810	0,86	0,000	LP_02 0,754
LP_02	3,52	1,003	0,844			LP_08 0,737
LP_03	3,65	1,000	0,838			LP_09 0,728
LP_04	3,76	0,909	0,876			LP_05 0,716
LP_05	3,46	0,845	0,844			LP_07 0,644
LP_06	3,76	0,771	0,885			LP_03 0,613
LP_07	3,68	0,781	0,909			LP_01 0,588
LP_08	3,68	0,755	0,911			LP_06 0,563
LP_09	3,46	0,839	0,842			LP_04 0,560

Tabelle 18: Synthese des Konstrukts Laissez-Faire-Führung mittels EFA

Erwartungsgemäß liefert das aus 21 Teilfragen bestehende Konzept transformationale Führung kein einheitliches EFA Modell. Im ersten Ansatz, der alle Teilfragen undifferenziert enthält, werden fünf Faktoren identifiziert. Aufgrund der Aufteilung der 21 Teilfragen auf vier Konstrukte, können auch inhaltlich schlüssige Teilaspekte transaktionaler Führung identifiziert werden: Transformationale Führung lässt sich demnach aufgliedern in die Faktoren:

Faktor	Begriff	Teilfragen
LT_K1	Mediationskompetenz	LT_01-LT_04
LT_K2	Charisma	LT_05-LT_09
LT_K3	Vertrauenskompetenz	LT_10-LT_17
LT_K4	Teamorientierung	LT_18- LT_21

Tabelle 19: Teilfaktoren des Konzepts „transformationale Führung“

Die Faktoren LT_K1 und LT_K2 können bereits im ersten Durchgang auf eine einfaktorielle Lösung zurückgeführt werden. Für LT_K3 und LT_K4 werden zweifaktorielle Lösungen vorgeschlagen, wobei jedoch jeweils ein Faktor höhere Ladungen und Schlüssigkeit aufweist. Somit werden diese aussagekräftigeren Faktoren herangezogen um die Konstrukte zu bilden:

Transformationale Führung			MSA	KMO	Bartlett	Faktoren	
Mediationskompetenz LT_K1	Mittelwert	Standard- abweichung				LT_K1	
LT_01	3,38	0,955	0,788	0,737	0,000	LT_04	0,838
LT_02	3,41	1,200	0,697			LT_02	0,814
LT_03	3,73	0,893	0,780			LT_01	0,790
LT_04	3,06	1,080	0,714			LT_03	0,666
Charisma LT_K2						LT_K2	
LT_05	3,97	0,844	0,804	0,835		LT_05	0,897
LT_06	3,83	0,695	0,502			LT_09	0,897
LT_07	3,98	0,839	0,499			LT_06	0,708
LT_08	3,58	0,758	0,430			LT_07	0,706
LT_09	3,97	0,844	0,804			LT_08	0,656
Vertrauenskompetenz LTK3						LT_K3a	
LT_10	3,86	0,778	0,775	0,769	0,000	LT_12	0,673
LT_11	3,82	0,817	0,863			LT_16	0,624
LT_12	3,90	0,663	0,743			LT_10	0,613
LT_13	3,78	0,740	0,791			LT_15	0,610
LT_14	4,04	0,618	0,750			LT_14	0,600
LT_15	3,92	1,003	0,785			LT_13	0,566
LT_16	3,46	1,022	0,749			LT_11	0,531
LT_17	4,25	0,929	0,746			LT_17	0,525
Teamorientierung LT_K4						LT_K4b	
LT_18	3,10	1,176	0,546	0,531	0,000	LT_21	0,440
LT_19	3,95	0,956	0,506			LT_18	0,465
LT_20	3,52	0,840	0,522			LT_20	0,561
LT_21	3,56	0,940	0,545			LT_19	0,673

Tabelle 20: Synthese des Konstrukts „Transformationale Führung“ aus vier Teilkonstrukten

Die vierfaktorielle Darstellung des Konstrukts „Transformationale Führung“ ist neuartig für die Arbeit und datensatzspezifisch, jedoch stellt sie gegenüber früheren Arbeiten,⁴⁵⁵ die die Genese des Gesamtkonstrukts aus 21 Teilfragen offenlassen, eine verbesserte Lösung dar, da erstmals aufgezeigt wird, auf welchen Führungseigenschaften „transformationale Führung“ im Einzelnen beruht.

Alle synthetisierten Input- und Output- Faktoren werden als standardisierte Variablen (Mittelwert = 0, Standardabweichung = 1) gespeichert und dienen als Faktoren für den Hypothesentest mittels Regressionsanalyse.

⁴⁵⁵ Vgl. Carter et al. (2013); Belias et al. (2014), Penava & Sehic (2014), Van der Voet (2014), Boehm (2015); Holten & Brenner 82015); Pradhan & Pradhan (2015); Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 54

3.5.5 Regressionsmodelle und Hypothesentest

Die Hypothesen H1 mit H4 werden mittels Regressionsmodelle geprüft, welche die Zielgrößen Mitarbeitereffektivität, -zufriedenheit und Commitment durch die Variablen, die Führungsstil beschreiben (H1 und H2) sowie die Moderatoren (H3 und H4) erklären. Die Hypothesen werden mittels Rückwärtselimination geprüft, wobei verschiedene Modellvarianten erkundet werden, indem schrittweise nicht signifikante Faktoren ausgeschlossen werden. In der textuellen Darstellung werden einzelne aussagekräftige Modellvarianten vorgestellt, wobei die standardisierten Regressionskoeffizienten und Signifikanzwerte dargestellt werden. Signifikante Beziehungen sind grün hervorgehoben. Eine vollständige Auswertung aller möglichen Modelle findet sich im Anhang.

3.5.5.1 Analyse von Verteilung und Korrelationen

Eine Korrelationsanalyse der Eingangsgrößen geht der Regressionsmodellierung voran, da nur nicht signifikant korrelierte Parameter Bestandteil eines Regressionsmodells sein sollten. Für die Auswertung von H1 und H3 werden die Korrelationen zwischen den Faktoren, transformationalen Führungsstils mit den demografischen Merkmalen der Führungskräfte bestimmt:

Nr.	Parameter	Mittelwert	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	DF_02 (Alter)	2,606	0,739	1								
2	DF_03 (Erfahrung Abteilung)	11,890	3,376	-0,005	1							
3	DF_04 (Erfahrung Berufsleben)	14,878	3,758	0,073	,865**	1						
4	DF_05 (Schulabschluss)	4,827	0,408	-0,010	0,069	0,070	1					
5	DF_06 (Ausbildung)	3,952	0,711	,153**	0,039	0,068	-0,048	1				
6	LT_K1_Mediation	0,000	1,000	-0,071	-,160**	-,126*	-0,016	-0,087	1			
7	LT_K2_Vertrauen	0,000	1,000	0,019	-0,029	0,042	-0,089	0,025	,313**	1		
8	LT_K3_Charisma	0,000	1,000	0,028	0,012	0,059	-0,038	0,081	0,020	0,075	1	
9	LT_K4 Teamorientierung	0,000	1,000	0,055	0,031	0,063	0,006	0,034	-0,077	0,058	,231*	1

Tabelle 21: Deskriptive Analyse und Korrelationen der Input-Faktoren für den Test von H1 und H3

Es treten nur wenige signifikante Korrelationen auf. Demnach sollten beim Test von H1 und H3 LT_K1 (Mediationskompetenz und LT_K4 (Teamorientierung) nicht in einem Regressionsmodell vorkommen. Beim Test von H3 sind zusätzlich die Korrelationen

zwischen DF_3 und DF_4, DF_02 und DF_06 sowie zwischen DF_03 und dF_04 sowie LT_K1 und DF_06 mit LT_K2 einschränkend zu berücksichtigen.

Analog werden für den Test von H4 die Korrelationen eines transformationalen Führungsstils mit den demografischen Faktoren der Mitarbeiter bestimmt.

Nr.	Parameter	Mittelwert	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	LT_K1 Mediation	0,000	1,000	1								
2	LT_K2 Vertrauen	0,000	1,000	,313**	1							
3	LT_K3 Charisma	0,000	1,000	0,020	0,075	1						
4	LT_K4 Teamorientierung	0,000	1,000	-0,077	0,058	,231**	1					
5	AF_02 (Alter)	1,898	1,000	,117*	0,023	0,064	-0,023	1				
6	AF_03 (Erfahrung Abteilung)	5,584	3,049	-,161**	-0,062	0,009	-0,002	-0,048	1			
7	AF_04 (Erfahrung Beruf)	16,428	9,633	0,015	0,056	-0,035	-0,032	-0,086	0,021	1		
8	AF_05 (Schulabschluss)	4,184	0,676	0,009	-0,006	0,065	0,050	-0,069	0,026	-,160**	1	
9	AF_06 (Ausbildung)	4,550	0,669	0,021	0,008	-0,006	0,024	-0,018	0,009	0,041	-0,011	1

Tabelle 22: Deskriptive Analyse und Korrelationen der Input-Faktoren für den Test von H4

Hier sind Modelle, die AF_02 oder AF_03 und LT_K1 enthalten, sowie eine Kombination der demografischen Moderatoren AF04 und AF_05 zu vermeiden. VIF Test und Kollinearitätsanalyse (s. Anhang) stellen sicher, dass im Rahmen der Regressionsmodelle nur nicht signifikant korrelierte Eingangsgrößen verwendet werden.

3.5.5.2 Test von H1: Transformationaler Führungsstil und mitarbeiterbezogener Erfolg

Hypothese H 1, ein transformationaler Führungsstil (LT-Faktoren) stehe mit Mitarbeiterbezogenem Erfolg in Zusammenhang, ist für die Teilaspekte Mitarbeiter-Effektivität (EE), -Zufriedenheit (ES) und -Commitment (EC) zu prüfen.

Aus Tabelle 23 geht hervor, dass Mitarbeiter-Effektivität vor allem vom Faktoren LT_K2 - Vertrauenskompetenz - bestimmt wird. Dieser erklärt 44 % der Varianz von Mitarbeiter-effektivität. Auch Charisma hat einen Einfluss, der jedoch nur auf einem Signifikanzniveau von rund 92 % gültig ist.

Mitarbeiterzufriedenheit wird ebenso durch den Faktor Vertrauenskompetenz des Managements bestimmt, jedoch ist hier zusätzlich die Teamorientierung des Managements

wichtig (nicht signifikant). Um schließlich Mitarbeiter-Commitment zu maximieren, sind Charismatische Ausstrahlung und Teamorientierung des Managements gemeinsam signifikante Eingangsgrößen.

H1a		EE - Mitarbeitereffektivität					
		M1		M2		M3	
R		0,458		0,456		0,453	
korr R ²		0,2		0,201		0,201	
ANOVA Sig.		0,000		0,000		0,000	
		K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation		0,037	0,466				
LT_K2_Vertrauen		0,426	0,000	0,438	0,000	0,440	0,000
LT_K3_Charisma		0,065	0,186	0,066	0,181	0,079	0,100
LT_K4_Teamorientierung		0,061	0,220	0,057	0,246		
H1b		ES - Mitarbeiterzufriedenheit					
		M1		M2		M3	
R		0,403		0,403		0,4	
korr R ²		0,153		0,153		0,153	
ANOVA Sig.		0,000		0,000		0,000	
		K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation		0,055	0,295	0,055	0,294		
LT_K2_Vertrauen		0,372	0,000	0,372	0,000	0,390	0,000
LT_K3_Charisma		0,001	0,978				
LT_K4_Teamorientierung		0,074	0,145	0,075	0,132	0,070	0,157
H1c		EC - Mitarbeiter-Commitment					
		M1		M2		M3	
R		0,764		0,764		0,762	
korr R ²		0,579		0,58		0,579	
ANOVA Sig.		0,000		0,000		0,000	
		K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation		-0,004	0,914				
LT_K2_Vertrauen		0,048	0,195	0,046	0,183		
LT_K3_Charisma		0,065	0,068	0,065	0,068	0,068	0,056
LT_K4_Teamorientierung		0,741	0,000	0,742	0,000	0,744	0,000

Tabelle 23: Test von H1

Aufgrund dieser Ergebnisse ist **H1 klar anzunehmen**: Eine transformationale Führungsstrategie steht mit Erfolg auf Mitarbeiterebene in hochsignifikantem Zusammenhang, wobei die Facetten Vertrauenskompetenz, Charisma und Teamorientierung jeweils auf den genannten Ebenen bei der Mitarbeiterschaft im Change-Prozess der S-Bank positiv wirksam werden.

3.5.5.3 Test von H2: Transaktionaler und Laissez-Faire Führungsstil und mitarbeiterbezogener Erfolg

Haben auch transaktionale und/ oder Laissez-Faire-Elemente des Führungsstils einen positiven Einfluss auf den Erfolg auf Mitarbeiterebene? Dies prüft Hypothese 2:

H2	H2a	H2b	H2c
	EE - Mitarbeitereffektivität	ES - Mitarbeiterzufriedenheit	EC – Mitarbeiter- Commitment
	stand. Koeff. ANOVA Sig.	stand. Koeff. ANOVA Sig.	stand. Koeff. ANOVA Sig.
LK - Transaktionale Führung	-0,014 0,800	0,057 0,285	0,023 0,673
korr R ²	0,000	0,000	-0,002
	stand. Koeff. ANOVA Sig.	stand. Koeff. ANOVA Sig.	stand. Koeff. ANOVA Sig.
LK - Laissez-Faire Führung	-0,001 0,988	-0,020 0,703	0,000 0,108
korr R ²	-0,003	0,000	0,004

Tabelle 24: Test von H2

Aus Tabelle 24 lässt sich entnehmen, dass weder transaktionale noch Laissez-Faire Elemente des Führungsstils in einem Zusammenhang mit Mitarbeiter-Effektivität, -Zufriedenheit oder -Commitment stehen. Der durch die entsprechenden Eingangsgrößen erklärte Varianzanteil tendiert gegen 0. **H2 ist somit eindeutig anzunehmen.** Transaktionale und Laissez-Faire-Führungselemente haben im Transformationsprozess bei der S-Bank keinen positiven Einfluss auf den Erfolg von Führung auf Mitarbeiterebene.

3.5.5.4 Test von H3: Einfluss von demografischen Merkmalen der Führungskräfte auf Erfolg transformationalen Führungsstils

H3 prüft, ob demografische Merkmale der Führungskraft als Moderatoren auf den positiven Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und Erfolg auf Mitarbeiterebene wirksam werden. Auch diese Analyse ist für alle drei Facetten von Mitarbeiter-bezogenem Erfolg sowie unter Berücksichtigung der Teilaspekte von transformationaler Führung zu implementieren:

H3a	EE - Mitarbeitereffektivität					
	M1		M2		M6	
R	0,478		0,477		0,468	
korr R ²	0,208		0,209		0,21	
ANOVA Sig.	0,000		0,000		0,000	
	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation	0,036	0,481				
LT_K2_Vertrauen	0,426	0,000	0,442	0,000	0,451	0,000
LT_K3_Charisma	0,058	0,238	0,062	0,206	0,074	0,122
LT_K4_Teamorientierung	0,059	0,231	0,055	0,256		
DF_02 (Alter)	-0,040	0,408				
DF_03 (Erfahrung Abteilung)	-0,114	0,238	-0,049	0,303		
DF_04 (Erfahrung Berufsleben)	0,081	0,403				
DF_05 (Schulabschluss)	0,079	0,102	0,093	0,091	0,076	0,100
DF_06 (Ausbildung)	0,100	0,039	9,093	0,051	0,098	0,040
H3b	ES - Mitarbeiterzufriedenheit					
	M1		M4		M7	
R	0,412		0,412		0,407	
korr R ²	0,148		0,155		0,158	
ANOVA Sig.	0,000		0,000		0,000	
	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation	0,053	0,323	0,053	0,313		
LT_K2_Vertrauen	0,371	0,000	0,371	0,000	0,391	0,000
LT_K3_Charisma	-0,001	0,985				
LT_K4_Teamorientierung	0,078	0,128	0,078	0,118	0,074	0,133
DF_02 (Alter)	-0,105	0,125	-0,078	0,117	-0,076	0,124
DF_03 (Erfahrung Abteilung)	0,001	0,960				
DF_04 (Erfahrung Berufsleben)	-0,002	0,938				
DF_05 (Schulabschluss)	0,043	0,725	0,018	0,720		
DF_06 (Ausbildung)	0,060	0,401	0,042	0,401		
H3c	EC - Mitarbeiter-Commitment					
	M1		M4		M7	
R	0,771		0,771		0,767	
korr R ²	0,583		0,586		0,585	
ANOVA Sig.	0,000		0,000		0,000	
	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation	0,008	0,833				
LT_K2_Vertrauen	0,041	0,266	0,040	0,251		
LT_K3_Charisma	0,063	0,077	0,062	0,084	0,065	0,068
LT_K4_Teamorientierung	0,742	0,000	0,742	0,000	0,745	0,000
DF_02 (Alter)	0,043	0,224	0,038	0,267		
DF_03 (Erfahrung Abteilung)	0,096	0,170	0,043	0,214		
DF_04 (Erfahrung Berufsleben)	-0,061	0,389				
DF_05 (Schulabschluss)	0,083	0,018	0,084	0,016	0,084	0,015
DF_06 (Ausbildung)	0,002	0,952				

Tabelle 25: Test von H3

Aus der Überprüfung von H3a geht hervor, dass neben dem Faktor Vertrauenskompetenz des Führungsstils, zusätzlich das Ausbildungsniveau der Führungskraft einen signifikant positiven Einfluss auf die Mitarbeitereffektivität ausübt. Führungskräfte mit Master oder Promotion führen demnach effektiver als durchschnittlich ausgebildete. Damit korrespondiert, die Beobachtung, dass ein hoher Schulabschluss der Führungskräfte, zu gesteigertem Mitarbeiter-Commitment hochsignifikant beiträgt. Durch Bildungskompetenz, werden die Führungskräfte offensichtlich gerade in Change-Situationen vermehrt in die Lage versetzt, ihre Mitarbeiter zu hohen Leitungen zu motivieren. Zwischen demografischen Faktoren der Führungskraft und Mitarbeiterzufriedenheit (H3b) besteht allerdings kein signifikanter Zusammenhang.

H3 ist also hinsichtlich der Zielgrößen Mitarbeitereffektivität und Commitment signifikant und somit **teilweise anzunehmen**, wobei hohe Bildung der Führungskraft einen transformationalen Führungsstil positiv moderiert.

3.5.5.5 Test von H4: Einfluss von demografischen Merkmalen der Mitarbeiter auf Erfolg transformationalen Führungsstils

H4 schließlich prüft Moderatoren in der Mitarbeiterschaft hinsichtlich ihres Einflusses auf Mitarbeiter-Effektivität, Zufriedenheit und Commitment im Change Prozess der S-Bank. Tabelle 26 (Folgeseite) zeigt, dass Mitarbeiter-Effektivität und -Zufriedenheit im Wesentlichen unabhängig von den demografischen Faktoren der Mitarbeiter sind. Diese beiden Aspekte werden auch in den um mitarbeiterspezifische Moderatoren erweiterten Modellen lediglich durch die Vertrauenskompetenz der Führungskraft beeinflusst. Allerdings wird Mitarbeiter-Commitment im Change Prozess der S-Bank durch zwei demografische Aspekte in der Mitarbeiterschaft moderiert. Geringe Ausbildung und geringe Berufserfahrung der Mitarbeiter, wie sie beispielsweise bei Azubis und Neueinsteigern vorzufinden ist, trägt signifikant positiv zu Commitment bei. Dieses Ergebnis erscheint plausibel: Mitarbeiter, die noch jung im Unternehmen sind und sich noch weiter qualifizieren möchten, stehen dem Change Prozess offener gegenüber, da sie dadurch Chancen für das eigene Fortkommen sehen und noch nicht in eingespielten Abteilungsstrukturen so etabliert sind, dass organisationaler Wandel hohe Unbequemlichkeiten oder persönliche Veränderungen bedeuten.

H4a		EE - Mitarbeitereffektivität					
		M1		M5		M6	
R		0,466		0,462		0,46	
korr R ²		0,196		0,202		0,202	
ANOVA Sig.		0,000		0,000		0,000	
		K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation		0,033	0,516				
LT_K2_Vertrauen		0,426	0,000	0,438	0,000	0,441	0,000
LT_K3_Charisma		0,059	0,233	0,059	0,230	0,075	0,118
LT_K4_Teamorientierung		0,062	0,214	0,056	0,250		
AF_02 (Alter Mitarbeiter)		0,045	0,358	0,044	0,306		
AF_03 (Erfahrung Abteilung Mitarbeiter)		0,013	0,784				
AF_04 (Erfahrung Berufsleben Mitarbeiter)		0,045	0,359				
AF_05 (Schulabschluss Mitarbeiter)		0,066	0,178	0,060	0,213	0,095	0,221
AF_06 (Ausbildung Mitarbeiter)		-0,026	0,581				
H4b		ES - Mitarbeiterzufriedenheit					
		M1		M5		M7	
R		0,416		0,413		0,406	
korr R ²		0,151		0,158		0,158	
ANOVA Sig.		0,000		0,000		0,000	
		K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation		0,056	0,291	0,061	0,242		
LT_K2_Vertrauen		0,367	0,000	0,367	0,000	0,385	0,000
LT_K3_Charisma		0,006	0,909				
LT_K4_Teamorientierung		0,072	0,161	0,076	0,123	0,072	0,143
AF_02 (Alter Mitarbeiter)		-0,048	0,339	-0,051	0,306		
AF_03 (Erfahrung Abteilung Mitarbeiter)		-0,022	0,663				
AF_04 (Erfahrung Berufsleben Mitarbeiter)		0,074	0,143	0,068	0,171	0,072	0,145
AF_05 (Schulabschluss Mitarbeiter)		0,040	0,425				
AF_06 (Ausbildung Mitarbeiter)		0,030	0,545				
H4c		EC - Mitarbeiter-Commitment					
		M1		M4		M7	
R		0,772		0,771		0,765	
korr R ²		0,586		0,587		0,582	
ANOVA Sig.		0,000		0,000		0,000	
		K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
LT_K1_Mediation		-0,011	0,762	0,050	0,146		
LT_K2_Vertrauen		0,051	0,163	0,065	0,067		
LT_K3_Charisma		0,063	0,077			0,067	0,058
LT_K4_Teamorientierung		0,744	0,000	0,744	0,000	0,746	0,000
AF_02 (Alter Mitarbeiter)		0,035	0,316				
AF_03 (Erfahrung Abteilung Mitarbeiter)		-0,031	0,366				
AF_04 (Erfahrung Berufsleben Mitarbeiter)		-0,063	0,072	-0,067	0,053		
AF_05 (Schulabschluss Mitarbeiter)		-0,047	0,182	-0,051	0,144		
AF_06 (Ausbildung Mitarbeiter)		-0,066	0,057	-0,067	0,053	-0,068	0,048

Tabelle 26: Test von H4

H4 ist somit teilweise anzunehmen: Mitarbeiterspezifische demografische Faktoren wirken nicht signifikant auf Mitarbeiter-Effektivität und Zufriedenheit ein, da diese Faktoren weitgehend durch den transformationalen Führungsstil bestimmt werden. Hingegen hängt das Commitment der Mitarbeiter im Change Prozess neben der Teamorientierung der Führungskraft positiv von der Jugend und dem verbleibenden Bildungspotential der Mitarbeiterschaft ab.

3.6 Schlussfolgerungen

Kapitel 3.6 ordnet die Ergebnisse in den Kontext wissenschaftlicher Forschung ein, leitet Management-Implikationen ab und gibt einen Ausblick auf weiteren empirischen Analysebedarf.

3.6.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse in den Kontext wissenschaftlicher Forschung

Aufgrund der statistisch repräsentativen Ergebnisse der Mitarbeiter-Befragung bei der S-Bank, welche sich in einem grundlegenden Umstrukturierungsprozess befindet, konnten Ergebnisse früherer Studien bestätigt und weiter detailliert werden:

Für die Konzeption der Umfrage zum Zusammenhang zwischen Führungsstil und Erfolg des Change-Prozesses auf Mitarbeiter-Ebene wurde auf den bewährten Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) nach Bass und Avolio zurückgegriffen.⁴⁵⁶ Die Kategorien dieses Konzepts wurden im Rahmen der Befragung bei der S-Bank und mittels einer explorativen Faktoranalyse im Wesentlichen bestätigt. So konkretisiert sich Erfolg auf Mitarbeiterebene in Mitarbeiter-Effektivität, Zufriedenheit und Commitment. Transaktionale, Laissez-Faire und transformationale Elemente von Führung lassen sich differenzieren. Neu konnte jedoch gezeigt werden, dass transformationale Führung sich in vier Kompetenzbereichen konkretisiert: Mediationskompetenz, Vertrauenskompetenz, Charisma und Teamorientierung der Führungskraft.

⁴⁵⁶ Bass & Avolio (1995); Felfe (2006/II), S. 61 bestätigt durch Carter et al. (2013); Belias et al. (2014), Penava & Sehic (2014), Van der Voet (2014), Boehm (2015); Holten & Brenner 82015); Pradhan & Pradhan (2015); Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 54

Bereits in früheren Studien wurde die positive Wirkung transformationaler Führungsstrategien auf Mitarbeiter-Effektivität,⁴⁵⁷ Zufriedenheit,⁴⁵⁸ und Commitment⁴⁵⁹ bestätigt, transformationale Strategien jedoch stets als einheitliches Konstrukt betrachtet. Dies beinhaltet die Gefahr, dass in Vergessenheit gerät, was unter dem Begriff „transformational“ konkret zu verstehen ist.

Die vorliegende Arbeit zeigt jedoch erstmals verschiedene Wirkungsfacetten auf. Im Change Prozess (hier exemplarisch für die S-Bank) wirken verschiedene Kompetenzbereiche von transformationaler Führung auf unterschiedlichen Ebenen positiv: So fördert Vertrauenskompetenz vor allem Effektivität und Zufriedenheit in der Mitarbeiterschaft (H1a, H1b). Teamorientierung der Führungskraft sowie Charisma steigern das Commitment der Mitarbeiter (H1c).

Transaktionale und Laissez-Faire Elemente von Führung entfalten bei der S-Bank keine positiven Wirkungen auf die Mitarbeiterschaft. Korrespondierend zu früheren Studien ist eine Laissez-Faire Strategie wenig wirksam, um Arbeitseffektivität, Anstrengungsbereitschaft oder auch Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.⁴⁶⁰ Mitarbeiter benötigen in Führungsprozessen Engagement und klare Orientierung der Führungskraft. Ein Vergleich der Ergebnisse für transaktionale Führung mit früheren Untersuchungen lässt auf die besondere Art des Change Prozesses bei der S-Bank schließen: Transaktionale Führung hat sich in klar strukturierten Change Prozessen teilweise bewährt.⁴⁶¹ Bei der S-Bank jedoch liegt, wie Abschnitt 3.4.5.2 zeigt, ein offener und umfassender organisationaler Veränderungsprozess vor, in dem ein Festhalten an eingespielten Routinen und bürokratischen Richtlinien von Mitarbeitern nicht gut aufgenommen wird. Vielmehr suchen Mitarbeiter eine Vertrauensbeziehung zu Führungskräften, welche durch ihr Charisma und ihre Teamkompetenz neue Leitlinien setzen.

Schließlich hat die Auswertung von H3 und H4 gezeigt, dass demografische Merkmale von Führungskräften und Mitarbeiterschaft nur teilweise signifikante Auswirkungen auf

⁴⁵⁷ Vgl. Pradhan & Pradhan (2015), S. 231; Battilana et al. (2010), S. 428-430

⁴⁵⁸ Vgl. Aarons (2015), S. 7; Sharif et al. (2017), S. 13; Agote et al. (2016), S. 40;

⁴⁵⁹ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428-430; Van der Voet (2014), S. 6; Pradhan & Pradhan (2015), S. 231

⁴⁶⁰ Vgl. Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 61, Herold et al. (2008), S. 352

⁴⁶¹ Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428; Holten & Brenner (2015), S. 10

den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Change-Erfolg auf Mitarbeiterebene entfalten.

Korrespondierend zu Battilana et al. kommt die Auswertung von H3 zu dem Ergebnis, dass hohes Bildungs- und Ausbildungsniveau der Führungskraft signifikant positiv im Change-Prozess wirken.⁴⁶² Gegenüber dieser früheren Studie wird hier jedoch deutlich, dass diese demografischen Faktoren vor allem auf Mitarbeiter Effektivität und Commitment einwirken, für Mitarbeiterzufriedenheit jedoch nicht signifikant sind. Zufriedenheit resultiert vor allem aus einer Vertrauensbeziehung mit der Führungskraft nicht signifikant aus deren Bildungsniveau. Dies stützt frühere Ergebnisse, dass in Change Prozessen, vor allem charismatische Führer erfolgreich sind.⁴⁶³

Demografische Merkmale der Mitarbeiterschaft wurden im Rahmen dieser Studie erstmals differenziert hinsichtlich ihrer moderierenden Wirkung im Change-Prozess der S-Bank untersucht. Dabei zeigt sich, dass der Führungsstil insgesamt wichtiger für den Change Erfolg auf Mitarbeiter-Ebene ist, als die individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter. Organisationales Commitment im Change-Prozess besteht bei der S-Bank jedoch vermehrt bei jungen und noch wenig spezialisiert ausgebildeten Mitarbeitern, da diese durch die Veränderung in hohem Umfang eigene Entwicklungschancen wahrnehmen.

3.6.2 Allgemeine Management-Empfehlungen für Führung in Change Prozessen

Für das Management von Change-Prozessen, und insbesondere den Restrukturierungsprozess bei der S-Bank lassen sich aus diesen Ergebnissen hilfreiche Schlussfolgerungen gewinnen:

1. Ein transformationaler Führungsstil fördert den Erfolg des Change-Prozesses auf Mitarbeiterebene und ist somit maßgebend für die Steigerung des Unternehmenserfolgs nach Durchlaufen des Veränderungsprozesses.⁴⁶⁴ Zur Steigerung von Mitarbeiter Effektivität und Zufriedenheit sind dabei vor allem vertrauensbildende Führungsstrategien hilfreich, die das Gefühl vermitteln, dass das Management die Veränderung mitträgt und auch im Wandel zur Mitarbeiterschaft steht. Durch

⁴⁶² Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428

⁴⁶³ Vgl. Belias et al. (2014); Penava & Sehic (2014), S. 146

⁴⁶⁴ Vgl. Penava & Sehic (2014), S. 143-147

Charisma und Teamkompetenz können Führungskräfte das Commitment, also die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterschaft im Change wirksam steigern. In Change-Situationen bewährt sich somit die Pflege einer transformationalen Führungskultur bereits ab oberster Management-Ebene.

2. Neben (transformationaler) Führungskompetenz wirkt hohes Bildungs- und Ausbildungsniveau des Managements signifikant positiv auf Mitarbeiter-Effektivität und Commitment, denn gebildete und fachkompetente Führungskräfte organisieren Change-Situationen wirkungsvoll sachlich fundiert. Unternehmen, die Veränderungen planen, sollten daher auf die Fortbildung ihrer Führungsmannschaft Wert legen und auch vermehrt hoch qualifizierte Führungskräfte rekrutieren.
3. Obwohl der Umfang, in dem Change-Prozesse von der Mitarbeiterschaft mitgetragen werden, nur partiell von der demografischen Struktur der Mitarbeiter abhängt, sind doch vor allem junge und noch wenig spezialisierte Mitarbeiter bei der S-Bank engagiert für den Wandel. Das Management der S-Bank und auch anderer Unternehmen in Change Prozessen sollte durch eine transformationale Strategie dafür Sorge tragen, dass alle Mitarbeiter auch alteingesessene und hochqualifizierte Kollegen, die Veränderung mittragen. So kann der Abfluss von Fachkompetenz und organisationalem Wissen in Change-Situationen eingedämmt werden.

3.6.3 Limitationen und Ausblick

Die Ergebnisse der Arbeit ergänzen somit die bisherige Forschungsarbeit zum Zusammenhang zwischen Führungsstil und Change-Erfolg auf Mitarbeiterenebene. Aufgrund einer statistisch repräsentativen Umfrage bei der S-Bank konnten auch Implikationen für das Change-Management in diesem Unternehmen gewonnen werden.

Die Ergebnisse der Arbeit sind allerdings auf die S-Bank beschränkt und nicht notwendigerweise undifferenziert auf andere Change-Prozesse v.a. in anderen Branchen und Nationen übertragbar.

Die Untersuchung hat Führungskompetenz als zentralen Baustein der Gestaltung von Change-Prozessen bestätigt, jedoch konnte die Frage, wie hohe Führungsqualität durch die Entwicklung der Führungskraft erreicht werden kann bzw. welche Merkmale der

Führungskraft dafür verantwortlich sind, wie kompetent sie ihre Arbeit ausübt, nur partiell beantwortet werden. Demografische Merkmale sind als Moderatoren weitgehend nicht signifikant. Von Interesse für die weitere Forschungsarbeit ist ferner die Erkundung von Persönlichkeitsmerkmalen und sozialen Kompetenzen bei Führungskräften, die eine transformationale Führungsstrategie begünstigen. Dies soll in Studie 4 geleistet werden.

4 Studie 4: Erfolg im organisationalen Umbruch – Lernen aus Change Prozessen im Bankenwesen

4.1 Konzept von Studie 4

4.1.1 Grundgedanke

Führungskräfte sind wie Studie 3 gezeigt hat, gefordert, Mitarbeiter zu motivieren, die notwendigen Anpassungen, die digitale Change-Prozesse mit sich bringen, mitzutragen und durch eigenes Engagement zu unterstützen.⁴⁶⁵ Denn die Kompetenz eines Unternehmens baut auch im Internet-Zeitalter auf der Qualität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterschaft auf.

Wenn Mitarbeiter durch Veränderungsprozesse entmutigt werden oder den Arbeitgeber verlassen, verliert auch die Gesellschaft wertvolles organisationales und fachliches Erfahrungswissen, was wiederum zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit geht. Führungskompetenz kann dazu beitragen, diese Risiken abzuwenden und digitalen Wandel zu einer neuen Erfolgchance für Geschäftsbanken zu machen.⁴⁶⁶

Banken sind, wie bereits in Studie 3 ausführlich diskutiert wurde, von den durch Digitalisierung resultierenden strategischen Alignment Prozessen in besonderer Weise betroffen. Die weitgehend immaterielle Leistungserbringung von Banken erfolgt heute überwiegend im virtuellen Raum. Dies bedingt strukturelle und organisationale Veränderungen im Bankenwesen, beispielsweise den Abbau von Filialen und die Expansion des Online-Angebots mit sich.⁴⁶⁷ Das Management dieser Transformation in

⁴⁶⁵ Vgl. Nadeem et al. (2018), S. i-iii.

⁴⁶⁶ Vgl. Haffke et al. (2016), S. 5.

⁴⁶⁷ Vgl. Haltiwanger & Jarmin (2000), S. 13-14; Dorschel (2017), p. 69—71.

Zusammenarbeit mit den Linienmitarbeitern stellt eine Kernaufgabe von Führungskräften im Bankenwesen dar.

Welche Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale sollten Führungskräfte also mitbringen, um den in Abschnitt 3.1.1 dargestellten umfangreichen Aufgaben des Digital Change im Bankenwesen gerecht zu werden?

Um diese Frage zu beantworten, bietet sich eine vierte Studie an, welche ebenfalls im Rahmen der Mitarbeiterbefragung bei der für Studie drei akquirierten Großbank zusätzlich Persönlichkeits- und Kompetenzmerkmale der Führungskraft als erklärende Größen für Change Erfolg auf Mitarbeiterebene heranzieht.

Zielsetzung ist es, zu erschließen, in welchem Umfang Persönlichkeitsmerkmale a) den Führungsstil und b) unmittelbar die Change Rezeption durch die Mitarbeiterschaft und damit den Change Erfolg auf Mitarbeiterebene beeinflussen. Aufgrund der Ergebnisse kann abgeleitet werden, welche Merkmale Führungskräfte aufweisen sollten, um Mitarbeiterkooperation in Change Prozessen zu motivieren und wie diese Führungsqualitäten gezielt gefördert werden können. Die Thematik ist aufgrund der in Studie 3 starken IT-bezogenen Veränderungsprozesse, denen deutsche Geschäftsbanken heute unterliegen von besonderem wissenschaftlichem und praktischem Interesse.

Das Ergebnis der quantitativen Untersuchung soll darüber Aufschluss geben, welche Persönlichkeitsmerkmale und sozialen Kompetenzeigenschaften bei Führungskräften mit welchem Führungsstil in Zusammenhang stehen und förderlich sind, um Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment und Effektivität im Strategic Alignment Prozess der Bank zu stärken. Dadurch ergänzt die Arbeit bestehende Forschung zu diesem Zusammenhang in anderen Kontexten, um Ergebnisse für das deutsche Bankenwesen. Auch für die Unternehmenspraxis können wichtige Erkenntnisse aus der empirischen Studie abgeleitet werden. So wird ein Konzept entwickelt, wie Führungskräfte geschult und entwickelt werden sollten, um den Change Prozess nachhaltig erfolgreich zu gestalten

4.1.2 *Stand der Literatur*

Die Thematik von Studie 4, der Zusammenhang zwischen Führungspersönlichkeit, Führungsstil und dem Erfolg von unternehmerischen Veränderungsprozessen, wird in der

Literatur aus der Perspektive verschiedener Fachgebiete betrachtet.⁴⁶⁸ Wurde in Studie 3 von Führungstheorien ausgegangen, soll hier auf dem Theorierahmen der Personal- und Persönlichkeitspsychologie, konkret dem Big-Five Ansatz⁴⁶⁹ und dem Kassler Kompetenz Raster⁴⁷⁰ aufgebaut werden, um den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen der Führungskraft und Führungserfolg in Change Prozessen zu untersuchen.

Empirische Analysen zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und sozialer Kompetenz von Führungskräften und dem Erfolg von Führung sind in der Literatur verfügbar. Soziale Kompetenz und Persönlichkeit werden vielfach mit dem praktizierten Führungsstil von Unternehmenslenkern und Managern in Verbindung gebracht.⁴⁷¹ So wirken sich soziale, offene und wohlwollende Charaktermerkmale förderlich für einen transformationalen Führungsstil aus.⁴⁷² Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften werden jedoch auch unmittelbar mit dem Erfolg von Unternehmen in Verbindung gebracht. Verträglichkeit, Charisma und Kooperativität⁴⁷³ steigern die Produktivität und Profitabilität von Unternehmen.⁴⁷⁴

Jedoch stellt die Betrachtung des Einflusses von Persönlichkeit und Kompetenz der Führungskraft in Change Prozessen im deutschen Bankensektor ein bislang weitgehend unbearbeitetes Analysegebiet dar.

4.1.3 Aufbau der Studie

Die weitere Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 4.2 entwickelt den theoretischen Rahmen der Untersuchung aufgrund von Literatur der Persönlichkeitspsychologie in der Human-Ressource und Führungsforschung. Big-Five Ansatz und Kompetenzmodelle werden als Instrumentarien zur personalbezogenen Persönlichkeitsanalyse eingeführt.

⁴⁶⁸ Vgl. Gosling & John (1999), S. 69, Gosling et al., (2003), S. 1161.

⁴⁶⁹ Vgl. McCroskey et al. (2001), S. 360; Eysenck & Eysenck (1978), S. 1247.

⁴⁷⁰ Vgl. Kauffeld & Grote (2000), S. 187.

⁴⁷¹ Vgl. Shrah (2017), S. 40.

⁴⁷² Vgl. Rubin et al. (2005), S. 852.

⁴⁷³ Vgl. Judge (2009).

⁴⁷⁴ Vgl. Cavazotte et al. (2014), Gilley et al. (2009); Judge (2009), Derue (2011).

Kapitel 4.3 implementiert das ein systematisches Literatur-Review zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit der Führungskraft und Führungsstil sowie Führungserfolg. Aufgrund eines Überblicks über den Stand der Forschung resultiert weiterer empirischer Analysebedarf.

Kapitel 4.4 entwickelt die Methodik der empirischen Analyse wie in Abschnitt 4.1 skizziert auch unter Bezugnahme auf die Ergebnisse von Paper 3 der kumulativen Dissertation. Kapitel 4.5 wertet die Ergebnisse der Befragung aus und prüft die Arbeitshypothesen.

Kapitel 4.6 ordnet die Ergebnisse in den Kontext bisheriger Forschungsarbeit ein und leitet für die betroffene Bank ein Instrumentarium ab, wie Führungskräfte aktiv selektiert und gecoacht werden können, um im Strategic Alignment Prozess effektiv auf Mitarbeiter einwirken zu können. Ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf wird gegeben.

4.2 Theoretischer Rahmen der Persönlichkeitspsychologie für die Führungsforschung

Im Rahmen von Kapitel 4.2 soll ein methodisches Instrumentarium erarbeitet werden, mit dessen Hilfe die Beziehungen zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen sowie sozialer Kompetenz von Führungskräften und dem Führungserfolg auf Ebene der Mitarbeiterschaft in Change Prozessen hergestellt, konkretisiert und empirisch überprüft werden können.

4.2.1 Theoretische Fundierung deduktiven Vorgehens

Damit handelt es sich bei der folgenden Argumentation und Analyse um ein theoriegeleitetes deduktives Vorgehen, welches in der sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeit üblich ist. Eine Vermutung wird dabei durch empirische Untersuchung analysiert und untersucht. Aufgrund der empirischen Ergebnisse wird die Vermutung konkretisiert und gegebenenfalls angepasst. Somit entsteht ein Kreislauf aus Theoriebildung und empirischer Analyse. Dieser trägt dazu bei, dass Theorien aufgrund systematischer und empirisch fundierter Forschungsarbeit weiterentwickelt werden und sich empirischen Zusammenhängen immer stärker annähern.⁴⁷⁵

⁴⁷⁵ Vgl. Knauff (2005), S. 3-5.

Mayring⁴⁷⁶ zeigt, dass in diesem Prozess qualitative und quantitative Analyseschritte in Interaktion angewandt werden können. So können aufgrund einer qualitativen Inhaltsanalyse bisheriger Arbeiten und Forschungsergebnisse zunächst deduktiv Kategorien gewonnen werden. Diese können dann mittels quantitativer Methoden beispielsweise im Rahmen einer statistisch aussagekräftigen Befragung geprüft werden. Aufgrund der empirischen Ergebnisse wird der Theorierahmen verifiziert, validiert und weiterentwickelt. Wesentlich ist die Nachvollziehbarkeit des gesamten Analyseprozesses.⁴⁷⁷

Für den deduktiven Arbeitsabschnitt schlägt Mayring⁴⁷⁸ folgendes Vorgehen vor:

- Im Rahmen der Hypothesenformulierung gilt es zunächst deduktiv von einer grundlegenden Theorie zu Konkretisierung Annahmen zu gelangen (Abschnitt 4.2.2).
- Sodann gilt es, für die gewonnenen Kategorien ein Kodierungssystem, abzuleiten, welches es ermöglicht, sie im Rahmen der weiteren empirischen Analyse zu testen. Dazu sollten – so Mayring⁴⁷⁹ - Strukturierungsdimensionen als Haupt- und Unterkategorien abgeleitet werden (Abschnitt 4.2.3 und 4.2.4).

4.2.2 *Persönlichkeitstheoretische Fundierung*

Der Begriff der Persönlichkeit wird seit dem Anbeginn seiner wissenschaftlichen Erforschung dem Feld der Psychologie zugeordnet. Die Anfänge der Persönlichkeitsforschung liegen im Theater der Antike,⁴⁸⁰ in der Religion und Mythologie.⁴⁸¹ Durch die Evolutionsbiologie und Psychoanalyse kam es jedoch zu einer Verwissenschaftlichung der Persönlichkeitstheorie als eigenständiges psychologisches Forschungsfeld:

⁴⁷⁶ Vgl. Mayring (2012), S. 30.

⁴⁷⁷ Vgl. Mayring (2000), S. 8.

⁴⁷⁸ Vgl. Mayring (2000), S. 14-15.

⁴⁷⁹ Vgl. Mayring (2000), S. 16.

⁴⁸⁰ Vgl. Esslin (2009), S. 66-67; Baars (1997), S. 292.

⁴⁸¹ Vgl. Burkert (1982), S. 69-72.

4.2.2.1 Eigenschaftspsychologie

Darwins Vorstellung von der Anpassung der Arten und Lebewesen an ihre Umwelt und die daraus resultierenden biologischen Entwicklungswege, brachte Wissenschaftler zu der Annahme, dass auch Persönlichkeitsmerkmale eine Anpassung an die Lebensumwelt darstellen, teils weiter vererbt und teils bewusst erworben sind.⁴⁸² Diese These lädt zu Experimenten und Beobachtungen zum Phänomen Persönlichkeit ein. Diese fanden zunächst im Tierversuch Bestätigung in spezifischen arttypischen Eigenschaften⁴⁸³ und wurden daraufhin auf die menschliche Persönlichkeit ausgedehnt.

Bereits 1936 wurde menschliche Persönlichkeit als Eigenschaftsbündel charakterisiert, welches „das Verhalten von Menschen unterscheidbar macht.“⁴⁸⁴ Hieraus entstand die Eigenschaftspsychologie, welche, vermutet, dass der Mensch durch ein Set von Eigenschaften bestimmt wird, welches intrinsisch in ihm verwurzelt ist. Jedoch erkennt die Eigenschaftspsychologie auch an, dass nicht in jeder Situation alle Eigenschaften des Menschen gleichermaßen hervortreten.⁴⁸⁵ Sie sieht Persönlichkeit als „dynamische Organisation der psychophysischen Systeme innerhalb der Person, die das charakteristische Verhalten und Denken bestimmen“⁴⁸⁶ und berücksichtigt, dass kein stereotypes Eigenschaftsbündel alle idiosynkratischen Merkmale einer Person erfassen kann, sondern spricht von einer „persönlichen Disposition“ die Individuen gegenüber der Gesamtheit der Menschen und deren allgemeinen Eigenschaften auszeichnet.⁴⁸⁷

Mit verschiedenen Persönlichkeitsinventaren, wie beispielsweise dem Big-Five Ansatz, hat die Eigenschaftspsychologie grundlegende Forschungsarbeit zur differenzierenden Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit geleistet. Seit den 1970er Jahren wurde das Big-Five Modell, auf das in Abschnitt 2.3 im Einzelnen eingegangen wird, immer wieder

⁴⁸² Vgl. Gosling (2001), S. 45-48.

⁴⁸³ Vgl. Gosling & John (1999), S. 69, Gosling et al., (2003), S. 1161.

⁴⁸⁴ Vgl. Allport & Odbert (1936), S. 24.

⁴⁸⁵ Vgl. Allport (1968), S. 378.

⁴⁸⁶ Vgl. Allport (1961), S. 28.

⁴⁸⁷ Vgl. Allport (1961), S. 373.

herangezogen, um den Zusammenhang von Charakter und Karriereweg psychologisch zu untersuchen.⁴⁸⁸

4.2.2.2 Sozial-kognitive Psychologie

Während in der Psychoanalyse und in der Eigenschaftspsychologie die teils unbewussten und damit nicht lenkbaren Wurzeln unserer Persönlichkeit im Vordergrund stehen, fokussiert die kognitive Psychologie auf die Elemente der Persönlichkeit, die der bewussten Wahrnehmung zugänglich sind und damit vom Individuum auch gestaltet werden können.

Die Wurzeln der kognitiven Psychologie liegen in der sogenannten Gestaltpsychologie, welche davon ausgeht, dass die menschliche Psyche in einer komplexen Interaktion zwischen Individuum und seinem Umfeld geformt wird. Auch Kurt Lewins Feldtheorie sieht das Individuum im Spannungsfeld zwischen seinen intrinsischen Anlagen und der Umwelt, die auf dieses System einwirkt.⁴⁸⁹ Menschen entwickeln ihre Persönlichkeit selbstbestimmt dadurch, dass sie ihren idiosynkratischen Stil entwickeln, wie sie mit einer gegebenen Lebenswelt umgehen.⁴⁹⁰ In Anlehnung an die Eigenschaftspsychologie schlägt auch die kognitive Psychologie Strategien vor, um Individuen durch Kategorienbildung zu differenzieren und einzuordnen.⁴⁹¹ Verschiedene Wahrnehmungsweisen der Umwelt z.B. optimistische oder pessimistische Weltsicht, werden herangezogen, um die menschliche Persönlichkeit auf Ebene der Kognition differentiell zu beschreiben.⁴⁹²

Die soziale Lernpsychologie erweitert diese Gedanken dahingehend, dass der Mensch Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungen reflektiert und somit selbst gestaltend auf seine Persönlichkeit einwirkt.⁴⁹³ Menschen streben nach sozialer Anerkennung und passen ihr Verhalten und ihren Charakter somit an das soziale Umfeld und das, was in ihrem

⁴⁸⁸ Vgl. Barrick & Mount (1991), S. 1; Graziano & Eisenberg (1997), S. 185; McCrae & Costa (1997), S. 509

⁴⁸⁹ Vgl. Lewin (1951), S. 1.

⁴⁹⁰ Vgl. Scott & Bruce (1995), S. 818.

⁴⁹¹ Vgl. Gardner (2011), S. 15; Gardner & Hatch (1989), S. 4.

⁴⁹² Vgl. Noel et al. (1987), S. 151.

⁴⁹³ Vgl. Pervin et al. (2005), S. 466-467.

Umfeld erwartet wird an.⁴⁹⁴ Sie gelangen somit zu einer Einordnung ihres Verhaltens und Denkens in einen sozialen Kontext, der ihnen Halt gibt.⁴⁹⁵

Damit grenzt die soziale Lernpsychologie auch an das Fachgebiet der Lerntheorie und der Pädagogik an.⁴⁹⁶ Das sogenannte Kompetenz-Reflexions-Inventar, auf das in Abschnitt 4.2.4 näher eingegangen wird, stellt einen differentialpsychologischen Ansatz dar, der Persönlichkeitsmerkmale, in der Form von Kompetenzfeldern, beispielsweise Sozialkompetenz beschreibt.⁴⁹⁷ Dieser Ansatz setzt Persönlichkeit in einen engen Zusammenhang mit beruflicher Eignung.⁴⁹⁸

4.2.2.3 Zusammenfassende Kontrastierung der dargestellten Persönlichkeitsmodelle

Beide persönlichkeits-theoretischen Ansätze – die Eigenschaftspsychologie und die kognitive Psychologie sind damit komplementär und somit gleichermaßen für die Analyse der Erfolgswirkungen von Führung in Change-Prozessen von Interesse. Die folgende Übersicht stellt beide theoretischen Ansätze gegenüber:

Kriterium	Eigenschaftspsychologie	Sozial-kognitive Psychologie
Persönlichkeits-konzept	<ul style="list-style-type: none"> charaktterspezifisches Eigenschaftsbündel 	<ul style="list-style-type: none"> Set typischer Fähigkeitsmerkmale
Merkmale von Persönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> unbewusst Intrinsisch verwurzelt Situativ hervortretend Schwer willentlich veränderbar 	<ul style="list-style-type: none"> Weitgehend bewusst Steuerbar und aktiv erlernbar kodeterminiert durch Umwelt und Lernerfahrung
Persönlichkeits-messung	<ul style="list-style-type: none"> Persönlichkeitsinventare z. B. Big Five Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz-Reflexions-Inventare z.B. Kompetenzmodell nach Kaufmann

Tabelle 27: Übersicht komplementärer Persönlichkeitstheorien in der Psychologie

Im Weiteren soll auf den Big-Five Ansatz sowie das Kompetenzmodell nach Kaufmann näher eingegangen werden, da diese, wie in Kapitel 4.3 im Einzelnen dargestellt wird, in

⁴⁹⁴ Vgl. Downey & Feldmann (1996), S. 454.

⁴⁹⁵ Vgl. Cooper & Sheldon (2002), S. 785.

⁴⁹⁶ Vgl. Rose-Krasnor (1997), S. 111; Schmitt & Altstötter-Gleich (2010), S. 15.

⁴⁹⁷ Vgl. Dennison (2004), S. 306-308.

⁴⁹⁸ Vgl. Bandura (1994), S. 71; Bandura (1977), S. 191.

bisherigen empirischen Untersuchungen zur Führungseffektivität in Unternehmen und v.a. Change Prozessen von besonderer Bedeutung sind.

4.2.3 Big-Five Ansatz der Eigenschaftspsychologie

4.2.3.1 Psychologische Fundierung des Big Five Ansatzes

Bereits in den 1960er Jahren gelangte Cattell zu der Auffassung, dass die Persönlichkeit ein idiosynkratisches Konglomerat von verschiedenen Eigenschaften sei. Er identifizierte eine Vielzahl von charakteristischen Persönlichkeitsmerkmalen, die situationsunabhängig Bestand haben. Er klassifizierte diese Merkmale in fähigkeitsbezogene, temperamentabhängige und dynamische Merkmale (Traits), welche in unserer Persönlichkeit zusammenwirken.⁴⁹⁹ Auch Eysenck entwickelte ein Schema, welches drei zentrale Persönlichkeitsmerkmale (Extraversion, Neuroticism und Psychotizism) in verschiedene Einzeleigenschaften aufgliedert, die bei jedem Menschen verschiedenartig ausgeprägt sind und seine Persönlichkeit ausmachen.⁵⁰⁰ Damit war bereits der Grundrahmen für ein Persönlichkeitsmodell geschaffen, welches aus Ober- und differenzierenden Unterkategorien besteht.

Der Big-Five Ansatz baut den Kategorienbildungen Eysenck und Cattell auf und differenziert und fundiert sie aufgrund einer Vielzahl empirischer Studien. Er ist ein, durch empirische Forschungsarbeit und die Synthese verschiedener Forschungsergebnisse, induktiv, also aus der Praxis heraus, entstandenes Persönlichkeitsmodell.⁵⁰¹ Es wurde durch statistische Cluster- und Faktoranalyse verschiedener sehr großer Persönlichkeitsrepertoire generiert, indem Eigenschaften ausgeschlossen und zusammengefasst wurden, die statistisch Überlappungen oder Redundanzen zeigten.⁵⁰²

⁴⁹⁹ Vgl. Cattell (1965), S. 190, Maltby et al. (2010), S. 161-165.

⁵⁰⁰ Vgl. McCroskey et al. (2001), S. 360; Eysenck & Eysenck (1978), S. 1247.

⁵⁰¹ Vgl. Costa & McCrae (1992), McCrae & Costa (1997), S. 509.

⁵⁰² Vgl. John & Srivastava (1999), S. 102f, John et al. (1990), S. 66ff; Maltby (2010), S. 171.

4.2.3.2 *Big-Five Merkmalskatalog*

Das Big-Five Inventar (BFI) umfasst fünf Kategorien, welche kurz skizziert werden sollen:⁵⁰³

- Extraversion (Extraversion) (gegenüber Introversion) beschreibt aufgeschlossene Menschen, die energisch, ehrgeizig, gesellig jedoch auch dominant und wortreich auf ihr Ziel zuschreiten. Demgegenüber sind introvertierte Persönlichkeiten eher zurückhaltend, nach innen gewandt und ruhig.
- Soziale Verträglichkeit (Agreeableness) beschreibt freundliche, kooperative, vertrauensvolle und warmherzige Menschen. Demgegenüber sind unverträgliche Menschen kaltherzig, abweisend und streitsüchtig.
- Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness) bezeichnet Vorsicht, Zuverlässigkeit und gute Organisiertheit bei hoher Verantwortungsbereitschaft
- Neurotizismus (Neuroticism) wird auch als emotionale Instabilität bezeichnet und beschreibt Menschen, die nervös, unruhig, angespannt sind. Demgegenüber sind emotional stabile Menschen ruhig und entspannt.
- Offenheit (Openness), bezieht sich auf den Grad in dem Menschen fantasievoll, kreativ, geistreich und originell sind. Wenig offene Menschen sind einfach und schlicht strukturiert.

Der Big-Five Ansatz bietet somit ein einfaches und empirisch bestätigtes Kategoriensystem. Forschungsergebnisse aus der Biologie weisen darauf hin, dass zumindest einige der Persönlichkeitsdimensionen tatsächlich in der menschlichen Psyche angelegt sind. Die Big-Five Faktoren zeigen auch bei der Analyse von Personen zu verschiedenen Zeitpunkten und in verschiedenen Lebenslagen Stabilität.⁵⁰⁴ Auch bei der Anwendung verschiedener statistischer Reduktionsmethoden gelangten Forscher immer wieder zu Kategorien, die mit den Big-Five Indikatoren korrespondierten.⁵⁰⁵ Für Deutschland wurde die Kriteriumsvalidität des Big-Five Ansatzes aufgrund der Außenkriterien Intelligenz, Affekt, Kontrollerleben, soziale Zufriedenheit und

⁵⁰³ Hier und folgende: Friedmann & Schustak (2004), S. 346.

⁵⁰⁴ Vgl. Borkenau et al. (2004), S. 599; Borkenau & Ostendorf (1998), S. 202.

⁵⁰⁵ Vgl. Cattell (1943, S. 476) John & Srivastava (1999), S. 104-105.

Netzwerkgröße in einer Stichprobe von Berliner Erwachsenen verschiedener Altersklassen überprüft und die Gültigkeit des Big-Five Modells bestätigt.⁵⁰⁶

Auch die sogenannte Sedimentationsthese des psycho-lexikalischen Ansatzes fundiert das Big-Five Inventar: Demnach sind alle für das menschliche Leben und Zusammenleben relevanten Charaktermerkmale in der Sprache abgebildet, und ein Konstrukt, wie der Big Five Ansatz, das auf sprachlich beschriebene Hauptwesenszüge und Teil-Wesenszüge systematisch und umfassend Bezug nimmt, bildet somit auch alle relevanten Charaktermerkmale ab.⁵⁰⁷ Die heute gültigen fünf Dimensionen des Big-Five Ansatzes wurden sprachlich 1981 von Goldberg eingeführt, und daraufhin in zahlreichen anderen Sprachen bestätigt. Auch dies spricht für die Validität der Kriterien.⁵⁰⁸

4.2.3.3 Kritik und angepasste Messmodelle

Andererseits, besteht die Gefahr mittels der Big-Five Kategorien die menschliche Persönlichkeit über Gebühr zu vereinfachen und Menschen aufgrund stereotyper Eigenschaften sozusagen in Klassen zu unterteilen. Demgegenüber könnten dann andere Eigenschaften, die für den Erfolg oder Misserfolg des Menschen wesentlich bedeutsamer sind, übersehen werden.⁵⁰⁹ Bereits Allport vermutet, dass ein viel größeres Repertoire an Persönlichkeitseigenschaften erforderlich wäre, um Menschen realistisch zu beschreiben. Dies könnte nur durch eine idiographische Analyse geleistet werden.⁵¹⁰

Kritik am Big-Five Ansatz erhebt sich jedoch in der interkulturellen Forschung. So können kulturelle Muster Persönlichkeitseigenschaften mitbestimmen und überlagern. Personen, die sich in einer anderen Kultur aufhalten, übernehmen teilweise die Persönlichkeitseigenschaften der Zielkultur (Cultural Fit Hypothesis).⁵¹¹ Im interkulturellen Bereich sind die Big-Five Indikatoren somit kein alleiniger zuverlässiger Maßstab, sondern es sind weitere Bestimmungsgrößen erforderlich, um menschliche Persönlichkeit zu beschreiben.

⁵⁰⁶ Vgl. Lang et al. (2001), S. 111.

⁵⁰⁷ Vgl. Lang & Lüdtkke (2005), S. 30.

⁵⁰⁸ Vgl. Goldberg (1981), S. 141; Lang & Lüdtkke (2005), S. 30.

⁵⁰⁹ Vgl. Friedman & Schustak (2004), S. 347.

⁵¹⁰ Vgl. Allport (1937), S. 353-354.

⁵¹¹ Vgl. Armes & Ward (1998), S. 273; Ward & Chang (1997), S. 5325; Ward et al. (2004), S. 137.

Big-Five Persönlichkeitsinventare wurden somit an verschiedene Kultur- und Sprachräume angepasst. Bereits in den 1980er Jahren stellten Costa und McCrae ein Persönlichkeitsinventar (NEO-FFI), also einen Fragebogen, der alle Kategorien der Big-Five Persönlichkeitskataloges erfasst, vor, mit dem die Merkmale zuverlässig statistisch bestimmt werden können. Für jeden der fünf Faktoren werden dabei 12 Items bestimmt.⁵¹² Eine Umsetzung des Inventars für den deutschen Sprachraum erfolgte in 1993,⁵¹³ so dass Big-Five nun auch in deutschen Studien das beliebteste Inventar zur Erfassung der Persönlichkeit der Teilnehmer darstellt.⁵¹⁴

In 2007 schlugen Donnellan et al. ein Mini- Big Five Inventar (Mini-IPIP (International Personality Item Pool Scale) vor, welches im Rahmen von fünf Studien validiert wurde und sehr ähnliche Beziehungen wie der vollständige Big-Five Katalog liefert.⁵¹⁵ Als Vereinfachungen des BFI in deutscher Sprache mit einer reduzierten Item-Anzahl wurde das Kurz-Big Five Inventory (K-BFI) vorgeschlagen,⁵¹⁶ welches in Test zwar geringere Konsistenz der Skalen aufweist, jedoch eine höhere Reliabilität aufweist (Reliabilitäts-Validitäts-Dilemma).⁵¹⁷ Eine Bestätigung des K-BFI Inventars im Rahmen einer großformatigen empirischen Untersuchung in Deutschland erfolgte durch Rammstedt und John. Demnach ist sowohl die Reliabilität als auch die Validität des Systems, welches nur zwei Minuten Bearbeitungszeit benötigt und 21 Teilfragen umfasst, gewährleistet.⁵¹⁸ Auch Vereinfachungen des Big-Five Modells haben sich somit in der empirischen Forschungspraxis bestätigt.

4.2.4 Kompetenzmodelle der kognitiven Psychologie

Berufliche Handlungskompetenz stellt ein zweites bewährtes Konstrukt dar, welches für die Analyse des Zusammenhangs von Eigenschaften der Führungskraft und Führungserfolg auf Mitarbeiterebene vor allem in Change Prozessen in bisheriger

⁵¹² Vgl. Costa & McCrae (2002), S. 219.

⁵¹³ Vgl. Borkenau & Ostendorf (1993), S. 1-15.

⁵¹⁴ Vgl. Amelang & Bartussek (1997), S. 360.

⁵¹⁵ Vgl. Donnellan et al. (2006), S. 192.

⁵¹⁶ Vgl. Gosling et al. (2003), S. 504.

⁵¹⁷ Vgl. Lang & Lüdtko (2004), S. 35.

⁵¹⁸ Vgl. Rammstedt & John (2005), S. 195.

empirischer Forschungsarbeit häufig herangezogen wurde (vgl. Kapitel 3) und seine Grundlagen wie in Abschnitt 4.2.2.2 ausgeführt in der sozial-kognitiven Psychologie hat.

4.2.4.1 *Psychologische Fundierung der Kompetenzforschung*

Unter beruflicher Handlungskompetenz werden „alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethode[n] und Wissensbestände des Menschen verstanden, die ihn bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben selbstorganisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst – oft in Kooperation mit anderen – handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen.“⁵¹⁹ Fähigkeiten, Fertigkeiten und Denkmethode[n] können also Bestandteil von Handlungskompetenz sein: Dabei sind Fähigkeiten kognitive Voraussetzungen, die zur Erreichung bestimmter Leistungen Voraussetzung sind. Diese können allgemein oder berufsspezifisch sein.⁵²⁰

Gemäß Cheethams und Chivers‘ Modell der Berufskompetenz sind kompetente Menschen durch die Eigenschaften problemlösendes Denken, Lernfähigkeit, geistige Beweglichkeit, analytische Fähigkeiten und Reflexion ausgezeichnet.⁵²¹ Kompetenzen sind also kognitive und handlungsbezogene Voraussetzungen, um berufliche Leistungen in konkreten berufsbezogenen oder allgemeinen Aufgabenstellungen und Situationen zu erbringen.⁵²² Dabei wird das Individuum durch Kompetenzen in die Lage versetzt, selbstorganisiert, also ohne die unmittelbare Anweisung anderer mit eigenen Plänen und Zielen, zu agieren. Kompetenz bedeutet also auch Eigeninitiative zeigen zu können und aktiv zu werden.⁵²³ Kompetenzen sind selbstredend Voraussetzung für Berufserfolg.⁵²⁴

Kompetenzen sind somit von inneren Persönlichkeitsmerkmalen dadurch abzugrenzen, dass sie situationsspezifisch (nicht übergreifend) und an konkrete Arbeitsaufgaben gebundene Fertigkeiten beschreiben. Kompetenz ist ein menschliches Grundbedürfnis und

⁵¹⁹ Vgl. Grote et al. (2002), S. 2.

⁵²⁰ Vgl. Weinert (1974), S. 765.

⁵²¹ Vgl. Cheetham & Chivers (1998), S. 267.

⁵²² Vgl. Sonntag (2003), S. 141-142.

⁵²³ Vgl. Erpenbeck & Heyse (2007), S. 133; Bergmann (1999), S. 32; Frieling (1996), S. 2.

⁵²⁴ Vgl. Holling & Liepmann (2004), S. 345.

wird als Strategie der Lebensbewältigung aufgrund des Zusammenwirkens von kognitiven und handlungsbezogenen Fähigkeiten verstanden. Durch Kompetenz wird effektives problemlösungsorientiertes Verhalten möglich.⁵²⁵ Kauffeld und Grote zeigen, dass Persönlichkeit und Kompetenz zwei unabhängige Konstrukte darstellen.⁵²⁶

4.2.4.2 *Kompetenz-Reflexions-Inventar nach Kauffeld*

Wie können Kompetenzen gemessen werden? Pawlik und Schuler & Prochaska unterscheiden Ansätze der Kompetenzmessung in subjektzentrierte und handlungszentrierte Methoden. Bei handlungszentrierten Messmodellen stehen eher die Handlungen der Probanden im Vordergrund, während bei der subjektzentrierten Methode eher die inneren Eigenschaften im Zentrum der Betrachtung stehen.⁵²⁷

Der persönlichkeitsorientierte Ansatz ist eng an Persönlichkeitsmodelle wie das Big Five Inventar angelehnt, wobei aus Charaktermerkmalen Rückschlüsse auf bestimmte Kompetenzen gezogen werden. Der verhaltensanalytische Ansatz ist stärker auf die Situationsabhängigkeit von kompetentem Verhalten ausgerichtet. Kompetenz ist daher die persönlichkeitsunabhängige Fähigkeit berufliche Situationen zu bewältigen.⁵²⁸ Auf dieses verhaltensanalytische Modell soll hier Bezug genommen werden.

So lassen sich berufsbezogene Kompetenzen, auch insgesamt als „berufliche Handlungskompetenz“ bezeichnet,⁵²⁹ nach Kauffeld et al.⁵³⁰ im Rahmen des Kassler Kompetenz-Rasters (KKR) in vier Bereiche untergliedern. Dies sind Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz.⁵³¹

4.2.4.3 *Die Bedeutung des Konstrukts der Sozialkompetenz in der Führungspsychologie*

Im Rahmen dieser Arbeit soll auf das Konstrukt Sozialkompetenz näher eingegangen werden, da dieses in empirischen Forschungsarbeiten zum Führungserfolg häufig

⁵²⁵ Vgl. Baltes & Wilms (1995), S. 1127-1128; Max (1999), S. 65.

⁵²⁶ Vgl. Kauffeld & Grote (2000), S. 187.

⁵²⁷ Vgl. Pawlik (1976), S. 13-19; Schuler & Prochaska (2003), S. 32.

⁵²⁸ Vgl. Henschel (2005), S. 5.

⁵²⁹ Vgl. Henschel (2005), S. 18-21; Kauffeld. (2002), S. 131-135.

⁵³⁰ Vgl. Kauffeld. (2002), S. 79.

⁵³¹ Vgl. Edelmann & Tippelt (2004), S. 8.

verwendet wird (vgl. Abschnitt 3), fachbereichsübergreifend von Bedeutung ist und sich, anders als Selbstkompetenz, deutlich von eigenschaftspsychologischen Persönlichkeitsmodellen abgrenzen lässt.

Als Sozialkompetenzen werden Fähigkeiten bezeichnet, um durch Kommunikation und Kooperation mit Interaktionspartnern innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu Lösungen zu finden. Diese umfassen gemäß KKR Kontaktaufbau/ und -pflege, die Positionierung des eigenen Standpunktes, Motivation von anderen, Akzeptanz und Anerkennung durch andere sowie Rücksichtnahme und Besonnenheit.⁵³²

Das Kassler Kompetenz-Raster bietet für jeden Kompetenzbereich, so auch für Sozialkompetenz, einen validierten Fragensatz an, der es ermöglicht, Individuen hinsichtlich ihrer Kompetenzausprägungen in den fünf Bereichen zu klassifizieren.⁵³³ Dieser umfasst die Kategorien Kontaktaufbau und Pflege (4 Items), Positionierung des eigenen Standpunkts, Motivation von anderen, Akzeptanz und Anerkennung, sowie Rücksichtnahme und Besonnenheit (je fünf Items).

Das Konzept der Sozialkompetenz⁵³⁴, welches als „Social Skill“ häufig getestet wurde,⁵³⁵ steht mit emotionaler Intelligenz in engem Zusammenhang. Sozialkompetenz wird als Konstrukt allerdings selten alleine geprüft. Auch Süß et al. geben zu bedenken, dass Konstrukte zur Messung von Kompetenz bislang schwierig von andern Persönlichkeits- und Intelligenzmaßen abzugrenzen sind. Verschiedene Studien greifen auf unterschiedliche Teilaspekte von Sozialkompetenz zurück.⁵³⁶ Das KKR⁵³⁷ stellt bislang eines der wenigen mehrfach - auch im Zusammenhang mit anderen Kompetenzbereichen und Persönlichkeitsmerkmalen - validiertes Evaluationsinstrumentarium dar.

⁵³² Vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel (2011), S. 343-346.

⁵³³ Vgl. Kauffeld (2002), S. 131ff; Kauffeld (2000), S. 33.

⁵³⁴ Im deutschen Sprachgebrauch nur bei Henschel et al. (2005) empirisch getestet.

⁵³⁵ Vgl. Van Scotter & Motowidlo (1996), Porath & Bateman (2006).

⁵³⁶ Vgl. Süß et al. (2008), S. 129.

⁵³⁷ Vgl. Kauffeld et al. (2002), S. 79.

4.2.5 *Synthese der Ergebnisse*

4.2.5.1 *Gegenüberstellung von Big-Five Ansatz und Kompetenzansatz*

Zusammenfassend lassen sich die vorgestellten psychologischen Persönlichkeitsinventare Big-Five Ansatz und Kompetenzansatz gemäß Tabelle 28 gegenüberstellen:

Kriterium	Big-Five Ansatz	Sozialkompetenz
Theoretische Fundierung	<ul style="list-style-type: none"> Eigenschaftspsychologie Trait-Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> Kognitive Psychologie Pädagogische Lerntheorie
Messkategorien	<ul style="list-style-type: none"> Extraversion Soziale Verträglichkeit Gewissenhaftigkeit Neurotizismus Intellektuelle Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Kontaktaufbau/ und -pflege, Positionierung des eigenen Standpunktes Motivation von anderen Akzeptanz und Anerkennung durch andere Rücksichtnahme und Besonnenheit
Statistische Fundierung	<ul style="list-style-type: none"> biologische Forschung Faktor- und Clusteranalyse in verschiedenen Kulturen Sedimentationsthese 	<ul style="list-style-type: none"> Verhaltensanalytisches Modell nach Kauffeld (2000) Kassler Kompetenzraster
Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> Gefahr der Pauschalierung Kulturelle Unterschiede 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung meist in Verbindung mit anderen Inventaren Keine einheitliche Verwendung

Tabelle 28: Gegenüberstellung von Big-Five und Sozialkompetenz nach KKR

4.2.5.2 *Wechselwirkungen zwischen Big-Five Persönlichkeit und Kompetenzansatz*

Bereits Tabelle 28 macht deutlich, dass eine vollkommene Abgrenzung zwischen Big-Five Persönlichkeitsmerkmalen und Sozialkompetenzmerkmalen nicht möglich ist. Auch zahlreiche empirische Studien deuten darauf hin:

Lang untersucht den Zusammenhang zwischen sozialer Kompetenz und Persönlichkeit aufgrund eines Faktormodells und einer Stichprobe von 685 kaufmännischen Auszubildenden aus der Deutschschweiz.⁵³⁸ Und zeigt, dass der Big-Five Faktor emotionale Stabilität signifikant mit Selbständigkeit und sozialer Verantwortung,

⁵³⁸ Vgl. Lang (2009), S. 109.

Verträglichkeit mit Kooperationsfähigkeit, sozialer Verantwortung, Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit und Gewissenhaftigkeit mit sozialer Verantwortung und Kooperationsfähigkeit korreliert sind. Offenheit und Extraversion weisen hingegen keine signifikanten Korrelationen zu den Kompetenzitems auf.⁵³⁹

Aufgrund einer Analyse unter College-Studenten, bestätigen Hullman et al., dass soziale Kompetenz mit verschiedenen stabilen Persönlichkeitsfaktoren, welche nicht leicht erlernbar oder veränderbar sind, in Zusammenhang steht. Extraversion vereinfacht es den Teilnehmern, sich zu behaupten und empathisch und sozial entspannt zu reagieren. Soziale Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit stehen in positiver Beziehung mit der Ausrichtung auf das Gegenüber Empathie und sozialer Entspantheit.⁵⁴⁰ Ein Befragung von 500 College-Studenten bestätigt, Menschen mit starker Ausprägung der Faktoren emotionale Stabilität, Extraversion und Gewissenhaftigkeit zeigen zugleich höhere Sozialkompetenz konkret positive Affektivität, Selbst-Achtung Selbstkontrolle zeigen. Dies trägt zu höherer Arbeitszufriedenheit bei.⁵⁴¹ Zusammenfassend resultiert: Die „positiven“ Big-Five Persönlichkeitseigenschaften, vor allem emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit, steigern die wahrgenommene Sozialkompetenz. Überschneidungen zwischen Sozialkompetenz und Persönlichkeit sind bei gemeinsamer Verwendung im Rahmen eines Erklärungsmodells somit auf Korrelation und Kontingenz zu prüfen.

4.3 Systematisches Review: Persönlichkeitsmerkmale als Indikatoren für Führungserfolg in Change Prozessen

Zahlreiche Studien haben sich mit der Fragestellung befasst, inwiefern die Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzeigenschaften von Führungskräften einen Einfluss auf den Führungsstil und den Führungserfolg aufweisen. Einige Studien haben sich dabei auch mit Change Prozessen beschäftigt. Im Rahmen des folgenden systematischen Reviews soll ein Überblick über den bisherigen empirischen Forschungsstand zu diesem Zusammenhang gegeben werden. Das Review dient zugleich der Gewinnung von Messkategorien für den empirischen Teil der Arbeit und zielt darauf

⁵³⁹ Vgl. Lang (2009), S. 134.

⁵⁴⁰ Vgl. Hullman et al. (2010), S. 36.

⁵⁴¹ Vgl. Judge et al. (2008), S. 366.

ab, Forschungslücken zur Relevanz von Management-Charakter und Kompetenzmerkmalen im Bereich der Change Forschung zu identifizieren.

Das Review geht dabei korrespondierend zu früheren Publikationen dieser Serie strukturiert und methodisch fundiert nach Cooper & Hedges, Petitti und Drinkmann vor.⁵⁴² Es berücksichtigt ausschließlich empirische und metaanalytische quantitative Studien die seit 2005 erschienen sind und den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit sowie sozialer Kompetenz der Führungskraft mit Führungsstil und Führungserfolg in Unternehmen und Universitäten betrachten. Die Recherche erfolgt ausschließlich in VHB-gerankte Journals, um die wissenschaftliche Qualität der Arbeiten sicherzustellen.

4.4 Tabellarischer Überblick über bisherige Studien

Die Übersicht in Tabelle 1 erfasst zunächst Grunddaten, Stichprobe, Methodik, Eingang- und Zielgrößen der aufgefundenen Studien, um grundsätzliche Strukturmerkmale aufzufinden.

⁵⁴² Vgl. Cooper & Hedges (1994), S. 3-5; Drinkmann (1990), S. 12; Petitti (2000), S. 13

Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führungskompetenz/-erfolg (in Change Situationen)					
Autor	Jahr	Studie, Sample, Methode	Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft	Führungserfolgsmerkmale im Change	Beobachtete Zusammenhänge
Rubin et al.	2005	N = 145 Manager in Biotech- & Landwirtschaftsunternehmen Regression	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionsverständnis • Verträglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformationale Führungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionsverständnis, Affektivität, Verträglichkeit (+) transformationale Führung
Hendricks & Payne	2007	100 Führungskräfte in 4er Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit • Persönlichkeit Big-Five 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungseffektivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Verträglichkeit, Extraversion (+) Führungsleistung
Byron & Myrowitz	2008	Hightech Start-ups und etablierte Firmen N = 105 Strukturgleichungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Hoffnung • Optimismus • Resilienz 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformationale Führung • Unternehmensperformance 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeit (+) Performance • Persönlichkeit (+) transformationale Führung (+) Performance
Bartone et al.	2009	Führungskräfte USA N = 800 U.S.Militärakademie West Point Regression	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologische Stärke • Soziales Urteilsvermögen • Big Five Faktoren (Mentale Fähigkeiten) • (hierarchische Stellung) • (Geschlecht) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsleistung/ Führungseffektivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversion (+) Führungsleistung • Soziales Urteilsvermögen (+) Führungsleistung • Psychologische Stärke (+) Führungsleistung
Giberson et al.	2009	CEOs N = 32 Mitarbeiter: n = 467 ANOVA	<ul style="list-style-type: none"> • Big Five Persönlichkeitsdimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Werte 	<ul style="list-style-type: none"> • Verträglichkeit, emotionale Stabilität (+) Clankultur • Offenheit (+), Emotionale Stabilität (-) Adhocracy

Autor	Jahr	Studie, Sample, Methode	Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft	Führungserfolgsmerkmale im Change	Beobachtete Zusammenhänge
Gilley et al.	2009	N = 470 Studenten in Praktika in Change- Unternehmen Regression	<ul style="list-style-type: none"> • Motivations- • Kommunikations- • Teambuilding • Kompetenz • Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungseffektivität in Change-Situationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation, Kommunikation, Coaching (+) • Führungseffektivität in Change
Judge	2009	Metaanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Big Five Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsemergenz • Führungseffektivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz, Charisma (+) • Führungseffektivität • Narzissmus, Hybris, Dominanz, Machiavellismus (-) Führungseffektivität
Cote	2010	134 Studenten in Arbeitsgruppen Regression	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Intelligenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergente Führungsrolle in Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Intelligenz (+) • Anerkennung als Führer im Team
Harms & Credé	2010	Metaanalyse N = 62 unabhängige Stichproben	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Intelligenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformationale Führung • Laissez-faire Führung • Anreizsystem • Effektivität • Zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Intelligenz (+) • transformationale Führungseigenschaften • Emotionale Intelligenz (+) Belohnungssystem • Emotionale Intelligenz (-) Laissez Faire Führung
Derue	2011	Metaanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Intelligenz • Persönlichkeit • Führungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungseffektivität • Gruppenleistung • Mitarbeiter Arbeitszufriedenheit • Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungspersönlichkeit und Führungsverhalten (+) • Führungseffektivität

Autor	Jahr	Studie, Sample, Methode	Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft	Führungserfolgsmerkmale im Change	Beobachtete Zusammenhänge
Grand et al.	2011	Mitarbeiterbefragung in Pizzakette und Laboratorien (N = 57 und 56)	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversion der Führungskraft • Proaktivität der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungserfolg gemessen an Rendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Führungs-Extraversion günstig bei geringer Mitarbeiterproaktivität und umgekehrt
Kalshoven et al.	2011	Leitende Mitarbeiter der Psychologischen Fakultät N = 150 Strukturgleichungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Big- Five Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ethisches Führungsverhalten: • Fairness, Rollenklarheit, Machtverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit (+) ethisches Führungsverhalten • Verträglichkeit (+) Fairness, Machtverteilung • Gewissenhaftigkeit (+) Rollenklarheit
Cavazotte et al.	2014	Brasilianisches Unternehmen N = 134 Führungskräfte Regression	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz • Persönlichkeitsmerkmale • Emotionale Intelligenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformationale Führung • Effektive Führungsleistung (Erreichen organisationaler Ziele) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung, Intelligenz, Gewissenhaftigkeit (+) transformationale Führungsleistung, Führungseffektivität • Emotionale Intelligenz (+) transformationale Führung
Shrah	2017	556 Führungskräfte und Mitarbeiter versch. Int. Organisationen Pfadanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Führung/ Machtstrukturen • Effektive Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern im organisationalen Wandel, Unterstützungsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene persönliche, Führungsspezifische und organisationale Faktoren beeinflussen Change Bereitschaft
By et al.	2016	Metaanalyse, Change Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz • Persönlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenspezifisches Verhalten • Führung in Abhängigkeit von der Change-Situation

Tabelle 29: Überblick über empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führungskompetenz/-erfolg

Bei der Auswertung wird deutlich, dass sich die Ergebnisse wie folgt untergliedern lassen. Zunächst lassen sich die Studien in nach der betrachteten Eingangsgrößen differenzieren in:

- 1) Studien, die den Charakter (meist gemessen über Big-Five Merkmale) der Führungskräfte betrachten.⁵⁴³
- 2) Studien, die die Kompetenz der Führungskräfte (meist Sozialkompetenz) betrachten.⁵⁴⁴

Nur drei Studien schlagen eine Brücke zwischen Kompetenz- und Charaktermerkmalen der Führungskraft.⁵⁴⁵ Diese zweigliedrige Differenzierung der Inputgrößen, wird auf Gliederungsebene 2 der textuellen Auswertung aufgenommen, wobei auf die drei gemischten Studien in beiden Kategorien eingegangen wird.

Sodann lassen sich Studien hinsichtlich der betrachteten Wirkungen von Charakter bzw. Kompetenz der Führungskraft in zwei Gruppen untergliedern:

- 1) Wirkung von Führungscharaktermerkmalen und Kompetenz auf den Führungsstil,⁵⁴⁶
- 2) Wirkung von Führungscharaktermerkmalen und Kompetenz auf den Führungserfolg.⁵⁴⁷

Diese Differenzierung in den Zielgrößen wird auf der dritten Gliederungsebene der textuellen Auswertung berücksichtigt. Studien, die beide Aspekte betrachten, werden zweimal betrachtet.

Schließlich differieren die aufgefundenen Studien der zweiten Output-Gruppe in der Art, wie Führungserfolg gemessen wird. Häufig wird Erfolg auf Ebene der Mitarbeiter oder Vorgesetzten der Führungskraft durch Umfrage erhoben, da aufgrund der Vielfalt weiterer externer und interner Einflussfaktoren eine Beziehung zwischen Führungsstärke und

⁵⁴³ Vgl. Rubin et al. (2005), Byron & Myrowitz (2008), Bartone t al. (2009), Giberson et al. (2009), Judge (2009), Derue (2011), Grand et al. (2011), Kalshoven et al. (2011).

⁵⁴⁴ Vgl. Gilley et al. (2009), Coete (2010), Harms & Credé (2010), Sharh (2017).

⁵⁴⁵ Vgl. Hendricks & Payne (2007), Cavazotte et al. (2014), By et al. (2017).

⁵⁴⁶ Vgl. Rubin et al. (2005), Giberson et al. (2009), Judge (2009), Cote (2010), Harms & Credé (2010), Derue (2011), Kalshoven et al. (2011), Cavazotte et al. (2014), By et al. (2016).

⁵⁴⁷ Vgl. Byron & Myrowitz (2008), Grand et al. (2011), Hendricks & Payne (2007), Bartone et al. (2009), Gilley et al. (2009), Judge (2009), Harms & Credé (2010), Derue (2011), Cavazotte et al. (2014), Sharh (2017).

Unternehmenserfolg teils schwer zu quantifizieren ist. Zwei Studien setzen auch quantitative Erfolgsmaße (Rendite, Performance) ein.⁵⁴⁸

4.4.1 Persönlichkeitsmerkmale als Erfolgsfaktoren für Führung (in Change Prozessen)

Zunächst soll auf den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führung eingegangen werden.

4.4.1.1 Persönlichkeitsmerkmale und Führungsstil

Die Big-Five Indikatoren wurden in zahlreichen Studien herangezogen, um den Einfluss von Persönlichkeit auf den angewandten Führungsstil zu untersuchen. Die Führungsstrategie leitender Universitätsmitarbeiter hängt von deren Persönlichkeitsmerkmalen nach Big-Five dahingehend ab, dass Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit signifikant positiv auf einen ethisch korrekten Führungsstil wirken. Verträglichkeit trägt zu gesteigerter Fairness und Machtverteilungsgerechtigkeit bei und Gewissenhaftigkeit fördert gelebte Rollenklarheit.⁵⁴⁹

Die Tatsache, dass Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften und von Mitarbeitern wahrgenommene Organisationskultur in engem Zusammenhang stehen untermauert diese These. So stehen Verträglichkeit und emotionale Stabilität in positiver Beziehung mit einer Clankultur, welche auf engen sozialen Beziehungen und Vertrauen basiert, wobei einer „Marktkultur“, welche leistungs- und zielorientiert ausgerichtet ist, hierarchischere Führungsstile dominieren. Demgegenüber ist eine „Ad-hoc“-kratie mit keinem der positiven Big-Five Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft signifikant korreliert.⁵⁵⁰

4.4.1.2 Persönlichkeitsmerkmale und Führungserfolg

Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen nicht nur den Führungsstil, sondern direkt und dadurch mittelbar auch den Erfolg von Führung. Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um quantitativ messbaren Führungserfolg oder auf Mitarbeiterebene wahrgenommenen Erfolg

⁵⁴⁸ Vgl. Byron & Myrowitz (2008), Grand et al. (2011)

⁵⁴⁹ Vgl. Kalshoven et al. (2011), S. 349.

⁵⁵⁰ Vgl. Giberson et al. (2009), S. 132

handelt. In der Regel ist letzterer langfristig für ersteren unabdingbar.⁵⁵¹ So zeigen Derue et al. mittels einer quantitativen Metaanalyse, dass sowohl Führungseffektivität, als auch Gruppenleistung, Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Führungskräften in statistisch positivem Zusammenhang mit den Persönlichkeitsmerkmalen emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Extraversion stehen. Gewissenhaftigkeit hingegen beeinflusst lediglich die Führungseffektivität und die Gruppen-Performance positiv, jedoch die Zufriedenheitsmerkmale negativ.⁵⁵² Hinsichtlich des Merkmals der Extraversion beobachten Grant et al., dass diese Eigenschaft vor allem in passiven wenig engagierten Teams erfolgssteigernd wirkt, während Teams, die selbst proaktiv sind, durch stark extrovertierte Führer eher gehemmt werden. Die Studie bezieht sich jedoch mit Pizza-Ketten und Laboratorien eher auf ein stabiles Unternehmensumfeld, als auf Change-Situationen.⁵⁵³

Nur wenige Studien gehen explizit darauf ein, was Mitarbeiter in Veränderungsprozessen in besonderer Weise motiviert: In einem Laborversuch, in dem Mitarbeiter mit einer Aufgabenstellung aus der industriellen Produktion konfrontiert waren, resultierten Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit als positive Motivatoren.⁵⁵⁴ An der Militärakademie Westpoint bestätigten sich ebenso Extraversion sowie zusätzlich Durchhaltevermögen und soziale Urteilsfähigkeit als Persönlichkeitsmerkmale, die den Erfolg von Führungskräften – hier gemessen aufgrund der Beurteilung von Vorgesetzten – steigern.⁵⁵⁵ Diese Faktoren waren während eines außerordentlichen Trainings noch ausgeprägter als während des laufenden Semesters. Diese Beobachtung spricht dafür, dass in Sondersituationen, die Veränderung erfordern, Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft von besonderer Bedeutung für Führungserfolg sind.⁵⁵⁶

Gemäß Peterson et al. tragen vor allem die Persönlichkeitsmerkmale Hoffnung, Optimismus und Resilienz, direkt zu gesteigerter Mitarbeiter-Performance bei und steigern über ihre verstärkende Wirkung auf transformationale Führungseigenschaften auch

⁵⁵¹ Vgl. Judge (2009), S: 862

⁵⁵² Vgl. Derue et al. (2011), S. 29-30.

⁵⁵³ Vgl Grant (2011), S. 528.

⁵⁵⁴ Vgl. Hendricks & Payne (2007), S. 332.

⁵⁵⁵ Vgl. Bartone (2009), S. 42.

⁵⁵⁶ Vgl. Bartone (2009), S. 42-43.

mittelbar die Leistung des Unternehmens.⁵⁵⁷ Dieser Zusammenhang ist in Hightech Start-ups, welche bereits aufgrund ihres Konzepts ständig mit starken Veränderungsprozessen konfrontiert sind, von noch höherer Bedeutung als in klassischen etablierten Unternehmen.⁵⁵⁸

Führungseffektivität resultiert vor allem in Change Prozessen aus der wahrgenommenen Selbst-Wirksamkeit und Motivation des Managements und diese wird durch die Big-Five Faktoren signifikant beeinflusst. Denn für das Wirksamwerden von Charaktermerkmalen im Führungsprozess sind weitere Mediatoren und Emergenz-Kriterien entscheidend. So wirken sich die Merkmale der Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit vor allem in einer Umgebung aus, in der Führung gefragt und erforderlich ist und auch als bedeutsam wahrgenommen wird. Dies ist in den meisten Change Situationen der Fall.⁵⁵⁹

4.4.2 Kompetenz-Merkmale als Erfolgsfaktoren für Führung (in Change Prozessen)

4.4.2.1 Kompetenzmerkmale und Führungsstil

Soziale Kompetenz steht, wie in der Literatur häufig bestätigt wird, in Zusammenhang mit dem praktizierten Führungsstil. Dies gilt vor allem in schwierigen Situationen, die Veränderungen mit sich bringen. Mitarbeitermotivation, Unternehmen auch in Umbruchphasen treu zu bleiben, wird durch Anreizsysteme ebenso gefördert wie durch ein konstruktives Arbeitsklima und eine kooperative Unternehmenskultur. Diese Faktoren werden auch durch den Führungsstil des Managements gestaltet.⁵⁶⁰

Aufgrund einer Befragung von Managern in Biotech- und Landwirtschaftsunternehmen kommen Rubin et al. zu dem Ergebnis, dass Persönlichkeitsmerkmale und dabei vor allem soziale und emotionale Kompetenz in positivem Zusammenhang mit transformationalem Führungsverhalten stehen. Dabei wirkt emotionales Einfühlungsvermögen und positive Affektivität sowohl direkt auf die Führungsstrategie ein als auch positiv moderierend über

⁵⁵⁷ Vgl. Peterson et al. (2008), S. 363.

⁵⁵⁸ Vgl. Peterson (2008), S: 355-356.

⁵⁵⁹ Vgl. Judge (2009), S. 862.

⁵⁶⁰ Vgl. Shrah (2017), S. 40.

das Merkmal der Extraversion.⁵⁶¹ Extraversion, emotionales Einfühlungsvermögen und Verträglichkeit wirken sich als Führungsmerkmale damit vor allem in Change- und Wachstumsprozessen positiv auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter aus.⁵⁶²

Basierend auf einer metaanalytischen Auswertung von 62 unabhängigen Stichproben, betätigt sich, dass emotional kompetente Führungskräfte vielfach einen transformationalen Führungsstil verfolgen und sich somit stark für ihre Mitarbeiter einsetzen, diese motivieren und fördern. Dabei praktizieren sozial kompetente Personen auch häufiger ein geeignetes Anreizsystem, welches Mitarbeiterkooperation fördert, während ein unberechenbarer Laissez-Faire Führungsstil vermieden wird.⁵⁶³

Während im klassischen Management häufig transformationale Führung mit erfolgreicher Führung gleichgesetzt wird, können gemäß By et al. jedoch in Change Prozessen verschiedene Führungsstile erfolgreich sein. Entscheidend ist die Anpassung des Führungsverhaltens an die Anforderungen der Change Situation. Der gewählte Führungsstil muss, um authentisch zu wirken, auch mit den Persönlichkeitsmerkmalen des Führers korrespondieren.⁵⁶⁴

4.4.2.2 *Kompetenzmerkmale und Führungserfolg*

Soziale Kompetenzmerkmale werden in der Literatur mit effektiver Führung und gesteigerter Unternehmens-Performance auch in Change Prozessen in Verbindung gebracht.

Soziale Kompetenz, gemessen aufgrund eines neutralen Kompetenztests nach Mayer, Slovey und Caruso,⁵⁶⁵ führt in kleinen selbst-organisierten studentischen Gruppen zur Steigerung des Einflusses auf den Entscheidungsprozess und Anerkennung als Team-Führer.⁵⁶⁶ Somit erscheint plausibel, dass auch in der unternehmerischen Praxis sozial kompetente Personen als Führungskräfte hervortreten.

⁵⁶¹ Vgl. Rubin et al. (2005), S. 852.

⁵⁶² Vgl. Rubin et al. (2005), S. 854.

⁵⁶³ Vgl. Harms & Credé (2010), S. 6-7.

⁵⁶⁴ Vgl. By et al. (2016), S. 14.

⁵⁶⁵ Vgl. Mayer et al. (2002).

⁵⁶⁶ Vgl. Côté et al. (2010), S. 496.

In einem brasilianischen Unternehmen im Energiesektor erweisen sich Führungskräfte, die über hohe emotionale Intelligenz verfügen als transformationale Leader, welche dadurch auch höhere Führungseffektivität und gesteigerte Performance ihres Fachbereichs bewirken. Der Big-Five Indikator Gewissenhaftigkeit unterstützt die Vorzüge emotionaler Intelligenz.⁵⁶⁷

Eine Befragung von Studenten, die Praktika in Firmen in Change Prozessen absolvierten, ergibt, dass Motivations-, Kommunikations- und Teambezogene Kompetenz in positiver Beziehung zur wahrgenommenen Führungseffektivität vor allem in Veränderungssituationen beiträgt.⁵⁶⁸

4.4.3 Ergebnisüberblick

Aus einer Zusammenschau früherer empirischer Studien erschließt sich, dass der Big-Five Kriterienkatalog⁵⁶⁹ sowie Merkmale sozialer Kompetenz⁵⁷⁰ vielfach eingesetzt worden sind, um die Zielgrößen Führungsstil und Führungserfolg zu erklären. Es lassen sich vier Beobachtungen ableiten, die in empirischen Studien mehrfach bestätigt wurden.

(1) Die soziale Kompetenz der Führungskraft bestimmt den angewandten Führungsstil.

Rubin et al. sowie Cavazotte et al. zeigen aufgrund einer Befragung von Managern im Biotech-Segment, dass emotionales Einfühlungsvermögen und soziale Verträglichkeit häufig mit einem transformationalen Führungsstil gepaart sind.⁵⁷¹ Hoffnung, Optimismus und Resilienz haben sich Merkmale transformationaler Führer erwiesen.⁵⁷² Diesen Zusammenhang bestätigt Harms' und Credés Metaanalyse über 62 Stichproben: Emotionale Intelligenz befördert transformationale Führungseigenschaften.⁵⁷³

(2) Die soziale Kompetenz der Führungskraft bestimmt den Führungserfolg entscheidend mit.

⁵⁶⁷ Vgl. Cavazotte et al. (2012), S. 443.

⁵⁶⁸ Vgl. Gilley et al. (2009), S. 41-43.

⁵⁶⁹ Vgl. Friedmann & Schustak (2004), S. 346.

⁵⁷⁰ Vgl. Kauffeld (2011), S. 13.

⁵⁷¹ Vgl. Rubin et al. (2005); Cavazotte et al. (2014).

⁵⁷² Vgl. Hendricks & Payne (2006).

⁵⁷³ Vgl. Harms & Credé (2010).

Aufgrund Cotés et al.'s Beobachtung im universitären Kontext, dass emotional intelligente Personen vielfach als Führungskräfte in Teams bestimmt werden, ist es schlüssig, dass auch in der Arbeitswelt soziale Kompetenz mit Führungserfolg gepaart ist.⁵⁷⁴ Psychologische Stärke und soziales Urteilsvermögen, machen Offiziere der Militärakademie West Point erfolgreich⁵⁷⁵ und werden für Führungskräfte brasilianischer Unternehmen als Erfolgsfaktoren bestätigt.⁵⁷⁶ Dieses Erfolgsmuster wirkt über die Rezeption der Mitarbeiter, welche unter anderem aufgrund effektiver Kommunikationsstrategien und Machtausübung in Change Prozessen dennoch zufrieden, motiviert und effektiv zeigen.⁵⁷⁷

(3) Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft bestimmen den angewandten Führungsstil.

Soziale Kompetenz resultiert unter anderem aus bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen wie Verträglichkeit, Charisma und Kooperativität.⁵⁷⁸ Somit ist plausibel, dass diese Persönlichkeitsmerkmale die Anerkennung als Führer in der Mitarbeiterschaft unterstützen⁵⁷⁹ und zu einem transformationalen Führungsstil beitragen. Mittels der Big-Five Merkmale Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit bei Führungskräften kann das Vorliegen eines transformationalen Führungsstils erklärt werden.⁵⁸⁰

(4) Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft stehen in positivem Zusammenhang mit Führungserfolg.

Aufgrund der positiven Wirkung von transformationaler Führung auf wahrgenommene Führungseffektivität in der Mitarbeiterschaft (vgl. Paper 3) erscheint es plausibel, dass Charaktermerkmale die transformationale Führung befördern auch zu Führungserfolg

⁵⁷⁴ Vgl. Cote (2010).

⁵⁷⁵ Vgl. Bartone et al. (2009).

⁵⁷⁶ Vgl. Cavazotte et al. (2014).

⁵⁷⁷ Vgl. Shrah (2017).

⁵⁷⁸ Vgl. Judge (2009).

⁵⁷⁹ Vgl. Judge (2009).

⁵⁸⁰ Vgl. Kalshoven et al. (2011), Cavazotte et al. (2014).

beitragen. Dies haben Cavazotte et al. sowie Gilley et al.⁵⁸¹ empirisch sowie Derue und Judge aufgrund von Metaanalysen bestätigt.⁵⁸²

4.4.4 Weiterer Forschungsbedarf und Beitrag der Arbeit

Die aufgefundenen empirischen Studien bestätigen somit konkludent den Kausalzusammenhang zwischen Charisma, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und sozialer Kompetenz der Führungskraft mit einer transformationalen Führungsstrategie sowie Zufriedenheit, Commitment und Effektivität der Mitarbeiter. Die Big-Five Merkmale emotionale Stabilität (Gegenstück zu Neurotizismus) und Offenheit werden jedoch nicht untersucht. Allerdings ist von den bislang aufgefundenen 15 Studien lediglich eine einzige⁵⁸³ explizit auf Unternehmen in Change Situationen bezogen. Diese greift auf eine Stichprobe von Studenten zurück, welche Praktika in verschiedenen Unternehmen absolvierten, die sich aus Sicht der Teilnehmer in Wandlungsprozessen befanden. Aufgrund des begrenzten und nur kurzzeitigen Einblicks von Praktikanten in unternehmensinterne Vorgänge ist die Validität dieser Ergebnisse nicht abschließend gesichert.

Ferner ist keine einzige der Studien auf Deutschland bezogen. Vielmehr wird überwiegend der U.S. amerikanische Kulturraum betrachtet. Bisherige Studien sind vor allem in einem F&E Kontext, d.h. an Universitäten oder in innovativen Entwicklungsunternehmen im High-Tech Segment entstanden. Für den Bankensektor konnte keine einzige Untersuchung identifiziert werden.

4.5 Empirisches Untersuchungsdesign

4.5.1 Zielsetzung

4.5.1.1 Forschungsfragen und Arbeitshypothesen

Studie 4 der in Abschnitt 0.3 vorgestellten kumulativen Dissertation zielt darauf ab, den Zusammenhang zwischen allen fünf Persönlichkeitsmerkmalen nach Big Five sowie

⁵⁸¹ Vgl. Cavazotte et al. (2014), Gilley et al. (2009).

⁵⁸² Vgl. Judge (2009), Derue (2011).

⁵⁸³ Gilley et al. (2009).

Sozialkompetenz von Führungskräften und dem Erfolg IT bezogener Change Prozesse (Strategic Alignment) auf Mitarbeiterebene in einer deutschen Großbank, die sich aktuell in der in Abschnitt 4.1.1 grundsätzlich dargestellten Veränderungssituation befindet, mittels einer quantitativen Mitarbeiterbefragung zu erkunden.

Dabei sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Welchen Einfluss haben die Big-Five Merkmale der Führungspersönlichkeit und soziale Kompetenz auf den angewandten Führungsstil im Strategic Alignment Prozess?
2. Welchen Einfluss haben Merkmale der Führungspersönlichkeit und soziale Kompetenz auf die Rezeption des Strategic Alignment Prozesses durch die Mitarbeiter und damit seinen Erfolg?
3. Wie können Führungskräfte somit geschult und entwickelt werden, um Strategic Alignment Prozesse erfolgreich zu machen?

Teilfrage 1 und 2 sollen aufbauend auf den Review-Ergebnissen empirisch mittels einer Mitarbeiterbefragung in einer deutschen Großbank bearbeitet werden. Teilfrage 3 erschließt sich aufgrund der statistischen Analyseergebnisse und der Anforderungen der Bank.

Aufgrund der im Rahmen des Reviews gewonnenen Kategorien (vgl. Abschnitt 4.2.1) und der Review Ergebnisse werden die folgenden Forschungshypothesen zum Zusammenhang zwischen Charakter und Kompetenz der Führungskraft auf der Eingangsseite und Führungsstil bzw. Führungserfolg auf der Output-Seite abgeleitet.

H1: Die Merkmale Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit, Offenheit und emotionale Stabilität des Big-Five Kriterienkatalogs der Führungskraft stehen in signifikant positiver Beziehung mit einem transformationalen Führungsstil im Strategic Alignment.

H2: Soziale Kompetenz der Führungskraft steht in positiver Beziehung zu einem transformationalen Führungsstil im Strategic Alignment Prozess.

H3: Die Merkmale Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit Offenheit und emotionale Stabilität der Führungskraft stehen in signifikant positiver Beziehung zu Zufriedenheit, Commitment und Effektivität der Mitarbeiter im Strategic Alignment Prozess.

H4: Soziale Kompetenz der Führungskraft steht in positiver Beziehung zu Zufriedenheit, Commitment und Effektivität der Mitarbeiter im Strategic Alignment Prozess.

4.5.1.2 Verknüpfung mit Studie 3

Damit ergänzt die vorliegende Studie die Studie 3 aus der Serie der kumulativen Dissertation wie in Schaubild 2 dargestellt. In Studie 3 wurde der Zusammenhang von Führungsstil und Führungserfolg im Strategic Alignment der Bank betrachtet. Hier wird nun zusätzlich der Einfluss der Führungspersönlichkeit untersucht.

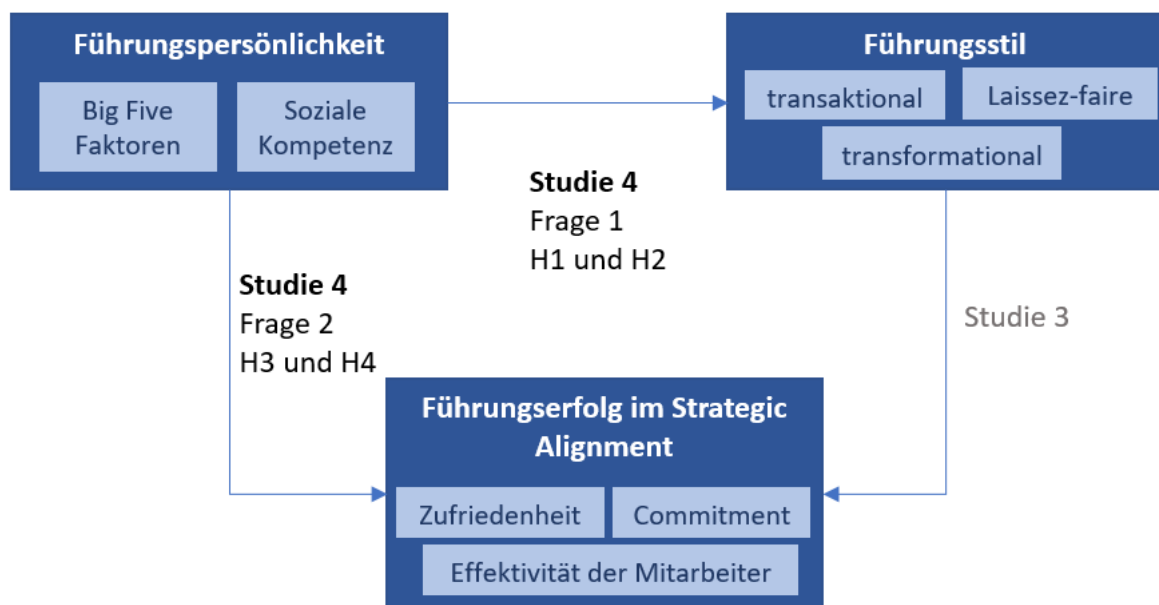


Abbildung 26: Zusammenhang zwischen der empirischen Untersuchung in Studie 3 und Studie 4 der kumulativen Dissertation und relevante Konstrukte

Studien 3 und 4 greifen somit auf die gleiche Basis – die Mitarbeiterbefragung in einer deutschen Großbank zurück. Sie korrespondieren auch in der Auswahl der Zielkategorie „Führungserfolg im Strategic Alignment Prozess“. War Führungsstil in Studie 3 die Ausgangsgröße, zur Erklärung von Führungserfolg, erforscht Studie 4 die Gründe für die Anwendung des Führungsstils näher, indem die Charaktermerkmale und Kompetenz der

Führungskraft als primäre erklärende Größen für Führungsstil und -erfolg herangezogen werden.

4.5.2 Operationalisierung der Messgrößen

Um die in Abschnitt 4.5.1.1 formulierten Hypothesen zu testen, gilt es nun, die Eingangs- und Zielgrößen für eine quantitative Mitarbeiter-Befragung der S-Bank zu operationalisieren. Konkret sind messbare Merkmale von Führungspersönlichkeit, Führungskompetenz zu definieren und konkludent mit den Messgrößen von Studie 3 auch Führungsstil und Change Erfolg (auf Mitarbeiterebene) zu operationalisieren. Es werden die folgenden verifizierten Skalen herangezogen:

4.5.3 Zielgrößen Führungsstil und Führungserfolg im Change Prozess

Um den Faktor Führungsstil und Führungserfolg zu bestimmen, wird auf den Multifactor Leadership Questionnaire in der Fassung MLQ Version Form 5 x Short⁵⁸⁴ Bezug genommen. (s. auch Studie 3). Das Inventar beruht auf den Theorien von Avolio und Bass zur transformationalen Führung und wird als Messinstrument für Führungskompetenz und Führungserfolg häufig verwendet. Der Fragebogen wurde von Felfe und Goihl⁵⁸⁵ ins Deutsche übertragen und validiert.⁵⁸⁶ In der Fassung MLQ Version Form 5 x Short⁵⁸⁷ bestimmt die Bedeutung drei verschiedenen Führungsstile, konkret transformationale Führung (LT), transaktionale Führung (LK) sowie passive Führung (LP), in der Führungsstrategie. Das Inventar von Avolio und Bass umfasst ferner Teilfragen Führungserfolg auf Mitarbeiterebene, konkret Mitarbeiter-Zufriedenheit (ES), Mitarbeiter-Commitment (EC) sowie Mitarbeiter-Effektivität (EE). Auf dieses Inventar wird hier Bezug genommen, da es aufgrund früherer Untersuchungen mit den Teilfragen zum Führungsstil gemeinsam optimal validiert wurde.⁵⁸⁸ Die Teilfragen für MLQ Version Form 5 x Short und ihre Kodierung wurde in Studie 3 ausführlich dargestellt.

⁵⁸⁴ Vgl. Bass & Avolio (1990); Bass & Avolio (1995); Felfe (2006), S. 61.

⁵⁸⁵ Vgl. Felfe & Goihl (2002), S. 1-2.

⁵⁸⁶ Vgl. Felfe & Goihl (2002).

⁵⁸⁷ Vgl. Bass & Avolio (1995); Felfe (2006/II), S. 61.

⁵⁸⁸ Vgl. Felfe & Goihl (2002).

4.5.3.1 Big-Five Merkmale als Persönlichkeits-Messgrößen

Die Big-Five Indikatoren wurden, wie in Abschnitt 4.5.3 dargestellt, in zahlreichen früheren Forschungsarbeiten erprobt und bestätigt.⁵⁸⁹ Mit dem NEO-FFI Indikator entwickelten Costa & McCrae bereits in den 1980er Jahren ein umfangreiches Messinstrumentarium, welches mit insgesamt 60 Teilfragen die Ausprägung der Faktoren bei Probanden bestimmt.⁵⁹⁰ Da dieses Inventar in der Bearbeitung sehr zeitintensiv ist, wurde der Fragenkatalog in den 2000er Jahren verschiedentlich kompakter gestaltet (Kurz-Big-Five) und auch für diese Inventare wurde die Reliabilität und Validität statistisch bestätigt.⁵⁹¹

Hier wird auf das K-BFI, welche von Rammstadt und John in 2005 entwickelt wurde zurückgegriffen, da es sich im deutschen Kontext sich als reliabel und valide bestätigt hat.⁵⁹² Es werden die folgenden Teilfragen (Items) hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale des jeweiligen Vorgesetzten durch Mitarbeiterbefragung pro Konstrukt (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurozentrismus und Offenheit für Erfahrung) wie folgt erfasst.

Items	BIG FIVE
Extraversion	
BF_01 (R)	Meine Führungskraft ist eher zurückhaltend, reserviert.
BF_02	... ist begeisterungsfähig und kann andere leicht mitreißen.
BF_03 (R)	... ist eher der „stille Typ“, wortkarg.
BF_04	... geht aus sich heraus, ist gesellig.
Verträglichkeit	
BF_05 (R)	... neigt dazu, andere zu kritisieren.
BF_06	... schenkt anderen leicht Vertrauen, glaubt an das Gute im Menschen.
BF_07 (R)	... kann sich kalt und distanziert verhalten.
BF_08 (R)	... kann sich anderen gegenüber schroff und abweisend verhalten.
Gewissenhaftigkeit	
BF_09	... erledigt Aufgaben gründlich.
BF_10 (R)	... ist bequem, neigt zur Faulheit.

⁵⁸⁹ Vgl. Cattell (1943, S. 476) John & Srivastava (1999), S. 104-105; Lang et al. (2001), S. 111.

⁵⁹⁰ Vgl. Costa & McCrae (2002), S. 219.

⁵⁹¹ Vgl. Lang & Lüdtker (2004), S. 35; Rammstedt & John (2005), S. 195.

⁵⁹² Vgl. Rammstedt & John (2005), S. 195.

BF_11	... ist tüchtig und arbeitet flott.
BF_12	... macht Pläne und führt sie auch durch.
Neurotizismus	
BF_13 (R)	... wird leicht deprimiert, niedergeschlagen.
BF_14 (R)	... ist entspannt, lässt sich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.
BF_15 (R)	... macht sich viele Sorgen.
BF_16 (R)	... wird leicht nervös und unsicher.
Offenheit für Erfahrungen	
BF_17	... ist vielseitig interessiert.
BF_18	... ist tief sinnig, denkt gerne über Dinge nach.
BF_19	... hat eine aktive Vorstellungskraft, ist phantasievoll.
BF_20	... schätzt künstlerische und ästhetische Eindrücke.
BF_21 (R)	... hat nur wenig künstlerisches Interesse.

Tabelle 30: Operationalisierung der Items für das Konstrukt „Big-Five“

Eigene Darstellung nach Rammstedt & John (2005, S. 195).

Ist hinter den Teilfragen ein R vermerkt, so sind diese invers auszuwerten, da die Teilfrage ex negativo in der Umfrage gestellt wird.

Sämtliche Teilfragen zu Persönlichkeitsfaktoren werden in der Aussageform formuliert und der Vergleichbarkeit halber einheitlich codiert mit:

Code	Bezeichnung
1	Sehr unzutreffend
2	Eher unzutreffend
3	Weder noch
4	Eher zutreffend
5	Sehr zutreffend
-9	Nicht beantwortet

Tabelle 31: Codierung der Teilfragen zu Persönlichkeitsfaktoren

(eigene Darstellung)

4.5.3.2 Kompetenzmerkmale- Messung sozialer Kompetenz

Um die Sozialkompetenz der Führungskräfte zu bewerten wird das Kompetenz-Reflexionsinventar, welches von Kauffeld et al. sowie Kauffeld⁵⁹³ geprüft wurde, und hier der Teilbereich Sozialkompetenz, welcher durch 24 Teilfragen und 5 Konstrukte operationalisiert ist, herangezogen. Es wird analog zu Big-Five gemäß Tabelle 31 kodiert. Während der Faktor Kontaktaufbau und Pflege von vier Items erfasst wird, werden für die Messung der Faktoren Positionierung des eigenen Standpunkts, Motivation von anderen, Akzeptanz und Anerkennung, sowie Rücksichtnahme und Besonnenheit jeweils fünf Items verwendet.

Items	SOZIALKOMPETENZ
Kontaktaufbau und Pflege	
PS_01	Es fällt meiner Führungskraft leicht, auf andere (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner) zuzugehen.
PS_02	Neue Arbeitskontakte zu knüpfen gehört zu den Stärken meiner Führungskraft.
PS_03	Es fällt meiner Führungskraft leicht, Gespräche zu beginnen.
PS_04	Interne Kontakte in der Organisation pflegen kann meine Führungskraft gut.
Positionierung des eigenen Standpunkts	
PS_05	Sachliche Kritik (gegenüber meinen Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten etc.) zu üben, ist eine der Stärken meiner Führungskraft.
PS_06	Es fällt meiner Führungskraft leicht, anderen zu widersprechen.
PS_07	Die eigene Meinung (gegenüber Kollegen, Mitarbeitern etc.) zu vertreten, fällt meiner Führungskraft leicht.
PS_08	Unterbrechungen im Gespräch kann meine Führungskraft unterbinden.
PS_09	Es fällt meiner Führungskraft leicht, kritische Einschätzungen gegenüber Kollegen, Mitarbeitern etc. nachvollziehbar zu begründen.
Motivation von anderen	
PS_10	Andere (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) zu herausragenden Leistungen anzuspornen, ist eine der Stärken meiner Führungskraft.
PS_11	Es fällt meiner Führungskraft leicht, andere (Kollegen, Mitarbeiter etc.) entsprechend ihren Fähigkeiten zu fördern bzw. zu unterstützen.
PS_12	Eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der zielgerichtete Aktivität geschätzt und belohnt wird, ist eine der Stärken meiner Führungskraft.
PS_13	Andere (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) für eine Idee etc. zu begeistern, fällt meiner Führungskraft leicht.
PS_14	Andere (Kollegen etc.) dazu zu befähigen, hervorragende Leistungen zu erbringen, ist eine der Stärken meiner Führungskraft.

⁵⁹³ Vgl. Kauffeld (2011), S. 201-207 und Kauffeld et al. (2007), S. 337-347

Akzeptanz und Anerkennung	
PS_15	Andere Meinungen (von Kollegen, Mitarbeitern, Geschäftspartnern etc.) zu berücksichtigen fällt meiner Führungskraft leicht.
PS_16	Es fällt meiner Führungskraft leicht, andere (Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Geschäftspartner, Kunden etc.) so zu akzeptieren, wie sie sind.
PS_17	Auf Vorschläge anderer (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) einzugehen, fällt meiner Führungskraft leicht.
PS_18	Auf die Bedürfnisse anderer (Kollegen, Mitarbeiter, Geschäftspartner etc.) einzugehen, ist eine der Stärken meiner Führungskraft.
PS_19	Meine Führungskraft kann sich gut auf andere einstellen.
Rücksichtnahme und Besonnenheit	
PS_20(R)	Es kann leicht passieren, dass meine Führungskraft andere (z.B. Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) von oben herab behandelt.
PS_21(R)	Es passiert einer Führungskraft leicht, dass sie andere vor den Kopf stößt.
PS_22(R)	Wenn meine Führungskraft etwas ärgert, kann sie schnell ausfallend (zu Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern etc.) werden.
PS_23(R)	Kleine Spitzen (gegen Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) rutschen meiner Führungskraft schon mal raus.
PS_24(R)	Meine Führungskraft neigt dazu, ständig zu kritisieren.

Tabelle 32: Operationalisierung des Konstrukte Sozialkompetenz

Eigene Darstellung nach Kauffeld (2011); S. 201-207 und Kauffeld et al. (2007); S. 337-347

4.5.4 Statistische Auswertungsmethodik

Die Umfrageergebnisse werden zunächst deskriptiv und mittels explorativer Faktoranalyse ausgewertet und aus den Teilfragen werden so reliable Konstrukte für Persönlichkeit, Sozialkompetenz, Führungsstil und Führungserfolg generiert. Diese Konstrukte werden im Rahmen einer OLS Regression genutzt, um die Hypothesen H1 bis 4 mittels ANOVA Analyse zu prüfen.

4.5.4.1 Faktoranalyse

Zunächst gilt es für die Faktoren (Teilfragen) eine explorative Faktoranalyse durchzuführen, um die Konstrukte für Input- und Output-Größen zu definieren. Im Einzelnen wurde die Methode der explorativen Faktoranalyse in Studie 3 erläutert. Zielsetzung ist zusammenfassend, nur Teilfragen zu kombinieren, die aufgrund gemeinsamer Faktorvarianzen auf ein gemeinsames Konstrukt laden, also dieses näher beschreiben. Die Faktoranalyse ermöglicht es auch, Faktoren (Teilfragen) die keinen

zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefern, also redundant zu anderen Teilfragen sind, zu eliminieren und somit die Modellbildung zu vereinfachen. Hier wird mittels Hauptkomponentenmethode und Varimax Rotation gearbeitet.⁵⁹⁴ Korrespondierend zu Studie 3 werden auch im Rahmen dieser Arbeit die folgenden Maße herangezogen, um die Reliabilität der gebildeten Konstrukte zu prüfen:⁵⁹⁵

Abkürzung	Begriff	Ziel
MSA	Measure of Sampling Adequacy	> 0,5
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	> 0,5
B	Bartlett-Test	abgelehnt
E	Eigenwerte	> 1

Tabelle 33: Bewertungskriterien der Faktoranalyse

(eigene Darstellung nach Backhaus et al. (2008), S. 323-325)

Die Konstrukte für die Output-Größen Führungsstil und Führungseffektivität wurden bereits in Studie 3 mittels Faktoranalyse bestimmt. Dabei wurde für transformationalen Führungsstil ein vier-faktorielles Konstrukt ermittelt, das abweichend zu früheren Studien ein tieferes Verständnis des transformationalen Führungskonzepts ermöglicht. Die gewonnenen Faktoren, wurden mit den folgenden Abkürzungen versehen:

Abkürzung	Begriff	Teilkonstrukte
LT_K1	Transformationaler Führungsstil	Mediationskompetenz
LT_K2		Charisma
LT_K3		Vertrauenskompetenz
LT_K4		Teamorientierung
LK	<i>Transaktionaler Führungsstil</i>	<i>(hier nicht benötigt)</i>
LP	<i>Laissez-Faire Führungsstil</i>	<i>(hier nicht benötigt)</i>
EE	Mitarbeitereffektivität	
ES	Mitarbeiterzufriedenheit	
EC	Mitarbeiter-Commitment	

Tabelle 34: Übersicht der Output-Größen

⁵⁹⁴ Vgl. Brosius (2011), S. 809

⁵⁹⁵ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 323-325; Dziuban & Shirkey (1974), S. 358-362

(eigene Darstellung)

Die Eingangsgrößen - also Persönlichkeitsmerkmale nach Big-Five sowie Sozialkompetenzmerkmale - sind im Rahmen von Paper 4 aus den in Tabelle 31 und Tabelle 32 dargestellten Teilfragen zu synthetisieren. Es resultieren:

Big-Five		Sozialkompetenz	
BF_1	Verträglichkeit	PS_1	Kontaktaufbau- und Pflege
BF_2	Gewissenhaftigkeit	PS_2	Positionierung des eigenen Standpunkts
BF_3	Neurotizismus	PS_3	Motivation Anderer
BF_4	Offenheit	PS_4	Akzeptanz & Anerkennung
BF_5	Extraversion	PS_5	Rücksichtnahme & Besonnenheit

Tabelle 35: Übersicht der Input-Größen

(eigene Darstellung)

4.5.4.2 Regressionsmodell

Mittels dieser Konstrukte auf Eingangs- und Output-Seite wird gemäß H1 mit 4 der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale nach Big-Five und der Sozialkompetenzmerkmale auf transformationalen Führungsstil, sowie auf die Erfolgsmerkmale auf Mitarbeiterenebene EE, ES und EC mittels linearer Regressionsmodelle geprüft. Auf die Methode der Regressionsmodellierung und ANOVA Analyse wurde in Studie 3 ausführlich eingegangen.⁵⁹⁶ An dieser Stelle sollen die Regressionsgleichungen zusammengefasst werden, die für den Test der Hypothesen H1 mit H4 erforderlich sind:

Hypothese	Input	Output	Regressionsgleichung
H1	Big-Five	Transformationaler Führungsstil	$LT_{K1...4} = a_i + \sum_{i=1}^5 BF_i \cdot a_i + \varepsilon_i$
H2	Sozialkompetenz	Transformationaler Führungsstil	$LT_{K1...4} = a_i + \sum_{i=1}^5 PS_i \cdot b_i + \varepsilon_i$

⁵⁹⁶ Vgl. Brosius (2011), S. 564ff

H3	Big-Five	Change-Erfolg	$EE, ES, EC = a_i + \sum_{i=1}^5 BF_i \cdot c_i + \varepsilon_i$
H4	Sozialkompetenz	Change-Erfolg	$EE, ES, EC = a_i + \sum_{i=1}^5 PS_i \cdot d_i + \varepsilon_i$

Tabelle 36: Regressionsmodelle für den Hypothesentest

(eigene Darstellung)

Die Modelle werden mittels Rückwärtselimination analysiert, wobei nicht signifikante Parameter schrittweise automatisiert ausgenommen werden, um das optimale Prognosemodell aufzufinden. Die Hypothesen werden angenommen, wenn die Gesamtmodell-Signifikanz des ANOVA Tests bei 95% oder mehr liegt.⁵⁹⁷

4.6 Ergebnisse der empirischen Analyse

Kapitel 4.6 stellt die Ergebnisse der statistischen Auswertung der Faktoranalyse und der in Tabelle 36 beschriebenen Hypothesentests dar.

4.6.1 Explorative Faktoranalyse der Persönlichkeits- und Kompetenzmerkmale und Zielgrößen

Die explorative Faktoranalyse prüft die Kontingenz der Konstrukte Big-Five und Sozialkompetenz mittels der in Abschnitt 4.5.4.1 beschriebenen Methodik.

4.6.1.1 Big-Five Faktoren

Die Auswertung der Teilfragen für die Big-Five Faktoren ergibt aufgrund der Prüfgrößen MSA, KMU und Bartlett hohe Konstrukt-Kontingenz. Für Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit laden alle Teilfragen auf einen einzigen Faktor und können so sämtlich berücksichtigt werden. Das Konstrukt Extraversion ist bis auf BF_04 einfaktoriell. Dieser Faktor wird in der modifizierten Lösung eliminiert. Somit resultieren 5 sehr zuverlässige standardisierte Konstrukte für Big-Five als Eingangsgrößen für den Test von H1 und H3:

⁵⁹⁷ Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 159ff

Verträglichkeit	Mittelwert	Standard-abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren		
BF_05_R	3,09	0,954	0,600	0,579	0,000	BF_08_R	0,828	
BF_06	3,44	1,032	0,766			BF_07_R	0,754	
BF_07_R	2,73	1,111	0,565			BF_05_R	0,528	
BF_08_R	3,12	1,118	0,554			BF_06	0,465	
Gewissenhaftigkeit	Mittelwert	Standard-abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren		
BF_09	3,88	0,831	0,761	0,769	0,000	BF_10_R	0,853	
BF_10_R	3,55	0,988	0,744			BF_09	0,811	
BF_11	3,65	0,989	0,782			BF_11	0,810	
BF_12	3,78	0,900	0,808			BF_12	0,678	
Neurotizismus	Mittelwert	Standard-abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren		
BF_13_R	2,17	1,083	0,694	0,735	0,000	BF_13_R	0,809	
BF_14_R	2,65	0,997	0,810			BF_16_R	0,759	
BF_15_R	2,97	1,067	0,730			BF_15_R	0,752	
BF_16_R	2,45	1,030	0,751			BF_14_R	0,624	
Offenheit	Mittelwert	Standard-abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren		
BF_17	4,30	0,751	0,839	0,825	0,000	BF_19	0,857	
BF_18	4,33	0,716	0,798			BF_18	0,840	
BF_19	4,22	0,750	0,805			BF_17	0,736	
BF_20	4,20	0,755	0,843			BF_21_R	0,705	
BF_21_R	3,85	0,892	0,872			BF_20	0,703	
Extraversion	Mittelwert	Standard-abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren		
BF_01_R	2,91	0,954	0,524	0,53	0,017	BF_01_R	0,706	0,201
BF_02	3,73	0,906	0,545			BF_02	0,611	0,225
BF_03_R	3,27	1,111	0,537			BF_03_R	0,594	-
BF_04	3,61	1,143	0,455			BF_04	-0,079	0,350
								0,902
Extraversion - modifiziert	Mittelwert	Standard-abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren		
BF_01_R	2,91	0,954	0,529	0,539	0,003	BF_01_R	0,714	
BF_02	3,73	0,906	0,544			BF_02	0,616	
BF_03_R	3,27	1,111	0,553			BF_03_R	0,583	

Tabelle 37: Explorative Faktoranalyse der Big-Five Indikatoren (eigene Darstellung)

4.6.1.2 Sozial-Kompetenz-Faktoren

Die explorative Faktoranalyse der fünf Konstrukte von Sozial-Kompetenz bestätigt auf Anhieb vier einfaktorielle Lösungen (Kontaktaufbau/Pflege, Positionierung des eigenen Standpunktes, Motivation und Rücksichtnahme). Das Konstrukt Akzeptanz&Anerkennung untergliedert sich in die beiden Faktoren Akzeptanz sowie Anerkennung.

Somit wird Sozial-Kompetenz in der finalen Faktorlösung als sechs-faktorielles Konstrukt beschrieben. (vgl. Tabelle 38).

Kontaktaufbau /-pflege	Mittelwert	Standard- abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren		
PS_01	3,61	1,143	0,706	0,725	0,000	PS_03	0,744	
PS_02	3,81	1,008	0,752			PS_01	0,739	
PS_03	3,94	0,981	0,702			PS_02	0,669	
PS_04	3,61	1,005	0,757			PS_04	0,658	
Positionierung des eigenen Standpunkts								
Mittelwert	Standard- abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren			
PS_05	3,88	0,782	0,631	0,663	0,000	PS_07	0,789	
PS_06	3,83	0,821	0,741			PS_05	0,760	
PS_07	3,91	0,670	0,625			PS_06	0,656	
PS_08	3,76	1,027	0,757			PS_08	0,504	
PS_09	3,76	0,746	0,745			PS_09	0,224	
Motivation								
Mittelwert	Standard- abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren			
PS_10	3,92	0,990	0,821	0,825	0,000	PS_11	0,770	
PS_11	3,47	1,034	0,802			PS_10	0,733	
PS_12	3,11	1,175	0,831			PS_12	0,716	
PS_13	4,26	0,911	0,834			PS_13	0,707	
PS_14	3,94	0,959	0,846			PS_14	0,676	
Rücksicht- nahme								
Mittelwert	Standard- abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren			
PS_20_R	3,45	0,845	0,797	0,83	0,000	PS_24_R	0,863	
PS_21_R	3,76	0,775	0,873			PS_20_R	0,838	
PS_22_R	3,68	0,740	0,871			PS_22_R	0,781	
PS_23_R	3,67	0,798	0,895			PS_23_R	0,715	
PS_24_R	3,45	0,828	0,780			PS_21_R	0,640	
Akzeptanz & Anerkennung								
Mittelwert	Standard- abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren			
PS_15	3,52	0,850	0,671	0,567	0,000	PS_16	0,821	-0,141
PS_16	3,57	0,924	0,600			PS_17	0,805	0,050
PS_17	4,04	0,751	0,596			PS_15	0,694	0,128
PS_18	3,82	0,733	0,484			PS_18	-0,051	0,855
PS_19	4,04	0,636	0,480			PS_19	0,036	0,843
Akzeptanz - Modifikation								
Mittelwert	Standard- abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren			
PS_15	3,52	0,850	0,726	0,636	0,000	PS_16	0,820	
PS_16	3,57	0,924	0,608			PS_17	0,803	
PS_17	4,04	0,751	0,618			PS_15	0,699	

Anerkennung - Modifikation	Mittelwert	Standard- abweichung	MSA	KMO	Bartlett	Faktoren	
PS_18	3,82	0,733	0,500	0,5	0,000	PS_19	0,853
PS_19	4,04	0,636	0,500			PS_18	0,853

Tabelle 38: Explorative Faktoranalyse der Sozial-Kompetenz Indikatoren

(eigene Darstellung)

Insgesamt bestätigt die Umfrage bei der S-Bank die bewährten Inventare für Big-Five und Sozial-Kompetenz in sehr hohem Umfang.

4.6.2 Hypothesentest mittels OLS-Regression

4.6.2.1 Vorprüfungen

Mittels OLS-Regression können nun gemäß der in Abschnitt 4.5.4.2 beschriebenen Methode die Regressionsmodelle erstellt und die Hypothesen geprüft werden. Da die Regressionsmodellierung nur für näherungsweise normalverteilte Faktoren möglich ist, wird eingangs ein Kolmogorov-Smirnov und Shapiro-Wilk Test für alle Input- und Output-Faktoren durchgeführt. Diese Tests bestätigen die Eignung der Faktoren (s. Anhang 7.3).

Zusätzlich eine Vorprüfung der finalen Big Five Indikatoren sowie der Sozialkompetenz-Indikatoren auf Kollinearität durchgeführt. Kollinearität bedeutet, dass eine erhebliche Korrelation zwischen den Eingangsgrößen vorliegt und ist zu vermuten, wenn die Indikatoren „Toleranz“ kleiner 0,1 und VIF größer 10 vorliegen.⁵⁹⁸ In diesem Fall könnten die voneinander abhängigen Eingangsgrößen nicht gemeinsam in einem Regressionsmodell vorkommen. Korrelationsanalysen der Eingangsgrößen sind in Anhang 7.3 beigefügt. Es liegen verschiedene signifikante Korrelationen auf dem 1% und 5% Niveau vor. Dieser Test ist jedoch deutlich sensibler als der VIF- und Toleranz-Test.

Um die Hypothesen zu prüfen, werden im Weiteren nur die gemäß Kollinearitätsdiagnose zulässigen Einschlussmodelle, die alle Faktoren berücksichtigen, herangezogen. Auf Modelle, die mittels Rückwärtselimination insignifikante und weniger signifikante Faktoren ausschließen, wird textuell eingegangen. Sie sind in Anhang 7.3 als SPSS Output beigefügt. In den Tabellen im Text werden nur die standardisierten Koeffizienten und die Signifikanzen dieser gemäß T-Test sowie für das Gesamtmodell korrigiertes R² und

⁵⁹⁸ Vgl. Brosius (2011), S. 583.

ANOVA Signifikanz angegeben. Nicht standardisierte Faktoren und alle weiteren Parameter sind im Anhang hinterlegt.

4.6.2.2 Test von H1 (Einfluss von Big-Five Indikatoren auf Führungsstil)

Um den Einfluss der Big-Five Charaktermerkmale auf das Vorliegen eines transformationalen Führungsstils zu bestimmen, sind die vier Faktoren von transformationaler Führung, Mediation, Charisma, Vertrauen und Teamorientierung als Zielgrößen zu betrachten. Aufgrund des Kollinearitätstests können alle fünf Big Five Faktoren in einem Erklärungsmodell für transformationalem Führungsstil berücksichtigt werden.

H1	Zielgröße: LT Transformationale Führung							
	K1_Mediation		K2_Charisma		K3_Vertrauen		K4_Teamorientierung	
korr. R ²	0,404		0,287		0,049		0,02	
ANOVA Sig.	0,000		0,000		0,000		0,495	
	K.Std.	Sig.	K.Std.	Sig.	K.Std.	Sig.	K.Std.	Sig.
BF_Verträglichkeit	0,072	0,213	-0,168	0,008	0,167	0,023	0,015	0,841
BF_Gewissenhaftigkeit	0,591	0,000	0,226	0,000	0,059	0,317	-0,006	0,917
BF_Neutrozismus	-0,095	0,032	-0,231	0,000	0,017	0,761	-0,050	0,382
BF_Offenheit	0,018	0,692	0,269	0,000	-0,125	0,032	-0,078	0,194
BF_Extraversion	0,030	0,601	-0,075	0,239	0,302	0,000	0,094	0,209

Tabelle 39: Test von H1

(eigene Darstellung)

Tabelle 39 stellt die Ergebnisse des Einschussmodells mit allen Faktoren dar und zeigt, dass die Faktoren Meditation, Charisma und Vertrauen signifikant durch die Big-Five Faktoren beeinflusst werden, während auf Teamorientierung kein signifikanter Einfluss vorliegt. Im Einzelnen trägt das Charaktermerkmal der Verträglichkeit bei der Führungskraft zu vermindertem Charisma jedoch gesteigertem Vertrauen der Mitarbeiter bei. Gewissenhaftigkeit stärkt die Fähigkeit zur Mediation und das Charisma der Führungskraft, während Neutrozismus beiden Führungsqualitäten entgegensteht. Offenheit der Führungskraft trägt zu gesteigertem Charisma bei, stärkt jedoch nicht das Vertrauen der Mitarbeiter. Extraversion hingegen wirkt vertrauensbildend.

Aus Anhang 7.3 geht hervor, dass die Aussagekraft des Regressionsmodells nicht wesentlich gesteigert werden kann, wenn weniger bedeutsame Faktoren entfallen (geringfügige Änderung des korrigierten R²). Auch bei Rückwärtselimination bleiben die Bedeutungsgewichte, die im Einschlussmodell aufgefunden wurden, erhalten. So erweisen sich Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Extraversion als wichtigste erklärende Persönlichkeitsmerkmale eines transformationalen Führungsstils, wobei Persönlichkeitsmerkmale auf den Faktor Charisma den bedeutendsten Einfluss ausüben, während die Teamorientierung der Führungskraft nicht durch ihren Charakter bestimmt wird. Insgesamt ist H1 anzunehmen: Die Merkmale Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit, Offenheit und emotionale Stabilität (Gegengröße zu Neurotizismus) des Big Five Kriterienkatalogs der Führungskraft stehen in signifikant positiver Beziehung mit einem transformationalen Führungsstil im Strategic Alignment.

4.6.2.3 Test von H2 (Einfluss von Kompetenzmerkmalen auf Führungsstil)

H2 prüft ob auch soziale Kompetenzmerkmale den Führungsstil beeinflussen, konkret zu einem transformationalen Führungsstil beitragen. Tabelle 40 fasst die Ergebnisse des Regressionsmodells aller erklärenden Faktoren zusammen.

H2	Zielgröße: LT Transformationale Führung							
	K1_Mediation		K2_Vertrauen		K3_Charisma		K4_Teamorientierung	
korr. R ²	0,253		0,417		0,014		0,009	
ANOVA Sig.	0,000		0,000		0,977		0,829	
	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
PS_Kontakt	0,210	0,000	0,213	0,000	-0,024	0,721	0,050	0,455
PS_Position	-0,041	0,487	0,110	0,035	0,040	0,559	0,026	0,704
PS_Motivation	0,167	0,008	-0,043	0,441	-0,040	0,588	-0,005	0,950
PS_Akzeptanz	0,049	0,369	0,237	0,000	0,005	0,940	-0,045	0,472
PS_Anerkennung	0,108	0,062	-0,047	0,355	0,031	0,647	0,048	0,475
PS_Rücksicht	0,380	0,000	0,414	0,000	-0,025	0,702	-0,028	0,669

Tabelle 40: Test von H2

(eigene Darstellung)

Aus Anhang 7.3 geht hervor, dass Rückwärtselimination weniger aussagekräftiger Faktoren, die Auswertungsergebnisse inhaltlich nicht verändert und auch die Aussagekraft der Modelle nicht signifikant steigert. Aus der Modellbildung wird deutlich, dass soziale Kompetenz lediglich auf zwei Teilfaktoren transformationalen Führungsstils einen

signifikanten (positiven) Einfluss ausübt, nämlich auf Mediation und Vertrauensbildung. Die Teilaspekte Charisma und Teamorientierung werden durch soziale Kompetenz nicht (statistisch signifikant) beeinflusst. Weiter wird deutlich, dass die Eingangsgrößen Kontaktaufbau- und Pflege sowie Rücksichtnahme und Besonnenheit den bedeutendsten Einfluss auf die Zielgröße transformationale Führung ausüben, während Positionierung des eigenen Standpunkts sowie Akzeptanz und Anerkennung nur auf den Teilaspekt der Vertrauensbildung und die Fähigkeit andere zu motivieren, nur auf die Zielgröße Mediation wirkt.

H2 ist somit teilweise anzunehmen „Soziale Kompetenz der Führungskraft steht in positiver Beziehung zu einem transformationalen Führungsstil im Strategic Alignment Prozess, jedoch werden nicht alle Aspekte transformationaler Führung durch soziale Kompetenz beeinflusst.

4.6.2.4 Test von H3 (Einfluss von Big-Five Indikatoren auf Change-Erfolg)

H1 hat gezeigt, dass der Führungsstil von den Big-Five Charaktermerkmalen beeinflusst wird und dass vor allem Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Offenheit und Extraversion zu einem transformationalen Führungsstil beitragen. Wirken sich diese Eigenschaften auch auf den Führungserfolg auf Mitarbeiterebene in Change-Prozessen positiv aus?

H3	Zielgröße: Change Erfolg auf Mitarbeiterebene					
	EC_Commitment		ES_Zufriedenheit		EE_Effektivität	
korr. R ²	0,09		0,096		0,087	
ANOVA Sig.	0,855		0,000		0,000	
	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
BF_Verträglichkeit	-0,080	0,289	0,082	0,252	0,088	0,221
BF_Gewissenhaftigkeit	0,019	0,748	0,098	0,089	0,063	0,273
BF_Neutrotizismus	-0,026	0,647	-0,245	0,000	-0,178	0,001
BF_Offenheit	-0,046	0,442	0,062	0,277	0,160	0,005
BF_Extraversion	-0,034	0,654	0,038	0,592	0,066	0,358

Tabelle 41: Test von H3

(eigene Darstellung)

Aus Tabelle 41 geht hervor, dass Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft nicht in jeder Hinsicht den Erfolg auf Mitarbeiterebene beeinflussen können. So besteht zwischen dem Commitment der Mitarbeiter und der Persönlichkeit der Führungskraft kein signifikanter Zusammenhang. Jedoch kann die Arbeitszufriedenheit und Effektivität der Mitarbeiter in Change Situationen aufgrund der Persönlichkeitsmerkmale des Führers beeinflusst werden. Vor allem zwei Charaktermerkmale erweisen sich als einflussreich: Emotionale Stabilität (Gegengröße zu Neurotizismus) und Offenheit, wobei letztere vor allem zu gesteigerter Arbeitseffektivität beiträgt. Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion der Führungskraft hingegen entfalten im betrachteten Change Prozess der S-Bank keine statisch signifikante Wirkung. Somit ist H3 teilweise anzunehmen: Die positiven Big-Five Merkmale der Führungskraft stehen in tendenziell positiver Beziehung zu Zufriedenheit und Effektivität der Mitarbeiter im Strategic Alignment Prozess, beeinflussen Commitment jedoch nicht. Die Erklärungskraft der Modelle gemäß korrigiertem R² Wert ist relativ gering (unter 10 % der Faktorvarianz).

4.6.2.5 Test von H4 (Einfluss von Kompetenzmerkmalen auf Change Erfolg)

Korrespondierend wird der Einfluss der Merkmale von Sozialkompetenz der Führungskraft auf Change Erfolg auf Mitarbeiterebene untersucht. Die Einschlussmodelle, die alle Faktoren berücksichtigen, erreichen hier für die Zielgrößen Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitseffektivität etwas höhere R² Werte. Allerdings kann Mitarbeiter-Commitment im Gesamtmodell nicht durch soziale Kompetenz der Führungskraft gesteigert werden:

H4	Zielgröße: Change Erfolg auf Mitarbeiterebene					
	EC_Commitment		ES_Zufriedenheit		EE_Effektivität	
korr. R ²	0,01		0,108		0,123	
ANOVA Sig.	0,478		0,000		0,000	
	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.	K.Stand.	Sig.
PS_Kontakt	0,067	0,314	0,152	0,016	0,156	0,013
PS_Position (Red. Modell)	0,101	0,141	0,048	0,458	-0,049	0,441
	0,103	0,053				
PS_Motivation	-0,063	0,389	0,068	0,327	0,007	0,920
PS_Akzeptanz	-0,004	0,944	0,007	0,904	0,086	0,144
PS_Anerkennung	0,008	0,903	0,028	0,654	0,133	0,034
PS_Rücksicht	0,023	0,723	0,207	0,001	0,201	0,001

Tabelle 42: Test von H4

(eigene Darstellung)

Auch in diesem Modell sind jedoch einzelne Faktoren von sozialer Kompetenz ausschlaggebend für Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitseffektivität im Change Prozess, dies sind Kontaktaufbau und -Pflege, Anerkennung sowie Rücksichtnahme und Besonnenheit.

Reduziert man das Erklärungsmodell für Mitarbeiter-Commitment mittels Rückwärtselimination auf aussagekräftige Faktoren, erreicht man mittels einer einfaktoriellen Lösung, die nur „Positionierung des Eigenen Standpunktes“ beinhaltet, ein signifikantes Modell (ANOVA = 0,053) mit einem etwas verbesserten R^2 Wert von 0,108. Mitarbeiter-Commitment kann somit durch eine starke Positionierung der Führungskraft beeinflusst werden. Bei den anderen Modellen resultiert aus einer Faktorreduktion keine wesentliche Verbesserung des Erklärungsgehalts und die im Einschlussmodell aufgefundenen Faktoren werden bestätigt.

Aufgrund dieser Beobachtungen ist Hypothese 4 anzunehmen: Soziale Kompetenz der Führungskraft steht in positiver Beziehung zu Zufriedenheit, Commitment und Effektivität der Mitarbeiter im Strategic Alignment Prozess. Dabei wirken sich einzelne Faktoren sozialer Kompetenz jeweils auf verschiedene Zielgrößen aus.

4.6.3 Zusammenführung der Ergebnisse

4.6.3.1 Zusammenfassendes Ergebnismodell

Um aus diesen Ergebnissen ein Gesamtmodell zur Wirkung von Persönlichkeitsmerkmalen, sozialer Kompetenz von Führungskräften auf Führungsstil und Führungserfolg in Change Prozessen abzuleiten, lohnt ein Rückblick auf die Ergebnisse von Studie 3 dieser Serie.

Dort wurde, wie dargestellt, der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Führungserfolg für die gleiche Stichprobe untersucht. Bereits hier konnte gezeigt werden, dass ein transformationaler Führungsstil sich positiv auf Mitarbeiter-Commitment, Zufriedenheit und -Effektivität in Change Prozessen auswirkt, wobei Vertrauensbildung durch die Führungskraft, vor allem für Zufriedenheit und Effektivität förderlich sind, während Teamorientierung und Charisma Commitment fördern (H1, Studie 3). Laissez-

Faire und transaktionaler Führungsstil hingegen haben in Change Prozessen der S-Bank keinen positiven Einfluss auf Mitarbeitereffektivität, Commitment oder Zufriedenheit (Studie 3, H2). Ein hohes Ausbildungsniveau der Führungskraft wirkt positiv moderierend auf Mitarbeiter Effektivität und Commitment (Studie 3, H 3), weniger erfahrene Mitarbeiter zeigen sich in Change Situationen motivierter (Studie 4, H4).

Führt man diese Ergebnisse mit den Resultaten von Abschnitt 4.6.2 zusammen, lässt sich ein integratives Modell ableiten, das Change-Erfolg durch Führungsstil und beide Größen durch Führungspersönlichkeit und Sozialkompetenz erklärt. In Abbildung 27 auf der Folgeseite sind für die Tests von Hypothesen H1 mit 4 dieser Arbeit sämtliche signifikant positiven Ergebnisse durch Pfeile dargestellt. Die in Studie 3 aufgefundene Beziehung zwischen Transaktionalem Führungsstil und Führungserfolg ist ergänzend eingetragen.

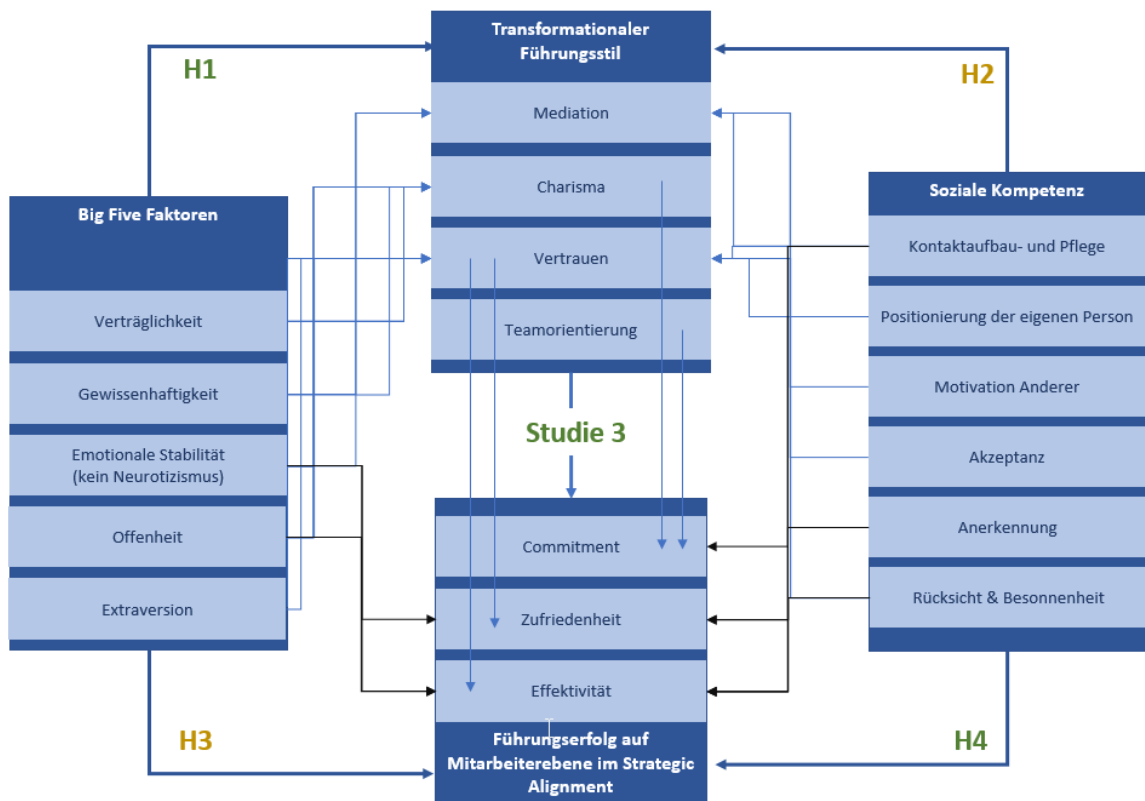


Abbildung 27: Zusammenfassendes Modell des Auswertungsergebnisses

(eigene Darstellung)

4.6.3.2 *Beantwortung der Forschungsfragen*

Aufgrund dieser Darstellung lassen sich die wesentlichen Ergebnisse der Analyse nochmals zusammenfassen und damit die Forschungsfragen beantworten:

Zu Forschungsfrage 1:

Welchen Einfluss haben die Big-Five Merkmale der Führungspersönlichkeit und soziale Kompetenz auf den angewandten Führungsstil im Strategic Alignment Prozess?

Alle Big-Five Faktoren üben in ihrer positiven Formulierung einen signifikant positiven Einfluss auf Elemente transformationalen Führungsstils aus. Dabei werden die Faktoren Mediation, Charisma, Vertrauen nicht jedoch Teamorientierung angesprochen. Von besonderer positiver Bedeutung für transformationale Führungseigenschaften sind Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität, welche jeweils auf zwei Aspekte transformationalen Führungsstils verstärkend wirken (Hypothese H1).

Positive Persönlichkeitsmerkmale nach Big-Five tragen auch teilweise zu Führungserfolg auf Mitarbeiterebene bei. Signifikante Zusammenhänge resultieren für emotionale Stabilität und Offenheit. Dabei wird Mitarbeiterzufriedenheit und Effektivität in Change-Prozessen nicht jedoch das Mitarbeiter Commitment gesteigert (Hypothese H3).

Hohe soziale Kompetenz wirkt sich teilweise in einem transformationalen Führungsstil aus. Allerdings werden nur die Faktoren Mediation und Vertrauen beeinflusst. Sind die Fähigkeit zu Kontaktaufbau- und Pflege, Motivation und Rücksichtnahme vor allem mit guten Mediationseigenschaften verknüpft, tragen die Positionierung der Eigenen Person sowie Rücksichtnahme zusätzlich zu einem vertrauensbildenden Führungsstil bei (Hypothese H2).

Zu Forschungsfrage 2

Welchen Einfluss haben Merkmale der Führungspersönlichkeit und soziale Kompetenz auf die Rezeption des Strategic Alignment Prozesses durch die Mitarbeiter und damit seinen Erfolg?

Somit kann Sozialkompetenz der Führungskraft auch zum Gelingen des Change-Prozesses auf Mitarbeiterebene beitragen. Dabei werden vor allem Zufriedenheit und Effektivität der

Mitarbeiterschaft gesteigert, während das Commitment der Mitarbeiter durch Sozialkompetenz der Führungskraft kaum beeinflusst wird. Auch sind nur drei Facetten von sozialer Führungskompetenz maßgebend für Change Erfolg, dies sind die Fähigkeit zu Kontaktaufbau- und Kontaktpflege, die Anerkennung Anderer sowie Rücksichtnahme und Besonnenheit.

Verbindet man diese Ergebnisse mit den Resultaten zum Zusammenhang von Führungsstil und Führungserfolg in Change Prozessen in Studie 3, so zeigt sich, dass Persönlichkeitsmerkmale nach Big-Five sowie soziale Kompetenzeigenschaften von Führungskräften sowohl unmittelbar auf den Führungserfolg einwirken als auch mittelbar über den Führungsstil Change-Erfolg hervorbringen. Denn Studie 3 hat gezeigt, dass transformationale Führungseigenschaften, vor allem Vertrauensbildung, Charisma und Teamorientierung, die Effektivität, Zufriedenheit und Commitment der von Change Prozessen betroffenen Mitarbeiter steigern können.

Zu Forschungsfrage 3

Wie können Führungskräfte somit geschult und entwickelt werden, um Strategic Alignment Prozesse erfolgreich zu machen?

Aufgrund der Auswertung der Einflussfaktoren Persönlichkeit und Sozialkompetenz von Führungskräften auf Führungsstil und Führungserfolg in Change Prozessen, lassen sich Merkmale ableiten, die erfolgreiche Führung in Change-Prozessen ausmachen, in dem Sinne, dass ein transformationaler Führungsstil gelebt wird und Mitarbeiter somit zu Commitment, Zufriedenheit und Effektivität gelangen.

Folgende Merkmale von Führungskräften in Change-Prozessen sind aufgrund dieser Ergebnisse somit wünschenswert und sollten damit gefördert werden:

Bauen Führungskräfte in Change-Prozessen Vertrauen zu ihrem Mitarbeiterstab auf und handeln teamorientiert, steigern sie Mitarbeiter-Commitment, Zufriedenheit und Effektivität (Studie 3).

Dies gelingt Führungskräften, die über die Charaktermerkmale der Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Offenheit und emotionale Stabilität verfügen in besonderer Weise. Dabei wirken Verträglichkeit und Extraversion in besonderer Weise

vertrauensbildend, während übersteigerte Offenheit einen Vertrauensbildungsprozess auch konterkarieren kann. Teamorientierung im Handeln hängt aufgrund der Umfrageergebnisse nicht statistisch von der Ausprägung der Big-Five Faktoren ab.

Auch soziale Kompetenzfaktoren sind entscheidend für die Ausbildung eines transformationalen Führungsstils und beeinflussen Führungserfolg zugleich unmittelbar. Die Analyse verschiedener Faktoren sozialer Kompetenz bestätigt, dass vor allem die Fähigkeit Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und in Change Prozessen vermittelnd Einfluss zu nehmen, von der sozialen Kompetenz von Führungskräften abhängen. Vor allem Vertrauen ist gemäß den Ergebnissen von Studie 3 entscheidend für Zufriedenheit und Mitarbeitereffektivität im Strategic Alignment. Unmittelbar auf den Change Erfolg wirken vor allem die Kompetenzmerkmale Kontaktaufbau/-Pfleger, Anerkennung (der Mitarbeiter) sowie Rücksichtnahme und Besonnenheit. Somit sind Führungskräfte die moderierend und einfühlsam agieren und dabei gleichzeitig offen wirken, in Change Prozessen eher erfolgreich als solche, die überengagiert, extrovertiert und eindringlich vorgehen.

Wie können diese Kompetenzen in Führungskräften vor allem angesichts von Change Prozessen nun gefördert bzw. hervorgebracht werden? Das theoretische Kapitel 4.2 hat gezeigt, dass Charaktermerkmale nach Big-Five nur schwer im Rahmen von Schulungen oder Management Trainings kurzfristig beeinflussbar sind.⁵⁹⁹ Somit obliegt es der Unternehmensleitung in Change Situationen Führungskräfte, die über die Merkmale emotionaler Stabilität und Offenheit verfügen, mit Verantwortung zu betrauen, während Personen mit geringer Offenheit, und neurotischen Eigenschaften (im Sinne von Big-Five) eher Aufgaben außerhalb des Strategic Alignment Prozesses übernehmen sollten. Bei der Rekrutierung neuer Führungskräfte für Change Prozesse sollte auf ein ausgewogenes Charakterbild nach Big-Five Wert gelegt werden.

Günstiger und kurzfristiger zu beeinflussen, sind Merkmale sozialer Kompetenz, welche in Schulungen und Trainings erlernt werden können.⁶⁰⁰ In der Change Situation gilt es Führungskräfte vor allem dahingehend zu sensibilisieren, dass sie auf betroffene Mitarbeiter zugehen und in intensivem Austausch verbleiben (Kontaktaufbau- und Pflege).

⁵⁹⁹ Vgl. Friedman & Schustak (2004), S. 347.

⁶⁰⁰ Vgl. Kauffeld et al. (2007); S. 337-347.

Wichtig ist es, Mitarbeitern ein Gefühl der Anerkennung und Mitbestimmung zu geben und wenn möglich auf besondere Lebensumstände und Anforderungen einzugehen.

Trainings, die Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen einbeziehen, bieten sich an, um Change Prozesse harmonisch zu gestalten. So können beispielsweise Teams aus Mitarbeitern und Führungskraft aufgefunden werden, die in Change Prozessen aufgrund charakterlichen und sozialen Fit harmonisieren. Betraut man diese dann mit Veränderungsaufgaben, können Change Prozesse rascher und harmonisch bewältigt werden.

Die Untersuchung hat jedoch auch gezeigt, dass Führungskräfte für Erfolg und angewandten Führungsstil in Change Prozessen nicht alleine verantwortlich sind. So erklären die Persönlichkeit- und Kompetenzmerkmale von Führungskräften jeweils nur einen kleinen Teil der Varianz der Zielgrößen Führungsstil und Führungserfolg. Nicht alle Komponenten der Zielgrößen werden überhaupt durch das Regressionsmodell angesprochen. Beispielsweise kann Mitarbeiter-Commitment weder durch Kompetenz noch durch Charakter der Führungskraft statistisch signifikant verbessert werden (vgl. Tabelle 41 und Tabelle 42). Diese Beobachtung legt die Vermutung nahe, dass Unternehmenskultur, Change-Situation und auch die Mitarbeiter selbst einen wesentlichen Anteil am Erfolg von Change-Prozessen haben. Nur wenn Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, sind sie bereit, ihr Unternehmen durch Veränderungsprozesse zu begleiten und setzen sich proaktiv für den Wandel ein. Dieses Commitment von Mitarbeitern entsteht nicht nur durch einen kompetenten Chef, sondern wird vielmehr durch ein langjähriges Zugehörigkeitsgefühl gegenüber dem Unternehmen hervorgebracht.

Die S-Bank kann ihren Change-Prozess somit langfristig dadurch fördern, dass eine Verbundenheit zwischen Unternehmen und Mitarbeiter durch eine idiosynkratische und vertrauensvolle Unternehmenskultur geschaffen wird. Nicht nur Führungskräfte sollten in Change Situationen daher gezielt selektiert werden, vielmehr gilt es die Mitarbeiter zu gewinnen. Dies kann beispielsweise gelingen, indem attraktive neue Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten im neu emergenten IT Bereich geschaffen werden, die auch Mitarbeitern offenstehen, die sich intern neu orientieren. Change gelingt, wenn alle Elemente des Unternehmens harmonisch und zielgerichtet konstruktiv zusammenwirken und durch Rationalisierung neue Entwicklungspotentiale geschaffen werden.

4.7 Schlussfolgerungen

4.7.1 *Einordnung der Ergebnisse in den Kontext bisheriger Führungs-Forschung in Change Prozessen*

Damit betätigen die Ergebnisse der empirischen Studie bisherige Ergebnisse in der Literatur, entwickeln diese jedoch aufgrund differenzierterer Kategorien weiter:

Verschiedene frühere Studien haben gezeigt, dass der angewandte Führungsstil von den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft abhängt. Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit wurden als Merkmale die einen transformationalen Führungsstil fördern, bestätigt.⁶⁰¹ Allerdings stand eine Untersuchung aus, die diesen Zusammenhang explizit für Change-Situationen betrachtet und alle Big-Five Kriterien evaluiert. Die vorliegende Arbeit hat diese Forschungslücke geschlossen, indem für Mitarbeiter der S-Bank, die gegenwärtig einen Strategic IT Alignment Prozess durchläuft, gezeigt wurde, dass auch hier Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion förderlich sein können. Zusätzlich sind in dieser Studie jedoch Offenheit und emotionale Stabilität wesentlich, um einen transformationalen Führungsstil zu realisieren. Offenkundig ist in Change Situationen das Zusammenwirken dieser Charaktermerkmale von besonderer Relevanz. Zudem konnte neu gezeigt werden, dass die positiv formulierten Big-Five Faktoren vor allem auf die Elemente Charisma und Vertrauensbildung eines transformationalen Führungsstils einwirken (vgl. Tabelle 39).

Auch die in der Literatur häufig gemachte Beobachtung, dass soziale Kompetenz einen transformationalen Führungsstil fördert, konnte hier bestätigt und differenziert werden. Empathie, emotionale Intelligenz ebenso wie die Ausstrahlung von Hoffnung und Resilienz stehen in positiver Beziehung mit transformationalem Führungsverhalten, also einer konstruktiven und mitarbeiterorientierten Leadership Strategie, vor allem in Unternehmen, die häufigem Wandel ausgesetzt sind.⁶⁰² Dies bestätigt sich für den IT Alignment Prozess der S-Bank. Hier fördert soziale Kompetenz vor allem die von den Führungskräften geleistete Mediationsarbeit und Vertrauensbildung bei den Mitarbeitern. Dabei erweisen sich die Kompetenzmerkmale der Kontaktfähigkeit, Motivationskraft und

⁶⁰¹ Vgl. Kalshoven et al. (2011), Cavazotte et al. (2014); Judge (2009), Kalshoven et al. (2011).

⁶⁰² Vgl. Harms & Credé (2010), Hendricks & Payne (2006); Rubin et al. (2005); Cavazotte et al. (2014).

Rücksichtnahme auf Mitarbeiterinteressen als besonders wertvoll um den Change-Prozess zu meistern (vgl. Tabelle 40).

Auch konnte in der Literatur aufgrund verschiedener Zielgrößen gezeigt werden, dass eine starke Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft unternehmerischen Erfolg fördert. Mitarbeiter zeigen sich gegenüber verträglichen, charismatischen und offenen Führungskräften kooperativer und motivierter und diese Einstellung bringt auch wirtschaftlichen Erfolg mit sich.⁶⁰³ Differenzierend wurde in der vorliegenden Studie bei der S-Bank beobachtet, dass im Strategic Alignment sich vor allem die Merkmale emotionale Stabilität und Offenheit positiv auf Zufriedenheit und Arbeitseffektivität der Mitarbeiterschaft auswirken, während das Commitment der Mitarbeiter, also deren intrinsische Motivation kaum durch den Charakter der Führungskraft beeinflusst wird (Tabelle 41).

Auch soziale Kompetenz wird in der bisherigen empirischen Literatur mit Führungserfolg korreliert, da Teamkompetenz, Kommunikations- und Motivationsfähigkeit, Mitarbeiter zu Engagement und guten Leistungen anspornen.⁶⁰⁴ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde vor allem eine Wirkung von Sozialkompetenz der Führungskraft auf Mitarbeiterzufriedenheit und Effektivität nachgewiesen. Diese beruht primär auf der Fähigkeit persönliche Beziehungen zu etablieren und zu bestätigen, sowie auf der Anerkennung und Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Die vorliegende Studie entwickelt damit insgesamt bislang verfügbare Literatur in zweierlei Hinsicht weiter: Zum einen wird erstmals ein konkreter IT bezogener Change Prozess in einer deutschen Geschäftsbank betrachtet, während frühere Studien meist unternehmensübergreifend oder in universitärem Kontext forschten und damit nicht auf konkrete unternehmerische Change Prozesse eingehen konnten.

Zweite wesentliche Leitung der Arbeit ist die Erkenntnis, dass die Konstrukte „Sozialkompetenz“ und „Persönlichkeit nach Big Five“ als Einflussfaktoren nicht pauschaliert werden können, sondern differenziert hinsichtlich ihrer Komponenten zu betrachten sind. Auch wirken sie nicht auf „Erfolg“ oder „Führungsstil“ im Allgemeinen.

⁶⁰³ Vgl. Cavazotte et al. (2014), Gilley et al. (2009); Bartone et al. (2009), Rubin et al. (2005).

⁶⁰⁴ Vgl. Gilley et al. (2009), S. 41-43; Hendricks & Payne (2006); Rubin et al. (2005); Cavazotte et al. (2014).

Vielmehr haben spezifische Führungsmerkmale einen konkreten Einfluss auf einzelne Führungsaspekte und Erfolgskomponenten, die sicherlich auch umstands- und unternehmensspezifisch sind. Die Definition an der „richtigen“ Führungsstrategie und die Selektion geeigneter Mitarbeiter in Change Prozessen, sollte die Anforderungen und Zielsetzungen des Change Prozesses und die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern berücksichtigen.

4.7.2 *Limitationen der Arbeit und Ausblick*

Eben aus dieser Spezifik resultieren auch die Limitationen der vorliegenden Arbeit. Die Untersuchung betrachtete lediglich ein einziges Unternehmen, die S-Bank in einer konkreten Change Situation. Diese Beschränkung resultierte auch aufgrund der Tatsache, dass es aus Datenschutz-Gründen sehr schwierig ist, Unternehmen für statistische Mitarbeiterbefragungen zu gewinnen. Zwar wurden bei der S-Bank 353 Mitarbeiter und somit eine statistisch repräsentative Zahl befragt, jedoch sind die Ergebnisse aufgrund der gleichartigen Rahmenbedingungen aller Teilnehmer nicht verallgemeinerbar und somit auf andere nationalen bzw. Branchen-Kontexte sowie andere Change Situationen unter Umständen nicht übertragbar. Die Entscheidung für die Fokussierung auf ein einziges Unternehmen erfolgte in der Absicht einen Bezug zu einer spezifischen Change Situation zu schaffen. Die Ergebnisse sind hinsichtlich der Teilkategorien auf Input- und Output-Seite somit differenzierter als in bisherigen Studien.

Hinsichtlich der statischen Methodik ist die Arbeit begrenzt in ihrer Aussagekraft. Es wurden ausschließlich Regressionsmodelle angewandt. Regressionen lassen stets nur eine einzige Output-Größe zu und vernachlässigen daher Beziehungen zu anderen möglichen Output-Faktoren. Bei engen Zusammenhängen zwischen verschiedenen Outputs, sowie starken Korrelationen zwischen den Inputfaktoren einer Regressionsgleichung können falsche Ergebnisse resultieren. Zudem ist der Regressionsansatz nicht geeignet, mehrstufige Eingangs- und Output-Konstrukte zu analysieren. Da die betrachteten Zusammenhänge jedoch mehrstufig sind, zwischen den Output-Größen - Führungsstil und Change-Erfolg - wiederum Zusammenhänge bestehen, sowie die Inputgrößen teilweise korreliert sind, erscheint der Regressionsansatz vielfach zu beschränkt. Es würde sich anbieten, den Gesamt-Zusammenhang, der in Studien 3 und 4 dargestellt wurde, nochmals mittels eines Strukturgleichungsmodells zu analysieren. Diese umfangreichere

Aufgabenstellung war aufgrund der vorgegebenen Mehrgliedrigkeit der Arbeit (4 abgeschlossene Themen waren zu bearbeiten) bislang nicht realisierbar.

Zukünftige Forschungsarbeiten zum Zusammenhang zwischen Führungsmerkmalen, Führungsstil und Change-Erfolg sollten daher sowohl hinsichtlich der Stichprobenwahl als auch methodisch breiter angelegt werden. Sämtliche Teilhypothesen sollten in ein Strukturgleichungsmodell integriert werden. Damit könnten auch die in Abbildung 27 qualitativen wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Führungscharaktermerkmalen, Kompetenzen, Führungsstil und Change-Erfolg quantifiziert werden.

Mittels dieser Methodik könnten dann verschiedene Unternehmen in Change Situationen vergleichend betrachtet werden, um zu untersuchen, ob sich der Einfluss von Führungsmerkmalen auf Change-Erfolg zwischen den Unternehmen und in Abhängigkeit von der Art der Change-Situation unterscheidet. Die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen unternehmerischer Praxis und wissenschaftlicher Forschung könnte dazu beitragen, solche großformatigen Forschungsprojekte in Zukunft zum gegenseitigen Nutzen zu realisieren.

5 Zusammenfassende Diskussion und Empfehlungen für die Praxis

Die vier Studien dieser kumulativen Dissertation decken wie bereits einführend dargestellt das gemeinsame Forschungsfeld „Strategic Alignment in Change Prozessen“ ab und beleuchten verschiedene Perspektiven des Gebiets. Studie 1 und 2 gehen dabei von der Perspektive der Mitarbeiter in Change Prozessen aus und zeigen persönliche und organisationale Rahmenbedingungen auf, die eine konstruktive Haltung der Mitarbeiterschaft in Change Situationen befördern. Studien 3 und 4 untersuchen komplementär, durch welche Führungsstile, Kompetenzmerkmale und Persönlichkeitseigenschaften Führungskräfte auf die Transformationsbereitschaft der Mitarbeiterschaft positiv einwirken können.

5.1 Ergebnisse der Arbeit: Theoretische Ebene

Die Dissertation steht somit aus theoretischer Sicht für einen multiperspektivischen Ansatz. Sie greift auf einen umfassenden theoretischen Hintergrund (Human Resource Konzept und Führungstheorien) zurück. Das Gesamtwerk kommt in einem Bottom-up

Vorgehen ausgehend von der Mitarbeitersichtweise, über die Management-Perspektive zu dem Verständnis, dass in organisationalen Change Prozessen alle Mitglieder des Unternehmens und ihr Zusammenwirken für die gesamt-organisationale Weiterentwicklung verantwortlich sind.

Unter Verwendung von Kategorien der Persönlichkeitspsychologie wird das ursprünglich bürokratische Konzept des Strategic Alignment sozusagen belebt, in dem der Faktor Mensch in die Betrachtung eingezogen wird. Hendersons und Venkatramans Strategic Alignment Modell, welches in den 1980er Jahren seinen Ursprung hat, geht davon aus, dass ein integriertes Management von Governance und IT Infrastruktur Voraussetzung dafür ist, dass Anpassungsprozesse von Unternehmen an technologische Weiterentwicklung oder veränderte Markanforderungen gelingen können.⁶⁰⁵ Es verdeutlicht, dass unternehmerischer Wandel sowohl durch den Fortschritt von IT Systemen als auch die Weiterentwicklung von Governance Strukturen getrieben ist. Dabei sei entscheidend, beide Prozesse zu verzahnen.⁶⁰⁶ Daher kann ein Prozess auf Governance Ebene durch die Modifikation von IT Strukturen angetrieben werden oder umgekehrt eine Modifikation der Governance Struktur einen Wandel in der IT Struktur bedingen.⁶⁰⁷

Allerdings wurde dem Strategic Alignment Ansatz bereits in den 1990er Jahren vorgeworfen, durch die modelltheoretische Abstraktion auf Struktur- und Prozessebene, die Realitäten in Unternehmen zu vernachlässigen, welche schließlich von den Menschen, die dort interagieren bestimmt werden.⁶⁰⁸ Eine rein bürokratische Konzeption von Change Prozessen wird als Ursache für ihr häufiges Scheitern gesehen.⁶⁰⁹ Die hier durchgeführten Studien untersuchen ausgehend von dem Grundgedanken des Strategic Alignment Ansatzes, dass Governance und IT-Change in der Regel Hand in Hand gehen, welche Auswirkungen diese komplexen Veränderungsprozesse für die Menschen in Unternehmen und damit das Unternehmen als Gesamtheit haben.⁶¹⁰

⁶⁰⁵ Vgl. Henderson & Venkatraman (1989), S. 5

⁶⁰⁶ Vgl. Rockart et al. (1984), S. 1; Earl (1988), S 51-58, Strassmann, 1985, S. 17-21; Loveman (1989), S. 88

⁶⁰⁷ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 477

⁶⁰⁸ Vgl. Chan (1993), S. 350; Chan et al. (2006), S. 27

⁶⁰⁹ Vgl. Ravishankar (2011), S. 39; Dulipovici (2013), S. 116-117

⁶¹⁰ Vgl. Chan & Huff (1993, S. 345, White (1986), S. 217

Im Rahmen der theoretischen Kapitel der Arbeiten wird aufgezeigt, wie Strategic Alignment unter Einbeziehung des Faktors Mensch nachhaltig erfolgreich gestaltet werden kann. Die Arbeiten schreiten dabei wie folgt argumentativ voran:

Studien 1 und 2 betrachten organisationalen Wandels aus der Sicht verschiedener wirtschaftswissenschaftlicher Theorien. Dabei werden ökonomische Triebkräfte sowie Erfolgsfaktoren von Change Prozessen beleuchtet.⁶¹¹ Anhand umfassender systematischer Reviews wird deutlich gemacht, dass sich durch Strategic Alignment nicht nur Strukturen und Prozesse verändern, sondern, dass die Hauptbetroffenen in dieser Situation, die Mitglieder eines Unternehmens - Führungskräfte ebenso wie Linienmitarbeiter - sind. Unternehmerische Entscheidungsfindung darf diese Perspektive nicht ignorieren, da das Gelingen von Veränderungsprozessen entscheidend von der Kooperation aller Ebenen der Mitarbeiterschaft abhängt.⁶¹²

Werden Mitarbeiter durch organisationale Umstrukturierung verunsichert, schwindet deren Vertrauen zu ihrem Arbeitgeber, die Bereitschaft Veränderungsprozesse mitzutragen wird möglicherweise durch die Angst eigene Sicherheiten oder Perspektiven aufzugeben, beeinträchtigt. Mitarbeiter verlieren somit an Loyalität und sind unter Umständen bereit den Arbeitgeber zu wechseln.⁶¹³ Konsequenz ist der Abfluss von wertvollem Fachwissen und die Auflösung von Teamstrukturen, welche schließlich die Substanz der unternehmerischen Arbeit ausmachen.⁶¹⁴ Aus einem Strategic Alignment unter Vernachlässigung der Einbeziehung der Mitarbeiterschaft können somit weitere Transaktionskosten und gar der langfristige Verfall des Unternehmens resultieren.

Strategic Alignment Prozesse in Unternehmen, werden durch organisationale Rahmenbedingungen, jedoch auch durch die persönliche Bereitschaft der Mitarbeiter geprägt. Diese Bereitschaft Change Prozesse mitzutragen, hängt nicht nur von den idiosynkratischen Charaktermerkmalen der Mitarbeiter ab, sondern auch davon, in welchem Umfang sich Mitarbeiter langfristig sowie konkret in der Change Situation mit

⁶¹¹ Vgl. Bleicher (2013), S. 890-891; Davenport & Stoddard (1994), S. 125; Hammer & Champy (1993), S. 2-3; Barkema & Schijeven (2008), S. 696

⁶¹² Vgl. Döng (2012), S. 107; Reinecke (1989), S. 7-8; Federico & Lopez (2012), S. 12

⁶¹³ Vgl. Iverson (1996), S. 122; S. 385; Yousef (2000), S. 567

⁶¹⁴ Vgl. Abdul-Rashid et al. (2004), S. 22-24; Eby et al. (2000), S. 426-427

dem Unternehmen verbunden fühlen und welche Chancen oder gegebenenfalls Nachteile sie aus dem Change Prozess erhoffen bzw. befürchten.⁶¹⁵

Diese These wird aufgrund einer Kombination bewährter ökonomischer Perspektiven, der markt- und der ressourcenorientierten Sichtweise belegt: Durch Strategic Alignment wird eine Optimierung internen Ressourcennutzung, eine Steigerung der Marktorientierung⁶¹⁶ eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, also kurz die verstärkte Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen angestrebt. Mitarbeiter übernehmen hier eine Schlüsselfunktion: Sie betreuen Kunden im täglichen Geschäft, entwickeln und vermarkten Produkte, so, dass Kundenanforderungen maximal entsprochen werden kann. Dazu bringen sie Fachwissen und Engagement ein. Jede Beeinträchtigung dieses Leistungsstroms auf der Marktseite, der durch einen Motivationsverlust oder gar die Abwanderung von Mitarbeitern im Strategic Alignment Prozess resultieren könnte, wird das Unternehmen durch den Abfluss bzw. die Vergeudung interner Ressourcen sowie eine verminderte Erreichung der Marktziele erleben.

Damit zeigt sich, dass das Gelingen von Change Prozessen nicht von bürokratischer Reorganisation alleine abhängt und auch kein Zufallsprodukt ist, sondern gezielt gestaltet werden kann, indem Mitarbeiter:

1. langfristig – also schon vor dem Wandel – sich emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen,
2. in der Change Situation konkrete individuelle Betreuung erfahren,
3. materielle Chancen für sich in höherem Umfang als Risiken durch die Veränderung sehen.

Im Rahmen von Studien 1 und 2 werden somit markt- und ressourcenbasierte Sichtweise verbunden, um die Perspektive des Strategic Alignment Modells auf organisationalen Wandel zu erweitern, so dass auch der Faktors Mensch in diesem Prozess berücksichtigt werden kann.

Die folgenden Studien 3 und 4 der Arbeit befassen sich damit, wie Strategic Alignment Prozesse durch gezieltes Management erfolgreich so gestaltet werden können, dass

⁶¹⁵ Vgl. Cunningham et al. (2002), S. 385; Yousef (2000), S. 568

⁶¹⁶ Vgl. hier und folgend nach Penrose (1959)

Mitarbeiter kooperieren und greifen dabei auf eine Modellbildung aus Leadership-Forschung und der Persönlichkeitstheorie zurück:

Die Upper Echelon Theorie postuliert, dass die Kompetenz von Führungskräften in Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung strategischer Alignment-Prozesse ein entscheidender Faktor ist,⁶¹⁷ der jedoch von den organisationalen Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsbedingungen moderiert wird.⁶¹⁸ Umfangreiche Publikationen zur Effektivität von verschiedenen Führungsstilen in Wandlungsprozessen stützen diese Theorie auch für Change Prozesse. Bisherige empirische Arbeiten beziehen sich, um den Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mitarbeiterhaltung empirisch zu untersuchen, sehr häufig auf den Leadership Questionnaire von Bass und Avolio.⁶¹⁹ Im Strategic Alignment hat sich ein transformatonaler Führungsstil, welcher auf eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften abzielt und dabei auf Vertrauen, Offenheit und intensiven kommunikativem Austausch baut, bewährt.⁶²⁰ Ein durch bürokratische Interaktion geprägter transaktionaler sowie ein sich stark zurücknehmender Laissez-faire-Stil, haben sich hingegen als hemmend erwiesen.⁶²¹

Auf den Zusammenhang zwischen Führungsstrategie und Mitarbeiterhaltung in Change-Prozessen wirken jedoch, wie aufgrund eines systematischen Reviews im Rahmen von Studien 3 und 4 gezeigt werden konnte, auch diverse Co-Determinanten moderierend ein. Als besonders bedeutend erweist sich dabei die Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft, welche sozusagen die Rahmenbedingung dafür darstellt, welchen Führungsstil diese tatsächlich umzusetzen in der Lage ist, und wie sie den gewählten Führungsstil anwendet.⁶²²

Diese These konnte im Rahmen von Studie 4 aufgrund einer systematischen Literaturanalyse von Studien zur Persönlichkeitstheorie, die mittels des Big-Five Ansatzes

⁶¹⁷ Vgl. Hambrick & Mason (1984), S. 193.

⁶¹⁸ Vgl. Fiedler (1967); Carlyle (1841); Kirkpatrick & Locke (1991), S. 48; Berthel & Becker (2007), S. 120f.

⁶¹⁹ Bass (1990), S. 19-20; Avolio et al. (1999), S. 441; S. 441; Bass et al. (2003), S. 207.

⁶²⁰ Vgl. Holten & Brenner (2015), S. 10; Battilana et al. (2010), S. 428; Agote et al. (2016), S. 48; Sarros et al. (2008), S. 152; Gilley et al. (2009), S. 43; Aarons et al. (2015), S. 7; Carter et al. (2013), S. 6; Penava et al. (2014), S. 131; Belias et al. (2014), S. 451; Asrar-ul-Haq & Kuchinke (20216), S. 60.

⁶²¹ Vgl. Arar-ul-Haq & Kuchinke (2016), S. 61; Herold et al. (2008), S. 352.

⁶²² Vgl. Battilana et al. (2010), S. 428; Belias et al. (2014); Penava & Sehic (2014), S. 146; Asrar-ul-Haq & Kuchine (2016), S. 60; Herold et al. (2008), S. 352.

sowie des Kassler Kompetenz-Rasters den Einfluss von Führungspersönlichkeit und Kompetenz auf Führungserfolg (bei den Mitarbeitern) untersuchen, bestätigt werden. Hohe soziale Kompetenz von Führungskräften fördert einen transaktionalen Führungsstil⁶²³ und trägt auch unmittelbar zur Anerkennung und Akzeptanz der Führungskraft auf Mitarbeiterebene bei.⁶²⁴ Positive Persönlichkeitsmerkmale des Big-Five Katalogs und insbesondere Verträglichkeit, Charisma und Kooperativität sind ebenso mit einem transformationalen Führungsstil positiv korreliert⁶²⁵ und bewirken auch unmittelbar erhöhte Compliance von Mitarbeitern in Change Prozessen.

Aus den theoretischen Ergebnissen der vier Studien, lässt sich ausgehend von der Upper Echelon Theorie ein holistischer Modellansatz ableiten, welcher Strategic Alignment Forschung, Leadership Theorie und Persönlichkeitsforschung zu einem Erklärungsmodell für das Gelingen von Strategic Alignment-Prozessen verbindet. Aufgrund umfassender Literaturerkundung ist davon auszugehen, dass in strategischen Alignment Prozessen der organisationale Rahmen des Unternehmens und seine Fortentwicklung durch das Strategic Alignment, die angewandte Führungsstrategie sowie Führungspersönlichkeit und Kompetenz auf die Haltung der Mitarbeiter im Change Prozess maßgebend so einwirken. Die Kooperation zwischen Management und Linienmitarbeitern in einem Dialogprozess ist für den nachhaltigen Erfolg von Strategic Alignment somit maßgebend.

5.2 Ergebnisse der Arbeit: Empirische Ebene

Auf empirischer Ebene wird diese in verschiedenen Theorien begründete These dieser Arbeit „employees and managers matter in strategic alignment“ empirisch durch verschiedene Forschungsarbeiten untersucht.

Anhand von vier Interviews mit Führungskräften, die Change-Prozesse begleitet haben, konnte in Studie 1 herausgearbeitet werden, dass verschiedene Faktoren darauf Einfluss nehmen, inwiefern Mitarbeiter in Change Prozessen eine konstruktive Haltung einnehmen. Dies sind:

⁶²³ Vgl. Rubin et al. (2005); Cavazotte et al. (2014); S. 443; Kauffeld (2011), S. 13; Gilley et al. (2009), S. 41-43.

⁶²⁴ Vgl. Bartone et al. (2009); S. 42; Hendricks & Payne (2007), S. 332.; Peterson et al. (2008), S. 363; Derue et al. (2011), S. 29-30.

⁶²⁵ Vgl. Kalshoven et al. (2011), S. 349; Giberson et al. (2009), S. 132; Judge (2009), S. 862.

1. Idiosynkratische psychologische Merkmale der Mitarbeiter
2. Organisationale Rahmenbedingungen
3. das Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen
4. Persönliche Chancen, die Mitarbeiter durch den Change sehen.

Umweltfaktoren, beispielsweise die private Situation der Mitarbeiter und die wirtschaftliche Makroentwicklung, moderieren diesen Prozess.

Aus Studie 1 wird deutlich, dass MitarbeiterEinstellung zu strategischen Alignment Prozessen nicht Gott gegeben, sondern beeinflussbar ist. Konkret kann die Förderung langjährigen organisationalen Commitment, motivierender Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie situativ das Angebot von Entwicklungschancen im Change Prozess, die konstruktive Haltung von Mitarbeitern befördern. Führungskräfte sind gefragt, langfristig Commitment und Motivation von Mitarbeitern zu fördern und konkret im Change Prozess Mitarbeiter durch die Darstellung von neuen Potentialen für notwendige Entwicklungen zu begeistern.

Studie 2 setzt an der methodischen Limitation von Studie 1 an, dass ausschließlich eine Führungskräftebefragung erfolgte und somit die Mitarbeiter keine eigene Stimme erhielten. Studie 2 wird somit als dialogisches Forschungskonzept im Rahmen einer Single-Case-Study entwickelt, um zu untersuchen, wie organisationale Rahmenbedingungen auf die Offenheit und Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften in Change Prozessen wirken. Als Fallstudie wird ein Entwicklungsunternehmen in der Automobilbranche herausgegriffen. Dabei wird eine Führungskraft und ihre 23 Mitarbeiter zur Umsetzung, wahrgenommenen Chancen und Risiken eines Strategic Alignment Prozesses befragt, der aufgrund einer verstärkten Anbindung der Gesellschaft an den Mutterkonzern notwendig wurde.

Organisationale Veränderungen in dem Unternehmen werden mittels Hendersons und Venkatramans Strategic Alignment Modell untersucht.⁶²⁶ Komplementär zu Studie 1 wird deutlich, dass die Gestaltung von Prozessen und Strukturen im Rahmen des Change Prozesses maßgebend dafür verantwortlich ist, wie Mitarbeiter und Führungskräfte die Veränderung akzeptieren. Geringes Umsetzungs-Knowhow sowie geringe Praktikabilität

⁶²⁶ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475.

der IT bezogenen Veränderungen schwächen in diesem Case auch die inhaltliche Unterstützung die Mitarbeiter und Führungskraft der Veränderung entgegenbringen. Korrespondierend zu Studie 1 lässt sich hieraus ableiten, dass strategische Alignment Prozesse in Kooperation zwischen den betroffenen Abteilungen und der Unternehmensführung längerfristig geplant werden sollten. So kann sichergestellt werden, dass auch die operative und organisationale Umsetzung praktikabel sind und Mitarbeiter den Prozess somit verstehen und unterstützen.

Studie 1 und 2 haben also konzeptionell aufgrund qualitativer Untersuchungen den auch aufgrund der bisherigen empirischen Literatur naheliegenden Zusammenhang, zwischen Mitarbeiterkooperation und Führungsleistung in Change Prozessen, verdeutlicht. Studien 1 und 2 lassen jedoch zwei zentrale Fragen offen:

1. Die erzielten Ergebnisse sind nur exemplarisch anhand von Fallstudien bestätigt und nicht quantifizierbar.
2. Es wird nicht hinreichend deutlich, welche Führungsmerkmale konkret erforderlich sind, um Mitarbeiter in Change Prozessen einzubinden und zu motivieren.

Studie 3 und 4 schließen diese beiden Forschungslücken, indem mittels einer statistisch signifikanten Mitarbeiterbefragung bei einer deutschen Großbank untersucht wird, welche Merkmale des Führungsstils (Studie 3) und welche Merkmale von Führungspersönlichkeit und sozialer Kompetenz Zufriedenheit, Commitment und Arbeitseffektivität der Mitarbeiter im strategischen Alignment-Prozess optimal fördern. Aufgrund der Anwendung etablierter Konstrukte als Messgrößen für Führungsleistung und Zielgrößen auf Mitarbeiterebene, nämlich den Leadership Questionnaire von Avolio und Bass⁶²⁷, das Big-Five Modell⁶²⁸ und das Kassler Kompetenz-Raster⁶²⁹ gelangt die Untersuchung zu reliablen Konstrukten und es können folgende Zusammenhänge statistisch belegt werden:

Ein transformationaler Führungsstil steigert Mitarbeitereffektivität, Zufriedenheit und Commitment signifikant, während transaktionale und „ad-hoc“-kratische Führungsstrategien keine positive Wirkung haben.

⁶²⁷ Vgl. Bass (1990), S. 19-20; Avolio et al. (1999), S. 441; Bass et al. (2003), S. 207.

⁶²⁸ Vgl. Amelang & Bartussek (1997), S. 360.

⁶²⁹ Vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel (2011), S. 343-346.

Positive Persönlichkeitsmerkmale nach Big-Five (Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Offenheit und Extraversion), ebenso wie soziale Kompetenz tragen zur Anwendung eines transformationalen Führungsstils bei⁶³⁰ und befördern auch direkt Mitarbeiter-Commitment, -Zufriedenheit und -Effektivität im strategischen Alignment-Prozess.⁶³¹ Die Auswahl von Führungskräften nach Persönlichkeitsmerkmalen und ihre Kompetenz transformational zu führen sind somit Schlüsselgrößen für das Gelingen der Umsetzung von Change Prozessen auf Ebene der Mitarbeiter.

⁶³⁰ Vgl. John & Srivastava (1999), S. 102f, John et al. (1990), S. 66ff; Maltby (2010), S. 171.

⁶³¹ Vgl. Cavazotte et al. (2012), S. 443.

Strategic Alignment in Change Prozessen			
Studie Titel	Theorie	Empirie	Ergebnis
Studie 4: Erfolg im organisationalen Umbruch Lernen aus Change Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> Führungspersönlichkeit Organisationales Lernen Innerer und äußerer Wandel 	<ul style="list-style-type: none"> Statistische Umfrage unter Mitarbeitern eines Konzerns Regressionsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Führungspersönlichkeit und Kompetenz bestimmt Leadership-Strategie sowie Mitarbeiterrezeption und Haltung im Change
Studie 3: Führung als Re-Alignment Strategien in Change Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> Leadership Theorien Innerer Wandel von Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> Statistische Umfrage unter Mitarbeitern eines Konzerns Regressionsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Leadership Strategie bestimmt Mitarbeiterrezeption und Haltung im Change
Studie 2: Alignment Strategien in Change Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> Innerer Wandel von Prozessen und Governance Strukturen Alignment-Theorie 	<ul style="list-style-type: none"> Single Case Study Management Interview Kleinformatige Mitarbeiterbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung von Governance und IT Change determiniert Rezeption von Change
Studie 1: Change als Herausforderung für eine Neuorientierung der Mitarbeiterschaft	<ul style="list-style-type: none"> struktureller Wandels der Organisationsform Persönlichkeitstheorie 	<ul style="list-style-type: none"> Multi-Case Study 6 Management interview in Unternehmen die strukturellem Wandel erleben 	<ul style="list-style-type: none"> Rezeption durch Mitarbeiter neben psychologischen Faktoren von der Gestaltung des Wandels ab
	Umfassender theoretischer Hintergrund	Breites methodisches Spektrum	Multiperspektivischer Ansatz

Gesamt-organisationale Perspektive

Management-Perspektive

Mitarbeiter Perspektive

Bottom-up Vorgehen

Abbildung 28: Zusammenspiel von vier Forschungsarbeiten zum Strategic Alignment in Change Prozessen (eigene Darstellung)

Damit bestätigen alle vier Studien das initial formulierte Arbeitsmodell. Mitarbeiter und Führungskräfte wirken zusammen, um strategische Alignment-Prozesse erfolgreich zu bewältigen. Mitarbeiter sind zwar durch das makroökonomische Umfeld, persönliche Charaktermerkmale, bisheriges organisationales Commitment und das Arbeitsklima hinsichtlich ihrer Kooperationsbereitschaft in Change Prozessen vorgeprägt. Durch empathisches Führungsverhalten und Vorbildfunktion in Hinblick auf Charakter und Kompetenz tragen Führungskräfte jedoch wesentlich dazu bei, Mitarbeiter-Commitment und Engagement in strategischen Alignment zu erhalten bzw. zu gewinnen.

Aus Abbildung 4 (Vorderseite) geht hervor, dass die vier Teilstudien dieser kumulativen Dissertation auch methodisch aufeinander aufbauen: die Arbeiten ergänzen sich durch die Bearbeitung qualitativer Fragestellungen (Interview und Case Study) in Paper 1 und 2 sowie eine umfangreiche quantitative Mitarbeiterbefragung in Paper 3 und 4. Die Forschungsergebnisse sind komplementär: Studien 1 und 2 erklären Mitarbeiterrezeption von Strategic Alignment aufgrund der Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen durch das Management. Studien 3 und 4 identifizieren Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz als zentrale Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterakzeptanz von IT-bezogenen Change Prozessen. Alle vier Analysen stimmen darin überein, dass Strategic Alignment durch ein harmonisches Zusammenspiel aus Führung und Governance System im Dialog mit der Mitarbeiterschaft vorangebracht werden kann.

5.3 Empfehlungen für die Praxis und Forschungsperspektiven

5.3.1 Empfehlungen für Praxis

Die kumulative Dissertation hat somit verschiedene Determinanten der Mitarbeiterkooperation in strategischen Alignment Prozessen beleuchtet und aufgezeigt, dass das Gelingen organisationaler Veränderungsprozesse vor allem, wenn es um den Wandel im Zuge von Digitalisierung geht, davon abhängt, dass Führungsebene und Mitarbeiterschaft effektiv zusammenarbeiten. Die Arbeit ermutigt Unternehmen somit, Change Prozesse nicht autokratisch zu planen, sondern gemeinsam mit allen internen Stakeholdergruppen nachhaltig zu gestalten. Der transformationale Einsatz der Führungskräfte ist dabei ein Schlüsselfaktor.

Unternehmen, die von Change-Prozessen betroffen sind, können somit durch geeignete Planung der organisationalen Umsetzung ebenso wie durch die geeignete Auswahl und Schulung von Führungskräften bewirken, dass Mitarbeiter den Veränderungsprozess mittragen. Entscheidend ist es, eine enge Zusammenarbeit aller betroffenen Instanzen und Hierarchieebenen von der Change-Planungsphase beginnend zu realisieren.

Wie können diese Impulse in der Unternehmenspraxis konkret umgesetzt werden? Durch einen intensiven Dialog zwischen allen Hierarchieebenen bei der Planung und Umsetzung von Strategic Alignment werden organisationale Strukturen praktikabel umgestaltet, sehen Mitarbeiter neue Orientierungschancen und entwickeln Verständnis und Bereitschaft für die notwendige Veränderung des Unternehmens. Einige Gestaltungsvorschläge, die freilich unternehmensindividuell auszuarbeiten sind, sollen hier dargestellt werden:

Mitarbeiter auch auf operationaler Ebene sollten frühzeitig von der Planung von Veränderungsprozessen informiert werden, wobei auch jeweils im Einzelnen dargestellt wird, was dies für die Betroffenen konkret bedeutet. Führungskräfte sollten mit jedem Mitarbeiter mögliche Konsequenzen der Maßnahme in einem persönlichen Entwicklungsgespräch erläutern und auch Potentiale und Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen, die sich für die Mitarbeiter im Einzelnen ergeben. Somit kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiter den Strategic Alignment Prozess nicht als dunkle Bedrohung, sondern als persönliche Entwicklungschance erleben.

Im Verlauf des Strategic Alignment Prozesses könnten Umsetzungsteams gebildet werden, die aus Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen paritätisch zusammengesetzt sind. Im Rahmen regelmäßiger (z.B. vierzehntägiger) Sitzungen der Teams könnte erläutert werden, wie der Alignment-Prozess voranschreitet, welcher Handlungsbedarf auf Mitarbeiterseite gesehen wird, um negative Konsequenzen für die Mitarbeiterschaft abzuwenden und wie Führungskräfte hier intervenieren könnten. Die Umsetzungsteams sollten die Zwischenergebnisse dieses Abstimmungsprozesses regelmäßig an alle Mitarbeiter berichten.

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit haben den Erfolg transformationaler Führungsstrategien in strategischen Alignment-Prozessen bestätigt. Es gilt jedoch, Führungskräfte gezielt zu coachen, damit sie einen solchen Führungsstil auch anzuwenden verstehen und authentisch leben können. Daher empfiehlt es sich, im Vorfeld der

Umsetzung eines strategischen Alignment Prozesses, Management-Trainings für die obere und mittlere Führungsetage durchzuführen, die entsprechende Kompetenzen theoretisch und praktisch entwickeln.

Eine regelmäßige Führungskräfte-Supervision, die beispielsweise durch Kollegen/Kolleginnen der gleichen oder der darüber liegenden Hierarchiestufe auf der Basis einer Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden könnte, ist geeignet um sicherzustellen, dass ein transformationaler Führungsstil auch im Unternehmensalltag praktiziert wird. Die Ergebnisse der Führungskräfte Evaluation sollten mit der betroffenen Führungskraft in konstruktiver und harmonischer Weise besprochen werden, um diese zur Weiterentwicklung zu motivieren. Spezielle Trainingsangebote für einzelne Führungskräfte mit noch nicht ausreichend entwickelten transformationalen Kompetenzen könnten diesen Coaching-Prozess ergänzen.

Schließlich haben Studien 3 und 4 dieser Arbeit gezeigt, dass die Persönlichkeits- und Kompetenzmerkmale der Führungskräfte entscheidend dafür sind, inwiefern in Change Situationen überhaupt ein transformationaler Führungsstil praktiziert werden kann, bzw. die Bereitschaft dazu besteht. Aufgrund der statistischen Untersuchung in Studien 3 und 4 wurde deutlich, dass verträgliche, charismatische, kommunikative und team-orientierte Führungskräfte mit ausreichend Erfahrung und hoher Qualifikation transformationale Führungsstrategien in hohem Umfang realisieren, während neurotische Eigenschaften und autokratisches Denken einen transformationalen Führungsstil hemmen.

Auch aus diesen Ergebnissen ist abzuleiten, dass Führungskräfte kontinuierlich weiterentwickelt und qualifiziert werden sollten, damit sie Change Prozesse kompetent und empathisch betreuen können. Charaktermerkmale sind jedoch nur bedingt veränderlich. Unternehmen sollten somit auf die Auswahl ihrer Führungskräfte bereits beim Recruiting in besonderer Weise bedacht sein: Bewerber sollten in höherem Umfang auf charakterliche Kompetenzen, beispielweise mittels des Big-Five Inventars geprüft werden, wobei Change-kompetente Persönlichkeiten bei der Auswahl bevorzugt werden sollten und im Rahmen der Mitarbeiterfluktuation somit langfristig autokratische Chefs ablösen könnten.

Diese praktischen Ausführungen bestätigen, dass die erfolgreiche Gestaltung von Strategic Alignment Prozessen in Unternehmen nicht erst mit dem Change-Konzept selbst beginnt, Vielmehr stellt es einen langjährigen Prozess dar, ein Unternehmen „Fit for Change“ zu

machen. Auch dabei kooperieren Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern unter Berücksichtigung der organisationalen Rahmen- und Umweltbedingungen.

5.3.2 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Wie die Abschnitte 5.1 und 5.2 zusammenfassend dargestellt haben, konnte im Rahmen der Arbeit aus bestehenden wirtschaftswissenschaftlichen und persönlichkeits-theoretischen Modellen ein neuer Erklärungsansatz für das Gelingen von Strategic Alignment Prozessen in Unternehmen abgeleitet werden. Dieser besagt in seiner Essenz, dass nicht nur bürokratische Governance und IT Strukturen Change maßgebend bestimmen, sondern vielmehr der Faktor Mensch entscheidend ist: Führungskräfte und Mitarbeiter sollten bei der Gestaltung von organisationalem Change harmonisch zusammenwirken. Transformationale Führung, charakterliche Eignung und Kompetenz der Führungskraft tragen hierzu positiv bei.

Die Arbeit hat verschiedene empirische Methoden eingesetzt und zusammengeführt, um diesen Zusammenhang empirisch zu verifizieren. So sind Studie 1 qualitativ, als Interviewbefragung von Managern, Studie 2 semi-quantitativ als dialogisches Interview und kleine Mitarbeiterbefragung und Studie 3 und 4 schließlich als statistisch repräsentative Umfrage innerhalb einer Großbank konzipiert.

Dieses Vorgehen von qualitativer hin zu quantitativer Forschungsarbeit ist wissenschaftlich anerkannt, werden doch durch qualitative Analyse zunächst grundlegende Zusammenhänge erkannt. Vermutete Beziehungen werden dann in statistischen Umfragen quantitativ fundiert.⁶³²

Im Rahmen dieser kumulativen Dissertation fehlt allerdings der unmittelbare Bezug zwischen den Studien 1, 2 und 3 mit 4 beispielsweise über gemeinsame Hypothesen, da jeweils verschiedene Forschungsobjekte (unterschiedliche Unternehmen in verschiedenen Alignment Prozessen) betrachtet wurden. Vielmehr wurden pro Studie jeweils neue Schwerpunkte gesetzt (Studie 1: Mitarbeiter, Studie 2: Organisation, Studie 3 und 4: Führung). Ursache für diesen Ansatz ist die Schwierigkeit Unternehmen für längerfristige Studien zu akquirieren. So konnte eine großformatige Umfrage bei dem Automobilunternehmen aus Studie 2 nicht verwirklicht werden, da der Betriebsrat dies aus

⁶³² Vgl. Mayring (2012), S. 20-22.

Datenschutzgründen ablehnte. Umgekehrt ermöglichte die Geschäftsführung der S-Bank (Studie 3 und 4) es nicht, Mitarbeitergespräche zu führen, um die operative Ebene nicht hinsichtlich der Veränderungssituation zu verunsichern. Die uneinheitliche Gestaltung der Arbeiten spiegelt somit die Schwierigkeit wider, ein homogenes Forschungskonzept in der betrieblichen Praxis zu etablieren.

Bei allen Studien wurden schließlich jeweils einzelne Unternehmen herausgegriffen, die sich in Change Prozessen befinden. Damit bleiben alle vier Studien auf einzelne Fälle ausgerichtet und machen keine grundsätzliche Aussage über Determinanten von Change Prozessen in einer statischen Grundgesamtheit von Unternehmen. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Firmen, die ein strategisches Alignment planen, ist somit nicht gewährleistet.

Allerdings lässt die Thematik „Change“ eben dieses Case-bezogene Vorgehen sinnvoll erscheinen. Denn Veränderungsprozesse sind eben dadurch gekennzeichnet, dass sie unternehmensindividuell ablaufen. Wäre für Studien 3 und 4 eine unternehmensübergreifende Umfrage durchgeführt worden, hätten Merkmale der Change-Prozesse selbst als Co-Determinanten in den Prozess aufgenommen werden müssen. Aufgrund der Vielfalt der Eigenschaften von Change Prozessen – beispielsweise strukturalen, IT bezogenen und organisationale Eigenschaften, würde dabei die Gefahr bestehen, nicht alle Bestimmungsgrößen zu erfassen oder in der Vielzahl relevanter Eingangsgrößen die zu untersuchenden Parameter (Führungsqualität) als falsch insignifikant zu testen. Die Konzentration auf ein Unternehmen beschränkt die Auswahl der Determinanten und ermöglicht somit bei einem homogenen Change-Umfeld die Fokussierung auf den Faktor Führungsqualität.

Sollte im Rahmen weiterer Forschungsarbeit am Lehrstuhl erneut eine kumulative und empirisch ausgelegt Dissertation geplant werden, empfiehlt es sich mit ausgewählten Unternehmen von vorn herein gemeinsam ein schlüssiges Gesamtkonzept zu entwickeln, das über die gesamte Studienreihe verfolgt und schrittweise von qualitativen hin zu quantitativen Methoden implementiert wird. Somit könnten einheitliche Hypothesen schrittweise entwickelt und über die gesamte Arbeit hinweg verfolgt werden. Die Intensivierung der Kooperation zwischen dem Lehrstuhl und ausgewählten Wirtschaftsunternehmen auch im Rahmen der täglichen Arbeit ist wünschenswert, um

wissenschaftliche Forschungsarbeit um praktische Problemstellungen zu ergänzen und einen optimalen Transfer von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen in die betriebliche Praxis zu gewährleisten.

6 Literaturverzeichnis

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation Science*, 10(1), 11, online.
- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), 161-179.
- Abele, A. E., Stief, M., & Andrä, M. S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen–Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 44(3): 145-151.
- Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2012). Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 304-318.
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Albrecht, S. (1994). *Erfolgreiche Zusammenschlussstrategien - Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen*, Springer: Wiesbaden.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*.
- Allport, G. W. (1968). *The person in psychology: Selected essays*.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Amelang, M., Bartussek, D., Stemmler, G., & Hagemann, D. (1997). Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit. In M. Amelang & D. Bartussek, *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*, 360-380.
- Amihud, Y., Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers, in *The Bell Journal of Economics*, 12, (2): 606-617.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. London: Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Armes, K., & Ward, C. (1989). Cross-cultural transitions and sojourner adjustment in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 129(2), 273-275.
- Asendorpf, J. B. (1996). *Psychologie der Persönlichkeit. Grundlagen*, Berlin: Springer-Verlag.
- Ashkenas, R. (2017). Was sich ändern muss. *Change Management*. Harvard Business manager, Harvard Business Manager, Online verfügbar unter: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898305.html>, Abruf am 18.04.2018
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Aulich, C., & Hughes, M. (2013). Privatizing Australian Airports: Ownership, Divestment and Financial Performance, *Public Organization Review*, DOI 10.1007/s11115-013-0226-y:1-10
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2000). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 48-70.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.) (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. New York: Psychology Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 11., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baker, J., & Jones, D. (2008). A theoretical framework for sustained strategic alignment and an agenda for research. *Working Papers on Information Systems*. ISSN 1535-6078, Sprouts.

- Baker, J., Jones, D. R., Cao, Q., & Song, J. (2011). Conceptualizing the dynamic strategic alignment competency. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(4), 299-322.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2): 191-215.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81. New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4): 696-722.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach. *Journal of Information Technology*, 21(4), 284-298.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bartone, P. T., Eid, J., Helge Johnsen, B., Christian Laberg, J., & Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2): 182-206.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. New York: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. New York: Mind Garden.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, November-December 1990: 158-166.
- Bergmann, B. (1999). *Training für den Arbeitsprozess – Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*, Zürich, vdf.
- Beidernikl, G. (2014). Mythos im Change Management: 70% aller Change-Management-Projekte scheitern, Beitrag in HR Web vom 22.05.2014, verfügbar unter: <https://www.hrweb.at/2014/05/mythos-um-change-management/>, Abruf am 18.04.2018
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, ESJ, 10(7), 451-470.
- Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach. *Journal of Information Technology*, 21(4), 284-298.
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41(8), 1003-1020.
- Berthel, J. & Becker, F.G. (2007). *Personal-Management*, 8. Aufl., Stuttgart: Teubner.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2): 192-201.
- Blake, R.R., Mouton, J. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*, Düsseldorf/Wien.
- Bleicher, K. (2013). *Organisation: Strategien—Strukturen—Kulturen*. Berlin: Springer.
- Bleistein, S. J., Cox, K., & Verner, J. (2006). Validating strategic alignment of organizational IT requirements using goal modeling and problem diagrams. *Journal of Systems and Software*, 79(3), 362-378.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171.
- Borkenau, P., Mauer, N., Riemann, R., Spinath, F. M., & Angleitner, A. (2004). Thin slices of behavior as cues of personality and intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(4), 599.

- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (1998). The Big Five as states: How useful is the five-factor model to describe intraindividual variations over time? *Journal of Research in Personality*, 32(2), 202-221.
- Brauer, M. (2006). What have we acquired and what should we acquire in divestiture research? A review and research agenda *Journal of Management*, 32: 751-785.
- Brosius, H.B. (2011). SPSS 19, Bonn: mtip Verlag.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Burn, J. M., & Szeto, C. (2000). A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment. *Information & Management*, 37(4), 197-216.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Burkert, W. (1982). *Structure and history in Greek mythology and ritual* (No. 47. Univ of California Press).
- By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2016). *Change leadership: Oxymoron and myths*.
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic History*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 476-506.
- Cattell, R. B. (1965). A biometrics invited paper. Factor analysis: An introduction to essentials I. The purpose and underlying models. *Biometrics*, 21(1), 190-215.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Chan, Y. E. (2002). Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 97-112.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125-150.

- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276.
- Chorn, N. H. (1991). The "alignment" theory: Creating strategic fit. *Management Decision*, 29(1), 20-24.
- Ciborra, C. U. (1997). De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9(1), 67-82.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In: Antonakis, J. & Day, D.V. (eds), 2004. *The nature of leadership*, New York: Sage, 302-327.
- Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T., & French, S. (Eds.) (2016). *Key methods in geography*. Los Angeles: Sage.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Cooper, H. & Hedges, L.V. (1994). Research synthesis as a scientific enterprise, in: Cooper, H./Hedges, L.V. (ed.): *The Handbook of Research Synthesis: 3-14*, New York: Russel Sage Foundation.
- Cooper, M. L., & Sheldon, M. S. (2002). Seventy years of research on personality and close relationships: Substantive and methodological trends over time. *Journal of Personality*, 70(6), 783-812.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (2002). *Looking backward: Changes in the mean levels of personality traits from 80 to 12*. Guilford Press.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496-508.
- Creditreform (2017). Insolvenzquoten in den Hauptwirtschaftsbereichen: retrieved from: <https://www.creditreform.de/nc/aktuelles/news-list/details/news-detail/insolvenzen-in-deutschland-1-halbjahr-2017.html>, accessed on April 23, 2018.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods design*. London: Sage.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. London: Cengage learning.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A

- longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4): 377-392.
- Dapp, T., & Slomka, L. (2015). Fintech reloaded—Traditional banks as digital ecosystems. Publication of the German original. DB Research, Current Issues, digital economy and structural change, verfügbar unter: https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD0000000000451937/Fintech_reloaded_%E2%80%93_Traditional_banks_as_digital_ec.PDF, Abruf am 04.08.2018
- Davenport, T. H., & Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions?. *MIS Quarterly*, June 1994: 121-127.
- Davis, J. (2003). *Learning to Lead*. Westport, CT: American Council on Education, Praeger Publishers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). *Self-determination*. New York: John Wiley & Sons.
- Dennison, S. (2008). Measuring the treatment outcome of short-term school-based social skills groups. *Social Work with Groups*, 31(3-4), 307-328.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- DeSarbo, W.S., di Benedetto, C.A., Song, M. (2007). A heterogeneous resource-based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modelling in Management*, 2(2) 107-130.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., & Sunde, U. (2008). Representative trust and reciprocity: Prevalence and determinants. *Economic Inquiry*, 46(1): 84-90.
- Dong, X., Liu, Q., & Yin, D. (2008). Business performance, business strategy, and information system strategic alignment: An empirical study on Chinese firms. *Tsinghua Science & Technology*, 13(3), 348-354.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The mini-IPIP scales: tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-207.
- Dorschel, W. (2018). Ist die Bank-IT im digitalen Transformationszeitalter angekommen? In *Praxishandbuch Digital Banking* (pp. 69-94. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Downey, G., Freitas, A. L., Michaelis, B., & Khouri, H. (1998). The self-fulfilling prophecy in close relationships: rejection sensitivity and rejection by romantic partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 545-560.
- Drinkmann, A. (1990). *Methodenkritische Untersuchungen zur Metaanalyse*, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. 6., über. Aufl., Berlin & Heidelberg: Springer.

- Dulipovici, A., & Robey, D. (2013). Strategic alignment and misalignment of knowledge management systems: A social representation perspective. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 103-126.
- Düng, V. A. (2012). Brand and product divestiture: a literature review and future research recommendations. *Management & Marketing*, 7(1): 107-130.
- Durst, M., & Durst, C. (2016). Ein Future-Management-System für das Retail-Banking der Zukunft. In *Banking & Innovation 2016* (pp. 195-209). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Dziuban, C.D., Shirkey, E.C. (1974). When is a Correlation Matrix Appropriate for Factor Analysis? *Psychological Bulletin*, 81, S. 358-361.
- Earl, M. J. (Ed.). (1996). *Information management: the organizational dimension*. Oxford: OUP.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3): 419-442.
- Eckardt, J. (1999). *Kurz- und langfristige Kurseffekte beim Erwerb von Beteiligungen deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften*. Lohmar: Eul.
- Edelmann, D., & Tippelt, R. (2004). Kompetenz–Kompetenzmessung: ein (kritischer) Überblick. *Durchblick*, 3, 7-10.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(2): 17-37.
- Erpenbeck, J., & Heyse, V. (2007). *Die Kompetenzbiographie*. Muenster, Germany: Waxmann.
- Erpenbeck, J., & Von Rosenstiel, L. (2011). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.
- Esslin, M. (2009). *The theatre of the absurd*. Vintage, London.
- Eysenck, S. B., & Eysenck, H. J. (1978). Impulsiveness and venturesomeness: Their position in a dimensional system of personality description. *Psychological Reports*, 43(3_suppl), 1247-1255.
- Federico, G., & Lopez, A. L. (2013). Optimal Asset Divestments with Homogeneous Products. *International Journal of Industrial Organization*, 31(1): 12-25.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studienverlag.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung-Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.

- Felfe, J. (2006/II). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short), Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 50(2), 61-78.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Kurzbeschreibung. Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) von Bass. Working Paper.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill: Harper and Row Publishers Inc.
- Flick et al. (ed.) (1991). Handbuch qualitativer Sozialforschung, München: Psychologie Verlagsunion.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (Eds.), The Sage Handbook of Qualitative Research: 301-316 4th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folea, V. (2015). EU opportunities for ICT Research and innovation in Horizon 2020 for 2016-2017. Journal of Information Systems & Operations Management, 309, 1-16.
- Freiling, J. (2001). Ressource-based View und ökonomische Theorie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Friedman, H. S., Schustack, M. W., & Rindermann, H. (2004). Persönlichkeitspsychologie und differentielle Psychologie, Longman, Zürich.
- Frieling, E. (1996). Von der Schwierigkeit der Personalentwicklung. Quem-Bulletin, 6.
- Gardner, H. (2011). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Basic books.
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Educational implications of the theory of multiple intelligences. Educational Researcher, 18(8), 4-10.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. Human Resource Management review, 9(4): 479-493.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. Journal of Applied Social Psychology, 30(9): 1843-1852.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53(8):1027-1055.
- Gerpott, T. (1993). Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. Journal of Business and Psychology, 24(2), 123-137.

- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38-47.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. New York: Harper Business.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2(1), 141-165.
- Gole, W. J., & Hilger, P. J. (2008). *Corporate divestitures: a mergers and acquisitions best practices guide*. New York: John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. In Allen, R.W. 2003, *Organizational influence processes: 229-241*, New York: Armonk.
- Gosling, S. D. (2001). From mice to men: what can we learn about personality from animal research? *Psychological Bulletin*, 127(1), 45-86.
- Gosling, S. D., & John, O. P. (1999). Personality dimensions in nonhuman animals: a cross-species review. *Current Directions in Psychological Science*, 8(3), 69-75.
- Gosling, S. D., Kwan, V. S., & John, O. P. (2003). A dog's got personality: a cross-species comparative approach to personality judgments in dogs and humans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(6), 1161.
- Grant, R. M. (1999). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991 (1), 3-23.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. *Handbook of personality psychology*, 18(2), 185-213.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *The Academy of Management Executive*, 13(3): 85-96.
- Grote, B. (1990). *Ausnutzung von Synergiepotentialen durch verschiedene Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten - Zur Eignung der Transaktionskosten als Entscheidungskriterium*. Frankfurt am Main: Lang.
- Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (Eds.). (2006). *Kompetenzmanagement*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Guilding, C., & Pike, R. (1990). Intangible marketing assets: a managerial accounting perspective. *Accounting and Business Research*, 21(81), 41-49.
- Guldentops, E. (2004). Governing Information technology through COBIT, p. 269-309: In W. Van Grembergen (Ed.) (2004). *Strategies for Information technology Governance*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

- Gurtman, M. B. (1992). Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 989.
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin 2016.
- Haltiwanger, J., & Jarmin, R. S. (2000). Measuring the digital economy. *Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research*, 13-33.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management Review*, 9(2), 193-206.
- Hammer, M. & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Hanekop, H., Tasch, A., & Wittke, V. (2001). „New Economy“ und Dienstleistungsqualität: Verschiebungen der Produzenten- und Konsumentenrolle bei digitalen Dienstleistungen. *SOFI-Mitteilungen*, 29, 73-92.
- Hanschke, I. (2010). *Strategisches Management der IT-Landschaft*. München: Hanser.
- Hanson, R. C., & Song, M. H. (2003). Long-term performance of divesting firms and the effect of managerial ownership, *Journal of Economics and Finance*, 27(3): 321-336.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing—Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2): 142-155.
- Hedges, L.V. (1986). Issues in meta-analysis: 353-403 In: *Review of Research in Education*, Vol. 13: New York: Sage.
- Hein, E. (2010). Shareholder Value Orientation, Distribution And Growth—Short-And Medium-Run Effects in a Kaleckian Model. *Metroeconomica*, 61(2): 302-332.
- Heinen, E. (ed.) (1983). *Industriebetriebslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Helfat, C. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). Intertemporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification, *Strategic Management Journal*, 25(13): 1217-1232.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1989). *Strategic alignment: a framework for strategic information technology management*, CISR WP No. 190, Massachusetts Institute of Technology.

- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1992). Strategic alignment: a model for organizational transformation through information technology. *Transforming Organizations*, 97-117.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484.
- Hendricks, J. W., & Payne, S. C. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343.
- Hennerkes, B. H. und Kirchdörfer, R. (1998). *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*. Köln et al.: Carl Heymanns Verlag.
- Henschel, A. (2005). *Das Kompetenz-Reflexions-Inventar. Entwicklung und erste psychometrische Überprüfung* Diplomarbeit an der Universität Göttingen.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346.
- Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J. J., & Patricio, E. (2013). Aligning alignment with strategic context: A literature review. In: Benghozi, P-J, Krob, D. & Rowe, F. (2013). *Digital Enterprise Design and Management*: 81-98, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hirsch, P. M., & De Soucey, M. (2006). Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology* 2006: 171-189.
- Holling, H. & Liepmann, D. (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. S. 345-383, Bern: Huber.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2): 232-255.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06.
- House, R.J. & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories, in: Chemers, M. M., & Ayman, R. E. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Academic Press.
- Huber, D., & Kaiser, T. (2015). Wie das Internet der Dinge neue Geschäftsmodelle ermöglicht. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 52(5): 681-689.

- Hullman, G. A., Planisek, A., McNally, J. S., & Rubin, R. B. (2010). Competence, personality, and self-efficacy: Relationships in an undergraduate interpersonal course. *Atlantic Journal of Communication*, 18(1), 36-49.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1): 122-149.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes. In: Schwarzer, R. (1992). *Self-efficacy: Thought control of action*: 195-213, London: Routledge.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1): 11.
- John, O. P., Donahue, E., & Kentle, R. (1990). The "Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires." In *Handbook of Personality: Theory and Research*, ed. Lawrence A. Pervin and Oliver P. John, 66-100.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 57-68.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. (1988). Transaction cost analysis of strategy structure choice, *Strategic Management Journal*, 9(2): 159-172.
- Jong, J. D., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behavior. In: *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*: 1-47 Zoetermeer: EIM.
- Joshi, M. P., Kathuria, R., & Porth, S. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(3), 353-369.
- Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology*, 57(3), 361-372.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity, *Psychometrika*, 39, S. 31-36.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366.

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14, 1-25.
- Kauffeld, S. (2000). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz. Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter, 33-48.
- Kauffeld, S. (2002). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)—ein Beitrag zur Kompetenzmessung. In Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung (pp. 131-151. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kauffeld, S. (2011). Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.
- Kauffeld, S. & Grote, S. (2000). Persönlichkeit und Kompetenz. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.) Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? (s. 187-196), Münster.
- Kauffeld, S., Grote, S., & Frieling, E. (2003). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR).
- Kauffeld, S., Grote, S., & Henschel, A. (2007). Das Kompetenz-Reflexions-Inventar (KRI. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, 337-347.
- Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2003). A resource-based view of strategic IT alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage. Decision Sciences, 34(1), 1-29.
- Kearns, G. S., & Sabherwal, R. (2006). Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences. Journal of Management Information Systems, 23(3), 129-162.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. The Leadership Quarterly, 17(2): 146-162.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. International Journal for Quality in Health Care, 15(3): 261-266.
- Kelly, P. (2007). 12 Business angel research: The road traveled and the journey ahead. In: Landström, H: (Ed.) (2007). Handbook of Research on Venture Capital: 315-331, Cheltenham: Edward Elgar.
- Kepper, G. (2000). Methoden der qualitativen Marktforschung. In: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.) (2000): Marktforschung: 159-202, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalization on top management leadership. Master Thesis, Stockholm Business School.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *The executive*, 5(2), 48-60.
- Klein, C. (2015). Unternehmen sind nicht bereit für Veränderungen, Kienbaum Change Studie, Beitrag in Wirtschaftswoche vom 18.06.2015, verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/kienbaum-change-studie-unternehmen-sind-nicht-bereit-fuer-veraenderungen/11936686.html>, Abruf am 18.04.2018
- Knauff, M. (2005). Deduktion, logisches Denken, Beitrag für den Band C/II/8 der Enzyklopädie der Psychologie „Denken und Problemlösen, Stand 11.03.2005, verfügbar unter: http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/enzykl_denken/Enz_04_Deduktion.pdf, Abruf am 18.07.2017.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2016). Digital Business Leadership: Digitale Transformation–Geschäftsmodell-Innovation–agile Organisation–Change-Management. Springer-Verlag: Berlin.
- Krishnaswami, S., & Subramaniam, V. (1999). Information asymmetry, valuation, and the corporate spin-off decision, *Journal of Financial Economics*, 53(1): 73-112.
- Krüger, W. (1996). Beteiligungscontrolling. In: Schulte, C. (Ed.) (1996). *Lexikon des Controllings*: 74-79, München, Wien: Vahlen.
- Kruse K (2013). What is leadership? *Forbes*, 4 September (2013).
- Kühn, R. & Grünig R. (2000). Grundlagen der strategischen Planung. Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien, 2nd ed., Bern et al.: Haupt.
- Kuhner, Ch. & Maltry, H. (2006). Unternehmensbewertung. Heidelberg u. a.: Springer.
- Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung, 5th ed., Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Lang, D. (2009). Soziale Kompetenz und Persönlichkeit. VEP Verlag.
- Lang, F. R., & Lüdtker, O. (2005). Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und vorgehen. In *Persönlichkeit: eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung* (pp. 29-39). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lang, F. R., Lüdtker, O., & Asendorpf, J. B. (2001). Testgüte und psychometrische Äquivalenz der deutschen Version des Big Five Inventory (BFI) bei jungen, mittelalten und alten Erwachsenen. *Diagnostica*, 47(3), 111-121.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4): 297-308.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science.

- Loveman, G. W. (1994). An assessment of the productivity impact of information technologies. In: Allen, T. J., Morton, M.S. (1994). Information technology and the corporation of the 1990s: Research Studies: 84-110, New York, Oxford: OUP.
- Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, 42(1), 109-122.
- Lucas Jr, H. C., & Baroudi, J. (1994). The role of information technology in organization design. *Journal of Management Information Systems* 10(4), 9-23.
- Łukowski, W. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 24(2), 105-136.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 84-104.
- Maltby, J., Day, L., & Macaskill, A. (2010). *Personality, individual differences and intelligence*. Pearson Education: London.
- Matsusaka, J. G., & Nanda, V. (2002). Internal capital markets and corporate refocusing, *Journal of Financial Intermediation*, 11(2): 176-211.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Manual for the MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)*. Toronto: MultiHealth Systems.
- Mayring, P. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse-ein Beispiel für Mixed Methods. In: Gläser-Zikuda, M., Seidel, T., Rohlf, C., Gröschner, A. & Ziegelbauer, S. (2012). *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung: 27-36*, Münster et al.: Waxman.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse-ein Beispiel für Mixed Methods. *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*, 1, 27-36.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, Weinheim & Basel: Beltz.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117-130.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509.
- McCroskey, J., Heisel, A., & Richmond, V. (2001). Eysenck's BIG THREE and communication traits: Three correlational studies. *Communication Monographs*, 68(4), 360-366.
- Meckl, R., & Weusthoff, S. (2008). Internationale Unternehmenszusammenschlüsse. *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 37(11): 578-584.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1(1): 9-35.
- Meyer, M., Zarnekow, R., Kolbe, L.M. (2003). IT-Governance. Begriff, Status quo und Bedeutung. *Wirtschaftsinformatik* 45 (2003) 4, 445-448.
- Migiro, S. O., & Magangi, B. A. (2011). Mixed methods: A review of literature and the future of the new research paradigm. *African Journal of Business Management*, 5(10), 3757-3764.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research* 22 (1994): 59-80.
- Moher, D., Cook, D.J., Eastwood, S., Olkin, I., Rennie, D., Stroup, D.F. (1999). Improving the quality of reports of meta-analyses of randomized controlled trials: the QUOROM statement, *Lancet*, Vol. 354, S. 1896-1900.
- Mosiek, T. 2001. Interne Kundenorientierung des Controllings, pp. 232-242 in: Berens, W. (Ed.) (2001). *Beiträge zum Controlling*, Berlin: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Müller-Stewens, G. & Spickers, J. (1993). Akquisitionsmanagement als Organisation des Wandels. In: W. Staehke/J. Sydow (Hrsg.) (1993). *Managementforschung 3*: 203-270, Berlin: Springer.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), i-viii.
- Naldi, L., et al. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20 (1): 33-47.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Noel, J. G., Forsyth, D. R., & Kelley, K. N. (1987). Improving the performance of failing students by overcoming their self-serving attributional biases. *Basic and Applied Social Psychology*, 8(1-2), 151-162.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage publications.
- OECD (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administración*, (216), 183-194.
- Oord, A. V. D., Elliott, K., Witteloostuijn, A. V., Barlage, M., Polos, L., & Rogiest, S. (2017). A Cognitive Organization Theory (COT) of organizational change: measuring organizational texture, audience appeal, and leadership engagement. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6): 903-922.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461-524.
- Osterheld, I. (2001). *Transaktionskostenrechnung und Unternehmensstrategie*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
- Ostrowski, O. (2008). *Erfolg durch Desinvestitionen: Eine theoretische und empirische Analyse*. Berlin: Springer.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1): 5-10.
- Pagano, M., & Panetta, F. (1998). Why do companies go public? An empirical analysis. *The Journal of Finance*, 53(1): 27-64.
- Paprottka, S. (1996). *Unternehmenszusammenschlüsse*, Wiesbaden: Gabler.
- Park, S. H., & Lee, Y. G. (2011). Perspectives on Technology Transfer Strategies of Korean Companies in Point of Resource and Capability Based View. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(1), 161-184.
- Pawlik, K. (1976). Modell- und Praxisdimensionen psychologischer Diagnostik. In K. Pawlik (Hrsg.), *Diagnose der Diagnostik* (S. 13–43), Stuttgart: Ernst Klett Verlag.
- Penava, S., & Šehić, D. (2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change. *Economic Annals*, 59(200), 131-162.
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (2005). *Persönlichkeitstheorien*. Stuttgart: UTB.

- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Petitti, D.B. (2000). *Meta-Analysis, Decision Analysis, and Cost-Effectiveness Analysis: Methods for Quantitative Synthesis in Medicine*, 2nd ed., Cengage: New York.
- Petry, T. (2016). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Haufe-Lexware.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4): 697-713.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management*, 5th ed., Wiesbaden: Gabler.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4): 783-794.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: from goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
- Porter, M. E. (1976). Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning. *California Management Review*, 19(2): 21-33.
- Porter, M. E. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy* (Vol. 59). Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Winter 1991 (12): 95-117.
- Porter, M. E. (1996). From competitive advantage to corporate strategy, *Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups*, New York: 285-314 In: Goold, M., Luchs, S.K. (1996). *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*, New York: Cengage.
- Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review* 63 (4), 149-160.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.

- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1): 7-23.
- Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment. *The Journal of Finance*, 55(1): 35-80.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2005). Kurzversion des big five inventory (BFI-K.) *Diagnostica*, 51(4), 195-206.
- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder-Value: A Guide for Managers and Investors*. 2nd ed., Wiley: New York.
- Rappaport, A. (1999). *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren*, 2nd ed., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ravishankar, M. N., Pan, S. L., & Leidner, D. E. (2011). Examining the strategic alignment and implementation success of a KMS: A subculture-based multilevel analysis. *Information Systems Research*, 22(1), 39-59.
- Reinecke, R.-D. (1998). *Akkulturation von Auslandsakquisitionen*, Wiesbaden: Springer.
- Renneboog, L., & Simons, T. (2005). *Public-to-Private Transactions: LBOs, MBOs, MBIs and IBOs*. Tilburg University.
- Reydet, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 132-138.
- Rheingold, H. (2000). *The Virtual Community*, 2nd ed., Cambridge: MIT Press.
- Richter, B. & Bindseil, U. (1995). Institutionenökonomik: 187-211. In: Berthold, N. (Hrsg.) (1995). *Allgemeine Wirtschaftstheorie – Neuere Entwicklungen*. München: Vahlen.
- Rockart, J., Morton, M. S., & Wyman, J. (1984). Information Technology: A Strategic Opportunity. *Sloan Management Review* 25 (3), 7-17.
- Rockholtz, C. (1999). *Marktwertorientiertes Akquisitionsmanagement - Due Diligence-Konzeption zur Identifikation, Beurteilung und Realisation akquisitionsbedingter Synergiepotentiale*. Frankfurt am Main: Lang.

- Roe, B. E., Batte, M. T., & Diekmann, F. (2014). Competition between local dealerships and internet markets: The role of local relationships, risk tolerance, and trust in used farm machinery markets. *Agribusiness*, 30(3): 225-243.
- Roland Berger Unternehmensberatung (2003). Restrukturierung in Deutschland – früher, schneller, härter, aber noch nicht gut genug. Studie, Düsseldorf.
- Rose-Krasnor, L. (1997). The nature of social competence: A theoretical review. *Social Development*, 6(1), 111-135.
- Roser, F. (2010). Steuerliche Grundsätze der (partiellen) steuerlichen Verhaftung und Entlassung Finanzrundschau, 93(24):1126-1138
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. London: Greenwood Publishing Group.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly* 27 (2), 237-263.
- Sammerl, N. (2006.) *Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Messung. Determinanten-Wirkungen*. Hamburg: Springer.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Schmidt C. (2018). Auf den Käpt'n kommt es an, Beitrag in Handelsblatt verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/steuern-recht/recht/kurswechsel-im-unternehmen-die-meisten-veraenderungsprozesse-scheitern/8303616-2.html>, Abruf am 18.04.2018
- Schmitt, M., & Altstötter-Gleich, C. (2010). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitspsychologie kompakt: Mit Online-Materialien*. Beltz.
- Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1): 8-30.
- Schreier, M., & Odağ, Ö. (2010). Mixed Methods. pp. 263-277 in: Mey, G. & Mruck, K. (2010). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1): 8-30.

- Schubert, P., & Leimstoll, U. (2007). Importance and Use of Information Technology in Small and Medium-Sized Companies. *Electronic Markets*, 17(1), 38-55.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2003). Leistungsmotivationsinventar (LMI. In: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 31–41.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Sennikova, I., Ludviga, I., & Dubinska, E. (2018). Management and Leadership Development Needs: The Case of Latvia. In *Business and Society* (pp. 87-114). Springer, Cham.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shrader, R. C., Monllor, J., & Shelton, L. (2009). Acquisition as a growth strategy for young IPO firms: 77-101. In: Katz, J. Professor Lumpkin, T. (ed.) (2009). *Entrepreneurial Strategic Content (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 11)*, London: Emerald Group Publishing.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 105-121.
- Silverman, B. S. (1999). Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science*, 45(8): 1109-1124.
- Sinn, W. (2017). Die drei häufigsten Krisen in Unternehmen – und wie man sie meistert, Gastbeitrag in *Manager Magazin* vom 09.01.2017, retrieved from: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/unternehmenskrisen-sind-ueberwindbar-a-1129133-2.html>, Access on Nov 25, 2017.
- Söderbaum, P. (2007). Science, ideology and development: Is there a ‘Sustainability Economics’. *Post-Autistic Economics Review*, 43: 24-41.
- Sonntag, S. (2003). Situatives Interview zur Messung von Kooperationswissen. In: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 140–146.
- Starman, A. B. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational studies*, 1(2013), 28-43.
- Stienemann, M. (2003). Wertsteigerung durch Desinvestitionen, Witten/Herdecke, Private Univ., Dissertation: Göttingen.

- Stockhammer, E. (2005). Shareholder value orientation and the investment-profit puzzle. *Journal of Post Keynesian Economics*, 28(2): 193-215.
- Strassman, P. A. (1985). *Information Payoff: Transformation of work in the information age*. Wiley: New York.
- Süß, H. M., Seidel, K., & Weis, S. (2008). Neue Wege zur leistungs-basierten Erfassung sozialer Intelligenz und erste Befunde. *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik*, Hogrefe, Göttingen, 129-143.
- Sune, A., & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 213-231.
- Tallon, P., & Kraemer, K. L. (1999). A process-oriented assessment of the alignment of information systems and business strategy: implications for IT business value. UC Irvine. I.T. in Business, Working Paper.
- Tallon, P. P., & Kraemer, K. L. (2003). Investigating the relationship between strategic alignment and IT business value: the discovery of a paradox. *Creating Business Value with Information Technology: Challenges and Solutions*. Hershey: Idea Group Publishing.
- Taylor, P. (2015). The importance of information and communication technologies (ICTs): An integration of the extant literature on ICT adoption in small and medium enterprises, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 274-295.
- Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 7(1): 21-45.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teubner, R. A. (2007). Strategic information systems planning: A case study from the financial services industry. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(1), 105-125.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40(7), 27-32.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3): 257-262.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

- Vogel, D.H. (2002). *M&A – Ideal und Wirklichkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Von Werder, A. (2003). Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. pp. 3-27 in: Hommelhoff, P.; Hopt, Von Werder (ed.) (2003). *Handbuch Corporate Governance - Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Wagner, W. (2010). Divestment, Entrepreneurial Incentives, and the Life Cycle of the Firm, *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(5-6): 591-611.
- Wang, H. L. (2014). Theories for competitive advantage. Research Paper, University of Wollongong, Australia.
- Wang, H. L., & Ghose, A. (2006). On the foundations of strategic alignment. *Proceedings of Australia and New Zealand Academy of Management Conference 2006*.
- Wang, F., & Zhang, X. P. S. (2015). The role of the Internet in changing industry competition. *Information & Management*, 52(1): 71-81.
- Ward, C., & Chang, W. C. (1997). "Cultural fit": A new perspective on personality and sojourner adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(4), 525-533.
- Ward, C., Leong, C. H., & Low, M. (2004). Personality and sojourner adjustment: An exploration of the Big Five and the cultural fit proposition. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(2), 137-151.
- Weber, M. (1922). Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. *Preussische Jahrbücher*, 187, 1-2.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2006). *Einführung in das Controlling*. 11th ed., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wehrheim, M. (2001). Die Betriebsaufspaltung im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Einheit und rechtlicher Selbständigkeit. *Betriebsberater*, 56(18): 913-922.
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, Smart PLS und SPSS*. Berlin: Springer.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361-386.
- Weill, P. & Ross, J. W. (2004). *IT Governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard: Harvard Business Press.

- Weinert, F.E. (1974). Fähigkeits- und Kenntnisunterschiede zwischen Schülern. In F.E. Weinert, c.f. Graumann, H. Heckhausen & M. Hofer (Hg.) Funk-Kolleg Pädagogische Psychologie 2 (S. 765-793), Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In Jüttemann, G. (Ed.) (1985). *Qualitative Forschung in der Psychologie*: 227-256, Weinheim: Beltz.
- Wu, S. P. J., Straub, D. W., & Liang, T. P. (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers. *MIS Quarterly*, 39(2), 497-518.
- Yayla, A. A., & Hu, Q. (2009). Antecedents and drivers of IT-business strategic alignment: Empirical validation of a theoretical model. Working Paper, Yayla State University.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5): 567-592.

7 Schriftenverzeichnis

- Frank, F., Galicija, M. (2015). Vergütungsmanagement in Banken - quo vadis? Gibt es Wege aus dem Paragrafendschangel?: 65-84. Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken: 17-30. In Integrierte Unternehmensführung Band 3: Finanzdienstleistungen im Umbruch, Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken Butzer-Strothmann, K., Marzuillo, A. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Galicija, M., Herold, H., Etzel, S. (2016). Das 360 Grad – Feedback: Die Entwicklung von Führungskräften bei der NORD/LB: 199-213. In Managementdiagnostik in der Praxis, Online Assessments als Bausteine der Personalauswahl und –entwicklung Band III Etzel S., Fauler S., Etzel, A. (Hrsg.). Göttingen: Verlag Die Werkstatt.
- Galicija, M., Etzel, S. (2013). Talent Management als strategische Steuerung von Personalrisiken. Göttingen: Verlag Die Werkstatt.
- Galicija, M., Stach, T., Nettelbeck, H. (2014). Zur rechten Zeit, am rechten Ort – Fachteil Talent Management. Personalwirtschaft 12/2014, 36-38.
- Galicija, M., Stach, T., Nettelbeck, H. (2013). Für die Zukunft gerüstet – Fachteil Change Management. Personalwirtschaft 04/2013, 31-33.
- Marzuillo, A., Galicija, M., Frank, F. (2015). Aus der Finanzmarktkrise in die Führungskrise? Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken: 17-30. In Integrierte Unternehmensführung Band 3: Finanzdienstleistungen im Umbruch, Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken Butzer-Strothmann, K., Marzuillo, A. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Marzuillo, A., Galicija, M., Klevenz, M., Messenboeck, R. (2015). Quadratur des Kreises – Fachteil Strategie. Personalwirtschaft 07/2015, 29-31.
- Marzuillo, A., Galicija, M., Klevenz, M., Messenboeck, R. (2014). Strategic HR Management. bcg.perspectives by THE BOSTON CONSULTING GROUP, 1-5.
- Marzuillo, A., Galicija, M., Pippig, A. (2017). Guter Deal - Fachteil Change Management. Personalwirtschaft 02/2017, 18-21.

8 Anhang

8.1 Interviewanhänge zu Studie 1

8.1.1 Interview 1

Mit Hilfe dieser Vorlage sollen sowohl die relevanten Daten der beruflichen Position als auch Ihre persönliche Einschätzung (im Sinne eines Weitblicks) über die Wirkung von Restrukturierungsmaßnahmen auf das Gesamtunternehmen ermittelt werden.

Ich bitte Sie daher, ein wenig Zeit zu investieren und zu überlegen, welche relevanten Aufgaben und deren Kausalzusammenhänge in Change Prozessen Sie in Ihren bisherigen Positionen zu bewältigen hatten und welches die wichtigsten Erfolge Ihrer bisherigen Tätigkeit im Rahmen organisationaler Wandlungsprozesse waren.

Ich will mit meiner Arbeit auf Basis eines systematischen Review bisheriger empirischer Forschungsarbeiten das resultierende Arbeitsmodell empirisch fundieren und weiterentwickeln. Die aufgezeigten Kausalzusammenhänge sollen anhand einer interviewbasierten Befragung repräsentativer Unternehmen validiert und gegebenenfalls um weitere bislang unbekannte Faktoren ergänzt werden. Somit soll ein aus der Praxis geborenes Modell zur Haltung von Mitarbeitern als Individuen und agierenden Subjekte in Phasen organisationalen Wandels entstehen, welches jedoch keinen normativen Charakter hat, sondern Change-Prozesse beschreibt und erklärt.

Davon ausgehend kann in weiteren Studien in der Veröffentlichungsreihe (kumulative Dissertation) ein Management Konzept für die Organisation von organisationalen Change-Prozessen entwickelt werden, mit dem Ziel Empathie des Managements hierfür zu entwickeln und Barrieren gegen unternehmerische Veränderungsprozesse in der Mitarbeiterschaft abzubauen.

Ich will dazu einen möglichst guten Überblick über Ihre bisherigen Erfahrungen in der jetzigen und den früheren Positionen während organisationaler Wandlungsprozesse gewinnen. Anhand dieser Vorlage zur Erhebung der für mich wertvollen Informationen können Sie sich gezielt auf das Interview mit mir vorbereiten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mike Galicija

Hannover 17.12.2017

Angaben zur Person			
Name: Interviewter 1 (Manager Dr. B.K.)	Alter:53	Anonym (Ja/Nein):	Ja, Wunsch des Interviewpartners Keine Nennung des Unternehmens
Derzeitige Position			
Positionsbezeichnung	Head of Medical Affairs Europe/Middle East/Africa) – Mitglied der Geschäftsführung	Seit	2015
Firma	Unternehmen 1 Pharma	Umfang (global, regional)	Global
Ort	Zürich	Ergebnisse der 2 letzten Geschäftsjahre (sofern relevant)	Nicht Relevant
Anzahl direkt berichtender Mitarbeiter	120	Anzahl Mitarbeiter gesamt	45.000
Berichtet an (Position)	Global Head Medical Affairs		
Verantwortlichkeiten	Pharma Research Development (Anwendungsforschung)		
Ziele – Woran werden Sie in Ihrer aktuellen Rolle gemessen?	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung der Forschungsergebnisse - Basis schaffen für zukünftige Ertragsfelder 		
Ergebnisse – Welches sind die von Ihnen zu verantwortenden wichtigsten Erfolge in dieser Position?	<ul style="list-style-type: none"> - Europäisches Gesamtergebnis (Finanzkennzahlen determiniert) - Individuelle Ziele: Umsetzung der Change Prozesse, Talent Retention Programme; Talent Development, Forschungsbezogene Projekte (Umsetzung in Markt/Time/Budget) sowie Budgeteinhaltung 		
Erfahrungen aus aktuellen und früheren beruflichen Stationen (Bitte skizzieren Sie die wichtigsten Aufgaben und Erfolge aus organisationalen Wandelprozessen Ihrer früheren Tätigkeiten. Falls notwendig, verwenden Sie weitere Blätter.)			

1. Woraus resultiert die Notwendigkeit zu organisationalem Wandel? Welche inneren und äußeren Faktoren sind wesentliche

Triebkräfte? Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Es entstand ab 2014 die Notwendigkeit für ein umfassendes Transformationsprogramm, da die Abspaltung eines gesamten Geschäftsbereiches angestrebt wurde. Hierzu wurde der dynamische Bio-Technologie Bereich (schnelles Marktumfeld) vom traditionellen Krankenhaus-Bereich getrennt. In der Folge sind 6 von 15 Mrd. Umsatz in das neue Pharma - Unternehmen mit rund 5000 Mitarbeitern geflossen. Es wurde neben den Börsengang auch eine entsprechende Investorenstory kreiert. Fokus der Botschaften war die Konzentration auf die Kernkompetenzen, um beiden neuen Unternehmensteilen ein besseres Wachstumspotential einzuräumen. Es wurde im neuen Bio-Technologie Bereich ein neuer CEO eingestellt, deren Aufgabe die konsequente Umsetzung des Transformationsprozesses sicherstellt. Dieser CEO wählt die Sprache die jeder Mitarbeiter versteht. Ist vom Auftreten her, ziemlich ansteckend und motivierend. Legt Wert auf eine klare Kommunikations- und Führungsstruktur. Daher ist er durch seine Botschaften für sein Umfeld transparent und somit auch berechenbar in seinem Handeln.

Nach dem Split der Unternehmen:

Äußere Triebkräfte – Zielsetzung Profitabilität: -> Umsatz zu gering für die Kosten, Aktie muss im Vergleich zu ähnlichen Investment der Branche attraktiv/interessant bleiben, somit auch erstmalige Steuerung nach Quartalszahlen

Innere Triebkräfte – Zielsetzung Kultureller Wandel: -> weg von der vorsichtigen und langsamen Mentalität des größeren traditionellen Krankenhausgeschäftes hin zu einer agileren Organisation eines Bio-Technologie Unternehmens, dass Veränderungen als permanenten Prozess begreift. Hierbei wird agile Organisation in zwei Ebenen verstanden:

- a) in den Köpfen der Mitarbeiter: - schnelleren Zeitraum zur Entscheidungsfindung, Bereitschaft im Umgang mit der Komplexität in den Prozessen, Akzeptanz neuer Steuerungsgrößen (z.B. Umsatz pro Kopf) sowie Stärkung der Innovationskraft (die Organisation muss schneller werden)
- b) in der Organisationsstruktur an sich: - Reduktion der Organisationsebenen um die schnelleren Entscheidungen zu ermöglichen, Reduktion der Mitarbeiteranzahl um - 15 Prozent, Stärkere Transparenz zum Markt (Anforderung eines börsennotierten Unternehmens)

Wesentlicher Hebel zur Umsetzung des „mentalen Swifts ist der gelebte Top Down Ansatz:

- ➔ konsequenter Austausch in der ersten Management Ebene
- ➔ Fehlerkultur wird animiert, Stärkung des Risikobewusstseins
- ➔ Verankerung der Anforderungen in der Führungskultur und im Führungsverständnis

Der neue CEO lebt diese Anforderung konsequent vor, er stellt sich im Rahmen von Dienstreisen immer Diskussionspanels (erhöht die Sichtbarkeit des oberen Managements) mit den Kunden, den Krankenhäusern den unterschiedlichen Mitarbeitern aus R&D oder der Produktion in den verschiedenen Standorten, um seine Botschaften authentisch zu platzieren.

2. Welche Zielsetzungen werden durch den Veränderungsprozess in den Unternehmen verfolgt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Als wesentliche Zielsetzung wird das Handeln als ein Fitness-Programm für das Unternehmen verstanden. Dabei geht es zum einen um die Kosteneffizienz und zum anderen um innovativer zu werden. Das elementare Ziel ist es weltweit eine marktführende Position zu erreichen; Botschaft: „Top Quarter Organisation sein“. Dazu werden die jeweiligen Kommunikationsinstrumente genutzt. Zudem ist das Management konsequent mit dieser Zielsetzung aligned; Botschaft des CEOs: „Welcome to change or welcome to search another company“. Wer sich für den Weg des Unternehmenswandels entscheidet, muss sich auch stark damit identifizieren, es gibt keine Kompromisse für das Verhalten in der Führungsmannschaft. In der Folge ist nahezu das gesamte erste Managementteam in den ersten zwölf Monaten des Wirkens des CEOs ausgetauscht worden. In der Führung will das Unternehmen klar weg vom konservativen Führungsstil der Vergangenheit hin zu einer agilen Führungsweise (unterstützt den emotionalen Antritt/Auftritt des CEOs).

Dieser Kulturwandel fordert das Führungsteam gewaltig, alle müssen sich auf ein neues Tempo einrichten, wodurch eine veränderte Resilienz abgefordert wird. Die Mitarbeiter müssen sich mit der Beschleunigung und der Ungewissheit zur persönlichen Perspektive wohlfühlen.

3. Wie wird der Change-Prozess gestaltet und welche Auswirkungen hat er konkret im Unternehmen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Gestaltung:

1. Split des bisherigen Unternehmens in zwei unabhängige Betriebe
2. Neuer CEO
3. Ausrufen eines Kulturwandels in einem Betrieb BioTec

Maßnahmen:

1. Direkte Kommunikation des CEOs -> beispielsweise über Townhalls
2. Klare Ansagen des CEOs an das „neue“ Managementteams
3. Im Kern Konzentration auf den eigentlichen Kulturwandel durch die eigenen Kräfte/Mitarbeiter – während die Restrukturierung über externe Dritte (Unternehmensberatungen) erfolgt ist

Dazu wurden zur Umsetzung folgende Parameter gesetzt:

- ➔ Struktur Implementierung
- ➔ Programmdesign „Unternehmen 2020“ als Vision
- ➔ Kommunikation über One Pager (einseitige Powerpoint Präsentation) mit Global Mission Statement, Ziele, Werte und Kultur)
- ➔ Starke Nutzung des One Pagers durch CEOs
- ➔ Vorleben der eingeforderten Klarheit/Konkretheit durch authentisches Verhalten des CEOs
- ➔ Mitarbeiterbezogene Aktivitäten

Strukturen zur Umsetzung – monatlicher Call der 220 Führungskräfte zum Kulturwandel, Implementierung eines Change Office (Headquarter) mit der Zielsetzung die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sicherzustellen (besteht aus einen sehr kleinen Kreis Leiter Strategie, Leiter Change Office, Leiter Forschung und Entwicklung; berichtet direkt an den CEO) sowie zusätzlicher mitarbeiterbezogener Maßnahmen wie Weiterbildungen, Rotationen, systematisch neuer Angebote sich mit den Möglichkeiten und Chancen des Changes auseinanderzusetzen.

4. Welche Veränderungen resultieren für die Mitarbeiter des Unternehmens?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Langfristiger Prozess der initialen Veränderung bis 2020, Begreifen, dass künftig der permanente Wandel zu Alltag gehören wird und nicht nur mit der Umsetzung des Programms endet.

Der Umgang mit dem „Clash of Cultures“. Zum einen die unruhige Zeit der Veränderung mit der Ungewissheit von neuen Strukturen, neuen Mitarbeitern, den neuen Weg den die bisherigen Mitarbeiter gehen müssen. Während zu anderen diese dynamische Zeit eine Vielzahl neuer Möglichkeiten für die Mitarbeiter mit sich bringt, diese müssen doch erst einmal begriffen und erkannt werden. Zudem rücken die verbesserten Kennzahlen in den Fokus des Bewusstseins.

Ziel ist es den Mitarbeitern Stabilität zu geben, die Mitarbeiter müssen lernen sich in diesen Umfeld wohl zu fühlen. Die Veränderungszyklen werden kürzer, der Horizont der Menschen für die eigene Planung hat sich verkürzt (Verlässlichkeit für die berufliche Zukunft hat abgenommen, es gibt keine dauerhaften Garantien mehr)

5. Mit welchen Barrieren in der Mitarbeiterschaft hat das Unternehmen gegebenenfalls zu kämpfen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

- 1) Akzeptanz des CEOs/kommt aus der Gesundheitsbranche -> der neue CEO wurde vom neuen Aufsichtsrat besetzt. Der Aufsichtsrat setzt sich im Kern auch aus dem Kreis der Investoren zusammen, der Hauptinvestor (7% der Aktien) hat seinen Kandidaten durchgedrückt. Der neue CEO verfolgt eindeutig den „Shareholder Value Ansatz“, so dass sich bis heute der Aktienwert mehr als verdoppelt hat. Dies wiederum führte dazu, dass sich der Anteil des Hauptinvestors um die Hälfte auf 3,5% reduziert hat.
- 2) Glaubwürdigkeit zwischen Kommunikation/Botschaften des oberen Managements und der Mitarbeiterbasis -> insbesondere der Zeitverzug der inhaltlichen Ankündigung und der tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen
- 3) Interesse: Kampf gegen die Aussage „Interessiert es wirklich einen vom oberen Management, wie es mir an der Basis geht und was mit mir passiert (Signalisieren vom Interesse)
- 4) Konstanter Dialog zu den wirklich kritischen Themen sicherstellen (Bewusstes Zeitinvestment der Führungsmannschaft für die Mitarbeiterschaft -> persönliches Gespräch, wie geht es Dir bzw. Deinem Team; stärker in die Coaching-Rolle reingehen)
- 5) Menge der Veränderungszyklen ist mittlerweile zermürend, Wunsch der Mitarbeiter nach längeren Pausen -> Verlässlichkeitsphasen zu Arbeitsprozessen und zu Arbeitsabläufen sollten da sein

6. In welcher Weise haben Mitarbeiter gegebenenfalls den Veränderungsprozess angestoßen oder unterstützt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Ganz klar geführter Top-Down Veränderungsprozess, daher keine Einbindung Mitarbeiterschaft zur Initiierung des Veränderungsprozesses an sich. Vielmehr nur konsequente Umsetzung durch Führungsmannschaft bei den Mitarbeitern eingefordert.

7. Welche Faktoren bestimmen, wie sich Mitarbeiter zum Wandlungsprozess des Unternehmens stellen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Aufgrund des Top-Down Ansatzes liegt die Verantwortung bei der Führungskraft, daher nimmt der CEO die Führungskräfte entsprechend in die Pflicht. Es wurde konsequent die Personalentwicklung ausgebaut. Der Transformationsprozess wird durch parallele persönliche Entwicklungsmöglichkeiten begleitet. Ziel hierbei ist es die Identifikation zu fördern (what is in for me). Die persönlichen Personalentwicklungsmaßnahmen sollen den Fokus auf die sich neu ergebenden Möglichkeiten lenken. Dazu wird sehr klar das Chance/Risiko Potential beleuchtet. Den Führungskräften wird das Bewusstsein vermittelt und auch gestärkt, dass es in diesem Veränderungsprozess auch nicht immer nur Gewinner geben kann. Es gibt keinen Makel, wenn die Entscheidung gefallen ist, dass es keinen gemeinsamen Weg mehr gibt. Den Führungskräften und den Mitarbeitern wird empfohlen in sich selbst reinzuhören, ob man diesen Transformationsweg gemeinsam gehen will. Sobald diese Entscheidungen allerdings intrinsisch gefallen sind, wird bei den Mitarbeitern durch die Führungsmannschaft ein klares Commitment und die volle Energie auf die durch- und umzusetzenden Maßnahmen eingefordert. Es wird wiederum sehr deutlich, dass es sich bei der Umsetzung des Transformationsprozesses um ein Top-down geführtes Programm handelt, wodurch es eindeutig eine Anpassung der Führungsaufgabe und –Führungskultur ist.

Bitte bewerten Sie Ihre bisherigen Erfahrungen, indem Sie die entsprechende Option für jede Kategorie auswählen.

(Klicken Sie bitte doppelt auf das Kästchen, dann öffnet sich das Fenster und Sie können entsprechend ankreuzen.)

Komplexität

Nationalitäten/Kultur	Hat ein Team einer Nationalität/Kultur geführt <input type="checkbox"/>	Hat zwei Teams mit zwei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit drei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit vier oder mehr Nationalitäten/Kulturen geführt <input checked="" type="checkbox"/>
Hierarchischer Umfang	War für sich selbst verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und eine organisatorische Ebene verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und zwei organisatorische Ebenen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und drei oder mehr Ebenen verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>
Größe/Mitarbeiterverantwortung	War für <10 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für 10 bis 100 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für 100 bis 1.000 Personen verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>	War für mehr als 1.000 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>
Wachstumsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input checked="" type="checkbox"/> 7 Business Units/1000 Produkte
Reorganisations-/ Restrukturierungsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input checked="" type="checkbox"/> Team/Global R&D Manager
Integration	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input checked="" type="checkbox"/>
Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).				
<ul style="list-style-type: none"> 1) Kauf von Unternehmen (10% Beteiligung Dritt-Unternehmen) -> 5000 Mitarbeiter 2) In der Folge Reduktion der kombinierten Geschäftsaktivitäten -> Synergien heben 				

Breite

Internationale Erfahrung	Wenig direkte international Erfahrung (z.B. nur Reisetätigkeit) <input type="checkbox"/>	Hat mindestens 1 Jahr in einem anderen Land gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat mindestens 1 Jahr in verschiedenen Ländern gelebt und gearbeitet <input checked="" type="checkbox"/>	Hat mehrere Jahre auf verschiedenen Kontinenten gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>
Diverse Kundenbeziehungen (besteht hier aus Lobbyarbeit/wissenschaftlicher Dialog/Ärzte/Patienten/Politik)	Hatte nur interne Kundenbeziehungen <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu einer Art von externen Kunden (z.B. ein Segment im B2B Bereich) <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen innerhalb einer Branche <input checked="" type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen in verschiedenen Branchen <input type="checkbox"/>
Dezernatsübergreifende Erfahrung	Hat nur in einer Unterfunktion eines Dezernats gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in verschiedenen Unterfunktionen innerhalb eines Dezernats gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in mehr als einem Dezernat gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in mehr als zwei Dezernaten gearbeitet <input checked="" type="checkbox"/>
Markt-/Marktfolge-/Stabserfahrung	Hat eine dieser Funktionen inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt oder mehrere Funktionen inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt und mehrere inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat mehrere dieser Funktionen geführt <input checked="" type="checkbox"/>

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).

8.1.2 Interview 2

Mit Hilfe dieser Vorlage sollen sowohl die relevanten Daten der beruflichen Position als auch Ihre persönliche Einschätzung (im Sinne eines Weitblicks) über die Wirkung von Restrukturierungsmaßnahmen auf das Gesamtunternehmen ermittelt werden.

Ich bitte Sie daher, ein wenig Zeit zu investieren und zu überlegen, welche relevanten Aufgaben und deren Kausalzusammenhänge in Change Prozessen Sie in Ihren bisherigen Positionen zu bewältigen hatten und welches die wichtigsten Erfolge Ihrer bisherigen Tätigkeit im Rahmen organisationaler Wandlungsprozesse waren.

Ich will mit meiner Arbeit auf Basis eines systematischen Review bisheriger empirischer Forschungsarbeiten das resultierende Arbeitsmodell empirisch fundieren und weiterentwickeln. Die aufgezeigten Kausalzusammenhänge sollen anhand einer interviewbasierten Befragung repräsentativer Unternehmen validiert und gegebenenfalls um weitere bislang unbekannte Faktoren ergänzt werden. Somit soll ein aus der Praxis geborenes Modell zur Haltung von Mitarbeitern als Individuen und agierenden Subjekte in Phasen organisationalen Wandels entstehen, welches jedoch keinen normativen Charakter hat, sondern Change-Prozesse beschreibt und erklärt.

Davon ausgehend kann in weiteren Studien in der Veröffentlichungsreihe (kumulative Dissertation) ein Management Konzept für die Organisation von organisationalen Change-Prozessen entwickelt werden, mit dem Ziel Empathie des Managements hierfür zu entwickeln und Barrieren gegen unternehmerische Veränderungsprozesse in der Mitarbeiterschaft abzubauen.

Ich will dazu einen möglichst guten Überblick über Ihre bisherigen Erfahrungen in der jetzigen und den früheren Positionen während organisationaler Wandlungsprozesse gewinnen. Anhand dieser Vorlage zur Erhebung der für mich wertvollen Informationen können Sie sich gezielt auf das Interview mit mir vorbereiten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mike Galicija

Hannover 17.12.2017

Angaben zur Person			
Name: Interviewter 2 (Manager G.M.)	Geburtsdatum/Alter 53	Anonym (Ja/Nein):	Ja, Wunsch des Interviewpartners Keine Nennung des Unternehmens

Derzeitige Position			
Positionsbezeichnung	Senior Manager HR; Bankdirektor	Seit	07/2013
Firma	Unternehmen 2 deutsches Finanzinstitut	Umfang (global, regional)	Global
Ort	Frankfurt	Ergebnisse der 2 letzten Geschäftsjahre (sofern relevant)	
Anzahl direkt berichtender Mitarbeiter	7	Anzahl Mitarbeiter gesamt	80/7000
Berichtet an (Position)	CEO / Leiter Personal		
Verantwortlichkeiten	Personalentwicklung, Personalcontrolling, HR IT, Compensation Benefits, Personalmarketing, Personalmanagement International		
Ziele – Woran werden Sie in Ihrer aktuellen Rolle gemessen?	Projektleitung Umbau der Vergütungssysteme, Projektleitung Personalabbau im Zuge der Integration von Tochterunternehmen , Implementierung eines Kulturwandels		
Ergebnisse – Welches sind die von Ihnen zu verantwortenden wichtigsten Erfolge in dieser Position?	Umbau der Vergütungssysteme, Implementierung der Grundlagen einer agilen Organisation, Implementierung eines unternehmensweiten Performance Management Ansatzes		

Erfahrungen aus aktuellen und früheren beruflichen Stationen

(Bitte skizzieren Sie die wichtigsten Aufgaben und Erfolge aus organisationalen Wandelprozessen Ihrer früheren Tätigkeiten. Falls notwendig, verwenden Sie weitere Blätter.)

1. Woraus resultiert die Notwendigkeit zu organisationalem Wandel? Welche inneren und äußeren Faktoren sind wesentliche Triebkräfte? Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Das Unternehmen ist in eine Krise geraten, wodurch die regulatorischen Kennzahlen unter Druck geraten sind und der Unternehmensfortbestand gefährdet galt. Zudem fand eine konzernweite Konsolidierung der Tochterinstitute statt, die zusätzlich den Bedarf an Synergien zu Befriedigung des Kostendrucks notwendig gemacht haben. Insbesondere das hierfür geschaffene Transformationsprogramm hatte zum Ziel den Anforderungen der Investoren, der entsprechenden Eigentümer sowie der Bankenaufsicht zu begegnen. Innere Faktoren - Hebung der Ineffizienzen, Straffung der Organisation, Abbau der Doppelfunktionen, Reduktion der Risiken in den Portfolien, Reaktion auf den laufenden Veränderungsprozess, Wechsel der CEO Funktion und Neuordnung des Boards, Identifikation künftiger Ertragspotentiale mit träger Mitarbeiterschaft; Äußere Faktoren - Anforderung der Investoren zur Verbesserung der Kapitalsituation, Erfüllung der bankenspezifischen regulatorischen Vorgaben, Wettbewerbsfähigkeit sichern, Ratingagenturen

2. Welche Zielsetzungen werden durch den Veränderungsprozess in den Unternehmen verfolgt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Das Transformationsprogramm hat im wesentlichen zwei Stoßrichtungen, Reduktion der Kostenstruktur und 2. Vollständige rechtliche und organisatorische Integration einer Tochterunternehmung. Unterlegt werden sollte dieses Ansinnen mit einem tiefgreifenden Kulturwandel hin zum Verständnis weg von einer Gruppe von Banken hin zu einer Bankengruppe.

Stoßrichtung 1. Optimierung der Kostenstruktur ist aufgrund von Überkapazitäten insbesondere in den Stabsfunktionen notwendig geworden. Zudem derzeit der einzige Hebel, um die Situation des steigenden Personalbedarfs aufgrund der zusätzlichen regulatorischen Vorgaben einzudämmen. Gleichzeitig führen in einem gesättigten Umfeld reduzierte Kosten einzig allein zu einem Ergebniswachstum in einem konsolidierten Ertragsumfeld. Dies erklärt die parallelen Bemühungen Initiativen für Neuen Ertragsfelder/-potentiale zu heben.

Stoßrichtung 2. Vollständige Integration einer Tochterunternehmung sollte eben die Ertragsfelder optimieren und eine größere Marktposition in einzelnen Bereichen ermöglichen. Es galt hierzu die einzelnen Bank-Marken auf die unterschiedlichen Ertragsfelder zu zuordnen. Parallel sind die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zueinander zu bringen, um eine Gewinner-Verlierer Diskussion zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen zu vermeiden.

3. Wie wird der Change-Prozess gestaltet und welche Auswirkungen hat er konkret im Unternehmen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Der Transformationsprozess wird Top-Down gestaltet. Insgesamt ist hierfür eine klassische Projektorganisation implementiert worden, d.h. ein Steuerungskreis, der sich aus den einzelnen Vorständen/Projektleiter/externe Beratungsgesellschaft zusammensetzt, eine paritätisch besetzte Projektleitung, die sich aus Vertretern der Tochterbank und der Mutter zusammensetzt sowie das Projektteam der einzelnen Fachbereichsdisziplinen (z.B. Finanzen, Personal etc.). Zudem berichtete ein Change-Center (Verantwortlich für die Kommunikation und Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne eines Leitstands) an die Projektleitung.

Eine erste sichtbare Konsequenz war der Stopp jedweder Investitionsmaßnahmen in die Infrastruktur (Hardware und Software) sowie die Angleichung der unterschiedlichen betrieblichen Rahmenwerke (u.a. Dienstvereinbarungen) sowie die Regelungen zum Datenaustausch zwischen den Unternehmen. Zudem musste der jeweilige Rechnungslegungsprozess sowie die Veröffentlichungspflichten (Geschäftsabschluss etc.) der Einzelinstitute in kurzer Zeit harmonisiert werden, um die Grundlage der Integration zu schaffen.

Insgesamt sind ad-hoc eine große Menge an Management- und Mitarbeiterkapazitäten aus dem regulären Linienbetrieb in die entsprechende Projektorganisation abgeflossen. Wodurch neben den Abbau-Ängsten auch Ängste der Linienmitarbeiter entstanden, da diese keine Berücksichtigung in den Teil-Projekten fanden. Es kam sehr schnell der Unmut auf, dass einzelne Mitarbeitergruppen nicht für die Zukunft relevant schienen. Klassische Doppelung der Probleme, Kulturkampf zwischen Mitarbeiter der einzelnen Banken und innerhalb der jeweiligen Bank zwischen Linie und Projekt. Dies führte zu dem Fakt, dass viel Energie in die Loss-Aversion geflossen ist, statt eine gemeinsame Aufbruchsstimmung zu schaffen. Zu dieser Wahrnehmung trug das kontraproduktive Verhalten der Personalräte beider Institute mit bei.

4. Welche Veränderungen resultieren für die Mitarbeiter des Unternehmens?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Für die Mitarbeiter in beiden Unternehmen konnten sich neben Standortveränderungen, Positionsveränderungen und Verantwortungsveränderungen ergeben. Gleichzeitig musste sich das Management einem Management-Audit stellen, wodurch sich in Teilen noch weitere kontra-katalysatorisch wirkende Kräfte freigesetzt haben. Es entstand eine klare Widerstandsbewegung zu den jeweiligen Arbeitspaketen. Obwohl dem Management der beiden Unternehmungen die Positionen in der Zielstruktur des zusammengeführten Finanzinstitut offen standen, ist im Ergebnis –in der Wahrnehmung der einzelnen Kulturen- ein Managementteam bevorzugt worden. Das Ziel eine wirkliche Kulturänderung konnte dadurch nicht komplett realisiert werden, da sich die alten beharrenden Manager in der Zielorganisation in den gleichen Positionen wiedergefunden haben.

Trotz der direkten Kommunikation des Managements in die Organisation wirkten die Botschaften bei den Mitarbeitern nicht authentisch, da das Gesamtziel nicht deutlich genug transportiert wurde. Somit fehlte den Mitarbeitern der beiden Instituten ein Orientierungsanker, die Verwirrung nahm zu, wodurch bei vielen die innere Kündigungen und somit keine Identifikation mit dem Zielbild zunahm.

Der Druck sich in den Linienaktivitäten und in den Projektaktivitäten zu engagieren nahm über dem Maße für eine Vielzahl der Mitarbeiter zu, da sich auch der Vorstand der Vorstellung hingab, diesen Transformationsprozess fast komplett ohne externe Begleitung umzusetzen. Ein kleines Team externer Berater kam trotzdem zum Einsatz, wodurch die Wahrnehmung entstand, diese kleine Gruppe setzt ihr vorab definiertes Programm ohne wirkliche Einbindung der Mitarbeiter aus den beiden Instituten um. Somit kam zur allgemeinen Verunsicherung der Mitarbeiter im Unternehmen auch noch Misstrauen für die handelnden Personen hinzu.

5. Mit welchen Barrieren in der Mitarbeiterschaft hat das Unternehmen gegebenenfalls zu kämpfen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Barrieren:

- 1) Misstrauen, wodurch ein überhöhtes Informationsbedürfnis gegeben ist.
- 2) Angst Besitzstände zu verlieren (unterschiedliche Dienstvereinbarungen und gesetzliche Regelungen), kein Interesse an konstruktiver Lösungsfindung
- 3) zu große Komplexität im Gesamttransformationsprojekt, es wurde sich in den Nebenkriegsschauplätzen verzettelt
- 4) beschädigte Unternehmenskultur in beiden Häusern, kein Vertrauen in das Vorstandsteam – verfolgen nur eigenes Interesse
- 5) Image „Kampf David gegen Goliath“ wurde Jahrzehnte lang gepflegt – so dass die Mitarbeiter erst einmal lernen müssen innerhalb des Konzerns zusammenzuarbeiten
- 6) Zukunftsängste w/Jobverlust aufgrund der künftig zu hebenden Synergien), kein Interesse an konstruktiver Lösungsfindung
- 7) Fehlendes Zutrauen in das Managementteam, die Lehmschicht förderte Informations-/Kommunikationsdefizite
- 8) keine Identifikation mit dem neuen Management, da dieser nur für den Zeitraum der Transformation in Verantwortung ist. Dieser Fakt ist allen Beteiligten bekannt.
- 9) Die Notwendigkeit für diesen Transformationsprozess wurde nicht angenommen, die Hoffnung auf den „Weißen Ritter“ in Form an Unterstützung Dritter war gegeben. Somit nährte sich die „Verneinung“ zur Transformation weiterhin.

6. In welcher Weise haben Mitarbeiter gegebenenfalls den Veränderungsprozess angestoßen oder unterstützt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Die Mitarbeiter hatten die Möglichkeit sich an das Change-Center zu wenden, um zum einen nach weiteren Details nachzufragen oder zum anderen auch mögliche Projektthemen zu platzieren. Diese wurden direkt und ungefiltert in den Lenkungsausschusssitzungen diskutiert und ggf. in die Gesamtprogrammstruktur integriert. Gleichzeitig sind Innovationsprojekte mithilfe einer neuen Agilitätsmethode bankweit erarbeitet worden.

Mit Blick auf die zu definierenden Zielstrukturen in der neuen Unternehmung sind die jeweiligen Mitarbeiterschaften der einzelnen Fachbereiche in die Erarbeitung der Inhalte und der Templates mit eingebunden worden. Somit sollte frühzeitig ein Gefühl der Sicherheit mit der Kenntnis der Detailveränderung erreicht werden. Allerdings wurde dieser Prozessschritt sehr unterschiedlich durch das Managementteam umgesetzt, so dass bestehende Ängste verstärkt wurden.

Das Management-Team nutzte seinen Freiraum, um sein jeweiliges Reich zu verteidigen. Es ist nicht gelungen ein Alignment der handelnden Personen auf das Ziel konsequent sicherzustellen und durch entsprechende Maßnahmen einzufordern. Der Versuch in Teilen Top Down Vorgaben mit Bottom Up Ansätzen zu detaillieren, wurde dazu genutzt, unterschiedliche Interessenlagen zu platzieren und größtenteils eigene Vorteile zu generieren.

7. Welche Faktoren bestimmen, wie sich Mitarbeiter zum Wandlungsprozess des Unternehmens stellen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

- 1) Insbesondere die Vorbildfunktion der Führungskräfte stellt in dieser Situation einen wesentlichen Faktor für die Einstellung der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess dar. Dafür bedarf es einer klaren Kommunikation, die authentisch und voller Leidenschaft durch das obere Management in die Organisation getragen wird. Was will der Eigentümer? Wie will der Vorstand diese Anforderung mit dem Managementteam zur Umsetzung bringen? Wer kann das Management Team für diesen Weg verpflichtet werden? Die Haltung den Transformationsprozess als Chance für die Zukunft zu begreifen, aktiv von allen Beteiligten einfordern.
- 2) Mitarbeiter spüren sofort, wenn zwischen den einzelnen Managementebenen die Zusammenarbeit nicht funktioniert. Es muss sichergestellt sein, dass dieses Zusammenspiel funktioniert. Zudem bedarf es bei einem Transformationsprozess dieser Größenordnung eine klare Top Down Ansage.
- 3) Erfolg und Misserfolge innerhalb des Transformationsprozesses müssen auch „gefeiert“ werden.
- 4) Die Vermittlung des Aspektes „what is in for me“ für jeden einzelnen Mitarbeiter soll klarer in den Fokus rücken, um eine Bewegungsenergie freizusetzen. Die Mitarbeiter müssen den Transformationsprozess zur eigentlichen Linienaufgabe bewegen. Vertrauen, dass Zusagen auch eingehalten werden.
- 5) Keine Alibi Veranstaltungen
- 6) Verantwortungsübernahme, wenn Vorgaben nicht erfüllt werden. Es ist nicht schlimm, wenn der Mitarbeiter/Manager den Weg nicht mitgehen will, doch dann bitte auch die Konsequenzen dafür übernehmen können.
- 7) Klarheit und Berechenbarkeit im Handeln der Entscheidungsarchitekten des Transformationsprozesses.

Bitte bewerten Sie Ihre bisherigen Erfahrungen, indem Sie die entsprechende Option für jede Kategorie auswählen.
 (Klicken Sie bitte doppelt auf das Kästchen, dann öffnet sich das Fenster und Sie können entsprechend ankreuzen.)

Komplexität

Nationalitäten/Kultur	Hat ein Team einer Nationalität/Kultur geführt <input type="checkbox"/>	Hat zwei Teams mit zwei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit drei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit vier oder mehr Nationalitäten/Kulturen geführt <input checked="" type="checkbox"/>
Hierarchischer Umfang	War für sich selbst verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und eine organisatorische Ebene verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und zwei organisatorische Ebenen verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>	War für sich selbst und drei oder mehr Ebenen verantwortlich <input type="checkbox"/>
Größe/ Mitarbeiterverantwortung	War für <10 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für 10 bis 100 Personen verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>	War für 100 bis 1.000 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für mehr als 1.000 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>
Wachstumsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input checked="" type="checkbox"/>
Reorganisations-/ Restrukturierungsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input checked="" type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input type="checkbox"/>
Integration	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input checked="" type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input type="checkbox"/>

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).

Breite

Internationale Erfahrung	Wenig direkte international Erfahrung (z.B. nur Reisetätigkeit) <input checked="" type="checkbox"/>	Hat mindestens 1 Jahr in einem anderen Land gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat mindestens 1 Jahr in verschiedenen Ländern gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat mehrere Jahre auf verschiedenen Kontinenten gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>
Diverse Kundenbeziehungen	Hatte nur interne Kundenbeziehungen <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu einer Art von externen Kunden (z.B. ein Segment im B2B Bereich) <input checked="" type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen innerhalb einer Branche <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen in verschiedenen Branchen <input type="checkbox"/>
Dezernatsübergreifende Erfahrung	Hat nur in einer Unterfunktion eines Dezernats gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in verschiedenen Unterfunktionen innerhalb eines Dezernats gearbeitet <input checked="" type="checkbox"/>	Hat in mehr als einem Dezernat gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in mehr als zwei Dezernaten gearbeitet <input type="checkbox"/>
Markt-/Marktfolge-/Stabserfahrung	Hat eine dieser Funktionen inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt oder mehrere Funktionen inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt und mehrere inne gehabt <input checked="" type="checkbox"/>	Hat mehrere dieser Funktionen geführt <input type="checkbox"/>

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).

8.1.3 Interview 3

Mit Hilfe dieser Vorlage sollen sowohl die relevanten Daten der beruflichen Position als auch Ihre persönliche Einschätzung (im Sinne eines Weitblicks) über die Wirkung von Restrukturierungsmaßnahmen auf das Gesamtunternehmen ermittelt werden.

Ich bitte Sie daher, ein wenig Zeit zu investieren und zu überlegen, welche relevanten Aufgaben und deren Kausalzusammenhänge in Change Prozessen Sie in Ihren bisherigen Positionen zu bewältigen hatten und welches die wichtigsten Erfolge Ihrer bisherigen Tätigkeit im Rahmen organisationaler Wandlungsprozesse waren.

Ich will mit meiner Arbeit auf Basis eines systematischen Review bisheriger empirischer Forschungsarbeiten das resultierende Arbeitsmodell empirisch fundieren und weiterentwickeln. Die aufgezeigten Kausalzusammenhänge sollen anhand einer interviewbasierten Befragung repräsentativer Unternehmen validiert und gegebenenfalls um weitere bislang unbekannte Faktoren ergänzt werden. Somit soll ein aus der Praxis geborenes Modell zur Haltung von Mitarbeitern als Individuen und agierenden Subjekte in Phasen organisationalen Wandels entstehen, welches jedoch keinen normativen Charakter hat, sondern Change-Prozesse beschreibt und erklärt.

Davon ausgehend kann in weiteren Studien in der Veröffentlichungsreihe (kumulative Dissertation) ein Management Konzept für die Organisation von organisationalen Change-Prozessen entwickelt werden, mit dem Ziel Empathie des Managements hierfür zu entwickeln und Barrieren gegen unternehmerische Veränderungsprozesse in der Mitarbeiterschaft abzubauen.

Ich will dazu einen möglichst guten Überblick über Ihre bisherigen Erfahrungen in der jetzigen und den früheren Positionen während organisationaler Wandlungsprozesse gewinnen. Anhand dieser Vorlage zur Erhebung der für mich wertvollen Informationen können Sie sich gezielt auf das Interview mit mir vorbereiten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mike Galicija

Hannover 17.12.2017

Angaben zur Person			
Name: Interviewter 3 (Manager Dr. E. K.)	Geburtsdatum/Alter: 54	Anonym (Ja/Nein):	Ja, Wunsch des Interviewpartners Keine Nennung des Unternehmens

Derzeitige Position			
Positionsbezeichnung	Head Compliance Officer	Seit	
Firma	Unternehmen 3 Finanzvertrieb	Umfang (global, regional)	Global
Ort	Hannover	Ergebnisse der 2 letzten Geschäftsjahre (sofern relevant)	
Anzahl direkt berichtender Mitarbeiter	Direkt an die Geschäftsführung/Aufsichtsrat	Anzahl Mitarbeiter gesamt	
Berichtet an (Position)			
Verantwortlichkeiten	Schaffung von Compliance Strukturen		
Ziele – Woran werden Sie in Ihrer aktuellen Rolle gemessen?	Einführung von Governance Strukturen im Rahmen der Börsenfähigkeit des Unternehmens		
Ergebnisse – Welches sind die von Ihnen zu verantwortenden wichtigsten Erfolge in dieser Position?	Siehe oben		

Erfahrungen aus aktuellen und früheren beruflichen Stationen
(Bitte skizzieren Sie die wichtigsten Aufgaben und Erfolge aus organisationalen Wandelprozessen Ihrer früheren Tätigkeiten. Falls notwendig, verwenden Sie weitere Blätter.)

1. Woraus resultiert die Notwendigkeit zu organisationalem Wandel? Welche inneren und äußeren Faktoren sind wesentliche Triebkräfte? Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

1) Börsengang

Die Notwendigkeit für den organisatorischen Wandel hatte das Ziel die Börsenfähigkeit zu gewährleisten und sich für mögliche Investoren interessant zu machen. Dazu musste eine Grundlage geschaffen werden, dass die internen Governance Strukturen wirkungsvoll sind. Zudem hatte diese Maßnahme den netten Nebeneffekt, dass über ein Kontingent an vorbörslichen Vorzugspapieren die Mitarbeiterbeteiligung eine verbesserte Leistungsorientierung freisetzte (u.a. Bindung von vertriebsstarken Mitarbeitern).

Innere Faktoren

- Wachstumsfinanzierung,
- schneller sein wollen als andere Marktteilnehmer,
- strategischen Vorteil aufbauen

Äußere Faktoren

- erwartete Konsolidierung der Marktteilnehmer (zu viele Anbieter)
- Ziel anorganisches Wachstum
- Ausweitung auf europäischen Markt, da nationaler Markt zu begrenzt war

2) Übernahme durch internationalen Konzern

Die Notwendigkeit resultierte aufgrund des guten Gespürs des Eigentümers für die kommende Marktentwicklung. Im Kern ein Eigentümer getriebenes Geschäft im Vorfeld der Finanzmarktkrise, dass auf eine hohe Liquidität beim übernehmenden Unternehmen gestoßen ist. In Verbindung mit dieser Maßnahme waren die Aktivitäten auf ein Delisting an der Börse und auf den Rückbau im Unternehmen konzentriert.

Innere Faktoren : Stopp der Wachstumsphase

- Antizipieren möglicher Entwicklungen aufgrund der Finanzmarktkrise

Äußere Faktoren: Internationaler Konzern hatte hohe Cash Komponente und war auf der Suche nach Investitionen in ein beständiges Asset.

2. Welche Zielsetzungen werden durch den Veränderungsprozess in den Unternehmen verfolgt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Zu 1) Börsengang

Es galt das Unternehmen weiter aufzubauen und die Zukunftssicherung des Betriebs sicherzustellen. Dazu war die Etablierung der Kapitalmarktfähigkeit zwingend notwendig, um entsprechende Investoren zu begeistern. In diesem Fall musste der interne Unternehmensorganismus mit seinen Gewohnheiten und Regelwerken sowie seinen internen Betriebsabläufen komplett auf eine schnellere Struktur umgestellt werden. Zudem wurde mit Investor Relations eine Einheit aufgebaut, die es bis dato gar nicht gegeben hat.

Zu 2) Übernahme durch internationalen Konzern

Hier galt es den Erhalt - der nach dem Börsengang etablierten - Strukturen des Unternehmens unter einem neuen Dach zu gewährleisten. Es erfolgte ein neues Branding für die Unternehmensgruppe. Dabei wurde eine Plattformstrategie (analog Volkswagen) verfolgt, die auf gleichen Abläufen und gleichen Produktinhalten mit unterschiedlichen Namen auf den Märkten angeboten wurden. Neben den Re-Branding der Unternehmensanteile wurde eine konsequente Segmentierung der Märkte umgesetzt, die teilweise zur Folge hatte, dass sich aus einzelnen Märkten komplett zurückgezogen wurde. Für die zusammengeführten BackOffice Aktivitäten kamen parallel die Restrukturierungsmaßnahmen zum Tragen, um entsprechende Synergien zu heben. In dieser Phase stellte sich die neue Unternehmung einen stetigen Wandel.

In Zeitverlauf dauerte die Zusammenführung der Unternehmen 2 Jahre, in den weiteren 5 Folgejahren lief die einzelnen Unternehmung ohne nennenswerte Veränderung parallel weiter und erst daran anschließend erfolgte innerhalb weitere drei Jahre ein Umbau mit Re-Branding/Segmentierung etc. Insgesamt haben sich die Beteiligten sehr viel Zeit gegeben und dadurch auch ein Maß an Sicherheit in der Wahrnehmung der Mitarbeiter erreicht.

3. Wie wird der Change-Prozess gestaltet und welche Auswirkungen hat er konkret im Unternehmen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Zu 1) Börsengang

Die Neuorientierung zum Börsengang hat in der Konsequenz zur kompletten Neuordnung des Bioorganismus im Unternehmen geführt. Es wurde plötzlich ein ganz anderes Denken im Management und in der Organisation gefordert, die Mitarbeiter mussten sich neu erfinden. So ist beispielsweise im Rechnungswesen die Berichterstattung von jährlich auf vierteljährlich umzustellen, dazu wurden die Prozesse effektiver und effizienter.

Diese neuen Denkstrukturen machten eine starke Führung notwendig, gekoppelt mit einer intensiven Kommunikation mit dem Ziel der Sinnsensibilisierung (Zusammenhänge musste erst einmal begriffen werden), erst dann wurde mit der Umsetzbarkeit begonnen, wobei es auch deutliche Konsequenzen bei Verweigerung der Weiterentwicklung gegeben hat. **Viele Finanzdienstleister unterschätzen die Notwendigkeit dieses langfristigen Ansatzes. Häufig will das Management mit Beschluss der Entscheidung gleich die Umsetzung gegeben haben, ohne dass die Mitarbeiter wirklich aufgeklärt wurden.**

Zu 2) Übernahme durch internationalen Konzern

Nach dem Zusammenschluss der Unternehmen gab es zunächst aufgrund der Bewältigung der Finanzmarktkrise keine konkreten Managementaktivitäten zur Hebung von Synergien etc. Dieses Momentum konnte als Findungsphase zwischen den Häusern und dessen Management genutzt werden. Dabei gelang es eine Konstanz in der Führungsmannschaft der beiden Häuser sicherzustellen.

Erst nach der Findungsphase kam es zur Reorganisation/Restrukturierung mit dem Ziel die Kostenstrukturen zu optimieren. Dieser Prozess erfolgte mit Unterstützung externer Berater und einer klaren Top-Down Ansage. Die Umsetzung und Steuerung dieses Prozesses erfolgte über die Gremien unter Einbindung eines Transformation Office. Die Aufgaben des Transformation Office lag in der Koordination der Themen und Aufgaben, in der Synchronisation der Zahlenwerke, die durch die Verkomplizierung aufgrund der unterschiedlichen technologischen Lösungen in den einzelnen Häusern notwendig wurde.

4. Welche Veränderungen resultieren für die Mitarbeiter des Unternehmens?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Zu 1) Börsengang

- neue Chancen durch neue Aufgaben und Arbeitsplätze (z.B. neue Einheit Investor Relation)
- Euphorie, die Mitarbeiter wurden Teil eines neuen Aufbruchs. Sie waren auf den präsenten Eigentümer gepoolt, wodurch eine extrem hohe positive Grundstimmung gegeben war
- Verbessertes Image der Unternehmung, Reputationswachstum und Anerkennung
- Etablierung der eigenen Marke (Branding)

Zu 2) Transformation/Übernahme durch internationalen Konzern

- Verunsicherung der Mitarbeiter, was passiert jetzt mit uns
- Identifikations-Vakuum bei den Mitarbeitern, der Orientierungsanker ging mit Weggang des Gründers verloren
- Ideen-Vakuum beim Management, es entstand ein Begeisterungsleerraum mit Weggang des Gründers
- die lange Umsetzungsphase/Findungsphase setzte zusätzliche Ängste bei den Mitarbeitern frei

5. Mit welchen Barrieren in der Mitarbeiterschaft hat das Unternehmen gegebenenfalls zu kämpfen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Zu 1) Börsengang

Keine Barrieren feststellbar, da aufgrund der Euphorie sowie der positiven Grundstimmung eine Aufbruchsstimmung gegeben war. Dem Eigentümer gelang es zu vermitteln, dass alle mitmachen wollten.

Zu 2) Transformation/Übernahme durch internationalen Konzern

- Unsicherheit
- Fehlende Identifikation
- Angst vor neuen Manager-Welt
- Sorge, dass die neuen Manager eher auf die Vergangenheit blicken und die damaligen Erfolge/Inhalte schlecht machen, um dies als Entschuldigung für kommende Anpassungsnotwendigkeiten und Veränderungen zu nehmen.
- Clash of Culturs (alteingesessene schweizerische Unternehmung ggü. den schnellen dynamischen deutschen Emporkömmling) -> das Vakuum in der Führungsidentifikation setzte zudem weitere negative Energiefelder Freitag
- Deutsch vs. Internationales Verständnis

Anforderung stieg, einen stabilen Rahmen in einem stetig sich wandelnden Umfeld zu schaffen, um den Mitarbeitern Sicherheit und eine Markenidentität zu vermitteln, obwohl die gewohnte persönliche/emotionale Ansprache des Eigentümers fehlt, da die neue normale Manager-Welt dieses nicht umsetzen konnten.

6. In welcher Weise haben Mitarbeiter gegebenenfalls den Veränderungsprozess angestoßen oder unterstützt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Größter Hebel zur Umsetzung wurde im Vorleben durch das Management gesehen. Dieser Ansatz hebelte die Zielerreichung und zahlte gleichzeitig auf dem Wunsch der Mitarbeiter nach Sicherheit ein. Durch einen entsprechenden Projektplan wurde die Akzeptanz der Führung gestärkt und ein stetiger Dialog zur Weiterentwicklung gewährleistet. Es wurde nicht der Anspruch auf Revolution sondern auf Evolution gelenkt. Trotzdem bestand weiterhin der Kontrast zwischen Eigentümer und Management.

Vorgehen zur Einbindung der Mitarbeiter: Projektplan -> Strategieworkshops -> Einbindung „Kaskadierendes Verfahren“ Top Down/Bottom Up -> Impuls zurück an das Top-Management -> Erkenntnis wurde genutzt ein Leitbild zu erarbeiten -> Basis für weitere Marketingmaßnahmen

7. Welche Faktoren bestimmen, wie sich Mitarbeiter zum Wandlungsprozess des Unternehmens stellen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

- 1) Identifikation mit dem Unternehmen
- 2) Antwort auf die Frage „What is in for me“
- 3) Erhalt von Ritualen
- 4) Gestalte ich als Mitarbeiter vs. Werde ich gestalte (-> die Readiness bei den Mitarbeitern erfragen)
- 5) Fachlichkeit „Kann ich noch etwas lernen“
- 6) Persönlichkeit „Bin ich offen für Veränderungen“
- 7) Schätze ich die Kultur eines Familienbetriebs oder Brauche ich die Anonymität eines großen Konzerns

Zitat von Götz Werner (Gründer DM) -> Erfolg hat Folgen, diese sind mit Wachstum, Veränderungen und den permanenten Stellen von Fragen an die Mitarbeiter verbunden (und es sollte nicht anderes herum erfolgen, dass der Eigentümer bzw. das Management permanent die Fragen der Mitarbeiter beantwortet).

Bitte bewerten Sie Ihre bisherigen Erfahrungen, indem Sie die entsprechende Option für jede Kategorie auswählen.
 (Klicken Sie bitte doppelt auf das Kästchen, dann öffnet sich das Fenster und Sie können entsprechend ankreuzen.)

Komplexität

Nationalitäten/Kultur	Hat ein Team einer Nationalität/Kultur geführt <input type="checkbox"/>	Hat zwei Teams mit zwei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit drei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit vier oder mehr Nationalitäten/Kulturen geführt <input checked="" type="checkbox"/>
Hierarchischer Umfang	War für sich selbst verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und eine organisatorische Ebene verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>	War für sich selbst und zwei organisatorische Ebenen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und drei oder mehr Ebenen verantwortlich <input type="checkbox"/>
Größe/Mitarbeiterverantwortung	War für <10 Personen verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>	War für 10 bis 100 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für 100 bis 1.000 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für mehr als 1.000 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>
Wachstumsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input checked="" type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input type="checkbox"/>
Reorganisations-/Restrukturierungsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input checked="" type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input type="checkbox"/>
Integration	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input checked="" type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input type="checkbox"/>

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).
 Herausforderungen fußte auf die einmalige Situation der Schaffung von Governance-Strukturen während einer dauerhaften Wandelphase, die von Börsenfähigkeit bis hin zu direkten Reportinglinien zum Eigentümer/Aufsichtsrat und Vorstand führte
 Die dauerhafte Wandelphase spiegelt sich in nachstehenden Schritten wieder:
 Aufbau des Unternehmens -> Erweiterung der Organisationsstrukturen durch anorganischen Zukauf -> Schaffen von Verhalten und Kultur -> Börsenfähigkeit -> Übernahmeprozess inkl. Reorganischtion/Restrukturierung sowie Integration

Breite

Internationale Erfahrung	Wenig direkte international Erfahrung (z.B. nur Reisetätigkeit) <input checked="" type="checkbox"/> Abstimmung Verwaltungsrat	Hat mindestens 1 Jahr in einem anderen Land gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat mindestens 1 Jahr in verschiedenen Ländern gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat mehrere Jahre auf verschiedenen Kontinenten gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>
Diverse Kundenbeziehungen	Hatte nur interne Kundenbeziehungen <input checked="" type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu einer Art von externen Kunden (z.B. ein Segment im B2B Bereich) <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen innerhalb einer Branche <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen in verschiedenen Branchen <input type="checkbox"/>
Dezernatsübergreifende Erfahrung	Hat nur in einer Unterfunktion eines Dezernats gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in verschiedenen Unterfunktionen innerhalb eines Dezernats gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in mehr als einem Dezernat gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in mehr als zwei Dezernaten gearbeitet <input checked="" type="checkbox"/> Übergreifende Funktion
Markt-/Marktfolge-/Staberfahrung	Hat eine dieser Funktionen inne gehabt <input checked="" type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt oder mehrere Funktionen inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt und mehrere inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat mehrere dieser Funktionen geführt <input type="checkbox"/>

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).

Compliance (Einhaltung von Regelwerken) zählt zu den prüfenden Tätigkeiten der Systeme im Sinne der Governance (Oberste Instanz)

8.1.4 Interview 4

Mit Hilfe dieser Vorlage sollen sowohl die relevanten Daten der beruflichen Position als auch Ihre persönliche Einschätzung (im Sinne eines Weitblicks) über die Wirkung von Restrukturierungsmaßnahmen auf das Gesamtunternehmen ermittelt werden.

Ich bitte Sie daher, ein wenig Zeit zu investieren und zu überlegen, welche relevanten Aufgaben und deren Kausalzusammenhänge in Change Prozessen Sie in Ihren bisherigen Positionen zu bewältigen hatten und welches die wichtigsten Erfolge Ihrer bisherigen Tätigkeit im Rahmen organisationaler Wandlungsprozesse waren.

Ich will mit meiner Arbeit auf Basis eines systematischen Review bisheriger empirischer Forschungsarbeiten das resultierende Arbeitsmodell empirisch fundieren und weiterentwickeln. Die aufgezeigten Kausalzusammenhänge sollen anhand einer interviewbasierten Befragung repräsentativer Unternehmen validiert und gegebenenfalls um weitere bislang unbekannte Faktoren ergänzt werden. Somit soll ein aus der Praxis geborenes Modell zur Haltung von Mitarbeitern als Individuen und agierenden Subjekte in Phasen organisationalen Wandels entstehen, welches jedoch keinen normativen Charakter hat, sondern Change-Prozesse beschreibt und erklärt.

Davon ausgehend kann in weiteren Studien in der Veröffentlichungsreihe (kumulative Dissertation) ein Management Konzept für die Organisation von organisationalen Change-Prozessen entwickelt werden, mit dem Ziel Empathie des Managements hierfür zu entwickeln und Barrieren gegen unternehmerische Veränderungsprozesse in der Mitarbeiterschaft abzubauen.

Ich will dazu einen möglichst guten Überblick über Ihre bisherigen Erfahrungen in der jetzigen und den früheren Positionen während organisationaler Wandlungsprozesse gewinnen. Anhand dieser Vorlage zur Erhebung der für mich wertvollen Informationen können Sie sich gezielt auf das Interview mit mir vorbereiten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mike Galicija

Hannover 17.12.2017

Angaben zur Person			
Name: Interviewter 3 (Manager Dr. M. M. A.)	Geburtsdatum/Alter: zwischen 50	Anonym (Ja/Nein):	Ja, Wunsch des Interviewpartners Keine Nennung des Unternehmens
Derzeitige Position			
Positionsbezeichnung	CHRO – Doppelfunktion Managing Director und Vorstand Tochterunternehmung	Seit	2009-2013
Firma	Unternehmen 4 Filialbank	Umfang (global, regional)	National (bundesweit)
Ort	Frankfurt	Ergebnisse der 2 letzten Geschäftsjahre (sofern relevant)	
Anzahl direkt berichtender Mitarbeiter	7 Abteilungsleiter	Anzahl Mitarbeiter gesamt	12.000
Berichtet an (Position)	2 Konzernvorstände sowie eine Berichtslinie an eine deutsche Großbank		
Verantwortlichkeiten	CHRO Gesamtkonzern		
Ziele – Woran werden Sie in Ihrer aktuellen Rolle gemessen?	Gesamtkonzern: Personalkosten 1.5 Mrd. Euro Filialvertrieb 1.0 Mrd. Euro		
Ergebnisse – Welches sind die von Ihnen zu verantwortenden wichtigsten Erfolge in dieser Position?	Organbudgetverantwortung, Gesamtsteuerung der Personalkosten, SLA Providersteuerung, Strategische Personalsteuerung 12.000 Mitarbeiter auf rund 1.100 Filialen sowie zwei Transformationsprojekte Zukauf der letzten Filialen der Unternehmung A sowie Integration der Bank B		
Erfahrungen aus aktuellen und früheren beruflichen Stationen (Bitte skizzieren Sie die wichtigsten Aufgaben und Erfolge aus organisationalen Wandelprozessen Ihrer früheren Tätigkeiten. Falls notwendig, verwenden Sie weitere Blätter.)			

1. Woraus resultiert die Notwendigkeit zu organisationalem Wandel? Welche inneren und äußeren Faktoren sind wesentliche Triebkräfte? Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Äußere Triebkräfte:

- Wachstumsopportunitäten, kostengünstige Optimierung des Filialvertriebs zu einem adäquaten Preis
- Analystengetriebe Storyline der Eigentümer
- Konsolidierungsbestrebungen nach der Finanzmarktkrise (Jahre nach Lehmann Pleite)
- stabilisierende Effekte im Rahmen der Nach-Krisenjahre der Finanzmarktkrise (2008)

Innere Triebkräfte

- Stärkung des Markenauftritts
- Vergrößerung der Flächenpräsenz
- Ausbau des Zwei-Marken-Auftritts zur differenzierten Ziel-/Kundengruppenansprache

2. Welche Zielsetzungen werden durch den Veränderungsprozess in den Unternehmen verfolgt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Während die Integration der letzten Filialen der Unternehmen A im wesentlichen nur den Abschluss einzelner Filialübertragungen zur Konsolidierung darstellte, wurde mit dem Integrationsprozess der Bank B eine andere Zielsetzung verfolgt. Hierbei sollte eine geräuschlose Integration der Vertriebsplattform erreicht werden. Es sollte dabei kein Abrieb im Vertrieb der Bank B stattfinden, vielmehr sollten die Vertriebsmitarbeiter einen 100 % Happiness-Grad erhalten, so dass die Vertriebsmannschaft sofort einen neuen Heimathafen finden. Es sollten im ersten Schritt bei der § 613a Übertragung keine Synergien gehoben werden, eher sollte das Retailbusiness ausgebaut werden. Es galt die Qualifikationen zu halten, um sofort eine schlagkräftige Ergänzung der bisherigen Vertriebskanäle zu erreichen. Die Hebung von Synergien stand nicht primär im Fokus und sollte nachgelagert zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Die Unternehmen gehen einen weiteren Schritt im Rahmen ihrer Kooperationsvereinbarung. Die Filial-Kunden der Bank B erhalten das Angebot, mit ihren Bankprodukten zum Unternehmen A zu wechseln. Über individuelle Angebote werden die Kunden der Bank B ab dem 30. März mit Kundenschreiben informiert. Die Filialmitarbeiter erhalten ein Anstellungsangebot durch das Unternehmen A.

Künftig wird sich die Bank B auf das wachstumsstarke Direktbankgeschäft konzentrieren. Sie wird als Konzernunternehmen mit Sitz in Berlin und unter der jetzigen Marke bestehen bleiben und ihr mehrfach ausgezeichnetes Online-Banking kontinuierlich ausbauen. Damit reagiert die Bank B auf das starke Wachstum im Online- und Direktbankgeschäft sowie auf die nachhaltig positive Entwicklung bei ihren Direktbank-Kunden.

"Die Unternehmung A wird vom vertriebsstarken Team der Bank B perfekt ergänzt", so Vorstand der Unternehmung A. "Außerdem profitieren die Kunden von unserem breiteren Netz mit 1.100 Filialen, einem erweiterten Serviceangebot, sowie längeren Öffnungszeiten." Vorsitzender der Geschäftsführung der Bank B: "Die vergleichbaren Produkte und Angebote der beiden Banken ermöglichen es unseren Kunden, das Beste aus zwei Welten zu wählen. Wir können mit der Kooperation sowohl unseren Kunden als auch unseren Mitarbeitern zusätzliche Perspektiven bieten."

3. Wie wird der Change-Prozess gestaltet und welche Auswirkungen hat er konkret im Unternehmen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Die Integration der Filialen in die Unternehmung A verlief unkompliziert, da sich die Kulturen der Mitarbeiter sehr ähnlich waren und im Grundsatz die Botschaft bei den betroffenen Personen festgesetzt hatte: „hier gehöre ich eh hin.“

Die Integration der Beschäftigten der Bank B gestaltete sich hingegen schon anspruchsvoller. Der Integrationsprozess verlief in zwei Phasen. Erst Integration, dann Reorganisation. Die Gestaltung des Veränderungsprozesses erfolgte entlang eines wachstumsorientierten Pfades und somit als andere Ausgangslage. Etwaige Synergie-Effekte zu heben, waren nachgelagert.

Hierzu muss zuerst ein Mindset Verständnis für die Managementphilosophie der Unternehmung A gesetzt werden. Hier waren Integrationsmaßnahmen an der Tagesordnung, da aufgrund der internen Vorgabe jährlich permanent grundsätzlich 5% Abbaupotential auf den Kostenblock zu heben, diese Transformationsprozesse die einzige Möglichkeit darstellen weitere Kostenoptimierung zu identifizieren. Es bestand demnach eine Pflicht zu wachsen, um die Kosten zu reduzieren. Für die Mitarbeiter hatte die Integration der Bank B eine durchatmende Pause mit sich, da personalseitig zunächst aufgestockt wurde. Trotzdem galt es bei den Mitarbeitern Ängste zu bearbeiten, die sich aus der Integration und den anstehenden Veränderungen ergaben.

Die abgebende Seite (Pull-Effekt) wollte den Kaufpreis für die Bank B realisieren und die Karrieremöglichkeiten des Managements der Bank B erhalten. Die aufnehmende Seite (Push-Effekt) wollte damit teilweise Ihrem Mindset entsprechend, somit schneller Synergien heben. Zusätzlich war ein kulturelles Zusammenwachsen sicherzustellen, wodurch die Komplexität sich um ein Vielfaches erhöhte. Die Mitarbeiter Bank B hatten eine ausgeprägte Retailbanking Erfahrung und Qualifikation (und kamen aus einem Konzern mit hoher Reputation/damals zu einer Unternehmung A mit geringen Reputation) und befürchteten einen persönlichen Imageschaden. Während die Mitarbeiter der Unternehmung A bis dato nicht mit dieser Qualifikation und Erfahrung im Retailbanking aufwarten konnten und sich somit um Ihre Anstellungen Sorgen machten.

Die Sorgen der Mitarbeiter der Unternehmung A fußen insbesondere auch darauf, dass Synergien erst nachgelagert aufgezeigt und geliefert werden sollten, was allerdings nicht dem gewohnten Muster und Mindset der dauerhaften jährlichen Kostensenkung der Unternehmung A entsprach. Im Umkehrschluss die Deutung, wenn bei den Mitarbeitern der Bank B kein Abbau erfolgt, bedeutet es für uns einen Verstärker unserer Kostenreduktionen. In der Folge wurden intensive Roadshows und Kommunikationsformate wie Townhalls initiiert, um den Mitarbeitern die Sorgen zu nehmen und nachzuweisen, dass die nachgelagerten Synergien sich schon allein aus der natürlichen Fluktuationen zu einen späteren nachgelagerten Zeitpunkt ergeben werden. -> Immenser Aufwand in der Begleitung und Betreuung der Mitarbeiterschaften mit unterschiedlichen Botschaften

4. Welche Veränderungen resultieren für die Mitarbeiter des Unternehmens?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Aufzeigen, dass sich die Standorte der jeweiligen Vorgängerinstitute perfekt ergänzen, Unternehmung A auf der Fläche, Bank B in den Städten. Es geht auf allen Seiten die kognitiven Kommunikationsherausforderungen anzunehmen und zielgruppenspezifisch die Veränderungen zu erläutern.

Mitarbeiter der Bank B: Herausforderung: plötzlich nicht mehr Teil der bisherigen Unternehmensgruppe (mit hoher Reputation) sondern Teil der Unternehmung A zu sein, Verdichtung der Standorte in den Städten, Erweiterung der Produktpalette mit klassischen Massenvertriebsprodukten

-> Beschäftigungssicherung

-> Begleitung der kulturellen Integration

-> Botschaft: „Wir lernen voneinander“

-> Aufzeigen von anderen Entwicklungsmöglichkeiten in der Unternehmung A als in einer klassischen Bank (u.a. Filialleiter mit 27/28 für rund 80 Mitarbeiter möglich)

-> Wir wollen die Marken-Identität behalten (Bank B als Marke)

Mitarbeiter der Unternehmung A:

-> Beschäftigungssicherung bei nahezu im hohen Maße limitierter Mobilität (hoher Frauenanteil mit Halbtagsverträgen in den Flächenfilialen)

-> Sorge nehmen, dass die vergleichsweise hohe Qualifikation der Mitarbeiter der Bank B zu Abbaumaßnahmen im Personalkörper/Mitarbeiterbestand der Unternehmung A führen könnte

-> direkte Kommunikation auf dem Land, die Integration geht auf, die natürliche Fluktuation wird helfen die Synergien zu realisieren

5. Mit welchen Barrieren in der Mitarbeiterschaft hat das Unternehmen gegebenenfalls zu kämpfen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Generell muss diese Frage „case-by-case“ beantwortet werden. Es gibt kein allgemeingültiges Prinzip, wodurch Integrationsprozesse bei einem Restrukturierungs- oder Wachstumsprozess leichter oder schwerer fallen. Menschen sind nicht adaptiv zu gewinnen. Es gilt die Frage zu finden, wie können die einzelnen Hebel identifiziert werden, um diese dann auf den jeweiligen Anlass des Menschen zu übertragen. Dabei muss im Grundsatz viel intensiver auf die Emotionen der einzelnen Personen eingegangen werden, um stets die Antwort frühzeitig auf „what is in for me“ zu geben.

Mitarbeiter der Unternehmung A

- 1) Vorbehalte; Glaubwürdigkeit -> Nein, Ihr habt immer schon abgebaut
- 2) Kognitive Kreditabilität -> verstehe diese Maßnahme nicht
- 3) Finanzieller Neid -> der Mitarbeiter der Bank B bekommt das Beste aus zwei Welten; Was ist mit uns

Mitarbeiter der Bank B

- 1) Kein direkter Mitarbeiter einer Unternehmensgruppe mit hoher Reputation mehr -> nur noch indirekt und Mitarbeiter des Unternehmen A - Fabrikprozesses
- 2) Identifikation mit der Marke Bank B -> keine Identifikation mit der Unternehmung A
- 3) Kulturelle Naivität -> Probleme mit den starken Verdi-Vertretern

Management

- 1) Komplexität -> Wie halte ich den Mittelbau unter Kontrolle, damit diese mir die normalen Mitarbeiter nicht „wuschig“ machen

Top-Management

- 1) Haftungsfrage -> emotional w/persönlicher Haftungsfragen
- 2) Unternehmensbewertung -> finanz-strategisch w/Unternehmensentwicklung

6. In welcher Weise haben Mitarbeiter gegebenenfalls den Veränderungsprozess angestoßen oder unterstützt?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Die Entscheidung wurde durch das Top-Management getroffen. Die Mitarbeiter sind nur in der Rolle der Umsetzer. Es gab Unterstützer, allerdings in der Regel nur die Mitarbeiter, die sich etwas von der Integration versprochen haben, wie Karriereperspektiven. In der ersten Phase „Wachstumsintegration“ war es vielmehr verstärkt ein transparenter Widerstand zu den einzelnen Aktivitäten (wesentlicher Unterschied im Vergleich zu einem Restrukturierungsprozess).

Umsetzung erfolgte über ein klassisches Projektmanagement mit starker Einbindung der Personalratsvertreter. Die Projektstruktur wurde als Phasenmodell implementiert. Auch hier gab es ein Change Center zur Steuerung der Kommunikation, der Maßnahmenverantwortlichen und der Umsetzung der Arbeitspakete. Die Integration erfolgte mit Bordmitteln ohne externe Unterstützung.

7. Welche Faktoren bestimmen, wie sich Mitarbeiter zum Wandlungsprozess des Unternehmens stellen?

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein.

Wesentlicher Faktor ist es, wie früh im Prozess und im welchen Reifegrad erkennt der Mitarbeiter, wie profitiere ich als Mitarbeiter von der Situation (Basis ist ein subjektiver Maßstab)? Der Kern des Unterstützungsgrads liegt im Zeitpunkt, wann legt der Mitarbeiter diesen Erkenntnis-Hebel um (unabhängig von der hierarchischen Einordnung als Mitarbeiter, Führungskraft oder Manager)?

Hilfreich dafür ist die Interaktion/das persönlichem Gespräch einem Menschen, dem der Mitarbeiter im Allgemeinen Vertrauen schenkt, ob die Grundvoraussetzung für dieses Alignment erreicht werden kann. Ein Teil dazu kann die Führungskraft bzw. andere Personen (u.a. „Chef-Diplomat“) betragen, die emotional die Strippen im Hintergrund zieht und die emotionalen Bedenken verräumt, sofern Ihr die Rolle zugesprochen wird.

Es ist damit nicht die Rolle der Change Agents gemeint, die eher prozessorientiert auf einen Veränderungsprozess schaut. Es handelt sich hierbei um eine geborene Eigenschaft, die nicht erlernbar oder schulbar ist.

Bitte bewerten Sie Ihre bisherigen Erfahrungen, indem Sie die entsprechende Option für jede Kategorie auswählen.
 (Klicken Sie bitte doppelt auf das Kästchen, dann öffnet sich das Fenster und Sie können entsprechend ankreuzen.)

Komplexität

Nationalitäten/Kultur	Hat ein Team einer Nationalität/Kultur geführt <input checked="" type="checkbox"/>	Hat zwei Teams mit zwei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit drei Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>	Hat Teams mit vier oder mehr Nationalitäten/Kulturen geführt <input type="checkbox"/>
Hierarchischer Umfang	War für sich selbst verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und eine organisatorische Ebene verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und zwei organisatorische Ebenen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für sich selbst und drei oder mehr Ebenen verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>
Größe/Mitarbeiterverantwortung	War für <10 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für 10 bis 100 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für 100 bis 1.000 Personen verantwortlich <input type="checkbox"/>	War für mehr als 1.000 Personen verantwortlich <input checked="" type="checkbox"/>
Wachstumsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input checked="" type="checkbox"/>
Reorganisations-/Restrukturierungsphase	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input checked="" type="checkbox"/>
Integration	Keine Erfahrung <input type="checkbox"/>	Etwas Erfahrung <input type="checkbox"/>	Leitungserfahrung <input type="checkbox"/>	Mehrfache Leitung <input checked="" type="checkbox"/>

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).

Breite

Internationale Erfahrung	Wenig direkte international Erfahrung (z.B. nur Reisetätigkeit) <input checked="" type="checkbox"/>	Hat mindestens 1 Jahr in einem anderen Land gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat mindestens 1 Jahr in verschiedenen Ländern gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat mehrere Jahre auf verschiedenen Kontinenten gelebt und gearbeitet <input type="checkbox"/>
Diverse Kundenbeziehungen	Hatte nur interne Kundenbeziehungen <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu einer Art von externen Kunden (z.B. ein Segment im B2B Bereich) <input checked="" type="checkbox"/> Providersteuerung	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen innerhalb einer Branche <input type="checkbox"/>	Hatte Kontakt zu verschiedenen Kundentypen in verschiedenen Branchen <input type="checkbox"/>
Dezernatsübergreifende Erfahrung	Hat nur in einer Unterfunktion eines Dezernats gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in verschiedenen Unterfunktionen innerhalb eines Dezernats gearbeitet <input type="checkbox"/>	Hat in mehr als einem Dezernat gearbeitet <input checked="" type="checkbox"/>	Hat in mehr als zwei Dezernaten gearbeitet <input type="checkbox"/>
Markt-/Marktfolge-/Stabserfahrung	Hat eine dieser Funktionen inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt oder mehrere Funktionen inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat eine dieser Funktionen geführt und mehrere inne gehabt <input type="checkbox"/>	Hat mehrere dieser Funktionen geführt <input checked="" type="checkbox"/>

Bitte fügen Sie hier eventuelle Kommentare bezüglich Ihrer Erfahrungen ein (optional).

8.2 Interviewanhänge zu Studie 2

8.2.1 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung von Studie 2

Fragegruppe 1: Welche Chancen sehen Sie durch den Strategic Alignment Prozess für die A GmbH und konkret für Ihre Abteilung?

Mitarbeiter	1.1 Die IT Ressourcen-Effizienz ist gestiegen.	1.2 Die Mitarbeiter haben höhere IT Skills erworben.	1.3 Die IT Architekturen sind transparenter geworden.	1.4 Die IT Performance ist gestiegen.	1.5 Die Geschäftsprozesse haben sich verbessert.	1.6 Unser Marktanteil wird wachsen.
1	1	1	3	2	2	4
2	2	1	3	3	2	3
3	4	4	1	2	4	1
4	3	3	2	2	1	3
5	2	1	3	3	1	2
6	2	1	1	2	2	1
7	1	1	4	1	4	3
8	2	1	1	1	2	2
9	5	5	2	1	4	1
10	3	4	2	4	2	1
11	1	3	2	1	2	1
12	2	1	1	2	2	2
13	2	1	3	5	2	2
14	1	3	2	1	2	1
15	1	1	2	1	4	2
16	1	3	3	1	3	1
17	1	2	3	1	2	2
18	2	2	2	5	1	2
19	1	1	1	3	3	3
20	1	4	4	2	1	2
21	4	1	2	2	2	2
22	2	2	3	1	2	3
23	1	2	1	4	2	2
Mittelwert	1,96	2,09	2,22	2,17	2,26	2,00
Standardabweichung	1,15	1,28	0,95	1,30	0,96	0,85
keine Zustimmung	10	11	6	9	4	7
geringe Zustimmung	8	4	8	7	13	10
mittlere Zustimmung	2	4	7	3	2	5
hohe Zustimmung	2	3	2	2	4	1
sehr hohe Zustimmung	1	1	0	2	0	0

Mitarbeiter	1.7 Unsere Innovationsfähigkeit hat zugenommen.	1.8 Die Qualität der operativen Prozesse hat sich verbessert.	1.9 Wir können auf den Absatzmarkt noch besser reagieren	1.10 Die Rendite der A GmbH wird aufgrund des Strategic Alignment Prozesses steigen.
1	5	1	1	1
2	2	1	1	3
3	1	3	2	3
4	5	1	3	3
5	3	1	3	1
6	1	3	2	4
7	1	2	1	4
8	1	1	2	2
9	1	5	1	1
10	1	1	3	4
11	1	3	2	1
12	2	5	3	2
13	2	1	1	1
14	1	3	2	1
15	3	4	2	1
16	2	2	1	4
17	2	1	4	1
18	4	2	4	2
19	3	2	3	4
20	2	2	1	4
21	2	1	2	1
22	3	1	2	1
23	1	2	3	1
Mittelwert	2,13	2,09	2,13	2,17
Standardabweichung	1,25	1,28	0,97	1,30
keine Zustimmung	9	10	7	11
geringe Zustimmung	7	6	8	3
mittlere Zustimmung	4	4	6	3
hohe Zustimmung	1	1	2	6
sehr hohe Zustimmung	2	2	0	0

Fragegruppe 2: Welche möglichen Hindernisse resultieren aus dem Strategic Alignment Prozess?

Mitarbeiter	2.1 Unser Unternehmen hat Erfahrung mit der Umsetzung der Prozesse der A GmbH.	2.2 Unser Management steht hinter dem Prozess.	2.3 IT Abteilung (der Z Muttergesellschaft) und Management (der A GmbH) kooperieren eng.	2.4 Zwischen planenden und umsetzenden Kräften besteht Harmonie.	2.5 Es fällt mir leicht, die IT Anforderungen zu implementieren.	2.6 In unserem Team besteht eine positive Haltung gegenüber dem Konzept.
1	1	2	1	3	1	4
2	3	2	3	2	3	2
3	1	1	1	1	1	4
4	3	1	1	2	3	3
5	3	1	4	1	4	1
6	2	3	1	5	1	1
7	2	1	3	2	3	1
8	1	3	1	4	2	1
9	2	2	2	2	2	5
10	1	1	2	1	4	1
11	2	3	2	2	2	3
12	2	2	2	2	2	3
13	1	3	3	2	3	2
14	4	5	5	3	1	2
15	1	2	1	1	1	5
16	3	2	2	2	1	2
17	2	1	2	2	1	1
18	1	3	1	2	2	2
19	1	2	2	1	4	2
20	1	3	3	2	3	2
21	3	1	2	2	2	1
22	3	2	3	2	1	2
23	1	1	1	5	2	5
Mittelwert	1,91	2,04	2,09	2,22	2,13	2,39
Standardabweichung	0,95	1,02	1,08	1,13	1,06	1,37
keine Zustimmung	10	8	8	5	8	7
geringe Zustimmung	6	8	8	13	7	8
mittlere Zustimmung	6	6	5	2	5	3
hohe Zustimmung	1	0	1	1	3	2
sehr hohe Zustimmung	0	1	1	2	0	3

Fragegruppe 3: Welche Erfolgsvoraussetzungen sehen Sie für den Strategic Aligment Prozess?

Mitarbeiter	3.1 Wir müssen mehr IT Fachwissen entwickeln, um den Prozess umzusetzen.	3.2 Führung und IT Experten sollten intensiver zusammenarbeiten.	3.3 Unser Unternehmen sollte gezieltes Wissensmanagement betreiben.	3.4 Wir benötigen mehr klare Management-Entscheidungen.	3.5 Die Verantwortlichen sollten klarer geregelt werden.	3.6 Die Planung und Kontrolle des Prozesses sollte zentralisiert werden.
1	5	4	3	4	3	3
2	5	3	4	4	4	4
3	3	5	1	2	5	3
4	2	5	4	4	5	3
5	5	4	3	2	2	3
6	1	4	5	5	3	4
7	3	1	4	2	5	5
8	2	4	5	3	5	4
9	3	3	1	3	5	1
10	3	2	3	5	3	2
11	5	3	5	2	3	4
12	3	4	4	3	4	4
13	4	4	4	3	3	4
14	4	5	5	4	2	5
15	1	1	4	3	4	4
16	5	5	5	3	3	5
17	5	2	5	4	5	4
18	3	4	5	5	5	5
19	4	4	5	2	5	3
20	5	2	2	4	5	3
21	4	4	5	5	3	3
22	2	3	2	5	4	3
23	2	1	5	5	4	5
Mittelwert	3,43	3,35	3,87	3,57	3,91	3,65
Standardabweichung	1,34	1,30	1,32	1,12	1,04	1,03
keine Zustimmung	2	3	2	0	0	1
geringe Zustimmung	4	3	2	5	2	1
mittlere Zustimmung	6	4	3	6	7	8
hohe Zustimmung	4	9	6	6	5	8
sehr hohe Zustimmung	7	4	10	6	9	5

Mitarbeiter	3.7 Wir müssen einzelne Mitarbeiter von der Praxis-tauglichkeit des Konzepts überzeugen.	3.8 Mitarbeiter müssen mehr einbezogen werden.	3.9 Es muss offener über die Erwartungen der Z Muttergesellschaft gesprochen werden.
1	5	5	4
2	5	5	4
3	3	3	1
4	5	5	4
5	3	3	2
6	3	5	1
7	2	4	3
8	2	3	1
9	4	4	5
10	3	3	2
11	3	5	5
12	4	1	3
13	1	4	5
14	5	4	5
15	3	5	5
16	4	3	5
17	4	3	5
18	4	3	4
19	4	3	4
20	5	4	1
21	4	5	2
22	1	5	4
23	4	5	2
Mittelwert	3,52	3,91	3,35
Standardabweichung	1,20	1,08	1,53
keine Zustimmung	2	1	4
geringe Zustimmung	2	0	4
mittlere Zustimmung	6	8	2
hohe Zustimmung	8	5	6
sehr hohe Zustimmung	5	9	7

Die Mitarbeiter hatten im Rahmen der Mitarbeiterbefragung die Möglichkeit über einen Freitext, Ergänzungen und Hinweise zu geben, die in die Gesamtanalyse Eingang gefunden haben.

Textliche Hinweise im Rahmen der Fragegruppe 1 (eigener Kommentar unter 1.11): EDV-Kompetenz der Mitarbeiter (Mitarbeiter 1), Bedarf hoher Kooperation zur Lösung der systembedingten Probleme (Mitarbeiter 3), engere Vernetzung mit AG (Mitarbeiter 8), höhere Präzision bei Bauteilbenennung (Mitarbeiter 10)

Textliche Hinweise im Rahmen der Fragegruppe 2 (eigener Kommentar unter 2.7): hoher Einarbeitungs- und Umsetzungs-Aufwand durch neue Programme (Mitarbeiter 2), von außen (AG) vorgegeben (Mitarbeiter 8), zu hohe Komplexität für GmbH (Mitarbeiter 10), Organisationsstrukturen aufwendig (Mitarbeiter 14)

Textliche Hinweise im Rahmen der Fragegruppe 3 (eigener Kommentar unter 3.10): Support durch Management der AG (Mitarbeiter 4), bessere Mitarbeiterschulung (Mitarbeiter 7), intensivere Kooperation mit EDV und Management (Mitarbeiter 9), bessere Kommunikation zwischen Machern und Usern (Mitarbeiter 13), Einbindung der Mitarbeiter (Mitarbeiter 18), mehr Zeit für Einarbeitung (Mitarbeiter 21)

8.2.2 *Transkription des Management-Interviews – Studie 2*

Interview mit S.M. Leiterin F&E bei der A GmbH

1. Welche Chancen sieht die Z Muttergesellschaft durch den Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH?
 - a. auf der Ebene der internen Prozesse und IT Strukturen?

Es freut mich, dass wir uns heute für dieses Gespräch treffen konnten, da hinsichtlich des Strategic Alignment Prozesses in unserer Firma wirklich noch einige Abstimmungsherausforderungen zwischen der Konzernführung und uns als externe GmbH bestehen. Vielleicht können wir einige hilfreiche Punkte gemeinsam erarbeiten. Wir sind ja ein F&E Unternehmen unter dem Mantel einer großen AG. Wir entwickeln High-End Lösungen, die dann in Produkte des Konzerns implementiert werden, eigenständige Produkte sowie Lösungen, die dann extern verkauft werden, in der Regel in Auftragsentwicklung. Unsere GmbH steht daher vor der Herausforderung sich

einerseits hinsichtlich der Organisations- und IT Strukturen sehr eng mit dem Konzern abzustimmen und andererseits auch eigenständig zu bleiben, d.h. einen selbständigen Entwicklungs- und Forschungsprozess zu betreiben, eigenständig Aufträge an Lieferanten und OEMs zu vergeben, selbständig Teile zu erproben und auch eigene Gesamtkonzepte zu entwerfen, die dann in der AG gefertigt werden.

Dies bedeutet, dass wir einerseits organisch immer stärker auch eigene Software-Lösungen entwickelt haben, andererseits natürlich der Bedarf besteht, dass wir diese Lösungen mit der AG kompatibel halten müssen und dass wir auch Prozesse und Strukturen in hohem Umfang von der AG übernehmen müssen.

Letzteres – also die Übernahme von IT Prozessen und Strukturen- aus dem Konzern hat in den letzten beiden Jahren signifikant zugenommen. Hintergrund hierfür ist, der Versuch der Konzernleitung ein einheitliches Unternehmensrahmenwerk zu schaffen, welches auch auf uns als externe GmbH unmittelbar appliziert wird.

Dies bedeutet auf organisationaler Ebene beispielsweise, dass alle Hierarchiestufen unterhalb des Vorstands, die in der AG existieren nach dem Prinzip der Selbstständigkeit in der GmbH nachgebaut werden sollen. Somit soll Klarheit geschaffen werden, wer welchen Ansprechpartner in der AG hat. Dabei soll natürlich idealerweise nicht über die Ebenen und die Unternehmen hinweg kommuniziert werden, sondern stets der Dienstweg formal auch Unternehmensübergreifend eingehalten werden.

Somit soll es – so hofft die Konzernleitung – zu einer Harmonisierung der Prozesse und Abläufe kommen. Zugleich sollen die Accounting-Strategien harmonisiert werden. Kosten die beispielsweise in der GmbH für Entwicklung resultieren, sollen dann auch dem Entwicklungsbudget in der AG zuzurechnen sein. Auf IT Ebene wurde ein Software-System implementiert, welches die Mitarbeiter der GmbH in deutlich klareren Strukturen lenkt als bisher, beispielweise müssen schon zu Beginn eines Konstruktionsprozesses eindeutige Teilenummern vergeben werden, welche mit den Strukturen der AG harmonisieren. Wenn später im Konstruktionsprozess also nach Verbindung der Daten mit der AG Änderungen vorgenommen werden, sind umfangreiche Änderungsmanagementprogramme einzusetzen. Diese lösen dann automatisch Abstimmungsrunden mit den entsprechenden Stakeholdern in der AG aus.

Somit soll erreicht werden, dass durch nachträgliche Teileänderungen keine Probleme im Serienprozess der AG resultieren.

Es soll also eine Senkung von Transaktionskosten dadurch erreicht werden, dass die Kommunikationswege und Informationswege einheitlich und damit klarer gestaltet werden und so auch transparenter werden.

b. aus der Sicht der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens?

Sicherlich bringt der Alignment Prozesse der AG auch Wettbewerbs-Vorteile, bzw. es werden solche erhofft. So denkt man, dass man die sehr innovativen Produkte, die wir in der GmbH entwickeln, immer häufiger und intensiver auch in die deutlich konservativeren AG Produkte implementieren kann. Tatsächlich ist es so, dass ein erheblicher Gewinnanteil in der AG auch aus Produktpaketen resultiert, die in der GmbH entwickelt und implementiert wurden, denn zumindest bislang haben wir in unserer F&E Effizienz ja von flacheren Strukturen und höheren Verantwortlichkeiten der einzelnen Entwickler profitiert.

2. Welche Chancen sehen Sie persönlich für die A GmbH und ihre F& E Abteilung?

Das Alignment entspricht natürlich auch einigen Personen in der GmbH, welche durch die Strukturveränderungen die Chancen sehen, formal in der organisationalen Hierarchie aufzusteigen, was langfristig auch mit Gehaltserhöhungen verknüpft ist. Sie müssen wissen, früher hatten wir in unserer GmbH sehr flache Strukturen. Durch die Übernahme der Organisationsebenen des Konzerns sind wird deutlich steiler in der Hierarchiestruktur geworden. Aufsteiger in unserem Unternehmen sehen nun auch bessere Chancen sich von einer korrespondierenden Stellung in der GmbH in die AG zu bewerben oder auch nur auf „gleicher“ Hierarchieebene Netzwerke zu knüpfen. Diese Tendenz gefällt auch der AG Führung, da somit Potentialkandidaten erkannt werden und frühzeitig in die Konzernstrukturen eingebunden werden. Somit sollen auch die internen informellen Kommunikationsmuster sozusagen bereinigt werden.

3. Welche Hindernisse ergeben sich aus Ihrer Sicht im Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH?

a. Hinsichtlich der unternehmerischen Strukturen?

Wir haben in der A GmbH mit dem Strategic Alignment Prozesse schon organisationale Probleme, denn eigentlich ist unser Unternehmen mit insgesamt rund

500 Mitarbeitern, 25 in der F&E Abteilung viel zu klein um all die Strukturen und Stabsfunktionen der AG effektiv aufnehmen zu können. Eigentlich brauchen wir in der F&E z.B. vor allem Entwickler, die unabhängig von ihrem Gehalts- und Machtstatus zusammenarbeiten und einfach gute Produkte unkompliziert machen. Wenn wir nun manche hierarchisch höherstellen, leidet diese Zusammenarbeit. Auch entstehen, durch steigende Gehälter, natürlich Mehrkosten. Sodann ist es ja so, dass hierarchisch höherstehende Mitarbeiter immer mehr mit personalbezogenen Prozessen und Kommunikationsvorgängen befasst sind, als die Menschen, die einfach nur entwickeln müssen. Damit vermehrt sich durch die Zwischenschaltung von Hierarchiestrukturen, die aus dem Konzern übernommen werden natürlich auch die Anzahl der Kommunikationsvorgänge, um die Hierarchiestufen zu meistern und die Anzahl der Reibungs- und Informationsverluste. Mitarbeiter, die vorher hauptsächlich konstruiert haben (also neue Teile gemacht haben), sind nun häufig den ganzen Tag mit der Erstellung von PowerPoint Vorlagen nach AG Standards befasst, welche dann auch wieder in der AG vorgetragen werden müssen. Wir merken hier Kapazitätsengpässe in der täglichen Entwicklungs- und Forschungsarbeit.

b. Hinsichtlich Führung und Verantwortlichkeiten?

Für die Führungsebene gilt grundsätzlich das oben dargestellte. Immer mehr Mitarbeiter steigen durch das neue Organisationssystem der GmbH in die Führungsebene auf, damit werde bürokratische Strukturen geschaffen, die bislang entbehrlich waren.

Auch die neuen Reporting Systeme für die Führungsebene, welche mit dem Alignment Prozess eingeführt wurden, erschweren die täglich zu bewältigende bürokratische Routine. Werden in der AG Entscheidungen getroffen, welche aufgrund der internen Verknüpfungen und Parallelen für die GmbH relevant sind, ergeht an die Führungskräfte eine automatisierte Nachricht, welche sie verpflichtet, das entsprechende Protokoll zu lesen und dazu Stellung zu nehmen. Hierzu sind wiederum Formulare verfügbar. Wird der in dem Briefing gesetzte Termin nicht eingehalten, eskaliert die Informationskaskade den Report an die nächste Ebene. Man ist vor allem als leitender Angestellter außerhalb des tariflichen Bereichs gezwungen, in diesem System kontinuierlich mitzuarbeiten, um sozusagen nicht aufzufallen. Damit resultieren jedoch hohe Überstunden, was auch eine Belastung darstellt.

Bisherige Möglichkeiten, selbst zu entscheiden, in welche Prozesse man sich einmischt und welche man einfach ablegt, wurden durch das neue IT Briefing System stark eingeschränkt. Damit wird das Management von kreativer selbständiger Arbeit ferngehalten und zur Bürokratie verpflichtet.

c. Hinsichtlich der Kooperation der Mitarbeiter?

Der Strategic Alignment Prozess bedeutet für Mitarbeiter viele zusätzliche Abstimmungs- und Kommunikationsvorgänge. Vor der Systemveränderung hatte man sich kurz von Schreibtisch zu Schreibtisch gegenseitig informiert, wenn Erfahrungen oder Inhalte auszutauschen sind. Dies war zwar weniger transparent als das neue System, jedoch effektiver, denn so konnten Erfahrungen und technisches Knowhow jenseits bürokratischer Routinen einfach weitergegeben werden.

Heute sind alle Mitarbeiter durch die neuen Reporting und Organisationsysteme durch die EDV verpflichtet, bürokratische Prozesse anzulegen und einzuhalten. Beispielsweise lassen sich Pläne gar nicht abspeichern, wenn man nicht alle Teilenummern nach AG Standard vergeben hat. Bei Änderungsprozessen sind Formulare aufwendig so auszufüllen, wie vom EDV Entwickler konzipiert. D.h. Mitarbeiter müssen sich sehr intensiv in diese Interna einarbeiten, um den Prozess überhaupt bewältigen zu können.

Für ein Managementsystem externer Mitarbeiter, welches aufgrund der neuen Gestaltung von Zulieferrahmenverträgen erforderlich wurde, mussten wir einen eigenen externen Mitarbeiter einstellen, der nur die Beschäftigung der externen Mitarbeiter protokolliert und zu Projekten zuordnet.

Es werden durch die Übertragung von Organisations- und Governance Standards aus der AG in die GmbH schlicht immer mehr bürokratische Hürden eingebaut, die die technische Zusammenarbeit eher hemmen, Zeit kosten und damit Motivation und Kooperation in der Mitarbeiterschaft beeinträchtigen.

4. Wie kann aus Ihrer Sicht der Strategic Alignment Prozess bei der A GmbH erfolgreich gestaltet werden?

a. Durch Veränderung der vorhandenen organisationalen Strukturen?

Die simple Übertragung aller Hierarchie und Governance Standards aus dem Mutterkonzern in die GmbH sollte überdacht und abgespeckt werden. Eine Rückkehr

zu den ursprünglichen flachen Strukturen würde die Zusammenarbeit der Mitarbeiter vereinfachen und die Teambeziehung stärken.

Nicht alle Prozesse, die in der AG bei der Zusammenarbeit mehrerer 1000 Mitarbeiter hilfreich sind, werden auch in der GmbH benötigt. Dies gilt vor allem für die F&E Abteilung. Wenn ich hier z. B. ein ganz neues Teil entwickle was in der AG Routine gar nicht vorkommt, habe ich schon Schwierigkeiten für das Ding einen Systemnamen zu vergeben, weil es das eben noch nicht gibt. So können nur sehr schwierig neue Gesamtkonzepte wie bisher entwickelt werden. Es müsste also kompatible und dennoch einfachere Routinen geben, die den Mitarbeitern mehr Gestaltungsspielraum lassen. Als Protokoll in Veränderungsprozessen könnte beispielsweise anstelle eines ausgefeilten Formulars voller Auswahlfelder ein Word-Dokument stehen, in das man aspekt-bezogen Inhalte einfügen kann, auch Bilder.

b. Durch Führung und Organisation?

Es müsste eigentlich genau der umgekehrte Prozess beschritten werden wie durch das Alignment-Konzept bislang angedacht: Anstatt die Hierarchieebenen und IT Strukturen in der GmbH durch Aufstockung an den AG Standard anzupassen, sollten vielmehr die Strukturen in der AG verflacht werden, um effizientere Prozesse zu erreichen. Viele Mitarbeiter in der AG sind nur an der Prozessentwicklung beteiligt ohne produktiv selbst tätig zu werden. Es gibt eigene Abteilungen, die nur für Prozesse und Verantwortlichkeiten zuständig sind. Dies müsste geändert werden.

Besser wäre es, die Prozessentwicklung würde in den Abteilungen stattfinden, die nachher mit den Prozessen umgehen müssen. Z.B. können auch Mitarbeiter verschiedener Abteilungen projektbezogen zusammenarbeiten, um neue Routinen, Standards und Organisationsstrukturen zu definieren. Dadurch könnte sichergestellt werden, dass die Konzepte nachher auch anwendbar sind und den Mitarbeitern in der Entwicklung und Produktion helfen nicht nur der Transparenz der Verwaltung dienen. Viel Reibleistung könnte so eingespart werden.

c. Durch Gewinnung der Mitarbeiter?

Die Mitarbeiter könnten eben durch mehr Partizipation und Eigenverantwortung in der Gestaltung von Prozessen besser motiviert werden, denn die Routinen auch erfolgreich einzusetzen, als wenn alles von Verwaltungsstellen definiert wird.

Dann wäre es auch wünschenswert durch die neuen IT Systeme Zusammenarbeit mehr zu stärken, vor allem zwischen der AG und der GmbH. Aktuell versucht jeder nur seine Formulare zu befriedigen und dabei entsteht sogar so eine Art Wettbewerb: Wer schießt dem anderen den komplexesten bürokratischen Ball zu? Wir haben in unserer Abteilung auch selbst Standards entwickelt, wie wir mit der AG besser zurechtkommen. Beispielsweise streben wir stets in der AG direkt Ansprechpartner für Sachfragen ausfindig zu machen, mit denen wir dann direkt und sozusagen am System vorbei uns vorabstimmen. Dann können wir die Bürokratie gemeinsam leichter abarbeiten. In diesem Prozess hilft auch, dass viele Mitarbeiter zwischen GmbH und AG wechseln und so selbst häufige eigene Netzwerke im jeweils anderen Unternehmen unterhalten.

Mehr Offenheit in den IT Strukturen würde Mitarbeiter von AG und GmbH noch stärker dazu motivieren, selbständig und kooperativ zu denken. Nun muss ich leider in das nächste Strategiemeeting. Vielen Dank für das Gespräch und lassen Sie mir das Protokoll zukommen!

8.3 Statistische Anhänge zu Studie 3 und Studie 4

8.3.1 *SPSS - Datensatz*

(elektronisch eingereicht)

8.3.2 *SPSS - Output*

(elektronisch eingereicht)

8.3.3 *Excel: SPSS - Export und ausgewählte Analysen*

(elektronisch eingereicht)