

## **B. Theorieteil**

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

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

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

### **1. Wandel in Organisationen**

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

#### **1.1 Ursachen für Veränderungen**

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

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

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

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

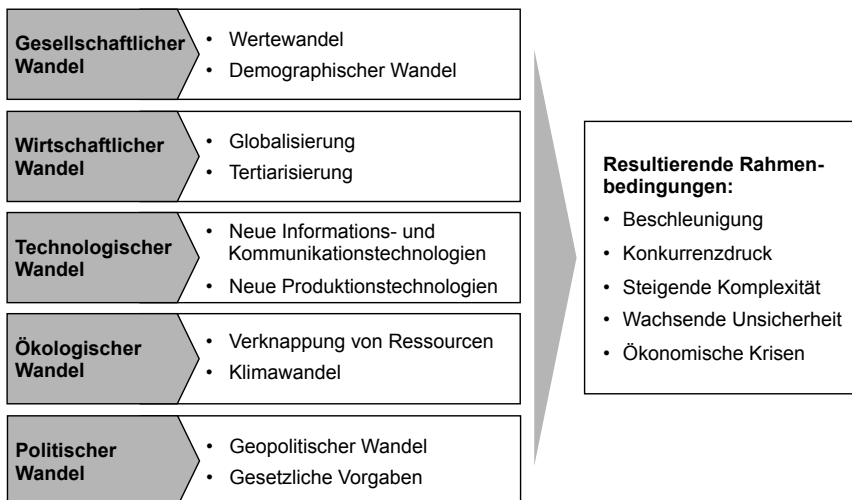


Abbildung 2: Wandel der Umwelt von Unternehmen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Eine weitere Folge des hohen Energieverbrauchs ist der Klimawandel. Einige Aspekte des Klimawandels lassen sich bereits deutlich nachweisen, wie z. B. die Zunahme der Durchschnittstemperatur, die wachsende CO<sub>2</sub>-Belastung der Luft, der Rückgang von Gletschern und der Anstieg der Meeresspiegel. Außerdem ist ein gehäuftes Auftreten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Folgen des Wandels auf Unternehmensebene

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



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

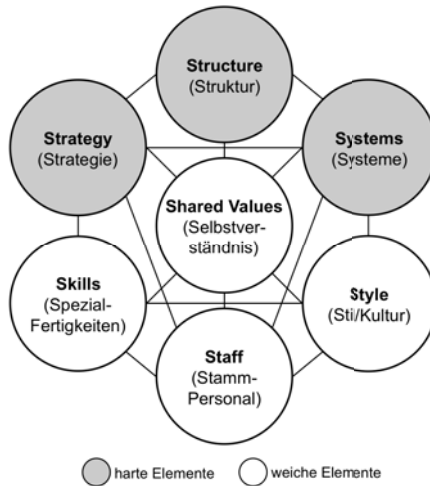


Abbildung 3: Das 7S-Modell (in Anlehnung an Pascale & Athos, 1981, S. 93)

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

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

teams gearbeitet wird; hier gewinnt – neben der vertikalen Koordination – die horizontale Koordination zunehmend an Bedeutung (Weinert, 2004). Darüber hinaus stehen Unternehmen vor der Aufgabe, interne Strukturanpassungen, wie z. B. die Bildung von Profit Centern, Dezentralisierung, Hierarchieabbau oder die Zusammenfassung und Ausgliederung von Serviceeinheiten in „Shared Service Center“ zu bewältigen.

Neue Strategien und Strukturen müssen durch geeignete **Systeme** und Prozesse unterstützt werden. Von besonderer Bedeutung ist hier die Etablierung eines Wissensmanagements, das es Unternehmen ermöglicht, zum einen die Flut von Informationen zu kanalisieren und zu priorisieren und zum anderen im Unternehmen implizit vorhandenes Wissen transparent und zugänglich zu machen (Hasler Roumois, 2010; Stein, 2003). Auch geeignete Informations- und Kommunikationsprozesse, die die Möglichkeiten der modernen IT sinnvoll nutzen und gleichzeitig den persönlichen Kontakt nicht vernachlässigen, sind hier zu berücksichtigen.

Im Wandel haben diejenigen Unternehmen Vorteile, die gezielt auf ihre Stärken setzen, **Spezialfertigkeiten** im Sinne einer „unique selling proposition“ (USP) definieren und konsequent an deren Auf- und Ausbau arbeiten. Müller-Stewens und Lechner (2005) sprechen in diesem Zusammenhang von Kernfähigkeiten, die sich anhand von vier Kriterien von sonstigen Fähigkeiten unterscheiden lassen: Sie sind wertvoll, indem sie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens am Markt erhöhen. Um eine nachhaltige Differenzierung vom Wettbewerb zu ermöglichen, zeichnen sich Kernfähigkeiten zudem dadurch aus, dass sie selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar sind.

In Umbruchphasen sind Unternehmen nicht selten gezwungen, Personal zu entlassen; quasi unkündbare Beschäftigungsverhältnisse, die einen Angestellten zum „Siemensianer“ oder „Aniliner“ auf Lebenszeit machten, gehören der Vergangenheit an. Dies führt bei vielen Mitarbeitern zu Verunsicherung und einer nachlassenden Loyalität gegenüber dem Unternehmen (Weinert, 2004). Dennoch ist es wichtig, das Commitment und Engagement des verbleibenden **Stammpersonals** hoch zu halten. Das gilt besonders für Leistungsträger und Fachexperten, die auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind – und ist noch wichtiger vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der in vielen Unternehmen zu einem gehäuften Ausscheiden von Wissensträgern führt. Parallel dazu gibt es den Trend, externe Experten und Berater nach Bedarf temporär dazu zu kaufen oder Mitarbeiter nur befristet einzustellen (Weinert, 2004). Die Zusammenarbeit mit diesem temporären Personal müssen viele Unternehmen noch optimieren. Und auch bei den Prozessen für die Auslandsentsendung und hier vor allem für die Re-Integration zurückkehrender Mitarbeiter besteht in vielen Unternehmen noch Verbesserungsbedarf (Burghaus, 2006).

Gerade Reorganisationen bringen es häufig mit sich, dass Teams oder Unternehmen aufeinander treffen, die mit einem unterschiedlichen **Stil** geführt werden und unterschiedliche Kulturen leben. Häufen sich Veränderungen, verwischen außerdem nicht selten die Normen und Werte, für die ein Unternehmen ursprünglich stand. Deshalb sind Unternehmen gefordert, kulturelle Aspekte im Zuge von Veränderungen zu thematisieren und frühzeitig zu berücksichtigen, statt sich nur auf die „harten“ Elemente



<http://www.springer.com/978-3-658-06317-7>

Mittlere Manager in Veränderungsprozessen  
Aufgaben, Belastungsfaktoren, Unterstützungsansätze  
Wieser, D.

2014, XVII, 379 S. 45 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06317-7