

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg



Handeln in organisationalen Veränderungen:
Zur Bedeutung selbstregulativer Prozesse für ein
ressourcenorientiertes Change-Management

Jan-Michael Kersting

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Dr. phil.

vorgelegt bei der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg

Datum der mündlichen Prüfung: 16.11.2005

Erstgutachter:

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
Arbeits- und Organisationspsychologie
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Ekkehart Frieling
Institut für Arbeitswissenschaft
Universität Kassel

Heidelberg, November 2005

Danksagung

Die Fertigstellung dieser Arbeit war begleitet von Menschen, denen ich meinen herzlichen Dank aussprechen möchte:

An erster Stelle möchte ich Herrn Professor Dr. Karlheinz Sonntag für die Betreuung dieser Arbeit, die großzügige und wohlwollende Unterstützung bei deren Fertigstellung und die Jahre als Mitarbeiter in der Arbeitseinheit Arbeits- und Organisationspsychologie danken.

Herrn Prof. Dr. Ekkehart Frieling vom Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel danke ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Danken möchte ich auch Frau Ilona Kopp vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Bonn (DLR) und Frau Ursula Spellenberg, Leiterin Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement der DaimlerChrysler AG, Stuttgart: Das Projekt SERO, welches durch das DLR als Projektträger gefördert und die DaimlerChrysler AG als Projektnehmer durchgeführt wurde, hat mir die praxisbezogene Auseinandersetzung mit meinem Dissertationsthema in einer für mich fachlich wie persönlich prägenden Weise ermöglicht.

Dr. Margarethe Edelman hat mich zu verschiedenen Zeitpunkten des Projektes SERO immer wieder ermutigt, an meinem Dissertationsvorhaben zu arbeiten.

Sascha Abraham, Christian Landmann, Timo Lehmann und Alexander Weiser danke ich für ihre Arbeit als studentische Mitarbeiter und Diplomanden und die Hilfe bei der Datensammlung.

Meinen Kollegen Ulrich Lauer, Dr. Patrick Waldbuesser und Dr. Ralf Stegmaier danke ich herzlich für gleichermaßen fundiert-fachliche und freundschaftlich-kollegiale Unterstützung.

Danke auch an meine Frau Ruth Kersting – nicht nur für's Korrekturlesen.

JMK

Kurzzusammenfassung

Unternehmen sehen sich einem immer größer werdenden Veränderungs- und Innovationsdruck ausgesetzt. Ansätze zur ressourcenorientierten Gestaltung organisationaler Veränderungen finden in Praxis wie Wissenschaft zunehmende Verbreitung und Anerkennung. Die vorliegende Arbeit untersucht die Frage, wie ein selbstregulatorisches Anpassungs- und Veränderungsverhalten über Gestaltungsmaßnahmen hinaus zu einem effektvollen Umgang mit Veränderungen beiträgt. Auf theoretischer Ebene wird hierzu eine Verbindung der neueren Literatur zu organisationalem Wandel mit Ansätzen der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne hergestellt, um die vor allem in den erstgenannten Ansätzen in der Regel fehlende zeitliche wie ressourcenorientierte Perspektive als Analysedimension für individuelle Veränderungsbereitschaft zu untersuchen. Als eine empirische Annäherung zu den auf theoretischer Ebene entwickelten Verbindungen werden drei Studien vorgestellt: Studie 1 ($N = 1150$) verdeutlicht die Bedeutung arbeitsstruktureller Ressourcen in betrieblichen Veränderungen und zeigt, dass eine antizipierte Veränderung der Ressourcenlage unabhängig von deren initialer Ausprägung Auswirkungen auf Wohlbefinden und Veränderungsbereitschaft hat. Studie 2 ($N = 100$) untersucht die selbstregulatorische Steuerung des Kompetenzerlebens und des Befindens in betrieblichen Veränderungen. In Studie 3 ($N = 194$) wird der Zusammenhang von Merkmalen eines Veränderungsprozesses und dem individuellen Verhalten in Veränderungen beleuchtet. Die Bedeutung dieser Befunde für ein ressourcenorientiertes Veränderungsmanagement und eine nachhaltige Arbeitsgestaltung werden insbesondere mit Blick auf mögliche Diskrepanzen zwischen unternehmerischen wie individuellen Zielstrukturen diskutiert.

Abstract

In a globalizing world, organizations are exposed to a high economic pressure. Hence, there is a strong need for change and innovation. In both research and practice, resource-oriented change-management has been recognized as an approach to meet these needs. In the present paper, the contribution of self-regulatory processes to the successful acting in organizational change processes is examined. On a theoretical level, the psychological literature on organizational change is linked with major lines of life-span developmental psychology. In the latter, agency on the background of shrinking resources is a focal point of analysis. These aspects of individual adaptation and change behavior are illustrated by three empirical studies: Study 1 (N = 1150) shows the importance of work-related resources and their loss and gain in the context of organizational change. Study 2 (N = 100) examines self-regulatory control processes in change-relevant competence domains. In study 3 (N = 194), the impact of self-regulatory processes on action and resistance in organizational change processes is analyzed. The relevance of the theoretical and empirical findings is discussed with regard to the design of organizational change processes, leadership, and coaching.

Inhaltsverzeichnis

	Danksagung	i
	Kurzzusammenfassung	ii
	Abstract	iii
	Inhaltsverzeichnis	iv
	Abbildungsverzeichnis	ix
	Tabellenverzeichnis	xi
1	Problemaufriss, Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.1	Fragestellungen und Zielsetzungen: Theoretische Ebene	3
1.2	Fragestellungen und Zielsetzungen: Empirische Ebene	4
1.3	Fragestellungen und Zielsetzungen: Praxisbezogene Ebene	5
1.4	Gliederung der Arbeit	6
2	Veränderungen, Arbeit und Gesundheit	9
2.1	Neue Rahmenbedingungen für Arbeit	9
2.2	Gesundheitliche Belastungen in Veränderungen	12
2.3	Flexibilität als Zielbegriff in Veränderungen	14
2.4	Salutogenese: Was hält Menschen in Veränderungsbelastungen gesund?	15
2.5	Zusammenfassung und Anschlussfragen	17
3	Gestaltung und Steuerung von Veränderungen	20
3.1	Definition und Merkmale organisationaler Veränderungen	20
3.2	Steuerung organisationaler Veränderungen	23
3.2.1	Führung der Veränderung	25
3.2.2	Steuerungssystem	25
		iv

3.2.3	Veränderungspotenzial	25
3.2.4	Veränderungsbereitschaft	27
3.2.5	Anreizsysteme in Veränderungen	27
3.3	Grundzüge eines ressourcenorientierten Change-Managements	28
3.3.1	Exkurs: Das Projekt GESINA als Beispiel für Ressourcenorientiertes Change Management	28
3.3.2	Exkurs: Das Projekt SERO als Beispiel für Ressourcenorientiertes Change Management	31
3.4	Zusammenfassung und Anschlussfragen	32
4	Arbeitszufriedenheit als Passungsproblem in organisationalen Veränderungen	34
4.1	Definition von Arbeitszufriedenheit	34
4.2	Das Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann	35
4.3	Dimensionen des Anspruchsniveaubegriffes	38
4.4	Anpassung des Anspruchsniveaus: Resignation oder Adaptation?	40
4.5	Zusammenfassung und Anschlussfragen	42
5	Handeln in organisationalen Veränderungen	43
5.1	Eigenverantwortliches Handeln in Organisationen	44
5.2	Handeln in organisationalen Veränderungen I: Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie	46
5.2.1	Widerstand und Unterstützung in	47
5.2.2	Individuelles Veränderungsverhalten nach Farr & Ford	50
5.2.3	Aktives Veränderungsverhalten nach Gebert	53
5.3	Handeln in organisationalen Veränderungen II: Ansätze der Klinischen Psychologie	56
5.3.1	Wirkfaktoren psychotherapeutischer Veränderung	57
5.3.2	„Psychologische Akzeptanz“ und Veränderungen	58
5.4	Handeln in organisationalen Veränderungen III:	60

	Ansätze der Entwicklungspsychologie	
5.4.1	Die Ressourcenerhaltungstheorie (COR)	61
5.4.2	Selektive Optimierung mit Kompensation (SOK)	67
5.4.3	Das Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung	71
5.5	Zusammenfassung und Ergebnissicherung	76
6	Rahmenmodell zum Einfluss selbstregulativer Prozesse auf das Handeln in organisationalen Veränderungen	81
6.1	Elemente des Rahmenmodells	81
6.2	Forschungsfragen und allgemeine Hypothesen	83
7	Studie 1: Zur Bedeutung arbeitsstruktureller Ressourcen in organisationalen Veränderungen	90
7.1	Untersuchungsinstrument	91
7.2	Datenerhebung und Stichprobe	95
7.3	Datenvorbehandlung	96
7.4	Voranalysen	97
7.5	Auswertungshypothesen	99
7.6	Untersuchungsergebnisse	101
7.7	Methodische Kritik an Studie 1	111
7.8	Zusammenfassung der Ergebnisse	112
8	Studie 2: Selbstregulation von Ressourcen in organisationalen Veränderungen	116
8.1	Untersuchungsinstrument	117
8.2	Datenerhebung und Stichprobe	120
8.3	Datenvorbehandlung	120
8.4	Voranalysen	121
8.5	Auswertungshypothesen	123

8.6	Untersuchungsergebnisse	125
8.7	Methodische Kritik an Studie 2	139
8.8	Zusammenfassung der Ergebnisse	140
9	Studie 3: Widerstand und Unterstützung in organisationalen Veränderungen	142
9.1	Untersuchungsinstrument	144
9.2	Datenerhebung und Stichprobe	146
9.3	Datenvorbehandlung	147
9.4	Voranalysen	147
9.5	Auswertungshypothesen	149
9.6	Untersuchungsergebnisse	152
9.7	Methodische Kritik an Studie 3	165
9.8	Zusammenfassung der Ergebnisse	165
10	Zusammenfassende Diskussion und Empfehlungen für die Praxis	168
10.1	Methodenkritische Betrachtung der Arbeit	168
10.2	Ergebnisse der Arbeit: Theoretische Ebene	169
10.3	Ergebnisse der Arbeit: Empirische Ebene	171
10.4	Empfehlungen für die Praxis	174
10.5	Forschungsperspektiven	176
11	Literaturverzeichnis	180
12	Anhang	
12.1	Untersuchungsinstrument zu Studie 1	196
12.2	Ergänzende Tabellen zu Studie 1	212
12.3	Untersuchungsinstrument zu Studie 2	219

12.4	Ergänzende Tabellen zu Studie 2	242
12.5	Untersuchungsinstrument zu Studie 3	253
12.6	Ergänzende Tabellen zu Studie 3	276
	Eidesstattliche Erklärung	282

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1:	Einschätzung der Veränderungslage aus der Sicht von Führungskräften eines deutschen Automobilherstellers	13
Abbildung 3.1:	Bezugsrahmen für organisationale Veränderungen.	24
Abbildung 3.2:	Theoretisches Modell und Untersuchungsansatz der GESINA-Studie.	29
Abbildung 4.1:	Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann	37
Abbildung 5.1:	Eigenverantwortliches Handeln nach Koch (2003)	44
Abbildung 5.2:	Das Modell individuellen Veränderungshandelns von Farr & Ford	51
Abbildung 5.3:	Subjektive Bewertungen und veränderungsbezogenes Handeln nach Gebert	55
Abbildung 5.4:	Gewinn- und Verlustspiralen bei der Bewältigung von Ressourcengewinnen und -verlusten	64
Abbildung 5.5:	Drei Dimensionen der Bewältigung von Ressourcengewinnen und –verlusten (nach Hobfoll & Buchwald, 2004).	66
Abbildung 5.6:	Das Modell Selektiver Optimierung mit Kompensation	69
Abbildung 5.7:	Assimilative und akkomodative Prozesse: Mechanismen und differentielle Bedingungen	75
Abbildung 6.1:	Rahmenmodell zum Einfluss selbstregulativer Prozesse auf das Handeln in Veränderungen	82
Abbildung 6.2:	Studie 1 im Überblick: Gewinn und Verlust von Ressourcen in organisationalen Veränderungen	84
Abbildung 6.3:	Studie 2 im Überblick: Wahrnehmung und selbstregulatorische Steuerung sozialer und personaler Ressourcen in organisationalen Veränderungen.	86
Abbildung 6.4:	Studie 3 im Überblick: Selbstregulatorische Bedingungen für Handeln und Widerstand in Veränderungen.	88
Abbildung 7.1:	Effekte von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz in Veränderungen auf Gesundheit, Commitment und Handeln in Veränderungen	90

Abbildung 7.2:	Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Variable „Bewertung der Veränderung“ (BVP) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen	108
Abbildung 7.3:	Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Variable „Handeln in einer Veränderung“ (HVP) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen	109
Abbildung 7.4:	Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Bewertungsvariable „Commitment mit der Organisation“ (ACO) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen	110
Abbildung 7.5:	Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Gesundheitsvariable „Gereiztheit / Belastetheit“ (GHB) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen	112
Abbildung 8.1:	Wirkung der Selbstregulationsvariablen auf den Zusammenhang von sozialer Unterstützung in Veränderungen, der Selbstwirksamkeit in Veränderungen und der Arbeitszufriedenheit	116
Abbildung 8.2:	Aufklärung der Selbstwirksamkeitsvarianz: Interaktionseffekte zwischen assimilativer Hartnäckigkeit (TGF) und sozialer Unterstützung in Veränderungen (SGF) bei geringer und hoher akkommodativer Flexibilität (FGF)	132
Abbildung 8.3:	Aufklärung der Befindensvarianz: Interaktionseffekte zwischen assimilativer Hartnäckigkeit (TGF) und sozialer Unterstützung in Veränderungen (SGF) bei geringer und hoher akkommodativer Flexibilität (FGF)	135
Abbildung 8.4:	Aufklärung der Befindensvarianz: Interaktionseffekte zwischen assimilativer Hartnäckigkeit (TGF) und sozialer Unterstützung in Veränderungen (SGF) bei geringer und hoher akkommodativer Flexibilität (FGF).	138
Abbildung 9.1:	Wirkung der Selbstregulationsvariablen auf das Commitment to Change, die Arbeitszufriedenheit und das Handeln in Veränderungen	142
Abbildung 10.1:	Skizze für eine weiterführende Studie im Überblick: Die Wirkung von Veränderungen, Selbstregulationskompetenzen und passenden Interventionen kann kontrolliert werden.	177

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Wandel der Rahmenbedingungen der Arbeit: früher und heute	10
Tabelle 2.2:	Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit hoch qualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben, die eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit haben	11
Tabelle 3.1:	Wandelarten und dazugehörige Ausprägungen	21
Tabelle 3.2:	Elemente des Konstruktes „individuelle Umsetzungskompetenz“	26
Tabelle 5.1:	Ideengenerierung und intrapsychische Anpassung in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Veränderungsfähigkeit der Situation bei hoher wahrgenommener Veränderungsbedürftigkeit der Situation	56
Tabelle 5.2:	Ressourcenkategorien, ihre Definition und Beispiele in der Ressourcenerhaltungstheorie	63
Tabelle 5.3:	Das Modell der selektiven Optimierung mit Kompensation (SOK) aus handlungstheoretischer Perspektive	70
Tabelle 7.1:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der abhängigen Variablen	97
Tabelle 7.2:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der Variablen zur Einschätzung der Verfügbarkeit arbeitsstruktureller Ressourcen (--A)	98
Tabelle 7.3:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der Variablen zur Einschätzung des Verlustes oder Zugewinns arbeitsstruktureller Ressourcen in einer Veränderung (--B)	98
Tabelle 7.4:	Korrelationen zwischen der Verfügbarkeit arbeitsstruktureller Ressourcen und den Handlungs- und Befindensvariablen	102
Tabelle 7.5:	Korrelationen zwischen Veränderung in der Ressourcenverfügbarkeit und den Handlungs- und Befindensvariablen	103
Tabelle 7.6:	Befunde der multivariaten 3 x 3 Varianzanalyse (MANOVA) für alle Handlungs- und Befindensvariablen als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen (RSB)	105

Tabelle 7.7:	Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die Handlungs- und Befindensvariablen als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und der Gewinn-/Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen (RSB)	106
Tabelle 8.1:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der in Studie 2 eingesetzten Variablen.	122
Tabelle 8.2:	Bivariate Korrelationen zwischen wahrgenommener Kompetenzeinschätzung (K--) und sozialer Unterstützung (S--) in den sechs Kompetenzdomänen	125
Tabelle 8.3:	Korrelationen mit den Skalen FGA und TGP mit allen Bereiche im Fragebogenteil 3	127
Tabelle 8.4:	Korrelationen von Arbeitszufriedenheit (AZF) mit allen Kompetenzdomänen im Fragebogenteil 3	128
Tabelle 8.5:	Befunde der multivariaten 3 x 3 x 3 Varianzanalyse (MANOVA) für Arbeitszufriedenheit und Kompetenzeinschätzung als eine Funktion von sozialer Unterstützung (SGF), flexibler Ziellanpassung (FGS) und hartnäckiger Zierverfolgung (TGS).	129
Tabelle 8.6:	Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die veränderungsrelevante Kompetenzeinschätzung (KGS) als eine Funktion von sozialer Unterstützung(SGF), flexibler Ziellanpassung (FGF) und hartnäckiger Zierverfolgung (TGF).	131
Tabelle 8.7:	Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die Arbeitszufriedenheit als eine Funktion von sozialer Unterstützung(SGF), flexibler Ziellanpassung (FGS) und hartnäckiger Zierverfolgung (TGS).	134
Tabelle 8.8:	Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die Arbeitszufriedenheit als eine Funktion von veränderungsbezogener Selbstwirksamkeit(GGF), flexibler Ziellanpassung (FGS) und hartnäckiger Zierverfolgung (TGS).	137
Tabelle 9.1:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der in Studie 3 eingesetzten Variablen	148
Tabelle 9.2:	Bivariate Korrelationen der in Studie 3 verwendeten Variablen	154
Tabelle 9.3:	Hierarchische multiple Regressionsanalysen sowie moderierte Interaktionseffekte zur Vorhersage des veränderungsbezogenen Commitments in einer Veränderung aus der Einschätzung der Veränderung ((EVB) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zierverfolgung (TGP)	155

Tabelle 9.4:	Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage der aktiven-unterstützenden Handelns in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP)	157
Tabelle 9.5:	Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage der passiv-unterstützenden Verhaltens in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP)	158
Tabelle 9.6:	Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage des aktiven Widerstands in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP)	160
Tabelle 9.7:	Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage des passiven Widerstands in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP)	161
Tabelle 9.8:	Hierarchische multiple Regressionsanalysen sowie moderierte Dreifachinteraktionseffekte zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit aus dem Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP)	162
Tabelle 9.9:	Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage von Unterstützung und Widerstand in Veränderungen aus Arbeitszufriedenheit (AZF) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP)	164

Kapitel 1

Problemaufriss, Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Veränderungen stellen für viele Arbeitnehmer immer mehr eine zentrale Konstante ihres Arbeitsalltags dar, sodass der produktive Umgang mit ihnen auch als eine der wichtigsten Aufgaben für Mitarbeiter und Führungskräfte zu verstehen ist. Mit Blick auf eine zunehmend globalisierte Wirtschaft wird jedoch deutlich, dass Veränderungen nicht nur im betrieblichen Sinne eines *change managements* zu verstehen sind: So führen Veränderungen nur selten präzise und mit kalkulierter Kosteneffizienz auf geradem Wege zum Erreichen strategisch definierter Ziele – sie implizieren in einem immer größerem Ausmaß auch enorme Anpassungsleistungen für Mitarbeiter und Führungskräfte: Die jüngsten Beispiele aus der Automobilindustrie im Jahre 2004 mit reinen Kostensenkungsprogrammen im günstigen und der Diskussion um Standortschließungen im schlimmeren Fall zeigen, dass sich die oftmals geforderte eigenverantwortliche Ausgestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen für Mitarbeiter und Führungskräfte immer häufiger zu einer immensen persönlichen Herausforderung auswächst.

Jedoch nicht nur in Unternehmen wird der Ruf nach mehr Eigenverantwortung bei der Gestaltung von Arbeit und Veränderungen lauter. Das Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zeigt mit seinem Leitbild „Kompetenz für die Zukunft“ aus gesellschaftspolitischer Perspektive die Notwendigkeit auf, „... Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Unternehmen zu fördern und zu erweitern, damit sie die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt aktiv und menschengerecht gestalten können und so zu Unternehmenserfolg und Beschäftigung beitragen.“ (BMBF, 2000, S. 7). Ziel der Förderaktivitäten ist dabei die Unterstützung des Strukturwandels hin zu Arbeits- und Organisationsformen mit wachsenden Anforderungen an Flexibilität, Eigenverantwortung und Qualifikation.

Die Frage, wie Veränderungsprozesse beanspruchungsoptimal und ressourcenorientiert umzusetzen sind, ist ein bedeutendes Forschungsthema der Arbeits- und

Organisationspsychologie. Dabei sind für die vorliegende Arbeit zwei Forschungslinien von Interesse:

1. Es liegen zum einen ausgearbeitete Konzepte vor, mit deren Hilfe Veränderungen gestaltet und begleitet werden können (z. B. Doppler-Lauterburg, 2000; Greif, 2004; Sonntag, 2005). Diese Ansätze nähern sich Veränderungsprozessen aus einer programmatisch-normativen *Makroperspektive* im Sinne von *best practices* für die Ausgestaltung von Veränderungen.
2. Die Frage des individuellen Umgangs mit Veränderungen ist Gegenstand einer zweiten Forschungslinie, welche sich der in Veränderungen handelnden Person aus einer *Mikroperspektive* nähert: Welche Ressourcen zu einem motivierten und gesunden Umgang mit Veränderungen beitragen und wie sich Wirkzusammenhänge von Ressourcen, Belastungen und Gesundheit in Veränderungen abbilden lassen, sind Fragen, die hier im Mittelpunkt des Interesses stehen. Während klassische theoretische Ansätze der Arbeitspsychologie zu diesem hochdynamischen Themengebiet überraschenderweise kaum Erweiterungen erfahren haben und somit ein eher statisches Bild zeichnen (vgl. Hacker, 1986; Volpert, 1987), gehen die Arbeiten von Benz (2002), Edelmann (2002) sowie Sonntag, Benz, Edelmann & Kipfmüller (2001) beispielhaft für den deutschen Sprachraum auf diese Aspekte ein. Auch neuere Studien aus dem angloamerikanischen Raum haben in den letzten Jahren individuelle Bedingungen herausgearbeitet, unter denen betriebliche Veränderungen erfolgreich oder aber weniger erfolgreich vonstatten gehen (Theorell, 2003, vgl. aber z. B. Oreg, 2003; Herscovitch & Meyer, 2002; Judge, Locke, Durham & Kluger, 1999; für die aktuelle Diskussion siehe auch Blickle & Schneider, 2005).

Der Umgang mit Ressourcen und dessen entsprechende selbstregulatorische Beeinflussung ist traditionell Gegenstand der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne (vgl. Baltes, Lindenberger & Staudinger, 1998; Brandtstädter, 2001) und Bewältigungspsychologie (vgl. z. B. Lazarus, 1985, Buchwald, Schwarzer & Hobfoll, 2004; Hobfoll, 2002; Schwarzer, 2000 für die aktuelle Diskussion). Diese Ansätze nähern sich in einem allgemeinen Sinne dem individuellen Umgang mit Veränderungen aus einer handlungstheoretischen Perspektive. Die dort entwickelten Konzepte haben bisher jedoch

keine explizite Anwendung in der Auseinandersetzung mit *organisationalen* Veränderungen erfahren. Jedoch beleuchtet z. B. die Formulierung einer „*aktionalen* Entwicklungsperspektive“ (Lerner, 2001) die eigenverantwortliche Steuerung von persönlicher Entwicklung und Veränderung im Lichte sich verschiebender Ressourcenverfügbarkeiten. So scheint diese Theorielinie ein fruchtbarer Anknüpfungspunkt für die Frage zu sein, wie der Umgang mit Ressourcen in organisationalen Veränderungen auch aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Sicht theoretisch und empirisch sinnvoll gefasst und praxisrelevant erweitert werden kann.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage nach dem individuellen Umgang mit Ressourcen in betrieblichen Veränderungen auf Grundlage der oben genannten selbstregulatorischen Ansätze. Entscheidend für den erfolgreichen Umgang mit betrieblichen Veränderungen ist – so die zentrale These dieser Arbeit – neben der objektiven Verfügbarkeit von Ressourcen der individuell gelungene und selbstregulatorisch mitgesteuerte Einsatz dieser Ressourcen in Bezug auf das betriebliche Ziel und die persönlichen Folgen einer organisationalen Veränderung.

Vor dem Hintergrund dieser zentralen These werden nun die wesentlichen Fragestellungen und Zielsetzungen auf praktischer, theoretischer und empirischer Ebene aufgezeigt. Anschließend folgt ein Überblick zum Aufbau der Arbeit.

1.1 Fragestellungen und Zielsetzungen: Theoretische Ebene

Anliegen der Arbeit auf theoretischer Ebene ist die Herstellung einer Verbindung von Theorien eines selbstregulativen Umgangs mit Ressourcen einerseits und dem Handeln in organisationalen Veränderungen andererseits: Dafür werden zuerst ausgewählte Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinischen Psychologie und Entwicklungspsychologie, die potentiell einen Erklärungswert für den Umgang mit Veränderungen versprechen, systematisch dargestellt. Hauptaugenmerk liegt hierbei auf den folgenden selbstregulatorischen Theorien: Erstens die Ressourcen-Erhaltungs-Theorie (Hobfoll, 2001), zweitens das Modell selektiver Optimierung mit Kompensation (z. B. Baltes, Lindenberger & Staudinger, 1998) – als ein Metamodell erfolgreicher Entwicklung und damit möglicherweise auch für den Umgang mit organisationalen Veränderungen

geeignet – sowie drittens das Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung (z. B. Brandtstädter, 1998) als Ansatz, der sich explizit mit dem Handeln in Gewinn- und Verlustsituationen auseinandersetzt. Dem gegenüber stehen handlungstheoretische Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der klinischen Psychologie, die auf ihren Gehalt in Veränderungszusammenhängen hin untersucht werden.

Ziel dieser Arbeit auf theoretischer Ebene ist die Verbindung der *Makroperspektive* einer erfolgreichen Gestaltung von Veränderungen mit der *Mikroperspektive* des individuellen Umgangs mit Veränderungen und möglichen Belastungen, die daraus erwachsen. Dabei ist neben einer geordneten Diskussion dieser Perspektiven nicht zuletzt die Frage zu beantworten, wie denn der Ressourcenbegriff in diesen Ansätzen zu verstehen ist: Dieser vor allem in praxisorientierten Zusammenhängen vielfach inflationär gebrauchte Begriff ist für eine wissenschaftlich differenzierte Betrachtung selbstregulativer Prozesse zu unscharf, um im Rahmen dieser Arbeit ohne eine Präzisierung verwendet werden zu können. Erst mit Hilfe eines präzisen Ressourcenbegriffs lässt sich auch die Frage besser beantworten, wie auf praktischer Ebene eine gezielte und konzeptgeleitete Optimierung von Ressourcen in Veränderungen zu erreichen ist.

1.2 Fragestellungen und Zielsetzungen: Empirische Ebene

Für die hier diskutierten theoretischen Ansätze der Entwicklungspsychologie liegen hochwertige Studien vor (vgl. Baltes et al., 1998, 2004; Freund, 2003; Wiese & Freund, 2004, in Druck; Brandtstädter, 2001; Rothermund, 2004; Wentura, 2004; Greve, 2003); diese beziehen sich jedoch in der Regel nicht auf einen Arbeitskontext und – wie eine intensive Literaturrecherche ergab – in keinem Fall auf die speziellen Handlungsumstände organisationaler Veränderungen. Weiter existieren zu den vorgenannten theoretischen Fragen und Zielen dieser Arbeit bislang kaum Studien, die sich explizit mit einem selbstregulatorischen Ressourcenmanagement in Veränderungen befassen. Ziel der vorliegenden Arbeit auf empirischer Ebene ist es, mit drei Studien einen ersten Schritt in diese Richtung zu unternehmen.

Im Gegenzug liegen, wie eingangs gezeigt, zur Frage eines individuellen Umgangs mit Ressourcen in Veränderungen auf Seiten der Arbeits- und Organisationspsychologie kaum

befriedigende oder gesicherte Daten vor. Ziel der Arbeit auf empirischer Ebene ist es, selbstregulative Ansätze in den Anwendungsbereich betrieblicher Veränderungen einzubeziehen und auf ihre Tauglichkeit hin zu prüfen.

Schließlich soll im Anschluss hieran auf Grundlage der theoretisch diskutierten Ansätze im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht werden, (1) welche gesundheits- und handlungsaktivierende Bedeutung den Ressourcen in Veränderungen zukommt, (2) welche Auswirkungen der Gewinn, Erhalt und Verlust derselben auf das Handeln und Befinden in Veränderungen haben kann und (3) wie der individuelle Einsatz von Ressourcen aus einer selbstregulatorischen Perspektive zu verbessern ist.

1.3 Fragestellungen und Zielsetzungen: Praxisbezogene Ebene

Wie kann die Unterstützung von Mitarbeitern in Veränderungen in Form theoriegeleiteter Coachingkonzepte besser gestaltet werden, wenn es gilt, Handlungsressourcen zu optimieren? Mit dieser Frage ist die praxisbezogene Zielsetzung der Arbeit beschrieben: Der professionelle Umgang mit betrieblichen Veränderungen zählt heute zu den grundlegenden Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Wie eingangs gezeigt, existieren hierzu erprobte Instrumente, welche diesen Umgang unterstützen (z. B. Greif, 2004, Sonntag & Spellenberg, 2005). Die Frage jedoch, wie der individuelle und persönliche Umgang mit Veränderungen verbessert werden kann, hat aus theoretischer Sicht bisher kaum eine systematische Bearbeitung erfahren: Coaching als Instrument zur Leistungsverbesserung in Veränderungen beispielsweise kann trotz derzeitiger Beliebtheit in der Praxis nicht auf einen fundierten (handlungs-)theoretischen Hintergrund verweisen, sondern ist selten mehr als eine intuitive Vorgehensweise: Ein rein auf Erfahrungswissen basiertes Vorgehen ist eher die Regel denn die Ausnahme (vgl. Greif, 2002). Aus diesem Grund ist es aus einer praxisbezogenen Sicht auf organisationale Veränderungen von besonderem Interesse, ein persönliches Ressourcenmanagement und Prozesse der Selbstregulation, welche eine individuelle Anpassung an organisationale Veränderungen erklären, genauer zu untersuchen. So ist das wichtigste praxisorientierte Ziel dieser Arbeit, ein genaueres Verständnis für selbstregulative Prozesse und das individuelle Ressourcenmanagement in Veränderungen zu entwickeln, um so einen theoriegeleiteten

Ansatz für die Coachingpraxis zu formulieren: Veränderungen könnten so aus einer fachpsychologischen Perspektive besser – weil konzeptgeleitet – begleitet werden.

1.4 Gliederung der Arbeit

Das mit diesem Problemaufriss und den formulierten Fragen entwickelte Programm wird in dieser Arbeit in zehn Kapiteln aufbereitet, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

In Kapitel 2 wird der Zusammenhang von organisationalen Veränderungen, Arbeit und Gesundheit untersucht, um die Bedeutung eigenverantwortlichen Handelns in einer schnelllebigen Arbeitswelt nicht nur im Hinblick auf die Bearbeitung von organisationalen Veränderungen, sondern auch für Fragen der Selbstentwicklung herauszuarbeiten. Belegt werden diese Ausführungen anhand von empirischen Befunden aus gesundheitspsychologischen Untersuchungen.

Kapitel 3 geht auf wesentliche Aspekte der Steuerung von organisationalen Veränderungen ein und greift die Grundzüge eines ressourcenorientierten Change-Managements auf, um die Bedeutung von Ressourcen für das erfolgreiche Handeln in organisationalen Veränderungen herauszustellen. Ebenfalls erfolgt ein Exkurs auf neuere psychologische Arbeiten aus der Führungs- und Veränderungsforschung.

In der Arbeits- und Organisationspsychologie gilt ein hohes Maß an arbeitsbezogenem subjektivem Wohlbefinden als Hinweis auf ein günstiges Verhältnis von geforderter Arbeitsleistung und individuellem Arbeitsvermögen. Im Kapitel 4 werden deswegen zentrale Aspekte der Arbeitszufriedenheit dargestellt, die im Rahmen dieser Arbeit als Indikator für das erfolgreiche Handeln in organisationalen Veränderungen diskutiert wird. Untersucht werden hierbei vor allem Anknüpfungspunkte zu veränderungsrelevanten Handlungskonzepten, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen.

In Kapitel 5 werden handlungstheoretische Ansätze der Arbeits-, Klinischen- und Entwicklungspsychologie als selbstregulative Konzepte für das erfolgreiche Handeln in Veränderungen diskutiert. In Ergänzung zu arbeitspsychologischen Ansätzen werden Modelle vorgestellt, die der entwicklungs- und bewältigungspsychologischen Literatur

entnommen sind und die für das Handeln in Veränderungen von einigem Erklärungswert zu sein scheinen: Im einzelnen sind dies das Modell Selektiver Optimierung mit Kompensation (Baltes, 1998), das als ein Metamodell für den Umgang mit Veränderungen gesehen werden kann; die Ressourcen-Erhaltungs-Theorie (Hobfoll, 2001), um die handlungspsychologischen Auswirkungen des Gewinns, Erhalts oder Verlusts von Ressourcen in Veränderungen zu fassen, und schließlich das Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung (Brandstädter, 1998) als ein Ansatz, der den bewältigungspsychologischen Hintergrund von Ressourcenverlusten erklärt. Alle Ansätze werden für den Spezialfall betrieblicher Veränderungen diskutiert und adaptiert. Die Ansätze von Hobfoll und Brandstädter werden im empirischen Teil der Arbeit aufgegriffen, um die Bedeutung von Ressourcen und deren Gewinn, Erhalt oder Verlust in organisationalen Veränderungen genauer zu untersuchen.

In Kapitel 6 wird ein Rahmenmodell zur Bedeutung selbstregulatorischer Prozesse für das Handeln in organisationalen Veränderungen vorgestellt, das auf Grundlage der geleisteten Theoriediskussion entwickelt wurde. Aus diesem Modell werden Forschungsfragen abgeleitet, die im weiteren empirischen Teil der Arbeit untersucht werden sollen. Letztere sind durch entsprechende allgemeine Hypothesen hinterlegt und leiten so zum empirischen Teil der Arbeit über.

In Kapitel 7 sind die Ergebnisse der Studie 1 ($N = 1150$) zusammengefasst, in der die Bedeutung arbeitsstruktureller Ressourcen für organisationale Veränderungen vor dem Hintergrund der Ressourcen-Erhaltungs-Theorie (Hobfoll, 2001) untersucht wird. Dabei werden insbesondere die Auswirkungen von Ressourcengewinnen und -verlusten in organisationalen Veränderungen herausgearbeitet. Neben einer Darstellung der Untersuchungsergebnisse finden sich in diesem wie in den beiden folgenden Kapiteln auch Erläuterungen zu den eingesetzten Untersuchungsinstrumenten, der Stichprobe und den empirischen Auswertungshypothesen.

In Kapitel 8 sind die Ergebnisse von Studie 2 ($N = 100$) aufbereitet, welche die selbstregulatorische Steuerung von Arbeitszufriedenheit und Selbstwirksamkeit in organisationalen Veränderungen untersucht. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie in organisationalen Veränderungen die selbstregulativen Prozesse der hartnäckigen

Zielverfolgung und flexiblen Zielanpassung (Renner, 1990) in zwei ausgewählten Ressourcenbereichen – sozialer Unterstützung und Selbstwirksamkeit – auf die Arbeitszufriedenheit und individuelle *Wahrnehmung* von Handlungsmöglichkeiten einwirken.

Kapitel 9 schließt den empirischen Teil der Arbeit: In Studie 3 ($N = 194$) wird der Zusammenhang von Merkmalen eines Veränderungsprozesses und dem individuellen unterstützenden oder ablehnenden *Handeln* in organisationalen Veränderungen untersucht.

Verdeutlicht werden soll mit den theoretischen Ausführungen und empirischen Befunden zum einen die Bedeutung von Ressourcen in organisationalen Veränderungen, darüber hinaus aber die Bedeutung des erfolgreichen selbstregulativen Umgangs mit diesen Ressourcen. So schließt die Arbeit mit Blick auf die in der Einleitung entwickelten Fragestellungen mit einer Ergebnisdiskussion und Empfehlungen für die Praxis in Kapitel 10.

Kapitel 2

Veränderungen, Arbeit und Gesundheit

Als Folge eines tief greifenden Wandels in der Arbeitswelt sind Veränderungen und der Umgang mit ihnen zu einem Forschungsthema der Psychologie geworden: Immer kürzer werdende Produktzyklen, eine Globalisierung der Informations- und Warenströme, die Informatisierung von Arbeitsprozessen sowie eine wachsende Tertiärisierung der Wertschöpfung fordern von Unternehmen, namentlich den Mitarbeitern und Führungskräften, eine wachsende Anpassungsfähigkeit, die ihrerseits nicht ohne gesundheitliche und motivationale Wirkung auf die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens bleiben. In diesem Kapitel wird die Wirkung wirtschaftlicher Wandlungsprozesse und organisationaler Veränderungen auf Arbeit und Gesundheit beleuchtet und die daraus folgende Bedeutung individuellen Handelns in organisationalen Veränderungen diskutiert.

2.1 Neue Rahmenbedingungen für Arbeit

Unternehmen entwickeln sich immer weiter weg von einer starren Arbeitsteilung, festgelegten Entscheidungsbefugnissen, einer hierarchischen Über- und Unterordnung und formalisierten Arbeitsbeziehungen hin zu flexiblen Organisationsformen, die ein leichteres Ausrichten von Produkten und Dienstleistungen auf wechselnde Markterfordernisse erlauben. Der Abbau von Hierarchien, die Arbeit in Projektgruppen, die Reintegration von administrativen und Planungsaufgaben, Outsourcing, just-in-time-Produktion sowie eine strikte Orientierung der Wertschöpfungsprozesse an die internen und externen Kunden- und Lieferantenbeziehungen kennzeichnen Veränderungsprozesse in Unternehmen (vgl. auch Gerlmaier & Kastner, 2003).

In Tabelle 2.1 sind die Auswirkungen dieses übergeordneten Wandels schlaglichtartig zusammengefasst. Auch wenn diese Zusammenstellung einen idealtypischen Charakter aufweist und vielfach auch Wunschdenken widerspiegelt, wird erkennbar, dass nicht nur Prozesse in Unternehmen flexibler werden, sondern diese Flexibilität auch die Gestaltung von Arbeit entscheidend prägt. Auf die Qualität der Arbeit hat diese zweifelsfrei auf einen ersten Blick vorteilhafte Auswirkungen, insbesondere mit Blick auf erweiterte Tätigkeits- und Verantwortungsspielräume.

Tabelle 2.1

Wandel der Rahmenbedingungen der Arbeit: früher und heute. (Entnommen aus Gerlmaier & Kastner, 2003)

Alte Rahmenbedingungen		Neue Rahmenbedingungen
Heteronomie, Kontrollstrukturen	➔	Selbstorganisation, Trend zu auftragsbezogenen Leistungsverhältnissen
Standardisierte Erwerbsverläufe	➔	Flexible Erwerbsverhältnisse, brüchige Erwerbsverläufe
Geregeltes Arbeitsverhältnis	➔	Entgrenzung, Verbetrieblichung
Planbarkeit durch Stabilität	➔	Ungewissheit, Optionalität
Partialisierte, fremdbestimmte Handlungen	➔	Ganzheitliche, verantwortungsvolle Tätigkeiten
Geringe Handlungsspielräume, dafür Sicherheit	➔	Fehlende arbeitsplatzübergreifende Kontrollmöglichkeiten, Existenzängste
Langfristig geregelte Austauschbeziehungen und Organisationsstrukturen	➔	Flexible Austauschbeziehungen
Lebenslanges Lernen als Entwicklungspotenzial	➔	Zwang zu lernen
Belastung durch physikalische Schädigung, Monotonie	➔	Überforderung, Burnout, psychische Ermüdung

Nicht zu übersehen sind jedoch auch nachteilige Auswirkungen, welche die Rahmenbedingungen moderner Arbeit mit sich bringen: Flexible Erwerbsverhältnisse erschweren es beispielsweise, ein langfristiges Engagement gegenüber einem Arbeitgeber zu entwickeln. Das Fehlen einer solchen beiderseitigen langfristigen Verpflichtung hat nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Unternehmen nachteilige Effekte: Besonders in wissensintensiven Bereichen wie beispielsweise der Forschung und Entwicklung ist im Wissen, den Kompetenzen und Fertigkeiten von erfahrenen Mitarbeitern ein Wettbewerbsvorteil zu sehen (vgl. Sonntag, Stegmaier, Schaper & Friebe, 2004). Das Fehlen einer langfristigen Perspektive ist jedoch der Hauptgrund für einen Arbeitsplatzwechsel bei jüngeren, hoch qualifizierten Arbeitnehmern.

Auch indirekte Maße der Arbeitsbelastung sprechen für eine zunehmende Belastung von Potenzialträgern, wie die nachfolgende Tabelle 2.2 illustriert. Die dem sozio-ökonomischen

Panel (SOEP) entnommenen Daten beziehen sich auf hoch qualifizierte Angestellte (Fach- und Führungskräfte, z. B. Wissenschaftler, Ingenieure, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Angestellte in Fachverantwortung), deren Anteil auf dem deutschen Arbeitsmarkt im Zeitraum von 1984 bis 1998 von 2,2 auf 3,4 Millionen zugenommen hat. Das entspricht einem Anstieg von 22,6% auf 28,3% am Anteil aller Angestellten.

Tabelle 2.2

Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit hoch qualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben, die eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit haben (Quelle: Wagner, 2000; SOEP; entnommen aus Brödner, 2002).

Jahr	Vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit	Tatsächliche Wochenarbeitszeit	Differenz
Deutschland gesamt			
1984	41,2	45,3	4,1
1990	40,4	45,3	4,9
1996	38,7	46,3	7,6
1997	38,7	46,6	7,9
1998	38,9	46,1	7,1
Westdeutschland			
1984	41,2	45,3	4,1
1990	39,1	44,8	5,7
1996	38,5	46,1	7,6
1997	38,5	46,5	8,0
1998	38,8	46,2	7,4
Ostdeutschland			
1990	42,6	46,1	3,5
1996	40,0	47,1	7,1
1997	39,8	47,7	7,9
1998	39,0	46,8	7,8

Anmerkung: Alle Angaben in Stunden

Für eben diese stark gewachsene Angestelltengruppe zeigt sich, dass deren *tatsächliche* Wochenarbeitszeit die *vertraglich vereinbarte* Arbeitszeit in immer höherem Ausmaß übersteigt. Wohlgederkt gehen nur diejenigen Angestellten in diese Statistik ein, deren Arbeitszeit überhaupt vertraglich geregelt ist und nicht von vorneherein als „Vertrauensarbeitszeit“ vereinbart wurde. Dieser Befund leitet über zu der Frage nach gesundheitlichen Belastungen in Veränderungen für Potenzialträger, die nach den Kriterien Humaner Arbeit eigentlich gute Voraussetzungen für „gesunde Arbeit“ haben sollten.

2.2 Gesundheitliche Belastungen in Veränderungen

Als wesentliche Belastungsquellen, welche die Gesundheit im Kontext geistiger Arbeit negativ beeinflussen, zählen nach einem Bericht der *International Labour Organisation* (ILO) (Wilken & Breuker, 2000) die folgenden Aspekte:

Arbeitsbelastung	<ul style="list-style-type: none">• lange Arbeitszeiten• Unterforderung• Fremdbestimmung
Managementstil	<ul style="list-style-type: none">• Mangel an Beteiligung• wenig Kommunikation
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">• schlechtes Sozialklima• wenig soziale Unterstützung durch Kollegen
Rollen	<ul style="list-style-type: none">• widersprüchliche oder unklare Erwartungen• zu viel Verantwortung• Rollenvielfalt
Karriere	<ul style="list-style-type: none">• unsichere Beschäftigung• eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten• unvorbereitete Veränderungen

Diese Aspekte treffen insbesondere im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen zu, da diese in der Regel zusätzlich in das Tagesgeschäft von Mitarbeitern und Führungskräften integriert werden müssen und so eine besondere Rolle im Belastungsportfolio darstellen. Mit einem Vorgriff auf die in Studie 1 dieser Arbeit referierten

Befunde aus einer Untersuchung zu organisationalen Veränderungen bei einem deutschen Automobilhersteller (Sonntag, 2005) kann dieser Umstand mit folgendem Stimmungsbild zu Veränderungen empirisch illustriert werden:

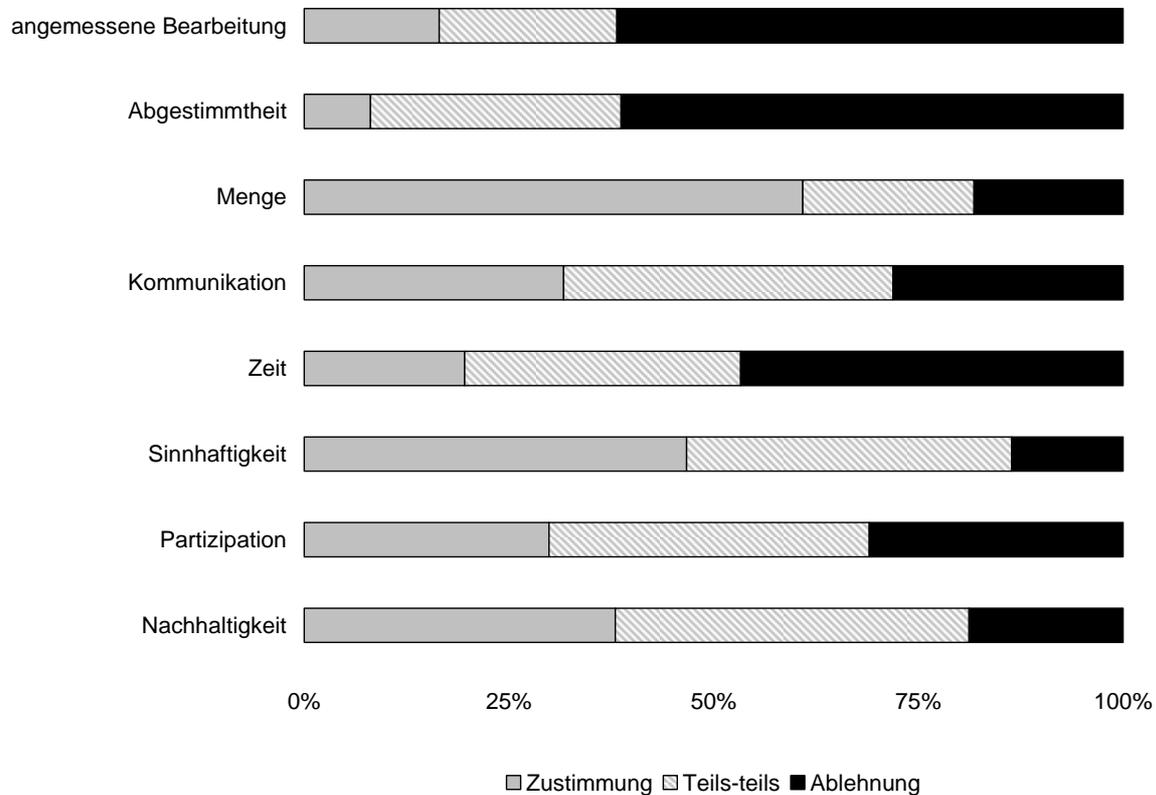


Abbildung 2.1

Einschätzung der Veränderungslage aus der Sicht von Führungskräften eines deutschen Automobilherstellers (N = 1150, entnommen aus Sonntag (2005); siehe Text zur Erläuterung.

Von 1150 befragten Führungskräften gaben etwa 61% an, dass es der Menge nach zu viele Veränderungen gebe, die zudem schlecht aufeinander abgestimmt seien; etwa 62% der Probanden gaben an, dass ihnen keine angemessene Bearbeitung von Veränderungen möglich sei und schlicht zuwenig Zeit dafür zu Verfügung stünde (ca. 47%). Darüber hinaus konnten – rechnet man die Antworten „unentschlossener“ Probanden in der Kategorie „teils-teils“ mit ein – zahlreiche Probanden in vielen Veränderungen keinen Sinn oder deren Nachhaltigkeit erkennen, wie sie auch im selben Zug keine Partizipationsmöglichkeiten als gegeben ansahen (vgl. hierzu Sonntag & Spellenberg, 2005).

2.3 Flexibilität als Zielbegriff in Veränderungen

Vor dem Hintergrund dieses Wandels in der Arbeitswelt gewinnen Aspekte der Selbstbefähigung zur planvollen Organisation des eigenen Handelns und Eigenverantwortung beim Gewinn von Handlungsressourcen als wesentliche Aspekte individueller Leistungs- und Lebensgestaltung eine zunehmende Bedeutung; Anpassungsfähigkeit an immer neue Herausforderungen wird eine nicht nur in Stellenanzeigen gewünschte, sondern in realen Arbeitsbezügen geforderte Eigenschaft: „Flexibilität ist zu einem Zielbegriff geworden, in dem die Bewältigung von Diskontinuität und Wandel sowie die Verfügbarkeit in wechselnden Arbeitsbedingungen, Rollenstrukturen und Bindungen zum Programm individueller Lebensgestaltung erhoben werden“ (Brandtstädter, 2001, S. 20; vgl. auch Sennett, 1998). Die Bedeutung personaler Flexibilität spiegelt sich so in Entwicklungen, mit denen Unternehmen ihre Überlebensfähigkeit sichern: Im Kern geht es bei organisationalen Veränderungen stets darum, die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens durch schnelle Anpassung an Markterfordernisse zu sichern; Arbeitnehmer sichern sich durch Anpassung sowohl ihren Erwerb als auch berufliche Perspektiven.

Die individuelle und personale Anpassungsfähigkeit ist eine Herausforderung, der sich Mitarbeiter in veränderungsreichen Arbeitsbezügen in der Regel ebenso persönlich wie dringend annehmen müssen. Aus einer ressourcenorientierten Sichtweise ist jedoch zu bedenken, dass ein derartiger Freiraum für Mitarbeiter in der Gestaltung ihrer Arbeit nicht immer in diesem Umfang gegeben ist, wie es die Schlagworte wie „Selbstverwirklichung bei der Arbeit“ oder „Selbstbefähigung“ und „Eigenverantwortung“ nahe legen: In der Tat gestatten viele Tätigkeiten im Kontext moderner Arbeit hohe Handlungsspielräume. Diese erfordern jedoch – sollen sie tatsächlich ihre Wirkung als Ressource entfalten – in einem mindesten Falle gleichzeitig eine Erhöhung des Verhandlungsspielraums (vgl. Brödner, 2002): Diese beiden Spielräume entwickeln sich jedoch nicht zwangsläufig in gleichem Umfang, so dass es beispielsweise im Zuge von Zielvereinbarungen sogar zu kontraproduktiven Ressourceneffekten kommen kann: Hoher Handlungsspielraum, eine der wichtigen Ressourcen der Arbeitspsychologie, führt nämlich dann zu einer hohen Belastung der betroffenen Mitarbeiter, wenn diesen viele Wege zum Erreichen eines Zieles offen stehen, die Verhandlungsmöglichkeiten bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen jedoch oftmals drastisch geringere Freiheitsgrade aufweisen. Mit Blick auf diese möglichen negativen Effekte von Ressourcenveränderungen sollen im folgenden Aspekte einer

salutogenetischen Perspektive auf Gesundheit näher beleuchtet werden, um einen Zusammenhang zwischen dem Wandel der Arbeit, organisationalen Veränderungen und Gesundheit herzustellen.

2.4 Salutogenese: Was hält Menschen in Veränderungsbelastungen gesund?

Trotz allem Veränderungsdruck und einer steigenden Zahl von Arbeitsunfähigkeitstagen, die auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind (DAK-Gesundheitsreport, 2005), gelingt den meisten Individuen ein derartiger Umgang mit den Anforderungen der Arbeit und damit auch mit Veränderungen, die sie gesund bleiben lässt. Neuere gesundheitspsychologische Konzepte fragen nun folgerichtig nicht mehr nach krankmachenden Bedingungen von Arbeit, sondern nach Wirkfaktoren, die einen nachhaltig gesunden Umgang mit Arbeit – und somit auch Veränderungen – erlauben. Das Konzept der Salutogenese, das sich mit der Frage befasst, wie Menschen trotz krankheitserregender Bedingungen auf mikrobiologischer, physikalischer, psychologischer, sozialer und kultureller Ebene gesund bleiben, geht auf Antonovsky (1979, 1987) zurück und hat in den Arbeiten von Udris eine beispielhafte Adaptation für den Arbeitskontext erfahren. (z. B. Udris, Kraft & Mussmann, 1990).

In einem salutogenetischen Verständnis beinhaltet die Frage nach den Bedingungen für Widerstandsfähigkeit in Veränderungen gleichzeitig die Frage nach den verfügbaren Ressourcen, die für Sinnstiftung und Handeln zur Verfügung stehen. Unter Ressourcen können in einer ersten Annäherung an das später vorzustellende Konzept der Ressourcenerhaltungstheorie von Hobfoll (2001) Merkmale und Attribute zusammengefasst werden, die ein zielführendes Handeln in Veränderungssituationen erlauben. Für den Arbeitskontext werden typischerweise organisationale, soziale und personale Ressourcen unterschieden (vgl. Udris et al., 1991).

Bei *organisationalen Ressourcen* können Tätigkeitsbedingungen in einem Unternehmen von arbeitsstrukturellen Aspekten der Tätigkeit unterschieden werden; beide ermöglichen es einer Person besser, ihre Aufgaben zu erfüllen. Zu den arbeitsstrukturellen Ressourcen zählen beispielsweise ausreichende Handlungsspielräume, Verantwortungs- und Verhandlungsspielräume, Partizipationsmöglichkeiten, herausfordernde Aufgabeninhalte, ein angemessenes Qualifikationspotential und eine angemessene Aufgabendichte sowie ein

ausreichender, mit der Tätigkeit verbundener Status. In einem weiteren Sinn können betriebliche Institutionen und Gegebenheiten wie beispielsweise flexible Arbeitszeitregelungen, betriebliche Angebote, das betriebliche Vorschlagswesen oder die gelungene betriebliche Ausgestaltung der gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten zu Tätigkeitsbedingungen zählen, die als Ressourcen wirken können.

Zu den *sozialen Ressourcen* zählen in einem Arbeitskontext insbesondere ein vertrauensvolles und anerkennendes Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen und eine entsprechende soziale Unterstützung aus diesen Beziehungen. Jedoch gerade das Beispiel der sozialen Unterstützung hat in der Literatur zur arbeitsbezogenen Gesundheitspsychologie die Interdependenz von Ressourcen deutlich gemacht: Soziale Unterstützung kann nur mit Einschränkungen als „externe“ Ressource verstanden werden, die einem Individuum in einem messbaren Umfang zur Verfügung steht. Das Erschließen von sozialer Unterstützung, das Mobilisieren, Gewinnen, Aufrechterhalten, Abweisen oder Verlieren von sozialer Unterstützung wird mehr und mehr als ein transaktionaler Prozess verstanden, der auf ein gelungenes oder weniger gut gelungenes Bewältigungsverhalten und somit auf personale Ressourcen verweist.

Unter dem Begriff der *personalen Ressourcen* finden sich in der Literatur eine Vielzahl von Persönlichkeitseigenschaften zusammengefasst, die im Schwerpunkt auf die Bewältigung von Alltagsbelastungen zielen. Dazu zählen nach Beutel (1989) Aspekte wie Zuversicht, internale Kontrollüberzeugungen, Selbstvertrauen, positives Selbstwertgefühl, ein stabiles Selbstsystem, interpersonales Vertrauen und Selbstaufmerksamkeit. Diese Bereiche sind allesamt in einem handlungstheoretischen Zusammenhang interessant, da über diese psychologische Kontrolle über initial unsichere Situationen hergestellt werden soll. Die für den erfolgreichen Umgang mit Belastungen entscheidende personale Ressource sieht Antonovsky (1987) im Kohärenz erleben, das wie folgt definiert wird: „Der Kohärenzsinn ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Umfang jemand ein generalisiertes, überdauerndes, jedoch dynamisches Gefühl des Vertrauens besitzt, dass (1) die Ereignisse in der eigenen inneren und äußeren Umwelt im Lebenslauf strukturiert sind; dass (2) Ressourcen verfügbar sind, um den aus diesen Ereignissen stammenden Anforderungen zu entsprechen, und dass (3) diese Anforderungen herausfordernd sowie seines Einsatzes und Engagements wert sind.“ (Übersetzung nach Udris et al., 1990, S. 14). Personale Ressourcen zeichnen sich somit nach Antonovsky (1987), Beutel (1989) und Udris et al. (1990) durch folgende Aspekte aus:

1. Generalisierte Überzeugung bezüglich der Fähigkeit,
 - mit Anforderungen umzugehen (Handhabbarkeit),
 - durch eigene Bemühungen (internale Kontrolle, „Autarkieideal“) Selbstvertrauen oder interpersonales Vertrauen herzustellen und
 - Anforderungen zu meistern

2. Fähigkeit, innere und äußere Anforderungen oder Konflikte
 - zu registrieren (Selbstaufmerksamkeit, Offenheit)
 - als Herausforderung anzunehmen
 - zu verstehen und zu integrieren (Verstehbarkeit) ohne allzu tiefgreifende Erschütterung des Selbstbildes / des Selbstvertrauens.

3. Überzeugung der Bedeutsamkeit von persönlicher Erfahrung im Leben (Zielbindung vs. Entfremdung)

Vor diesem Hintergrund kann Gesundheit in einer Fassung von Udris et al. definiert werden als „...ein transaktional bewirkter Zustand eines dynamischen Gleichgewichtes (Balance) zwischen dem Individuum, seinem autonomen Potential zur Selbst-Organisation und Selbst-Erneuerung und seiner sozial-ökologischen Umwelt“ (Udris et al., 1990, S. 8).

2.5 Zusammenfassung und Anschlussfragen

Vor dem Hintergrund dieser salutogenetischen Perspektiven auf die Entwicklung von Arbeit und Gesundheit in Veränderungen lassen sich für den weiteren Verlauf dieser Arbeit die folgenden Punkte für erste Anschlussfragen zusammenfassen.

Der wichtigste Punkt betrifft erstens die ressourcenorientierte Ausgestaltung von Arbeit: Die Bemühungen um eine Verbesserung von Arbeit, wie sie beispielsweise mit den frühen *HdA*-Programmen des Bundesarbeitsministeriums initiiert und bis heute fortgeführt werden, haben zweifelsfrei nachhaltig positive Effekte auf die Gesundheitsförderlichkeit von Arbeit. Im Zusammenhang mit den neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt stellt sich jedoch zunehmend heraus, dass es unter den diskutierten Bedingungen zur Realisierung von gesundheitsförderlicher Arbeit in einem salutogenetischen Verständnis nicht ausreicht, größere Aufgabenvielfalt, einen erweiterten Handlungsspielraum und zusätzliche

Partizipationsmöglichkeiten zu realisieren, solange die arbeitenden Personen nicht im gleichen Zuge ausreichende personale und soziale Ressourcen entwickeln, um diese – insbesondere unter den beschriebenen Kontextbedingungen von Arbeit – auch einsetzen zu können: Gesundheit und deren Beeinträchtigung ist in einem salutogenetischen Verständnis somit nicht als eine monokausale Folge bestimmter Anforderungen und Bedingungen zu sehen, sondern als ein Passungsverhältnis von Anforderungen und Handlungsressourcen (vgl. Brödner, 2002).

Zweitens ist mit obigen Ausführungen deutlich geworden, dass die Erschließung personaler und sozialer Ressourcen in erster Linie durch die arbeitenden Personen – *selbst* – zu leisten ist: Aktives, eigenverantwortliches Handeln ist als Schlüssel für die Erschließung von Ressourcen zu sehen, die es dem arbeitenden Individuum erlauben, nicht nur im Sinne von Arbeitshandeln Arbeitsaufträge zu erfüllen, sondern das Handeln adaptiv an Gegebenheiten, Ressourcenverluste und -gewinne anzupassen. Betriebliche Unterstützungsangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte, die in veränderungsreichen Zusammenhängen agieren, sollten an dieser Maxime ausgerichtet sein.

Drittens verdeutlichen diese Aspekte zusammengenommen, dass es im Sinne einer psychologischen Analyse des in Veränderungen agierenden Menschen von großem theoretischem wie praktischem Interesse ist, wie das Handeln in derartigen Arbeitsbezügen mit Blick auf das Verfolgen von Zielen gefasst werden kann. Handlungstheoretische Ansätze sollten insbesondere auf der Ebene von Handlungszielen eine konzeptuelle Verbindung von unternehmensbezogenen und individuellen Zielstrukturen erlauben, da vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse ein motiviertes Handeln in Veränderungen nur dann möglich zu sein scheint, wenn diese beiden Zielbereiche langfristig eine größtmögliche Deckung aufweisen.

Viertens verweist die stark „internale“ Ausrichtung personaler Ressourcenkonzepte auf Befunde der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne, nach der im Alter gerade hohe Ausprägungen internaler Kontrollüberzeugungen mit erhöhter Depression einhergehen (vgl. Brandstädter, 1998). Da diese Depression offenbar als Folge scheiternder „aktiver“ Bewältigungsversuche im Lichte dauerhaft schwindender Ressourcen zu verstehen ist, stellt sich für den weiteren Verlauf der Arbeit die Frage, wie in organisationalen Veränderungen eine gelingende Anpassung auch an schlechte Ressourcenlagen zu fassen ist: Nicht nur in

einem alternspsychologischen Zusammenhang, sondern auch für die Bedingungen in organisationalen Veränderungen sollten „offensive“ und „aktive“ Bewältigungsversuche nicht in allen Fällen die alleinige Handlungsstrategie für den gelungenen Umgang mit Veränderungen darstellen.

Bevor jedoch der Handlungsaspekt in einigem Detail erläutert wird, werden zunächst formale Charakteristika organisationaler Veränderungen dargestellt. Dies geschieht nicht zuletzt im Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Ansätze.

Die Gestaltung und Steuerung von Veränderungen

Organisationale Veränderungen – und damit auch das Handeln in diesen Veränderungen – sind nicht ohne einen unternehmerischen Bezugsrahmen zu verstehen, in den sie eingebettet sind. Ein solcher Bezugsrahmen soll in diesem Kapitel entwickelt werden, freilich nicht mit dem Anspruch auf eine betriebswirtschaftlich erschöpfende Darstellung. Dafür wird auf die Arbeiten von Reiss (1997) und Seidenschwarz (2003) verwiesen.

Zunächst wird auf eine Definition organisationaler Veränderungen eingegangen. In einem zweiten Schritt werden in einem Bezugsrahmen wesentliche Stellhebel und Einflussgrößen für die erfolgreiche Steuerung organisationaler Veränderungen erläutert. In einem dritten Abschnitt werden Grundzüge eines ressourcenorientierten Change-Managements dargestellt.

3.1 Definition und Merkmale organisationaler Veränderungen

Ziel organisationaler Veränderungen ist es, nachhaltige Verbesserungen in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu etablieren. Dafür ist an dieser Stelle zu betonen, dass für diese Arbeit in den Begriff der „organisationalen Veränderung“ nicht ausschließlich negative besetzte Aspekte wie Personaleinsparmaßnahmen, Kostensenkungsprogramme und Hierarchieverflachungen einbezogen sein sollen (vgl. z. B. Benz, 2001), sondern auch auf positives Wachstum zielende Veränderungen, wie dies beispielsweise die Einführung scorecard-basierter Strategieentwicklungskonzepte impliziert (Kaplan & Norton, 1997; Grötzinger, 2001): Neben einer Finanz-, Prozess- und Kundenperspektive erfährt die Weiterentwicklung von Mitarbeitern in einer solchen Unternehmensstrategie besondere Beachtung.

Greif, Runde und Seeberg (2004) definieren organisationale Veränderungen als einen „... Oberbegriff für alle Arten bedeutsamer Unterschiede der Leistungs- und Verhaltensmerkmale einer Organisation, einer Abteilung einer Organisation oder eines relevanten Teiles der Organisationsmitglieder oder der Gruppen einer Organisation im Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten.“ (Greif et al., 2004, S. 29). In Tabelle 3.1 sind ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit Merkmale organisationaler Veränderungen zusammengestellt, die mögliche Veränderungsdimensionen aufzeigen. Mit Blick auf die Vielgestaltigkeit dieser Merkmale lässt sich für den Zusammenhang dieser Arbeit festhalten, dass alleine die notwendigerweise

breite Konzeption des Veränderungsbegriffes eine erste, nicht immer unproblematische Herausforderung für die organisationspsychologische Forschung zu Fragen des Handelns in Veränderungen darstellt.

Die ersten beiden in Tabelle 3.1 zusammengestellten Eigenschaften organisationaler Veränderungen werden im Folgenden kurz erläutert, da sie auf besonders wesentliche Aspekte des Veränderungsbegriffes verweisen:

Tabelle 3.1
Wandelarten und dazugehörige Ausprägungen (entnommen aus Seidenschwarz, 2003)

Eigenschaften	Ausprägungen
Ordnungsbezug	Wandel 1. Ordnung – Wandel 2. Ordnung
Sektorenbezug	Strategie – Struktur – Ressourcen
Auslöser	Intern induziert – extern induziert
Initiative	Initiiert – selbst ausgelöst
Teleologischer Bezug	Zielgerichtet – zufällig
Intentionalität	Beabsichtigt – unbeabsichtigt
Antrieb	Proaktiv – aktiv – reaktiv
Unternehmensbezug	Gesamtunternehmen – Teilunternehmen
Organisationaler Umfang	Organisation – Gruppe – Individuum
Führung	Geleitet vorangetrieben – sich ergebend
Strukturbezug	Strukturverändernd – strukturoptimierend
Organisationsbezug	Systemisch – kulturell
Geschäftsgestaltung	Abbau – Umbau – Aufbau
Systembezug	Systemerhaltend – systemverändernd – systemzerstörend
Systemfunktion	Funktional – dysfunktional
Steuerungsbezug	Steuerbar – teilweise steuerbar – nicht steuerbar
Kontrollbezug	Kontrolliert – unkontrolliert

Ordnungsbezug: Bei der Frage des Ordnungsbezugs werden Veränderungen erster Ordnung und Veränderungen zweiter Ordnung unterschieden; diese auf Levy & Merry (1986) zurückgehende Unterscheidungsdimension führt in eine Differenzierung von inkrementeller (erster) Veränderung, bei der kleinere Anpassungen in der Struktur der Analyseeinheit vor allem auf eine *quantitative* und auf reinen Zuwachs orientierte Veränderung abzielen, und transformationaler (zweiter) Veränderung, die die Tiefenstruktur eines Unternehmens grundlegend ändert oder durch Alternativen ersetzt und somit in erster Linie eine *qualitative*, revolutionäre Veränderung darstellt.

Sektorenbezug: Ein weiteres zentrales Merkmal organisationaler Veränderungen bezieht sich auf die Sektoren des Unternehmensgeschehens. Reiss (1997) unterscheidet hierbei Strategieveränderungen, Strukturveränderungen und Ressourcenveränderungen. Unter Strategieveränderungen werden solche Veränderungen zusammengefasst, die auf eine weitreichende oder gänzliche Neuorientierung des Unternehmens abzielen. Unternehmenszusammenschlüsse, grundlegende Korrekturen im Produktportfolio oder der Wechsel der unternehmerischen Rechtsform sind Beispiele für Strategieveränderungen. Strukturveränderungen zielen in erster Linie auf weitreichende Veränderungen des organisationalen Aufbaus eines Unternehmens ab. Das Abflachen von Hierarchien kann – wengleich oftmals auch Gegenstand strategischer Entscheidungen – als ein Beispiel für eine Strukturveränderung herangezogen werden. Ressourcenveränderungen beziehen sich auf die personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen einer Organisation. Paradigmatische Beispiele sind Personalabbaumaßnahmen und deren Gegenteil sowie Kostensenkungsprogramme. Veränderungen, die an mehreren Sektoren ansetzen und das gesamte Unternehmen betreffen, werden von Reiss (1997) als ein allgemeiner Unternehmenswandel bezeichnet.

Seidenschwarz (2002) weist somit zu Recht in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Veränderungsbegriff nicht primär auf lineare Zusammenhänge und kontinuierliche Vorgänge angewendet werden kann, sondern sich die betriebswirtschaftliche Forschung ebenfalls zunehmend mit Instabilitäten, Strukturbrüchen und Diskontinuitäten zu befassen hat.

3.2 Steuerung organisationaler Veränderungen

Die Steuerung organisationaler Veränderungen ist eingebettet in übergeordnete unternehmerische Interessen. Dementsprechend lassen sich Effizienz- und Effektivitätskriterien aus den Zielen eines Unternehmens und dessen Anteilseignern ableiten. Veränderungsmanagement nach Reiss (1997) bedeutet, „Infrastrukturen für Veränderungen zu schaffen, um die Strategien, Ressourcen, Strukturen oder den allgemeinen Wandel zu erreichen, und umfasst somit alle Maßnahmen, die erforderlich sind, um diese zu erreichen.“ (Reiss, 1997, S. 89). Die Qualität des Veränderungsmanagements ist von den in Abbildung 3.1 dargestellten Faktoren abhängig und wird detailliert in Seidenschwarz (2003) entwickelt und dargestellt. Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden hier nur die Grundzüge dieses Steuerungsmodells vorgestellt, um die Ansatzpunkte psychologischer Einflussgrößen in einem unternehmerischen Zusammenhang darzustellen.

Ausgangspunkt von Veränderungen stellen zuvorderst die Ziele eines Unternehmens dar, an denen diese Aktivitäten ausgerichtet sind. Zusammen mit dem internen und externen Kontext eines Unternehmens stellen diese Ziele die Eingangsgrößen zur Formulierung einer Unternehmensstrategie dar, die wesentliche Wege und Marken der unternehmerischen Zielerreichung definiert und in einer bestehenden – oder zu verändernden – Unternehmensstruktur umgesetzt wird. Kernaspekte des Veränderungsmanagements sind nun mit Blick auf Effizienz und Effektivität von Veränderungen zum einen (1) die Führung in einer Veränderung, (2) ein formales Steuerungssystem, (3) das Wandelpotenzial des Unternehmens und der dort beschäftigten Mitarbeiter und deren (4) Veränderungsbereitschaft.

Deutlich wird in diesem Rahmenmodell zur Steuerung organisationaler Veränderungen, dass an zentralen Stellhebeln des Veränderungsmanagements psychologische Faktoren auf den unternehmerischen Erfolg von Veränderungen wirken. Diese betreffen insbesondere die vier Konstituenten des Veränderungsprozessmanagements: Die Führung in Veränderungen, das veränderungsbezogene Steuerungssystem sowie das unternehmensbezogene Veränderungspotenzial und individuelle Veränderungsbereitschaft werden entscheidend von der Qualität des Handelns beteiligter Mitarbeiter und Führungskräfte geprägt. Auf diese Aspekte wird im folgenden genauer eingegangen, da sie für die weitere Diskussion von Handeln in Veränderungen von Interesse sind.

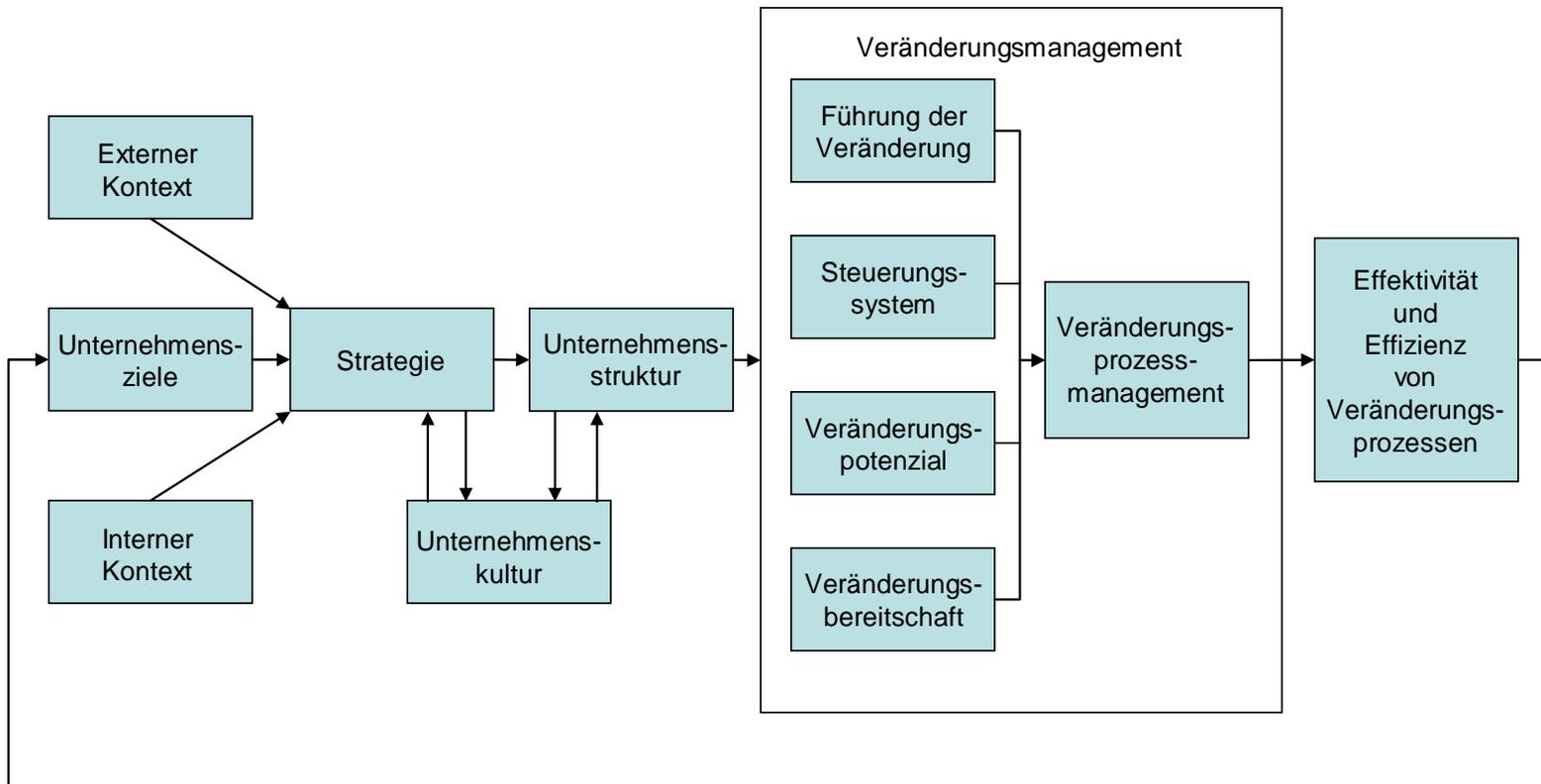


Abbildung 3.1
 Bezugsrahmen für organisationale Veränderungen (nach Seidenschwarz, 2003).

3.2.1 Führung der Veränderung¹:

Die Umsetzung von Veränderungen ist wie in Kapitel 1 angeführt als eine der wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte zu verstehen. Dabei sind mit der Führung höherer Ordnung und der veränderungsprozessbezogenen Führung zwei wesentliche Aspekte des Führungshandelns zu unterscheiden (vgl. Seidenschwarz, 2002): *Führung höherer Ordnung* befasst sich mit der grundsätzlichen Frage, wie in einer Organisation mit einer Veränderung umgegangen wird und diese gestaltet wird – und besitzt somit Leitbildcharakter. Dieser Führungsaspekt beinhaltet ebenfalls das proaktive Identifizieren möglicher Entwicklungsfelder sowie die Ausgestaltung von Initiativphasen im Rahmen organisationaler Veränderungen. Die *unmittelbar veränderungsprozessbezogene Führung* bezieht sich im Wesentlichen auf die individuelle Umsetzungskompetenz einer Führungskraft, um eine Veränderungsabsicht auch tatsächlich in die Tat umzusetzen. Die in der betriebswirtschaftlichen Literatur zusammengefassten Variablenbereiche sind in Tabelle 3.2 dargestellt (zum Überblick vgl. Wunderer & Bruch, 2000).

3.2.2 Steuerungssystem

Wesentlicher Aspekt eines Systems zur Veränderungssteuerung ist das zielorientierte und systematische Ausrichten des Wandels auf die definierte Strategie und eine prozessbegleitende Evaluation der Veränderung (vgl. Greif et al., 2004). Von zentraler Bedeutung ist nach Seidenschwarz (2002) ebenfalls die unmittelbare Verbindung der zentralen Steuerungsaspekte mit Anreizsystemen, da Beurteilungskriterien für das Setzen von Anreizen im wesentlichen aus den Steuerungsgrößen einer Veränderung heraus definiert werden.

3.2.3 Veränderungspotenzial

Unter dem Veränderungspotenzial wird die unternehmerische Anpassungsfähigkeit an wechselnde Markterfordernisse verstanden (vgl. Seidenschwarz, 2002) und ist als wesentliche betriebswirtschaftliche Einflussgröße im Veränderungsgeschehen zu sehen. Dazu zählt insbesondere die Ausgestaltung von veränderungsförderlichen Rahmenbedingungen und die personelle Aufstellung einer Organisation. Eine detaillierte Diskussion findet sich bei Seidenschwarz (2002).

¹ Der Aspekt der Führung in Veränderungen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur knapp angerissen, um die Bedeutung von Führungshandeln in Veränderungen herauszustellen: Im Projekt SERO, vor dessen Hintergrund die vorliegende Dissertation entstanden ist, ist eine weitere Dissertation speziell zu Führungsfragen in Veränderungen geplant. Die Ausführungen zu Führungsfragen im Veränderungsmanagement erfolgen deshalb in der vorliegenden Arbeit aus Gründen der Vollständigkeit, werden jedoch im empirischen Teil unter Hinweis auf die erwähnte Arbeit nicht berücksichtigt.

Tabelle 3.2

Elemente des Konstruktes „individuelle Umsetzungskompetenz von Führungskräften“ (entnommen aus Wunderer & Bruch, 2000, S. 313)

	leistungs-, aufgaben- und tätigkeitsbezogene (sachbezogene) Persönlichkeitsmerkmale	subjektiv-selbstbezogene (intrapersonale) Persönlichkeitsmerkmale	Sozial-kontextuelle (interpersonale) Persönlichkeitsmerkmale
Grundorientierungen, Werte und Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsstreben (intrinsische Motivation, Ergebnis- und Effizienzorientierung, Fokus auf Verbesserung, freiwilliges Engagement, Zielorientierung, Leidenschaft der Zielverfolgung, korreliert mit <ul style="list-style-type: none"> – Initiative – Fachlicher Neugierde 	<ul style="list-style-type: none"> • Machbarkeitsglauben (Selbstwirksamkeit, intrapersonale Kontrollorientierung, ausgeprägtes Selbstvertrauen) • Interne Erfolgsattribution (hohe Misserfolgstoleranz) • Hartnäckigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational Commitment • Stakeholder- und Marktorientierung
Wissen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> – Konzeptionelles Denken (Nutzung von Konzepten, Mustererkennung, kritisches Denken, Problemdefinition) – Analytisches Denken (praktische Intelligenz, Problemanalysen und Planungsvermögen) • Expertise (Fach- oder Produktwissen, Problemkenntnis, Lernbereitschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Effectiveness (Selbstkontrollfähigkeit, Selbststeuerung, Änderungsfähigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss- und Durchsetzungsvermögen (Begeisterungsfähigkeit, zielorientierte Überzeugung, Verhandlungsgeschick, latenter Einfluss und Führung von unten, Umgang mit Widerständen und Konflikten) korreliert mit <ul style="list-style-type: none"> – Organizational Awareness (Unternehmens- und Kontextwissen) – Networking und Beziehungsmanagement

3.2.4 Veränderungsbereitschaft

Die Veränderungsbereitschaft lässt sich mit Krüger (2000, S. 20) definieren als „...die Einstellungen und das Verhalten der am Veränderungsprozess beteiligten bzw. von ihm betroffenen Personen und Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Maßnahmen einer Veränderung“ und definiert sich aus den intrinsischen und extrinsischen Faktoren für die am Wandelprozess beteiligten Personen.

3.2.5 Anreizsysteme in Veränderungen

Bei der Bedeutung des Anreizsystems für die Wandelbereitschaft kommt es nach Seidenschwarz (2002) im wesentlichen auf (a) quantifizierbare, objektive Beurteilungsgrößen an, die dezidiert auf das Steuerungssystem zurückgehen, sowie (b) subjektiven Beurteilungen.

Weiter von Bedeutung für die Wandelbereitschaft sind die Zielsetzungen einer Veränderung; dieser Aspekt wird von Klingensiel (2000, S. 36) formuliert: „Die Basis eines leistungsfähigen Unternehmens bildet die optimale Nutzung aller personellen Ressourcen mit einer geschickten Verknüpfung der betrieblichen Prozesse und Systeme. Folglich bestimmt sich die Leistung einer Organisation im Wesentlichen aus der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Damit stellt sich wiederum die Frage nach dem Zielbildungsprozess sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für die einzelnen Hierarchieebenen, um die Leistungsfähigkeit bzw. die Leistungsveränderung / -steigerung beurteilen zu können.“

Seidenschwarz (2002) hebt hervor, dass für die in Bezug auf die Wandelbereitschaft relevanten Variablen der Transparenz von Veränderungszielen und der Veränderungsanreize ein „realitätsnahes Menschenbild unterstellt werden sollte“² (Seidenschwarz, 2002, S. 116). Diese Forderung soll im Rahmen dieser Arbeit zum Anlass genommen werden, die betriebswirtschaftliche Perspektive auf Veränderungen um eine psychologische und ressourcenorientierte Perspektive zu ergänzen.

² Mit dieser Forderung verweist Seidenschwarz (a. a. O.) nicht zuletzt auf die bestehende Kluft zwischen betriebswirtschaftlicher und organisationspsychologischer Veränderungsforschung, die interdisziplinäres Arbeiten in diesem Bereich zu einer Herausforderung werden lässt, da nicht nur Begrifflichkeiten wie ein „realitätsnahes Menschenbild“ die Welten trennen.

3.3 Grundzüge eines ressourcenorientierten Change-Managements

Ständiger Wandel ist ein Kennzeichen der modernen Arbeitswelt – gerade in Zeiten eines sich in vielen Geschäftsfeldern global verschärfenden Konkurrenz- und Kostendrucks wächst die Notwendigkeit rechtzeitiger Anpassung an differenzierte Markterfordernisse. Neben den Belastungen, welche die Mitarbeiter und Führungskräfte im Zuge dieses Wandels erleben, impliziert dieser nicht zuletzt auch Entwicklungspotentiale: Auf individueller, organisationaler und auch volkswirtschaftlicher Ebene lassen sich so Mitarbeiterkompetenzen weiterentwickeln und wettbewerbsgerechte Strukturen etablieren, die in der Summe eine innovative Industrie- und Dienstleistungslandschaft auszeichnen.

Damit Unternehmen in diesem Wandel bestehen können, müssen Veränderungen zur Innovation oder Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen wie oben gezeigt sowohl nachhaltig und konsequent als auch teilweise kurzzyklisch umgesetzt werden. Eine solche Innovationsfähigkeit erhalten sich Unternehmen nur durch eine proaktive und ressourcenorientierte Gestaltung von Veränderungen. Einen derartigen Gestaltungsansatz stellt Sonntag (2005; in Vorbereitung) unter der Überschrift des *Ressourcenorientierten Change Managements (RCM)* vor: Ressourcen als Komponenten der Beanspruchungsoptimierung ermöglichen es Mitarbeitern und Führungskräften, sich aktiv mit Innovations- und Optimierungsherausforderungen auseinander zu setzen, sie zu beeinflussen und somit gesund zu einem Mehrwert für Unternehmen beizutragen.

Im Kern weist ein Ressourcenorientiertes Change Management über die einfache Regulation von Veränderungen hinaus auf eine offensive und präventive Förderung von personalen, sozialen und organisationalen Ressourcen bei Veränderungsprozessen. Dies ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen gesundheitsbeeinträchtigender und demotivierender Entwicklungen und fördert mit der Nachhaltigkeit solcher Ressourcen das Innovationspotential und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

3.2.1 Exkurs: Das Projekt GESINA als Beispiel für Ressourcenorientiertes Change Management

Exemplarisch werden Teilergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten vierjährigen Forschungsprojektes GESINA dargestellt, das in

enger Zusammenarbeit mit der DaimlerChrysler AG, Werk Würth und der Süddeutschen Metallberufsgenossenschaft (SMBG) durchgeführt wurde (vgl. ausführlich Sonntag, Benz, Edelmann & Kipfmüller, 2001).

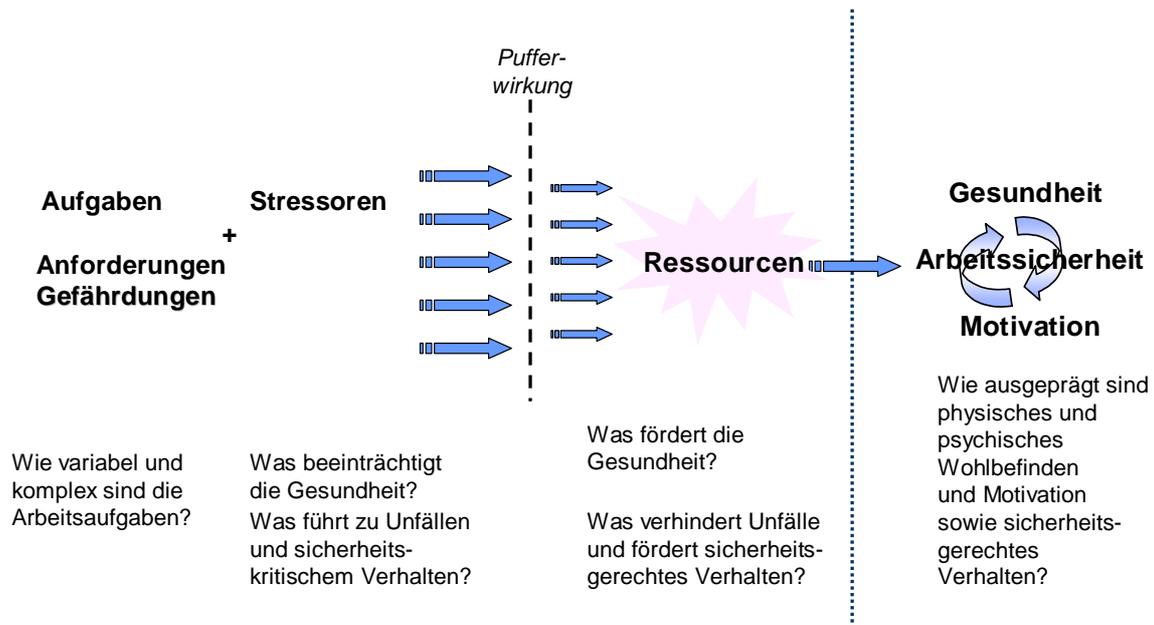


Abbildung 3.2:
Theoretisches Modell und Untersuchungsansatz der GESINA-Studie

Veränderte Marktbedingungen erforderten arbeitsorganisatorische Umstrukturierungsmaßnahmen, Hierarchieabbau, inner-/überbetriebliche Verlagerungen und Geschäftsprozessoptimierung, die die Mitarbeiter z. T. vor erheblich veränderte Situationen stellte. Gefragt wurde zunächst nach Veränderungen im fachlich-technischen Bereich und im sozialen Umfeld aufgrund durchgeführter Reorganisationsmaßnahmen.

Für den veränderungsintensivsten Bereich - die Instandhaltung - wurde dann ein Untersuchungsdesign erarbeitet, das eine ressourcenorientierte Betrachtung der Auswirkung von Veränderungen auf Gesundheit, Arbeitssicherheit und Motivation der Mitarbeiter leistete (vgl. Abbildung 3.2).

An Stelle der üblichen Frage: „Was macht Menschen krank?“ wird bei einer auf Gesundheit fokussierten Perspektive gefragt: „Was erhält Menschen trotz Belastungen gesund? Wie können potenziell negative Beanspruchungsfolgen aus Veränderungsprozessen durch Ressourcen abgepuffert werden?“

Im Zentrum einer solchen salutogenetischen Konzeption stehen somit nicht die passiv erlittenen Belastungen und ihre Folgewirkungen, sondern die aktive Auseinandersetzung des arbeitenden Menschen mit seiner Arbeitsaufgabe und den vorgefundenen Arbeitsbedingungen. Ein solcher Ansatz stellt zweifellos eine Herausforderung für das Human Resources Management dar. Die Gestaltungspotenziale für die Praxis sind erheblich.

Mittels umfassender Arbeitsanalysen und Befragungen zu Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren konnten sechs zentrale Einflussfaktoren und Ressourcen formuliert werden, die eindeutig positive Effekte auf Gesundheit, Wohlbefinden und Motivation der Mitarbeiter zeigten. Sie waren die Stellhebel für die zu entwickelnden Gestaltungsmaßnahmen. Im Einzelnen sind dies:

Prozessgestaltung: Nicht optimale Produktions- und Arbeitsabläufe beanspruchten unnötigerweise die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und wirkten demotivierend. Darüber hinaus wurden fehlende Arbeitsmittel, nichtfunktionierende Werkzeuge, unvollständige Unterlagen und veraltete Programme als alltägliche Störungen und Ärgernisse genannt, die einem effizienten Arbeitsablauf entgegenstanden.

Veränderungskompetenz: Personen mit einem hohen Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bei Veränderungen sahen Veränderungen als Herausforderung an und trugen die Prozesse aktiv mit. Sie zeigten stärkere Effekte auf Gesundheit und Wohlbefinden als Mitarbeiter mit niedriger Kompetenzerwartung.

Führung: Führung durch Motivation, Rückmeldung und Modellverhalten förderte die Leistungsfähigkeit, Motivation und Wohlbefinden der Mitarbeiter beim Umgang mit veränderten Situationen und Aufgabenstellungen.

Soziale Unterstützung: Bei Veränderungen im sozialen Gefüge (neue Vorgesetzte, neue Kollegen) ergaben sich Konfliktpotenziale, die mit einem Anstieg negativer Beanspruchungsfolgen einhergingen.

Information: Unsicherheiten über mögliche negative Veränderungen attraktiver Arbeitsplatzmerkmale korrespondierten mit erheblichen Befindensbeeinträchtigungen.

Selbstorganisation/Eigenverantwortung: Die Beteiligung von Mitarbeitern am Veränderungsprozess und das Vorhandensein von Einflussmöglichkeiten erhöhte ihre Motivation und förderte deren Wohlbefinden.

Aus den so identifizierten und beschriebenen Problembereichen der Belastungs- und Beanspruchungsdiagnostik wurde eine Reihe von Maßnahmen entwickelt, um die Gesundheit und Arbeitssicherheit der betroffenen Mitarbeiter bei innerbetrieblicher Restrukturierung zu fördern. Hierunter fielen beispielsweise Führungskräfte-Workshops zum Thema „Zu sicherem Verhalten führen“ oder „Stärkung personaler Ressourcen“, ebenso wie Arbeitssicherheits-Coachings, in deren Mittelpunkt die Eigeninitiative und Selbstbefähigung für sicherheitsgerechtes Verhalten von Instandhaltern stand.

Die Untersuchungen machten deutlich, dass insbesondere Führungskräften und betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz-Experten eine zentrale Rolle zukommt für unterstützende und fördernde Maßnahmen im Rahmen der Begleitung von Veränderungsprozessen. Die in der GESINA-Studie gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Basis für das DaimlerChrysler SERO-Projekt, das im Bereich Arbeitspolitik der Konzernzentrale in Stuttgart-Möhringen angesiedelt ist.

3.2.2 Exkurs: Das Projekt SERO als Beispiel für Ressourcenorientiertes Change Management

Das Projekt SERO („Selbstbefähigung und Eigenverantwortung – Wege zur Ressourcenoptimierung“; gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin (BMBF) im Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ unter dem Förderkennzeichen 01HL0028) kann als Praxisbeispiel für ein Ressourcenorientiertes Change Management herangezogen werden: Handlungskompetenz *in*

Veränderungen zu entfalten und zu erhalten ist Kerngedanke der in diesem Projekt entwickelten Instrumente: Diese zielen mit Konzepten zur Gestaltung partizipativer Managementansätze (z. B. zielbasierte Teamentwicklungskonzepte) und der Entwicklung von Selbstführungstechniken auf instrumenteller Ebene auf die Steuerung von Veränderungen sowie den beanspruchungsoptimalen Umgang mit ihnen – und stellen so ein Grundinstrumentarium für ein ressourcenorientiertes Veränderungsmanagement dar. Auf die Bedeutung wesentlicher veränderungsrelevanter Ressourcen wird im empirischen Teil dieser Arbeit eingegangen.

3.4 Zusammenfassung und Anschlussfragen

Organisationale Veränderungen, definiert als Veränderungen in Leistungs- und Merkmalsdimensionen einer Organisation mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung in der Wertschöpfungskette, weisen in ihrer Struktur in der Regele eine hohe Komplexität auf. Aus dieser Perspektive verbietet es sich, von „der“ organisationalen Veränderung schlechthin zu sprechen. Dies ist nicht zuletzt für die weitere Diskussion von Handlungsmöglichkeiten in Veränderungen wichtig, da die Rahmenbedingungen für dieses Handeln im Zweifelsfall nur rudimentär vergleichbar sein können.

Mit Bezug auf das in diesem Kapitel vorgestellte unternehmerische Rahmenmodell zur Steuerung organisationaler Veränderungen ergeben sich konkrete Ansatzpunkte für ein Ressourcenorientiertes Change Management:

Ein erster Aspekt betrifft das Steuerungssystem von Veränderungen: Anreizsysteme müssen verstärkt aus einer psychologischen und zeitlichen Perspektive gefasst werden, um ihre motivationale Wirkung zu erklären bzw. die Grenzen der motivationalen Wirkung aufzuzeigen: Wenn Anreize sich nur auf kurzfristige Effekte einer Veränderung beziehen und somit nicht von längerfristigem positivem Effekt zu sein drohen, gleichzeitig jedoch Ressourcenverluste für die beteiligten Mitarbeiter in persönlich relevanten Zieldimensionen zu erwarten sind (z. B. Wegfall von Pensionsleistungen, welche die persönliche Alterssicherung in Frage stellen), verfehlen Anreize die Nachhaltigkeit ihrer motivationalen Kraft und führen zu motivationalen „Strohfeuern“. Die „Mitnahme“ kurzfristiger Ressourcengewinne bei gleichzeitigem Auflösen einer längerfristigen Bindung führt unternehmens- wie mitarbeiterseitig zu einer Verkürzung der Handlungs- und somit Entwicklungsperspektive, die für beide Seiten zu nachteiligen Effekten führt.

Ein zweiter Punkt ist der Zielbildungsprozess in Veränderungen: Die Spezifikation von Zielen wird in unternehmerischen Zusammenhängen mit viel Sorgfalt und Aufwand betrieben. Die Frage nach Zielkriterien, die aus einer handlungs- und motivationspsychologischen Sicht wichtig für eine aktive Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften an Veränderungen sind, bleiben jedoch in der Regel unspezifiziert, nicht zuletzt weil Unklarheit über mögliche Gestaltungserfordernisse herrscht: Wie können beispielsweise die Erfordernisse einer Veränderung in Karrierewegen von einer vertikalen zu einer horizontalen Entwicklung von Mitarbeitern mit langfristigen Orientierungen von Mitarbeitern in Einklang gebracht werden, ohne eklatante Motivationseinbrüche bei den betroffenen Mitarbeitern zu bewirken?

Vor dem Hintergrund der bis hierher diskutierten Befunde und Überlegungen ist nun der Frage nach einem erfolgreichen individuellen Handeln in organisationalen Veränderungen nachzugehen. Hier ist ein wesentlicher Stellhebel im handlungstheoretischen Verständnis eines ressourcenorientierten Change Management zu sehen.

Arbeitszufriedenheit als Passungsproblem in organisationalen Veränderungen

Um sich Fragen nach dem Handeln und damit verbundenen Anpassungsprozessen im Rahmen organisationaler Veränderungen nähern zu können, ist es wichtig, den Begriff der Arbeitszufriedenheit genauer zu betrachten: Dies ist einmal notwendig, um diesen Terminus bezüglich seiner theoretischen Reichweite für die vorliegende Arbeit genau zu fassen – denn subjektive Zufriedenheit mit der Arbeit in organisationalen Veränderungen gilt als Indikator für kompetentes Handeln in einer Veränderung – andererseits ist der Begriff der Arbeitszufriedenheit im Laufe seiner wissenschaftlichen Fassung zu kontrovers diskutiert worden, als dass er ohne weiteres unreflektiert in diese Arbeit eingebunden werden könnte.

Nach einer Begriffsdefinition wird das Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann et al. (1974) erörtert. Für die vorliegende Arbeit ist es vor allem im Hinblick auf die Bedeutung selbstregulativer Prozesse für das Handeln in Veränderungen von Bedeutung: Es fasst selbstregulatorische Bedingungen zusammen, die zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit einer Arbeits- und somit auch Veränderungssituation führen. Da die Arbeiten von Bruggemann et al. (1974) die Antwort auf Fragen nach den dabei implizierten Anpassungsprozessen an eine Arbeitssituation schuldig bleiben, wird hier der Begriff des Anpassungsniveaus genauer diskutiert und nach Anpassungserklärungen organisationspsychologischer Provenienz gesucht. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung und einem Fragenkatalog für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ab.

4.1 Definition von Arbeitszufriedenheit

In der Literatur zur Arbeitszufriedenheit wird diese definiert als eine (1) evaluative Einstellung zur Arbeit, die (2) aus einer Bewertung des Erreichungsgrades gesetzter Arbeits- und Berufsziele resultiert und (3) in globaler sowie bereichsspezifischer Form gemessen werden kann (vgl. Neuberger & Allerbeck, 1978; Locke & Henne, 1986; Spector, 1997). Die Bewertung des Verhältnisses einer Person zu ihrer Arbeitsumgebung kann als zusammenfassende Definition von Arbeitszufriedenheit gefasst werden und stellt – wenngleich oftmals implizit – den kleinsten gemeinsamen Nenner in der Arbeitszufriedenheitsforschung dar.

Nur wenige Autoren verstehen dieses Verhältnis von Mensch und Arbeitsumwelt als wechselseitig. So bleibt in aller Regel die Frage unbeantwortet, ob die Bewertung einer Arbeitssituation eine Veränderung des Anspruchsniveaus bewirken kann oder ein gesetztes Anspruchsniveau zu einer Neubewertung der Arbeitssituation führt. Das Modell von Bruggemann et al. (1974) erlaubt es, erste Schritte auf die Beantwortung dieser Frage hin zu unternehmen. Bevor auf dieses Konzept näher eingegangen wird, werden aber knapp die in der Definition von Arbeitszufriedenheit genannten Bereiche oder Facetten und die lange Reihe von Theorien vorgestellt, die in der Organisationspsychologie in der Regel zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit herangezogen werden.

4.2 Das Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann

Bruggemanns Modell der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann et al., 1974) verlässt den engen Rahmen einseitig personenbezogener Theorien und legt das Hauptaugenmerk auf die motivationalen Entstehungsbedingungen von Arbeitszufriedenheit: Verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit konstituieren sich danach im Wesentlichen aus den drei Hauptprozessen

- Soll-Ist-Wert-Evaluation
- Anpassung des individuellen Anspruchsniveaus
- Bewältigungsverhalten bei ungünstigem Soll-Ist-Wert-Vergleich.

Aufgrund der Übereinstimmung von oder der Diskrepanz zwischen Ansprüchen und Erwartungen an die Arbeitssituation (Soll-Werten) und den tatsächlich vorgefundenen Arbeitsbedingungen sagt das Modell von Bruggemann entweder stabilisierende Arbeitszufriedenheit oder diffuse Arbeitsunzufriedenheit voraus (vgl. für diese und die folgenden Erläuterungen auch Abbildung 4.1). Im Falle eines ausgeglichenen Soll-Ist-Wert-Vergleiches wird zunächst eine Periode der Entlastung und Stabilisierung angenommen. *Progressive Arbeitszufriedenheit* entwickelt sich aus dieser Situation, wenn weitergesteckte Zielvorstellungen und Erwartungen bezüglich der Arbeitssituation gesetzt werden. Diese „schöpferische“ Form der Arbeitszufriedenheit lässt die so neu generierte Soll-Ist-Diskrepanz als motivierende Kraft und nicht als frustrierende Hemmung erscheinen, da aus dem Erreichen bereits gesteckter Ziele oder dem Herstellen positiver Arbeitsbedingungen auch positive Selbstwirksamkeitsüberzeugungen erwachsen.

Die Alternative zur progressiven Arbeitszufriedenheit nennt Bruggemann die *stabilisierte Arbeitszufriedenheit*. Es handelt sich um den „Standardfall“ der Arbeitszufriedenheit, der entsteht, wenn ein ausgeglichener Soll-Ist-Vergleich nicht wie im ersten Fall eine Erhöhung, sondern einer Beibehaltung des Anspruchsniveaus nach sich zieht. Denkbar ist diese Variante etwa für Arbeitssituationen, die keinen Anreiz zu weiterer Verbesserung geben oder keine Aktualisierung latenter Bedürfnisse bieten. Das Bemühen um die Aufrechterhaltung der stabilisierenden Bedingungen der Arbeitszufriedenheit steht im Vordergrund.

Fällt hingegen der Soll-Ist-Vergleich negativ aus, nimmt Bruggemann eine destabilisierte Wahrnehmung der Arbeitssituation an und spricht von diffuser Arbeitsunzufriedenheit. Erfolgt eine – bewusste oder unbewusste – Anpassung des Anspruchsniveaus nach unten hin, so kann dennoch eine nachfolgende Neubewertung der Arbeitssituation wiederum zu Arbeitszufriedenheit führen. Wegen der angenommenen Frustration, die eine derartige Korrektur eines Standards mit sich bringt, spricht Bruggemann in diesem Fall von *resignativer Arbeitszufriedenheit*.

Wird trotz diffuser Arbeitsunzufriedenheit das Anspruchsniveau gehalten, nimmt Bruggemann für den weiteren Prozess der Arbeitszufriedenheitsgenese drei weitere Verlaufsmöglichkeiten an: Eine Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus kann einmal in das Bestreben münden, diese existierende Diskrepanz durch erhöhte Anstrengung zu schließen. Beispielsweise können Versuche, nach einer unbefriedigend verlaufenen Projektarbeit Fehler im Folgeprojekt zu vermeiden oder Arbeitstechniken zu verbessern, unter dieser Rubrik verbucht werden. Diese offensiv-kämpferische Variante der Arbeitsunzufriedenheit nennt Bruggemann *konstruktive Arbeitsunzufriedenheit*.

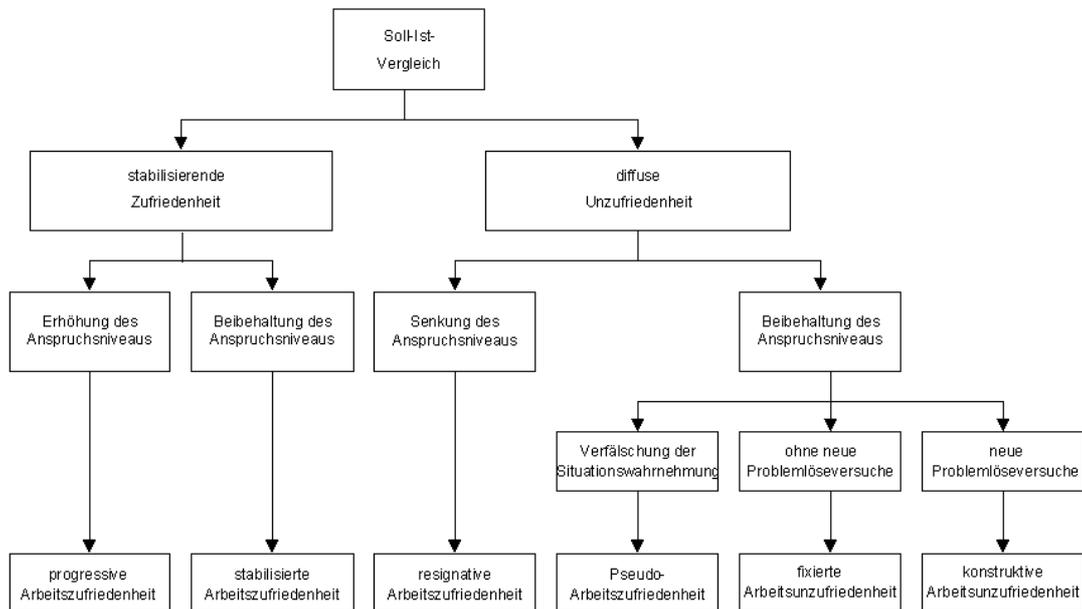


Abbildung 4. 1:
Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1975).

Bleibt eine festgestellte Soll-Ist-Wert-Diskrepanz und die Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus ohne einen derartigen Problemlösungsversuch, kommt es zu *fixierter Arbeitsunzufriedenheit*; eine Anpassung des Anspruchsniveaus nach unten hin verbietet sich beispielsweise durch situationsspezifische Beschränkungen, andererseits werden aktive Problemlösungsversuche als nicht erreichbar eingeschätzt. *Pseudo-Arbeitszufriedenheit* entsteht dann, wenn unlösbare, enervierende Bedingungen einer unbefriedigenden Arbeitssituation die gegebene Frustrationstoleranz übersteigen, gleichzeitig die Senkung des Anspruchsniveaus nicht stattfinden kann und es so zu einer verfälschten Situationswahrnehmung kommt.

Zweifelsohne ist Bruggemanns Modell der Arbeitszufriedenheit das theoretisch am weitesten elaborierte Modell zu diesem Gebiet der Organisationspsychologie. Dennoch bleiben in diesem Modell wegen dieser Fokussierung einige entscheidende Fragen offen. So geht Bruggemann auf theoretischer Seite in keiner ihrer Veröffentlichungen auf die drei

konstituierenden Hauptprozesse ihres Modells ein. Weder nimmt sie genau Stellung zum Vergleich von Soll-Ist-Differenzen noch bietet sie überhaupt ein genaueres Verständnis von Soll-Werten an. Vor allem aber bleibt der Begriff des Anspruchsniveaus und die Betrachtung der damit verbundenen Anpassungs- und Problemlöseprozesse unterbelichtet. So weisen z.B. Semmer, Bailod und Ruch (1990) auf einen Mangel an Studien hin, die die Zusammenhänge der unterschiedlichen Zufriedenheitsdimensionen zu Drittvariablen aufzeigen.

Die durch dieses Modell angeregte Forschung zur Arbeitszufriedenheit konnte in der Folge nicht alle der postulierten Arbeitszufriedenheitsformen empirisch identifizieren (vgl. Semmer et al., 1990; Semmer und Udris, 1995). Neben einem Faktor „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ konnte in der Mehrzahl der Untersuchungen zusätzlich ein Faktor „Resignation“ gefunden werden. Damit ließen sich die vier Formen „zufrieden“, „resigniert zufrieden“, „konstruktiv unzufrieden“ und „resigniert unzufrieden“ bilden. Semmer et al. (1990) schlagen deswegen vor, ein derartiges zweifaktorielles Arbeitszufriedenheitsmodell weiteren Untersuchungen auf diesem Gebiet zu Grunde zu legen.

Die Frage nach der theoretischen Handhabung der Anpassung an gegebene, oftmals unerwünschte Eigenschaften einer Arbeitssituation spielt im weiteren Verlauf der Arbeit eine zentrale Rolle. Deswegen wird in den folgenden beiden Abschnitten der Begriff des Anspruchsniveaus und der damit verbundenen Anpassungsprozesse näher betrachtet.

4.3 Dimensionen des Anspruchsniveaubegriffes

Der Abgleich von antizipierten Standards und Gegebenheiten einer Arbeitssituation stellt den ersten Schritt im Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann dar: Je niedriger ein solcher Standard ist, desto einfacher ist es für die betreffende Person, diesen auch zu erreichen. Ist dieser Standard ein einfacher Leistungsstandard, kann dieser Abgleich relativ einfach auf der Ebene von Erfolg-Misserfolg vorgenommen werden. Im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit schlägt jedoch Wiswede (1980) mit dem Erfahrungsniveau, dem sozialen Vergleichsniveau, dem Vergleichsniveau für Alternativen und dem Adaptationsniveau vier Dimensionen des Anspruchsniveaubegriffes vor, mit denen dieser genauer gefasst wird.

Ein individuelles *Erfahrungsniveau* stellt sich erstens einmal durch strukturelle Ausgangsbedingungen und demographische Faktoren wie Alter, Urbanisierung, Schichtzugehörigkeit und Bildungsgrad ein. Zum zweiten führen beispielsweise individuelle Intelligenzmuster, ein positives oder negatives Selbstbild und leistungsmotiviertes Handeln

zur Wahl bestimmter Aufgaben, deren Abarbeiten wiederum zu einer Bereicherung des Erfahrungsschatzes führt. So fand beispielsweise Locke (1973), dass Personen mit positivem, stabilem Selbstbild Herausforderungen ihrer Arbeit aufgeschlossener gegenüberstehen und Karriereerfolg eher internal attribuieren. Desweiteren konnte bei solchen Probanden eine höhere Frustrationstoleranz für „Durststrecken“ nachgewiesen werden. Die Bereitschaft und der Wunsch, aufgrund bereits gemachter Erfahrungen den individuellen Erfahrungsschatz zu erweitern, führt dann offenbar eher zu einer Suche nach Arbeitsstrukturen, die für die eigene Person als optimal eingestuft werden.

Individuelle Erfahrungen und persönliche Leistung werden nicht allein an bereits gemachten Erfahrungen oder persönlichen Kompetenzen gemessen. Das *soziale Vergleichsniveau* spielt vielmehr zweitens bei der Bewertung eigener Leistungen oder Arbeitsbedingungen eine entscheidende Rolle. Relevante Bezugspersonen, z.B. ähnlich qualifizierte Arbeitskollegen, tragen durch ihre Leistung oder Bewertung wesentlich zum Setzen eines Anspruchsniveaus bei. Es wird deutlich, dass dieses erst im sozialen Kontext fixiert wird und eine realitätsbezogene Verankerung erfährt.

Zufriedenheit mit einer gegebenen Arbeitssituation ist zu einem Großteil drittens auch davon abhängig, welche Alternativen dazu denkbar und realistisch sind. Fällt beispielsweise die Bewertung der eigenen Arbeitssituation schlechter aus als eine antizipierte Alternative, so ist ein Arbeitsplatzwechsel zum Herstellen von Zufriedenheit um so eher denkbar, je weiter diese Alternative auch über einem sozialen Vergleichmaßstab liegt. Fällt eine Bewertung der gegebenen Arbeitssituation im sozialen Vergleich dagegen ungünstig aus, stellen etwaige Alternativen aber keine Verbesserung dar, so fällt das Ausweichen auf eine Alternative tendenziell schwerer. Ist also das *Vergleichsniveau für Alternativen* gemessen am eigenen und sozialen Vergleichsniveau hoch, so ist die Auswahl einer Alternative wahrscheinlich. Fehlen solche Alternativen, im angenommenen Beispiel eines Stellenwechsels also ein Arbeitsplatz vielleicht aufgrund von Massenarbeitslosigkeit oder zu starker Spezialisierung des Betroffenen, scheint eine Korrektur des Anspruchsniveaus der einzige Weg zu verbesserter Arbeitszufriedenheit zu sein.

Das *Adaptationsniveau* legt viertens fest, welches Ereignis in einer bestimmten Situation als gewohnt empfunden und erwartet wird. Tritt ein solches Ereignis ein, wird es weder als angenehm noch als unangenehm bewertet, sondern wirkt im Falle leichter Abweichungen sogar stimulierend. Größere Abweichungen werden aber als kognitiv dissonant erlebt. Aus

dieser Sicht ist beispielsweise auch verständlich, dass umfassend angelegte Organisationsentwicklungsprozesse den einzelnen Mitarbeiter unzufrieden oder unsicher machen können. Auch wenn die im *OE*-Prozess initiierten Veränderungen wie beispielsweise das Abflachen von Hierarchien oder die Erweiterung von Entscheidungsbefugnissen auch aus arbeitspsychologischer Sicht sinnvoll sind, führen sie bei einer wesentlichen Abweichung vom Adaptationsniveau der Beteiligten zu einer gravierenden Erhöhung des Anspruchsniveaus, damit zu einer wahrgenommenen Überforderung und folglich zumindest zu einer diffusen Arbeitsunzufriedenheit.

Das Setzen eines Anspruchsniveaus ist also durch verschiedene Dimensionen beeinflussbar. Der „Soll-Ist-Vergleich“ im Modell von Bruggemann stellt sich somit insofern als komplizierter heraus, als das Modell dies zunächst nahelegt. Die vier Dimensionen verdeutlichen darüber hinaus, dass die nachfolgenden Schritte der Modifikationen des Anspruchsniveaus eine Bewertung der Arbeitssituation voraussetzen. Auch wird die Richtung der Modifikation – eine Erhöhung, Beibehaltung oder Absenkung des Sollwertes – nicht zuletzt von einer Bewertung dieser von Wiswede postulierten Dimensionen abhängen. Eine Arbeitssituation wird auch nicht in all ihren Facetten von allen Personen gleich beurteilt. Der Frage nach den Modifikationsbedingungen wird im folgenden Abschnitt nachgegangen.

4.4 *Anpassung des Anspruchsniveaus: Resignation oder Adaptation?*

Wiswede (1980) schließt aus seinen Betrachtungen des Bruggemannschen Modells und seiner Differenzierung des Anspruchsniveaubegriffes, dass bei unter ansonsten konstant gehaltenen Arbeitsbedingungen eine Veränderung des Anspruchsniveaus eine gleichsinnige Veränderung der Arbeitszufriedenheit implizieren sollte. Des Weiteren nimmt er bei einer dauerhaften Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht nur eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, sondern auch eine sich an diese Verbesserungen anschließende Erhöhung des Anspruchsniveaus an. Eine solche Schlussfolgerung bleibt aber rein beschreibend, eine Erklärung der dahinter liegenden Anpassungsprozesse schuldig. So nennt Wiswede als Möglichkeiten einer solchen Anspruchsniveauperänderung z.B. die Senkung des Anspruchsniveaus durch den Vergleich mit Alternativen („Anderswo ist es auch nicht besser.“), die Neubewertung bestimmter Bedingungen der Arbeitssituation („Vielleicht meint es mein Chef gar nicht so!?“) oder den Versuch, die als unbefriedigend empfundenen

Arbeitsbedingungen zu verbessern (z.B. betriebliche Mitbestimmung, Neuverhandlung von Arbeitsaufgaben). Wiswede schliesst seine Überlegungen mit der Bemerkung ab, dass

„...dies letzten Endes nichts anderes bedeutet als die Feststellung, dass Menschen außerordentlich flexibel und anpassungsfähig sind, auch inhumane Strukturen zu akzeptieren, wenn andere Alternativen aus der Sicht des Individuums versperrt sind, nicht gesehen oder als unbeeinflussbar erlebt werden.“ (Wiswede, 1980, S. 169)

Auch Wiendieck (1977) verlässt sich auf Anpassungsprozesse, die verborgen wirken, wenn er bemerkt, dass man sich dabei

„...gleichsam auf den Selbstheilungsprozess der kognitiven Dynamik verlassen [könne], die schon zur Konsonanz und damit zur Zufriedenheit finden wird.“ (Wiendieck, 1977, S. 169)

Auch wenn die Gedanken der beiden Autoren ohne die Bemühung um eine theoretische *Erklärung* dieser Anpassungsprozesse stehenbleiben, sprechen sie doch präzise zentrale Punkte an, auf die ein solcher Erklärungsversuch Antworten finden müsste: Wie werden als unangenehm eingestufte Bedingungen neu bewertet? Wie müssen Arbeitsbedingungen strukturiert sein, um als veränderbar erlebt zu werden? Wie kann eine „kognitive Dynamik“ der Anpassung formuliert werden?

Semmer et al. (1990) weisen auf einen weiteren wichtigen Punkt hin, den es bei der Untersuchung derartiger Anpassungsprozesse zu beachten gilt: „Resignative Arbeitszufriedenheit“ im Bruggemann'schen Modell entsteht aus der Senkung des Anspruchsniveaus und legt eine negative Bewertung dieses Zustandes auf Seiten der betreffenden Person nahe. Die Senkung eines Anspruchsniveaus muss jedoch keinesfalls ein Zeichen für Resignation und damit auch „innerlichen Abschiednehmens“ sein. Vielmehr weist dies darauf hin, dass beispielsweise gerade ältere Arbeitnehmer durch einen großen Erfahrungsschatz in spezifischen Gebieten durchaus Kompetenzverluste in für sie weniger wichtigen Bereichen mit einer weiteren Spezialisierung ausgleichen können. Semmer et al. (1990) sprechen in Anlehnung an das Modell der „Selektiven Optimierung mit Kompensation“ von Baltes und Baltes (vgl. z.B. Baltes et al., 1998) von „adaptiver Arbeitszufriedenheit“. Eine solche Adaptation erfordert also eine wechselseitige Anpassung von Mensch und Arbeit, um ein zufriedenstellendes Arbeiten zu ermöglichen. Deswegen soll über Arbeitszufriedenheit als Passungsproblem im folgenden Abschnitt kurz referiert werden.

4.5 Zusammenfassung und Anschlussfragen

In diesem Kapitel wurde Arbeitszufriedenheit als eine kognitiv-affektive Einstellung zu einer Arbeits- und Veränderungssituation definiert und als Ausgangspunkt für eine selbstregulatorische Betrachtung von Anpassungsprozessen an organisationale Veränderungen gewählt. Das Modell zur Arbeitszufriedenheit von Bruggemann wurde eingehend diskutiert, allerdings sollen im weiteren Verlauf der Arbeit selbstregulatorische Aspekte einer näheren Betrachtung unterzogen werden: Denn bei einer eingehenden Untersuchung begrifflicher Unklarheiten zum Anspruchsniveau stellte sich heraus, dass eine Arbeitssituation nicht nur auf ihre Facetten hin bewertet wird, sondern das mit ihnen verbundene Anspruchsniveau auf mindestens vier Ebenen festgelegt wird. Die Literatur zur Arbeitszufriedenheit kann allerdings nicht auf ein befriedigendes theoretisches Verständnis für die hierbei auftretenden Anpassungsprozesse zurückgreifen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird deshalb nach einer möglichen Antwort auf diesen Problemhorizont gesucht: Sowohl die Entwicklungspsychologie der Lebensspanne als auch die Psychologie der Selbstregulation bieten eine Reihe von Theorien an, die sich insbesondere mit dem Erhalten eines positiven Kompetenzerlebens und dem Erleben und Vermeiden defizitärer Entwicklungsbilanzen befassen und viel versprechend auf das Handeln in organisationalen Veränderungen angewendet werden können. Ziel in den folgenden Abschnitten soll sein, ausgewählte Konzepte vorzustellen und für die festgestellten Lücken im Verständnis der Arbeitszufriedenheitsdynamik anzuwenden, so dass erfolgreiches Handeln in organisationalen Veränderungen fassbar wird.

Handeln in organisationalen Veränderungen

Handeln wird in der Psychologie als ein Verhalten charakterisiert, das auf das Erreichen eines bestimmten Zieles hin ausgerichtet ist (vgl. Sonnentag, Fay & Frese, 2004; Cranach, Kalbermatten, Indermühle & Gugler, 1980). Eine solche Definition ist freilich als „kleinster gemeinsamer Nenner“ zu sehen, der die Ansätze unter dem Dach der Handlungstheorien eint: Vergleicht man motivationspsychologische (z.B. Heckhausen, 1989), strukturalistische (z.B. Piaget, 1970), systemtheoretisch-kognitivistische (z.B. Miller, Galanter & Pribram, 1969; Hacker, 1998) und tätigkeitstheoretische Ansätze (z.B. Leontiew, 1978), lassen sich mindestens vier spezifische Ansätze identifizieren, die sich dem Handlungskonzept nähern.

Handeln in Organisationen wird in der arbeitspsychologischen Literatur primär als Arbeitshandeln verstanden, und entsprechend liegt der Schwerpunkt der Theoriebildung auch auf diesem Handlungsaspekt (vgl. z.B. Hacker, 1998; Volpert, 1983). Das Handeln in organisationalen Veränderungen besteht freilich nicht nur aus Arbeitshandeln im engeren Sinne: Viele der an Veränderungen beteiligten Akteure streben mit ihrem Handeln auch Ziele an, die nicht unmittelbar mit dem eigentlichen Arbeitshandeln in Zusammenhang stehen. Dazu gehört ebenso eigenverantwortliches Handeln auch in Zusammenhängen, in denen normative Vorgaben für richtiges Handeln fehlen, wie das Sichern einer persönlichen Entwicklungsperspektive in Veränderungen und der persönliche Umgang mit veränderungsbedingten Ressourcenverlusten. Diese Beispiele verdeutlichen, dass eine Präzisierung des Handlungsbegriffes, die Diskussion der Bedeutung von Ressourcen in Veränderungen und die Handlungssteuerung im Lichte veränderungsbedingter Ressourcengewinne und -verluste für den weiteren Verlauf der Arbeit von zentraler Wichtigkeit sind. Deswegen wird in diesem Kapitel die Frage nach dem erfolgreichen Handeln in organisationalen Veränderungen in den Mittelpunkt gestellt, und aus einer erweiterten Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Klinischen Psychologie und der Entwicklungspsychologie betrachtet. Der Schwerpunkt der theoretischen Analyse zielt auf die Konzeptualisierung der handlungstheoretischen Bedeutung von Ressourcen. Zuvor wird näher auf den Aspekt eigenverantwortlichen Handelns eingegangen, da dieser besonders bedeutsam für das ressourcenorientierte Handeln in organisationalen Veränderungen ist.

5.1 Eigenverantwortliches Handeln in Organisationen

Im deutschen Sprachraum hat Koch (vgl. zum Überblick Koch, Kaschube & Fisch, 2003) das Konzept der Eigenverantwortung für den Kontext beruflichen Handelns genauer betrachtet: Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen wird nicht zuletzt dadurch positiv beeinflusst, dass Mitarbeiter mit Augenmaß über ihren eigentlichen Arbeitsauftrag hinaus vorausschauend aktiv werden, um Verbesserungen von Prozessen und Produkten zu erreichen. Beispiele für eigenverantwortliches und eigeninitiatives Handeln gehen dabei weit über die eigentlich aus der Arbeitsaufgabe zu erwartenden Pflichterfüllung hinaus.

Zu oft, so wird beklagt, ist jedoch die betriebliche Realität von einer „Dienst nach Vorschrift“-Mentalität geprägt. Somit wird deutlich, dass die Bedingungen in Bezug auf Arbeitssituation und persönlichen Voraussetzungen, unter denen Mitarbeiter wie Führungskräfte Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative zeigen, von besonderer Art sein müssen. Abbildung 5.1 veranschaulicht das Bedingungsgefüge, in dem in einem betrieblichen Kontext Verantwortung übernommen werden kann (vgl. auch Koch, 2003).

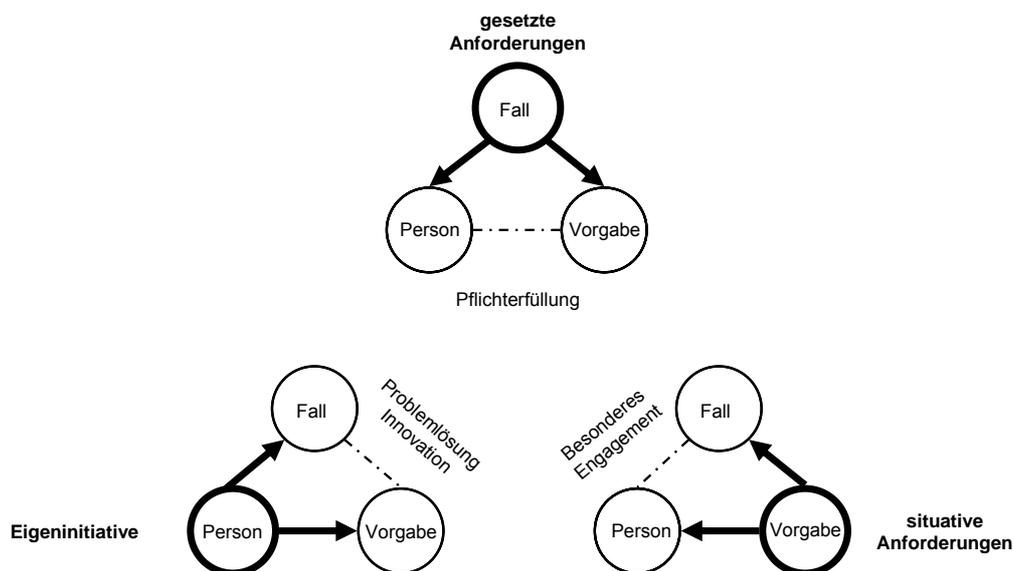


Abbildung 5.1
Eigenverantwortliches Handeln nach Koch (2003).

Die *Person* mit ihren individuellen Handlungsvoraussetzungen steht im Mittelpunkt dieses Modells: Geprägt ist eine Person über ihre Position und Stellung im Unternehmen, ihre fachliche, methodische und soziale Kompetenz. Eigenverantwortliches Handeln resultiert aus einer kritischen Situation im Arbeitskontext (*Fall*), die eine nicht vorgegebene Lösungsfindung erfordert und im Sinne übergeordneter Ziele der Organisation ist. Weiterer Einflussfaktor sind Rahmenbedingungen der Organisation (*Vorgabe*), wie zum Beispiel Stellenbeschreibungen, Anweisungen oder Erwartungen an Stelleninhaber, rechtliche Aspekte oder – auf übergeordneter Ebene – Aspekte der Unternehmenskultur.

Erstens kann nun Verantwortung aus einer *gesetzten Anforderung*, z.B. einer Stellenbeschreibung, innerhalb der Organisation abgeleitet werden (vgl. Abb. 5.1, oben): Der betreffenden Person obliegen bestimmte Pflichten, und sie wird diesen nachkommen, sofern es in ihrer Macht steht. Eine solche pflichtgemäße Aufgabenerfüllung ist die Form der Verantwortungsübernahme bei der normalen Arbeitstätigkeit. Beispiel: Der Mitarbeiter eines Servicecenters nimmt Aufträge für Instandsetzungsarbeiten entgegen und leitet diese korrekt weiter.

Verantwortung kann sich zweitens aus *situativen Anforderungen*, z.B. einer kritischen Situation im Arbeitsablauf, ergeben, die dringend eine Lösung im Sinne bestehender Vorgaben erfordert (vgl. Abb. 1, rechts): Ein Lösungsweg ist für die Person dabei ansatzweise erkennbar, und sie ist durch ihre Qualifikation, räumliche Nähe und Aufmerksamkeit prinzipiell zum Handeln in der Lage. Eine solche Situation erfordert nun von der Person besonderes Engagement und einen hohen Einsatz in einer Form, die meistens über den geregelten Rahmen der Pflichterfüllung hinausgeht. Beispiel: Der Mitarbeiter in der Instandsetzung erkennt bei der Annahme eines Auftrages die Notwendigkeit, dass unmittelbar Maßnahmen erforderlich sind, die weit über den eingegangenen Auftrag hinausgehen, und betreibt erfolgreiches Krisenmanagement, da bei verzögertem Handeln ein größerer Schaden entstehen kann.

Im dritten Fall der Verantwortungsübernahme bezieht eine Person eine bestehende Vorgabe, z.B. ein übergeordnetes Ziel der Organisation, auf sich und macht sie sich zu eigen (vgl. Abb. 5.1, links). Zugleich realisiert sie ihre persönlichen Handlungsmöglichkeiten im gegebenen Fall. Die Person schreibt sich nun proaktiv, selbststartend sowie ziel- und handlungsorientiert persönliche Verantwortung für eine Lösung im Sinne übergeordneter Ziele der Organisation zu und handelt entsprechend. Beispiel: Die Mitarbeiter der Instandsetzung initiieren ein

Konzept für eine schnellere und reibungslosere Abwicklung von Instandsetzungsaufträgen und tragen somit zu einer hohen Kostenersparnis bei.

Die beiden letzten Aspekte führen zu Innovationen, Problemlösen und Engagement (vgl. Koch, 2003, S. 17) und können in diesem Sinne als eigenverantwortliches Handeln bezeichnet werden, das auch auf das Handeln in organisationalen Veränderungen übertragen werden kann. In den folgenden Abschnitten sollen nun Modelle aus drei Disziplinen der Psychologie verglichen werden, die sich dezidiert mit der Frage des Handelns in Veränderungen auseinandersetzen.

5.2 Handeln in Veränderungen I: Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie

Auf Kurt Lewin (Lewin, 1944, zitiert nach Greif, Runde und Seeberg, 2004) geht ein erster Ansatz zurück, der die Beschreibung organisationaler Veränderungen thematisiert. Dieses Modell ist in drei Phasen unterteilt: In einem ersten Schritt müssen demnach bestehende Gleichgewichtszustände in einer Organisation „aufgetaut“ („unfreeze“) werden, um die eigentliche Veränderung („movement“) vorzunehmen. In einer dritten Phase werden diese Veränderungen stabilisiert („freeze“). Aus diesem Phasenmodell nach Lewin leiten sich bezüglich des Handelns in organisationalen Veränderungen zwei Fragen ab: Erstens muss sich eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive auf das Handeln in Veränderungen mit dem Widerstand oder der Akzeptanz auseinandersetzen, die solche Veränderungen im ersten Schritt des Modells bei betroffenen Mitarbeitern auslösen; zweitens muss auf die Frage eingegangen werden, wie eine Steuerung aktiven Handelns in Veränderungen gefasst werden kann. Diese beiden Aspekte stellen natürlich an *change agents* im Rahmen des Veränderungsprozessmanagements hohe Anforderungen – diese gehen aber über den Gegenstand der vorliegenden Arbeit mit ihrem Fokus auf individuelles Handeln hinaus. Deshalb werden, nachdem die Befundlage zu Widerstands- und Unterstützungsverhalten in organisationalen Veränderungen referiert wurde, im Folgenden zwei Ansätze vorgestellt, die aktives Handeln in Veränderungen im Sinne des Lewin'schen „*movements*“ aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Sicht beleuchten.

5.2.1 Widerstand und Unterstützung in organisationalen Veränderungen

Dass der gekonnte und produktive Umgang mit organisationalen Veränderungen keineswegs nur ein Aspekt der neueren und neuesten Entwicklungen in der Arbeitswelt ist, belegt die Forschungstradition in der organisationspsychologischen Literatur: Sie befasst sich mit der Frage nach Widerstand und Unterstützung in organisationalen Veränderungen (vgl. zum Beispiel die Arbeiten von Coch & French, z. B. 1948, die bereits in den 1940er Jahren des letzten Jahrhunderts mit einer auch heute noch aktuell anmutenden Rhetorik auf immer schneller werdende Veränderungszyklen hinwiesen). Mit Blickle & Schuster (2005) lassen sich in der gegenwärtigen Forschungslandschaft drei Linien unterscheiden, die sich mit (a) veränderungsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen, (b) veränderungsrelevanten Situationsvariablen und (c) der subjektiven Bindung an Veränderungen befassen. Aus jeder dieser Linien werden im Folgenden, der Themenstellung dieser Arbeit und den im empirischen Teil verfolgten Fragestellungen angepasst, relevante aktuelle Studien vorgestellt.

Befunde zu veränderungsrelevanten Persönlichkeitsvariablen

Oreg (2003) diskutiert Persönlichkeitsdimensionen, die er in einer Serie von sieben Studien empirisch untersucht. Folgende Dimensionen sind hier relevant:

1. *Widerstand, um den Verlust von Einflussmöglichkeiten zu vermeiden:* Der Verlust von Handlungs- und Einflussmöglichkeiten wird von Oreg (2003) als einer der wesentlichsten in der Literatur berichteten Gründe für Widerstand in Veränderungen identifiziert. Widerstand in organisationalen Veränderungen erklärt sich so aus der Befürchtung betroffener Mitarbeiter, durch eine Veränderungen die Kontrolle über wesentliche Arbeitsbereiche oder Perspektiven zu verlieren. Partizipative Veränderungsansätze beugen hier solchem Widerstandshandeln mit der Einbindung von Mitarbeitern in das Veränderungsgeschehen vor.
2. *Kognitive Rigidität:* Oreg (2003) führt diesen Aspekt unter dem Begriff Dogmatismus (Rokeach, 1960) als relevante Persönlichkeitsvariable für Widerstand in organisationalen Veränderungen an. Dogmatische Personen sind charakterisiert durch hohe Rigidität, Engstirnigkeit und Einschränkungen bezüglich der Anpassungsfähigkeit an neuartige Situationen. Oreg (2003) betont allerdings, dass trotz der hohen Plausibilität für die Relevanz dieses Konstruktes keine stützenden empirischen Befunde vorliegen.

3. *Mangelnde psychologische Resilienz:* Organisationale Veränderungen sind – wie in Kapitel 3 dargestellt – nicht zuletzt als Stressoren zu begreifen. Psychologische Resilienz sollte sich demnach als Prädiktor für die Bewältigung organisationaler Veränderungen eignen. Judge, Thoresen, Pucik und Welbourne (1999) untersuchten in diesem Zusammenhang die Bedeutung von sieben Persönlichkeitsvariablen (Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl, positive Affektivität, Offenheit für Erfahrungen, Ambiguitätstoleranz und Risikovermeidung), welche sie im Hinblick auf ihre Bedeutung in organisationalen Veränderungen in die zwei Faktoren „Positives Selbstkonzept“ und „Risikotoleranz“ unterscheiden konnten. Diese beiden Faktoren erklären einen Großteil der Bewältigungsvarianz im Rahmen organisationaler Veränderungen – nicht zuletzt auch im Hinblick auf den Karriereerfolg.

4. *Überempfindlichkeit gegenüber veränderungsbezogenen Anpassungsnotwendigkeiten:* Ein gesonderter Aspekt psychologischer Resilienz ist die Anpassungsfähigkeit, die in Situationen mit Neuheitswert gezeigt wird. Oreg (2003) legt die Vermutung nahe, dass sich Personen vor allem aufgrund des in Veränderungsphasen belastungsreichen Arbeitsmehraufwandes differenziell unterscheiden.

5. *Präferenz für geringe Herausforderungs- und Neuheitsgrade:* Kirton (1989) unterscheidet mit den Konzepten „Anpassung“ und „Innovation“ zwischen solchen Mitarbeitern, die sich in einem bestehenden Bezugssystem besonders für die Verbesserung von Prozessen und Produkten interessieren (und so vielleicht prototypische Vertreter für KVP-Maßnahmen sind), und solchen, die bevorzugt nach Problemlösungen außerhalb eines bestehenden Bezugsrahmens suchen und somit am ehesten innovative Entwicklungen in Gang setzen.

In einer auf diese Persönlichkeitsakzentuierungen hin angelegten empirischen Studie konnte Oreg (2003) die vier Faktoren „Wunsch nach Routine“, „emotionale Anspannung“, „Kurzfristorientierung“ und „Kognitive Rigidiät“ als wesentliche persönlichkeitsrelevante Prädiktoren für Widerstand in organisationalen Veränderungen identifizieren und ein entsprechendes Diagnoseinstrument validieren.

Befunde zu veränderungsrelevanten Situationsvariablen

Wanberg & Banas (2000) untersuchten in einer längsschnittlich angelegten Studie, welche Bedeutung veränderungsrelevanten differentiellen *und* kontextspezifischen Variablen im Rahmen eines Veränderungsprozesses im öffentlichen Sektor für die Offenheit gegenüber Veränderungen zukommt (operationalisiert über die Akzeptanz der Veränderung und eine positive Sicht von Veränderungen). Psychologische Resilienz, welche über Maße der Selbstwertschätzung, eines dispositionellen Optimismus und der wahrgenommenen Kontrolle erhoben wurde, konnte in dieser Studie als Prädiktor für die Akzeptanz einer Veränderung identifiziert werden. Kontextspezifische Variablen wie z.B. Informationsfluss bezüglich der Veränderung, Partizipationsmöglichkeiten, veränderungsbezogene Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, soziale Unterstützung und das Ausmaß, wie stark eine Veränderung das persönliche Arbeitsumfeld betrifft, konnten im Längsschnitt mit höheren Ausprägungen der Offenheit gegenüber der Veränderung in Verbindung gebracht werden. Im Gegenzug hatten geringe Ausprägungen der Akzeptanz einer Veränderung negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Gereiztheit und die Absicht, sich beruflich zu verändern.

Der Beitrag dieser Studie für das Verständnis von Widerstand und Akzeptanz in organisationalen Veränderungen liegt in der Kombination differentieller und kontextbezogener Einflussgrößen: Wanberg & Banas (2000) konnten beispielsweise Interaktionseffekte nachweisen, die für einen *hohen* Zusammenhang von der psychologischen Resilienz und der Arbeitszufriedenheit bei *großen* Partizipationsmöglichkeiten in Veränderungen sprachen; *geringe* Partizipationsmöglichkeiten hatten hingegen auf Personen mit gleichfalls *hoher* psychologischer Resilienz *negative* Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit. Dieser Befund legt zum einen die Vermutung nahe, dass der Zusammenhang zwischen psychologischer Resilienz und Arbeitszufriedenheit von den Partizipationsmöglichkeiten abhängt. Zum anderen verweist dieser Befund auf die Frage, welche Rolle selbstregulativen Prozessen – wie beispielsweise psychologischer Resilienz – in der aktiven Ausgestaltung gegebener Rahmenbedingungen zukommt.

Befunde zur subjektiven Bindung an Veränderungen

Herscovitch & Meyer (2002) haben in Anlehnung an das von Meyer & Allen (1991) entwickelte Modell organisationaler Bindung (*organizational commitment*) ein Drei-Faktoren-Modell für die subjektive Bindung an eine organisationale Veränderung vorgeschlagen. Der Kerngehalt des Commitment-Begriffes wird von ihnen folgendermaßen

definiert: „Commitment, in general, can be defined as a force [mind-set], that binds individuals to a course of action of relevance to one or more targets” (Herscovitch & Meyer, 2002, S, 475). Dieser Mind-Set kann den Autoren zu Folge in drei Subformen unterteilt werden: (1) affektives Commitment, d.h. der Wunsch, eine Veränderung aktiv zu unterstützen aufgrund deren inhärenter Vorteile; (2) kalkulatorisches Commitment, d.h. die Überzeugung, dass eine Verweigerung der Mitarbeit an einer Veränderung mit zu hohen – individuellen – Kosten und Nachteilen verbunden ist; und (3) normatives Commitment, das auf eine innere Verpflichtung verweist, sich an einer Veränderung auch dann zu beteiligen, wenn diese unter Umständen nicht vollständig als sinnvoll und richtig anerkannt wird. Mitarbeiter beteiligen sich demnach aus der Sicht dieses Modells an organisationalen Veränderungen, wenn sie es *wollen, müssen oder sollten*. In einer empirischen Studie zeigen Herscovitch & Meyer (2002), dass erstens die subjektive Bindung an eine Veränderung nicht nur ein guter Prädiktor für das tatsächliche Handeln in Veränderungen ist, sondern auch ein besserer als beispielsweise die Bindung an das Unternehmen. Zweitens gehen die affektive und normative Bindung an die Veränderung mit einer höheren Akzeptanz einer Veränderung einher, die sich damit von einem kalkulatorischen Commitment absetzen.

5.2.2 Individuelles Veränderungshandeln nach Farr & Ford

Farr & Ford (1990) sehen individuelles Veränderungsverhalten in organisationalen Veränderungen – von den Autoren definiert als die intentionale und bewusste Einführung neuer und nützlicher Ideen, Prozesse, Verfahrensweisen und Produkte in den eigenen Arbeitskontext – vor dem Hintergrund von Erwartungs x Wert-theoretischer Annahmen als von vier Faktoren beeinflusst; diese sind (1) die individuelle Einschätzung, dass eine Veränderung auch im eigenen Arbeitskontext notwendig ist, (2) die individuelle Einschätzung, dass zur Umsetzung der Veränderung ausreichende Handlungsressourcen, d.h. Selbstwirksamkeit bezüglich der Implementierung einer Veränderung, vorhanden sind, (3) die Einschätzung, dass die Veränderung positive Auswirkungen auf die eigene Arbeitssituation haben wird und – nicht zuletzt – (4) die Fähigkeit, neue und sinnvolle Ideen zu produzieren. In Abbildung 5.3 sind die Einflussgrößen dieses Modells zusammengestellt.

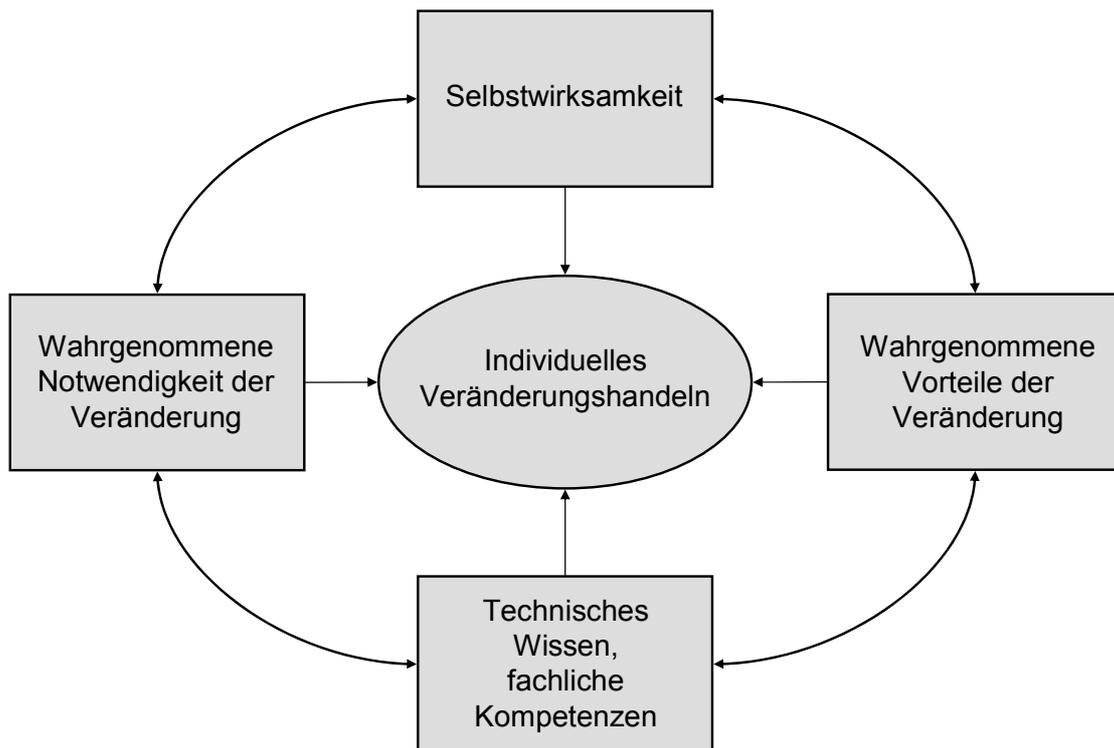


Abbildung 5.2:
Das Modell individuellen Veränderungshandelns von Farr & Ford (1990).

Die Autoren spezifizieren zahlreiche Randbedingungen, unter denen die vier Wirkfaktoren zu betrachten sind und auf die kurz eingegangen werden soll.

Wahrgenommene Notwendigkeit einer Veränderung: Farr & Ford begreifen die individuell wahrgenommene Notwendigkeit einer Veränderung als eine Folge von Problemen oder Leistungsdefiziten im Arbeitsfluss einer Person. Sie verweisen in diesem Zusammenhang auf das Konzept von Dillon (1982), der drei Problemartentypen unterscheidet: Bestehende, entstehende und potenzielle Probleme. *Bestehende* Probleme sind beispielsweise durch eine Führungskraft klar gestellt und formuliert, weswegen sie für eine Umsetzung lediglich verstanden werden müssen. *Entstehende* Probleme werden definiert als Probleme, die sich in einem weiteren Handlungsverlauf abzeichnen, jedoch weiterer Exploration bedürfen. *Potenzielle* Probleme werden aus den Arbeitsbezügen einer Person heraus „erfunden“ und im Hinblick auf mögliche Arbeits- und Marktszenarien entwickelt. Während die beiden ersten Problemartentypen als reaktives Bemühen um eine Bewältigung von Anforderungen zu begreifen sind, stellt der

Umgang mit potenziellen Problemen im wesentlichen einen kreativen Akt dar und ist als Voraussetzung für ein proaktives Handeln in Veränderungen anzusehen.

Selbstwirksamkeit: Das Konzept der Selbstwirksamkeit geht auf Bandura zurück und ist definiert als eine Selbstwahrnehmung, die sich auf die Fähigkeit bezieht, das eigene Leben oder Handlungsbereiche aktiv steuernd zu beeinflussen (Bandura, 1988, 1989). Farr und Ford nehmen an, dass in Bezug auf eine veränderungsrelevante Selbstwirksamkeit in einer einschlägigen Berufserfahrung, dem Ausbildungs- und Bildungsstand, einem optimistischen Attributionsstil sowie bestehender organisationaler Unterstützung die wesentlichen Einflussfaktoren zu sehen sind.

Wahrgenommene Vorteile der Veränderung: Vor dem Hintergrund der Erwartungs x Wert-theoretischen Vorstellungen dieses Ansatzes ist auch bei vorhandener Selbstwirksamkeit und wahrgenommener Notwendigkeit einer Veränderung ein aktives Veränderungshandeln nicht zu erwarten, wenn hierfür ein konkreter Nutzen oder Gewinn fehlt. Farr & Ford nehmen an, dass Individuen „vernünftige“ positive Folgen einer Veränderung vor Augen haben müssen, um aktiv handelnd tätig zu werden. Solche positiven Folgen sind breit zu fassen, da sie sowohl an organisationale wie auch individuelle Gegebenheiten angepasst sein sollten, um ihre Wirkung zu entfalten. Denkbar sind hierbei Entgeltaspekte, Beförderungen, formelle oder informelle Anerkennung, ein erweiterter Handlungsspielraum, ein verbessertes Selbstbild in Bezug auf Leistung oder Selbstwert, verbesserte Arbeitsplatzsicherheit oder die Gestaltung einer anregenderen Arbeitsumgebung. Negative Folgen einer Veränderung sind im Wegfall der oben genannten Aspekte oder in entsprechenden Einbußen zu sehen. Farr & Ford gehen davon aus, dass Individuen die möglichen Vor- und Nachteile einer Veränderung mit dem Status Quo einer unveränderten Situation vergleichen, bevor es zu einem entsprechenden Handeln kommt: Werden in einer Veränderung mögliche Vorteile oder geringere Nachteile gesehen, ist ein aktives Handeln eher wahrscheinlich. Die Einschätzung, ob Veränderungen grundsätzlich eher zu Vorteilen als zu Nachteilen führen, ist neben situationsbezogenen Charakteristika einer Veränderungssituation nicht zuletzt auch von zahlreichen führungs- und unternehmenskulturspezifischen Aspekten abhängig, für deren Diskussion auf die Arbeit von Farr & Ford (1990) verwiesen sei.

Technisches Wissen und fachliche Kompetenzen: Farr und Ford beziehen diesen Aspekt insbesondere auf die Fähigkeit einer Person, neue und brauchbare Ideen für Veränderungen zu

generieren. Mit der individuellen Effektivität bei der Suche nach Problemlösungen und der Kreativität einer Person machen sie zwei relevante Faktoren aus, die für einen effektvollen Einsatz fachlicher Kompetenzen von Personen von Bedeutung sind.

5.2.3 Aktives Veränderungsverhalten nach Gebert

Das Appraisal-Modell der Stressewältigung von Lazarus (Lazarus, z.B. 1991) hat Gebert (2002) weiterentwickelt und situative Auslösebedingungen identifiziert, welche die Initiierung von Veränderungshandeln begünstigen (vgl. Abbildung 5.4). Demzufolge ist veränderungsbezogenem Handeln ein zweistufiger Bewertungsprozess vorangestellt, der in einem ersten Bewertungsschritt das Erkennen einer veränderungsbedürftigen Situation voraussetzt: Veränderungsbedürftig im Sinne dieses Modells ist eine Situation dann, wenn in einer arbeitsbezogenen Situation eine defizitäre Diskrepanz zwischen einem wünschenswerten Soll-Zustand und einem bestehenden Ist-Zustand festgestellt wird. Das Ausmaß dieser *Veränderungsbedürftigkeit* – und folglich der Bedarf an individuellem veränderungsbezogenem Handeln – ergibt sich aus der Höhe der festgestellten Diskrepanz. Liegt nun ein Ist-Wert unter einem Soll-Wert, kommt es in einem weiteren Bewertungsschritt mit einer Prüfung der eigenen Handlungsmöglichkeiten zur Bewertung der Kontrollierbarkeit einer solchen Situation. Diese wahrgenommene Situationskontrolle bezeichnet den Grad der *Veränderungsfähigkeit* und somit also das Ausmaß, mit dem eigenes Handeln als sinnvoll oder die Mobilisierung externer Ressourcen als erreichbar und zielführend erachtet wird.

Wird eine derartige Situation sowohl als veränderungsbedürftig als auch als veränderbar eingeschätzt, so führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zu veränderungsbezogenen Initiativen; diese multiplikative Verknüpfung der beiden Prozesse geht zurück auf die Motivationstheorie von Vroom (1964). Stellt sich aber in einer Situation heraus, dass diese zwar als veränderungsbedürftig einzustufen ist, jedoch im zweiten Bewertungsschritt als nicht veränderungsfähig eingeschätzt werden kann und sich die Person dieser Situation nicht „durch Flucht“ entzieht, so kommt es nach Gebert (2002) zu einer resignativen Anpassung an diese Situation: Mit einem Absenken des Anspruchsniveaus (Niedriger Soll-Zustand) oder einer beschönigten Sicht der Dinge („Hebung“ des Ist-Zustandes) wird die Soll-Ist-Diskrepanz relativierend aufgehoben. Eine initial veränderungsbedürftig eingestufte Situation wird aufgrund dieser Neubewertung nicht mehr als veränderungsbedürftig eingestuft – veränderungsbezogene Handlungen sind somit nicht zu erwarten. Gebert betont, dass in einer

derartigen resignativen Anpassung die Gefahr liegt, sie auch auf andere Situationen zu übertragen, in denen Möglichkeiten und Ressourcen für ein aktives Veränderungshandeln tatsächlich vorhanden bzw. erschließbar wären.

Krause (2004) hat in ersten Studien eine empirische Untersuchung des dargestellten Ansatzes vorgenommen. Mit einem Befund aus dieser Arbeit soll der empirische Gehalt dieses Ansatzes illustriert werden, um am Ende dieses Kapitels auch auf mögliche theoretische Probleme einzugehen. In Tabelle 5.1 sind exemplarisch Daten aus einer breit angelegten Führungskräftebefragung dargestellt, die in einer Situation mit hoher wahrgenommener Veränderungsbedürftigkeit auf der Grundlage hoher wahrgenommener Veränderungsfähigkeit statistisch bedeutsam höhere Werte für die veränderungsbezogene Ideengenerierung ausweisen. Im Gegenzug lassen sich mit höher werdender wahrgenommener Veränderungsfähigkeit ebenfalls statistisch bedeutsam geringer werdende Ausprägungen der intrapsychischen Anpassungsindikatoren feststellen. Diese Befunde stützen die Aussage des Modells, nach der die wahrgenommene Veränderungsfähigkeit als „Weiche“ (Gebert, 2002, S. 88) im Anpassungsgeschehen in Richtung aktiven Handelns *oder* passiven Anpassens zu sehen ist. Diese Weichenfunktion wird von Gebert (2002) mit Bezug auf das VIE-Modell von Vroom über eine multiplikative Verbindung von Veränderungsbedürftigkeit (Soll-Ist-Diskrepanz) und Veränderungsfähigkeit (Grad der Situationskontrolle) erklärt: Für den Fall, dass eine der beiden Größen den Wert Null annimmt, geht auch die Bereitschaft zu veränderungsbezogenem Handeln gegen Null. So vergrößert sich der von einer Veränderungsinitiative zu erwartende Nutzen mit zunehmender Veränderungsbedürftigkeit; ebenfalls vergrößert sich die Eintretenswahrscheinlichkeit des zu erwartenden Nutzens mit zunehmender wahrgenommener Veränderungsfähigkeit der Situation. Somit ist der veränderungsbezogene Handlungseinsatz als ein Produkt von Veränderungsbedürftigkeit und Veränderungsfähigkeit zu verstehen.

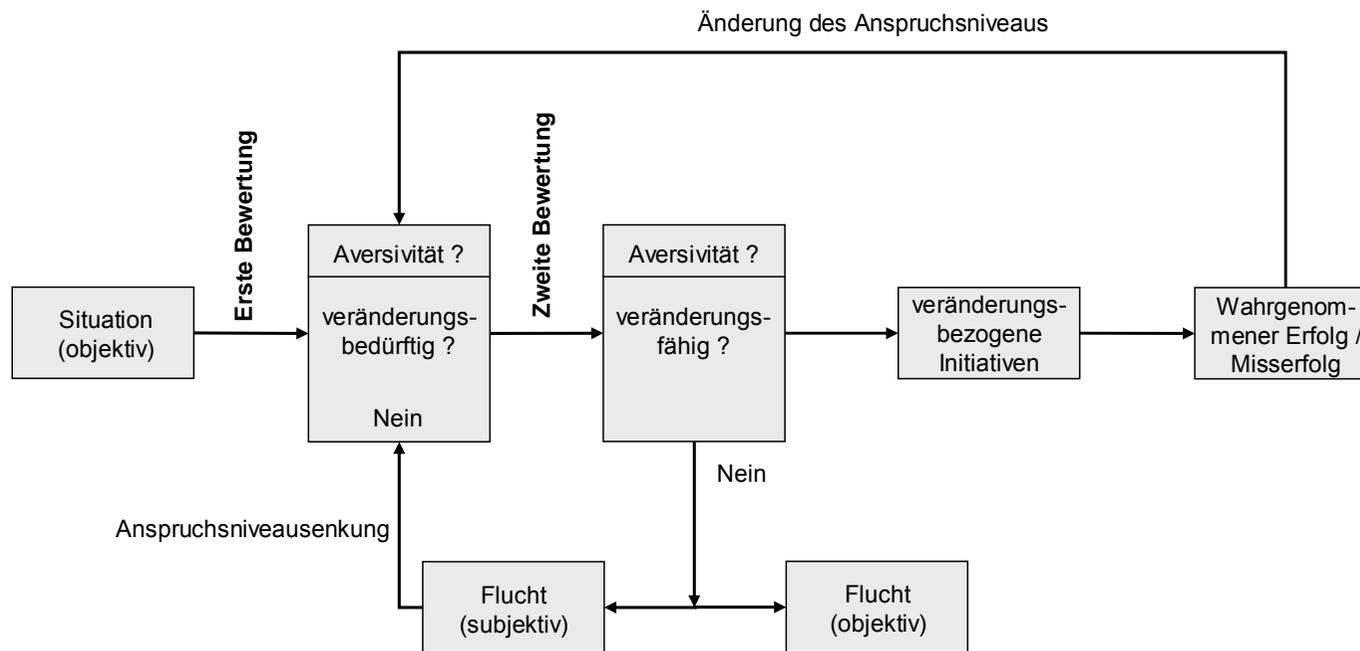


Abbildung 5.3:
Subjektive Bewertungen und veränderungsbezogenes Handeln nach Gebert (2002).

Tabelle 5.1:

Ideengenerierung und intrapsychische Anpassung in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Veränderungsfähigkeit der Situation bei hoher wahrgenommener Veränderungsbedürftigkeit der Situation (entnommen aus Krause, 2004).

	Ideengenerierung		Intrapsychische Anpassung	
	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>N</i>
VB hoch / VF sehr niedrig	5,27	70	3,41	70
VB hoch / VF niedrig	5,42	54	2,87	54
VB hoch / VF hoch	5,69	39	1,93	39
VB hoch / VF sehr hoch	5,82	36	1,74	36

Anmerkungen:

VB = wahrgenommene Veränderungsbedürftigkeit

VF = wahrgenommene Veränderungsfähigkeit

Alle Mittelwertunterschiede (Skala 1-7) sowohl innerhalb der Ideengenerierung als auch innerhalb der intrapsychischen Anpassung sind jeweils in der erwarteten Richtung signifikant (MANOVAs mit Post-hoc-Tests nach Scheffé).

5.3 Handeln in Veränderungen II: Ansätze der klinischen Psychologie

Veränderungen im individuellen Erleben und Verhalten herzustellen und diese zu erklären ist das Hauptanliegen der klinischen Psychologie. Besonders interessant vor dem Hintergrund der Themenstellung dieser Arbeit sind neuere, ressourcenorientierte Ansätze, die eine therapieschulenübergreifende Integration hin zu einer „Allgemeinen Psychotherapie“ (z.B. Lambert & Bergin, 1994; Grawe, 1998) leisten möchten.

Konsequentes Ressourcendenken findet in psychotherapeutischen Modellen erst in jüngerer Zeit Beachtung. Umso erstaunlicher ist, dass diese Modelle der klinischen Psychologie mehr und mehr Berücksichtigung bei Fragen des individuellen Umgangs mit organisationalen Veränderungen finden. Aus diesem Grund wird zunächst auf allgemeine Wirkfaktoren von Psychotherapie eingegangen. Mit der „psychologischen Akzeptanz“ (*acceptance and commitment therapy, ACT*) wird ein in der neueren empirischen Literatur zu psychotherapeutischen Wirkungsmodellen anzutreffender Ansatz vorgestellt, der in Arbeitsbezügen und im Kontext organisationaler Veränderungen viel versprechend angewendet worden ist.

5.3.1 Wirkfaktoren psychotherapeutischer Veränderung

Die Frage, welche übergeordneten Wirkfaktoren für erfolgreiche Veränderung durch Psychotherapie relevant sind, hat in den letzten Jahren in der Psychotherapieforschung große Aufmerksamkeit erfahren. Lambert & Bergin (1994) teilen beispielsweise allgemeine Wirkfaktoren in drei Bereiche: *Unterstützung* (z.B. Spannungsmilderung, Struktur, Vertrauen), *Lernen* (z.B. Assimilation problematischer Erfahrungen, Veränderung eigener Effizienzerfahrungen) und *aktives Handeln* (Verhaltensregulation, kognitive Bewältigung, Risiken eingehen). Diese drei Aspekte verweisen auf eine mögliche Gemeinsamkeiten mit einem ressourcenorientierten Change Management: Im einen wie im anderen Fall erfahren Personen in Veränderungen Unterstützung durch *change agents*; wesentliche Erfolgsfaktoren sind jedoch beide Male eigene Lernerfahrungen und aktives Handeln – für welches Ressourcen verfügbar oder zu erschließen sein müssen.

Grawe (z.B. 1994) hat die folgenden vier Wirkfaktoren identifiziert, die zur Effektivität psychotherapeutischer Interventionen führen:

- Aktive Hilfe zur Problembewältigung
- Klärungsarbeit hinsichtlich der eigenen Veränderungsmotivation
- Erfahrungsorientiertes Lernen
- Ressourcenaktivierung

Es besteht im Rahmen dieser Arbeit nicht die Möglichkeit, auf alle vier Wirkfaktoren ausführlich einzugehen. In der Ressourcenaktivierung wird jedoch ein wesentlicher Wirkfaktor von erfolgreicher Psychotherapie gesehen – eine Perspektive, die auch für ein ressourcenorientiertes Change Management bedeutsam ist. Grawe (1998, S. 96) konstatiert hierzu: „Gezielte Ressourcenaktivierung setzt die Einnahme einer Ressourcenperspektive voraus. Es kommt einem Gemeinplatz nahe zu sagen, man könne alles von einer positiven und einer negativen Seite aus betrachten, aus einer Ressourcenperspektive und aus einer Problemperspektive. Aber für die Psychotherapie hat dieser Satz einen durchaus nicht selbstverständlichen Gehalt: Dort wird nämlich fast alles aus einer Problemperspektive betrachtet. Für das Verständnis der Problematik eines Patienten ist die Einnahme einer Problemperspektive natürlich, notwendig und angemessen. Wenn man jedoch glaubt, man könne mit der selben Perspektive auch die *Veränderung von Problemen* konzipieren, befindet

man sich auf dem Holzweg. Für die Herbeiführung von Veränderungen kann die Problemperspektive wie ein Bleiklotz am Bein wirken. Woher sollen Kraft und Mut für die Veränderung kommen, wenn nicht aus dem, was der Patient und seine Lebenssituation bereits an Intentionen und Möglichkeiten mitbringen bzw. enthalten? Wenn man Veränderungen aus einer Problemperspektive heraus betreiben will, geht man von einem grundlegenden Irrtum aus, nämlich dem, dass der Therapeut es ist, der den Patienten ändert. In Wirklichkeit ändert sich aber in einer erfolgreichen Therapie der Patient in Interaktion mit einem Anstöße gebenden und unterstützenden Therapeuten.“ (Hervorhebungen durch den Autor).

Die hier aufgeführten Wirkfaktoren sind freilich von sehr übergeordneter Natur, verweisen jedoch auf die viel versprechende Perspektive einer systematischen Annäherung eines ressourcenorientierten Change Management an diese allgemeinen Wirkfaktoren, da über diese eine Verzahnung unternehmerischer und individueller Ziele in Aussicht steht.

Besondere Berücksichtigung haben diese Überlegungen in dem weit verbreiteten und praktisch auch in Arbeitsbezügen erprobten Selbstmanagementansatz von Kanfer (Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1996; Klein, 2000) und verwandten Ansätzen (z.B. Storch & Krause, 2002) erfahren. Im Mittelpunkt des therapeutischen Veränderungsgeschehens steht die Aktivierung von Ressourcen zur Optimierung zielbezogenen Handelns.

5.3.2 „Psychologische Akzeptanz“ in Veränderungen

Psychologische Akzeptanz (Hayes, 1987, Hayes, Wilson, Gifford, Follette & Strosahl, 1996; Bond & Dryden, 2002) bezeichnet die Bereitschaft, Gedanken, Gefühle und physiologisch-körperliche Empfindungen zu erfahren – und insbesondere im Falle negativer Valenz auch auszuhalten – ohne dass diese zu Vermeidungsverhalten führen oder alleine handlungssteuernde Dominanz erreichen. Psychologische Akzeptanz kann als ein Zwei-Prozess-Modell verstanden werden, das sich erstens auf die Bereitschaft bezieht, psychologische Ereignisse (z.B. Gedanken, Gefühle, relevante körperliche Empfindungen) zu erfahren, ohne diese verändern, vermeiden oder anderweitig kontrollieren zu wollen. Handlungsressourcen verlieren sich somit nicht in Vermeidungsverhalten oder Resignation, sondern sind zweitens für das gerichtete Handeln zum Erreichen geplanter Handlungsziele verfügbar. Psychologische Akzeptanz führt somit zu einem Ressourcentransfer weg von der Kontrolle innerer Zustände hin zu einer besseren Wahrnehmung von Handlungskontexten und

damit zu verbesserten Möglichkeiten der Handlungsplanung und deren zielgerichteter Ausführung. Handeln vollzieht sich so nicht in erster Linie vor dem Hintergrund ggf. negativen Emotionen, sondern auf der Grundlage gewählter, wertgeschätzter Ziele und Standards (z.B. der Entwicklung guter, arbeitsbezogener Leistungsstandards).

In der Psychotherapieforschung wurde dieser Ansatz mit der *Acceptance and Commitment Therapy* (ACT; Hayes, 1987) für den therapeutischen Gebrauch aufbereitet. ACT fördert die psychologische Akzeptanz, indem Klienten zum einen für die Wahrnehmung ihrer Gedanken und Gefühle sensibilisiert werden, gleichzeitig aber ihr Handeln auf ihre übergeordneten Werte und konkreten Ziele auszurichten lernen. Im Ergebnis führt dies beispielsweise zu Wohlbefinden aufgrund erfolgreich erreichter Ziele und verhindert, dass Handeln unter Vermeidung negativer Befindlichkeiten zu einem Abweichen von gewünschten Zielen zugunsten von augenblicklich „positiven“ Emotionen führt (z.B. der Besuch eines Biergartens in einer Zeit, welche eigentlich für die Arbeit an einer Dissertationsschrift zum Erreichen wertgeschätzter beruflicher Ziele vorgesehen ist). Klienten lernen so, ihr Verhalten und Handeln besser zu kontrollieren und so ihre Ziele besser zu erreichen. Hayes (1999) konstatiert, dass diese beiden Aspekte psychologischer Akzeptanz (d.h. (1) inneres Erleben nicht zu kontrollieren und zu beeinflussen, um (2) so eine bessere, weil zielgerichtete Handlungssteuerung zu realisieren), mentale Gesundheit auch aus zwei Gründen stärken: Erstens wird die Wirkung negativen, inneren Erlebens gemildert, und zweitens erfahren Klienten eine Hilfe bei der Definition und Ansteuerung persönlicher Ziele. Bond & Hayes (2002) vermuten für den Kontext beruflicher Arbeit, dass eine solche Wirkkombination auch zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit bei gleichzeitig verbesserter beruflicher Leistung führen kann.

Neben zahlreichen klinischen Anwendungsbeispielen (z.B. Sucht, Depression, Suizid) und solchen aus dem Bereich der psychotherapeutischen Wirkungsforschung (vgl. zum Überblick Hayes et al., 1996) finden sich zu diesem Ansatz psychologischer Akzeptanz vermehrt auch hochwertige empirische Beispiele aus dem Bereich arbeitsbezogener mentaler Gesundheit und Leistung: Bond und Bunce (2000, 2001) evaluierten die Wirksamkeit eines im Rahmen einer organisationalen Veränderung durchgeführten ACT-basierten Stressmanagementtrainings in einem großen Unternehmen in der Medienbranche. Die Ergebnisse belegen im Vergleich zu einer Kontrollgruppe eine Verbesserung der mentalen Gesundheit und eine Steigerung des Innovationspotentials. In einer weiteren Studie konnten Bond & Bunce (2003) zeigen, dass

dieser Effekt auch bezüglich der Produktivität von Mitarbeitern besteht. Die berichteten Effekte waren in einem längsschnittlichen Kontrollgruppendesign auf eine Verbesserung der psychologischen Akzeptanz zurückzuführen und sprechen so für die Relevanz dieses Ansatzes nicht nur in klinischen, sondern auch arbeits- und organisationspsychologischen Bezügen.

Aus kontrolltheoretischer Sicht interessant ist der Schluss der Autoren, dass bei Maßnahmen im Arbeitsumfeld, die auf eine Erweiterung des arbeitsbezogenen Handlungsspielraums abzielen, gleichzeitig auf eine Verbesserung der psychologischen Akzeptanz hinzuwirken sei: Dies stellt eine Erweiterung des in der Literatur vorherrschenden Verständnisses bezüglich der Bedeutung internaler Kontrollüberzeugungen für das aktive Handeln in Veränderungen dar. Internale Kontrolle scheint nach diesen Befunden besonders dann einen positiven und nachhaltigen Effekt zu zeigen, wenn diese in einen emotional relativierenden Zusammenhang eingebettet ist. Dieser Aspekt erfährt im folgenden Abschnitt zu entwicklungspsychologischen Modellen des Handelns in Veränderungen besondere Aufmerksamkeit.

5.4 *Handeln in Veränderungen III: Ansätze der Entwicklungspsychologie*

Drittens und letztens wird nun das Handeln in organisationalen Veränderungen aus entwicklungspsychologischer Perspektive betrachtet. Theorien zu Veränderungen werden hier zwar mit einem ontogenetischen Erklärungsanspruch entwickelt; nicht nur mit Blick auf den demografischen Wandel in vielen westlichen Industrieländern erscheint eine Untersuchung dieser Ansätze aber auch für die Betrachtung individuellen Handelns in Veränderungen viel versprechend: Mit der Ressourcenerhaltungstheorie (z.B. Hobfoll, 2001), dem Modell von Selektion, Optimierung und Kompensation (z.B. Baltes, Lindenberg & Staudinger, 1998) und dem Modell assimilativer und akkommodativer Bewältigung (z.B. Brandstädter, 1998) werden drei Ansätze vorgestellt, die sich mit der Frage nach dem Gebrauch von Ressourcen in Veränderungen befassen. Sie werden im Anschluss jeweils auf ihre Implikationen für das Handeln in organisationalen Veränderungen untersucht.

5.4.1 Die Theorie der Ressourcenerhaltung

Die Ressourcenerhaltungstheorie (*conservation of resources, COR*) geht auf Stevan Hobfoll (Hobfoll, 1998, 2001; Buchwald, Schwarzer & Hobfoll, 2004) zurück und ist ein vergleichsweise neuer Ansatz in der Stress- und Bewältigungspsychologie. Der Kern der Analyse von Stress- und Bewältigungsgeschehen ist in der verhaltensrelevanten Veränderung der Ressourcenlage zu sehen: Ressourcen werden als der Dreh- und Angelpunkt des motivationalen und bewältigungspsychologischen Geschehens verstanden. Damit setzt dieser Ansatz einen bemerkenswerten theoretischen Kontrapunkt zu kognitionspsychologischen, transaktionalen Stressmodellen, welche Bewältigungshandeln als kognitiv vermittelt sehen.

Ein weiterer bemerkenswerter Aspekt der Ressourcenerhaltungstheorie ist deren explizite Weitung von einer individuellen zu einer sozialen Bewältigungsperspektive: Der Erhalt von Ressourcen wird als eine nicht zuletzt soziale Aufgabe begriffen, weshalb ein Individuum nach Hobfoll auch immer im Kontext seines sozialen Umfeldes gesehen werden muss. Somit bietet dieser Ansatz aus organisationspsychologischer Sicht einen weiteren interessanten Anknüpfungspunkt für die Betrachtung von Verhalten in betrieblichen Veränderungen.

Die Ressourcenerhaltungstheorie wird im Folgenden in ihren Grundaussagen und ihrer Bedeutung für das multiaxiale Bewältigungsgeschehen nachgezeichnet. In der Zusammenfassung des Gesamtkapitels soll auf einige Kritikpunkte und theoretische Besonderheiten eingegangen werden, die für die theoretische Diskussion dieser Arbeit bedeutsam sind.

Grundaussagen der Ressourcenerhaltungstheorie

Zentrale Annahme der Ressourcenerhaltungstheorie ist, dass Menschen eigene Ressourcen schützen, kultivieren und danach streben, weitere Ressourcen aufzubauen. Wenn nun der Verlust von Ressourcen droht oder eintritt – bedingt beispielsweise durch kritische Lebensereignisse oder aber auch kleinere Stressoren im Alltag (*daily hassles*) – ist dies aus dieser theoretischen Perspektive der Hauptauslöser für Stress. Psychologischer Distress tritt demnach aus Sicht der Ressourcenerhaltungstheorie auf, wenn (1) der Verlust von Ressourcen droht, (2) der tatsächliche Verlust von Ressourcen eintritt oder (3) der adäquate Zugewinn von Ressourcen nach einer Ressourceninvestition ausbleibt. Die Ressourcenerhaltungstheorie geht dabei von zwei wesentlichen Wirkprinzipien aus:

1. Ressourcengewinne und Ressourcenverluste haben unterschiedliche Auswirkungen: Eine erste These besagt, dass sich bei gleichem Ausmaß von Ressourcenverlusten und -gewinnen die Verluste stärker auswirken: So hätte beispielsweise der Verlust von Status in einer betrieblichen Veränderung (z.B. das Absteigen in einer Stufe der Hierarchieleiter) wesentlich stärkere (negative) Auswirkungen auf das Befinden als der vom Betrag her gesehen gleich große Gewinn von Status (z.B. das Aufsteigen in einer Stufe der Hierarchieleiter).
2. Individuen wollen in Ressourcen investieren, um sich von Verlusten zu erholen, vor Verlusten zu schützen und um neue Ressourcen hinzuzugewinnen. Diese Motivation veranlasst Individuen dazu, bestehende Ressourcen in Neugewinne zu investieren, um so den gesamten Ressourcenpool zu erweitern. So investiert beispielsweise ein Arzt Zeit und Geld in eine Facharztausbildung, erweitert dadurch sein Wissen und spezialisiert sich in einem bestimmten Fachgebiet. Dadurch erhofft er sich bessere Verdienst- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Klassifikation von Ressourcen

Hobfoll (2001, S. 339) definiert Ressourcen als jene Objekte, personale Merkmale, Bedingungen oder Energien, welche um ihrer selbst willen wertgeschätzt oder deswegen wertgeschätzt werden, weil sie als Mittel zum Zugewinn oder Erhalt wertgeschätzter Ressourcen von Bedeutung sind. Hobfoll (2001, 2004) teilt diese Ressourcen in Objektressourcen, Bedingungsressourcen, persönliche Ressourcen und Energieressourcen auf. In Tabelle 5.2 sind diese Ressourcenkategorien zusammen mit ihrer Definition und einigen Beispielen zusammengefasst.

Diese Ressourcenkategorien lassen sich nicht nur definitorisch unterscheiden, sie zeichnen sich auch durch besondere Merkmale aus: *Objektressourcen* lassen sich weiter unterscheiden nach ihrem von Seltenheit oder Anschaffungskosten abhängigen sekundären Status, wie beispielsweise ein Auto einen Wert hat, weil es Mobilität gewährleistet, darüber hinaus aber ein edler Sportwagen einen gewissen Status verleiht.

Neben ihrer Immaterialität zeichnen sich *Bedingungsressourcen* weiter dadurch aus, dass sie zum einen den Zugang zu weiteren Ressourcen eröffnen, mitunter aber mit hohen Investitionen verbunden sind und gleichzeitig dennoch schnell wieder verloren gehen können: Im Kontext dieser Arbeit ist beispielsweise an die in betrieblichen Veränderungen

vorstellbare Bedrohung des Arbeitsplatzes oder eine Abwertung der beruflichen Position zu denken.

Mit den *personalen Ressourcen* werden in der Ressourcenerhaltungstheorie Fähigkeiten und Fertigkeiten, jedoch auch Persönlichkeitseigenschaften zusammengefasst. Diese Ressourcenkategorie ist sicherlich die am stärksten kognitiv geprägte und somit in dieser Arbeit auch für die weitere theoretische und empirische Analyse von Bedeutung.

Tabelle 5.2
Ressourcenkategorien, ihre Definition und Beispiele in der Ressourcenerhaltungstheorie (nach Hobfoll, 1998, 2001, 2004)

<i>Kategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Beispiele</i>
Objektressourcen	... sind physischer Natur und werden nach ihrer äußerlichen Beschaffenheit oder ihrem sekundären Status bewertet.	<ul style="list-style-type: none"> • Kleidung • Auto • Haus
Bedingungsressourcen	... sind immateriell und spezifizieren die Lebenslage einer Person.	<ul style="list-style-type: none"> • Familienstand • Alter • Gesundheit • Berufliche Position
Personale Ressourcen	... umfassen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften einer Person.	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit • Optimismus • Stressresistenz
Energieressourcen	... werden danach beurteilt, ob sie beim direkten Erwerb weiterer Ressourcen hilfreich sind.	<ul style="list-style-type: none"> • Geld • Zeit • Wissen

Schließlich sind mit der Kategorie der *Energieressourcen* jene Aspekte eines Ressourcenverständnisses angesprochen, die gerade in betrieblichen Veränderungen oftmals im Zentrum des Interesses stehen. Finanzieller Einfluss und Wissen erlauben die direkte Erschließung weiterer Ressourcen: Mit Wissen, Zeit und Geld lässt sich beispielsweise eine Geschäftsidee verwirklichen, die ihrerseits wiederum zur Sicherung einer Firma beiträgt.

Ressourcengewinne und Ressourcenverluste

Veränderungen – gleich ob in einem betrieblichen Zusammenhang oder mit Blick auf kritische Lebensereignisse – sind grundsätzlich mit Stress verbunden. Die Ressourcenerhaltungstheorie stellt nun speziell die Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in derartigen Veränderungen in den Mittelpunkt: Diese Bilanz – und nicht das Ereignis an sich – stellt einen Stressor dar und beeinflusst ausschlaggebend das weitere Handeln.

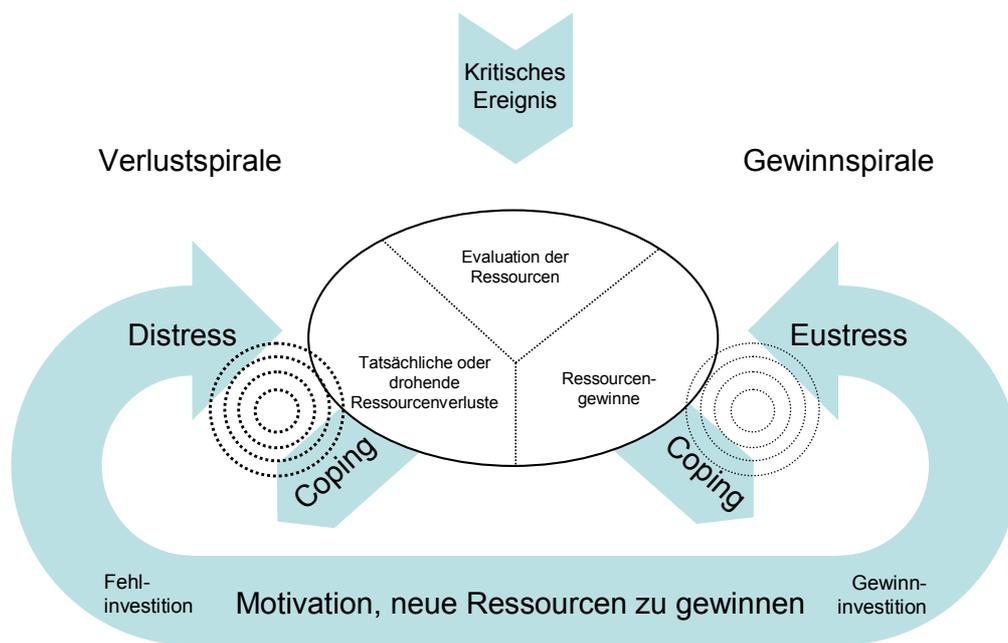


Abbildung 5.4
Gewinn- und Verlustspiralen bei der Bewältigung von Ressourcengewinnen und -verlusten (nach Hobfoll & Buchwald, 2004).

Ressourcenspiralen

Gemäß den beiden Hauptprinzipien der Ressourcenerhaltungstheorie ist ein drohender oder tatsächlicher Verlust von Ressourcen die zentrale Ursache für die Stressgenese, und zwar weitreichender als ein Ressourcengewinn. Auch sind neben einem Ressourcenverlust weitere Ressourcen in den Erhalt, Neugewinn oder den Wiedergewinn von Ressourcen zu investieren. Aus diesem Wirkzusammenhang ergibt sich, dass Individuen, die über einen reichen Ressourcenpool verfügen, grundsätzlich weniger vulnerabel gegenüber einem

Ressourcenverlust sind; auch können sie vorhandene Ressourcen eher lohnend einsetzen. Kontrastierend können Menschen mit einer schwachen Ressourcenlage weitere Ressourcenverluste weniger gut ausgleichen und haben darüber hinaus in weit geringerem Umfang die Möglichkeit, Ressourcen zu investieren. Aus diesem Grund postuliert die Ressourcenerhaltungstheorie, dass sich Gewinn- und Verlustspiralen etablieren, wie sie in Abbildung 5.5 veranschaulicht sind.

Mit diesem Ätiologiemodell lassen sich die beiden Wirkprinzipien der Ressourcenerhaltungstheorie für die Stressgenese verdeutlichen: Durch Ressourcenverluste werden Individuen anfälliger für die negativen Auswirkungen eines stetigen Ressourcenverbrauchs. So entsteht ein Kreislauf, bei dem das Individuum mit jedem weiteren Verlust verletzlich wird und es darüber hinaus immer schwieriger wird, weitere Lebensbereiche mit Ressourcen zu bedienen. Nach dem ersten Prinzip der Ressourcenerhaltungstheorie werden sich Verlustspiralen schneller ausbilden und schlechter rückbilden als Gewinnspiralen, genauso wie sich letztere langsamer aufbauen, aber umso schneller wieder zersetzen können.

Multiaxiales Coping

Aufbauend auf diesen Überlegungen haben Hobfoll und Buchwald (2004) ein multiaxiales Copingkonzept entwickelt, welches Bewältigungsverhalten und -handeln auf drei Achsen beschreibt und in Abbildung 5.6 grafisch veranschaulicht ist. Diese drei Dimensionen werden im Folgenden kurz vorgestellt:

Aktives und passives Coping

Auf dieser Achse werden die Copingaktivitäten einer Person zwischen den Gegenpolen aktiv – passiv eingeordnet: Aktives Coping umfasst ein problemfokussiertes Herangehen an den Bewältigungsgegenstand genauso wie ein proaktives Handeln, beispielsweise um Ressourcenverluste erst überhaupt nicht entstehen zu lassen.

Passives Coping lässt sich in mindestens zwei Spielarten – die Vermeidung und vorsichtiges Handeln – aufteilen. Während das vorsichtige Handeln in einem problemorientierten Kontext auf ein bedachtes Aufbauen von Handlungsschritten fokussiert und somit immer noch zielführend ist, impliziert ein Vermeidungsverhalten eine weitere Verschlechterung der Ressourcenlage, da bei fortbestehendem Ressourcenverbrauch keine Ressourcen mehr zugewonnen werden können.

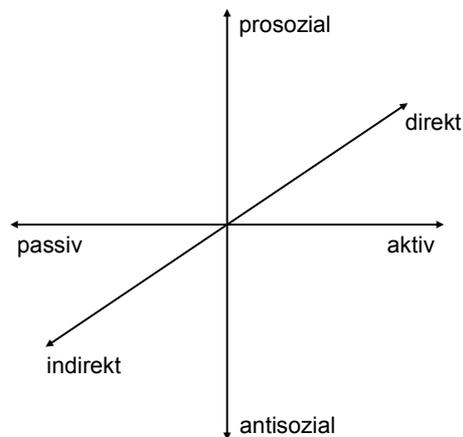


Abbildung 5.5
Drei Dimensionen der Bewältigung von Ressourcengewinnen und -verlusten (nach Hobfoll & Buchwald, 2004).

Prosoziales und antisoziales Coping

Das Bewältigungsgeschehen ist in den seltensten Fällen aus einem sozialen Kontext herauszulösen, ohne damit wesentliche Aspekte zu verlieren. Dennoch unterscheiden sich Copingaktivitäten bezüglich des Ausmaßes, in dem sie den Einbezug anderer erfordern, da Bewältigung sehr oft auch einen Prozess der sozialen Interaktion darstellt. Auf dem Null- oder Mittelpunkt dieser Achse ließen sich isolierte Handlungen ansiedeln, wie beispielsweise das Abfassen einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit: Völlig abgeschnitten von der Außenwelt schreiben Doktoranden des Nachts an ihren Arbeiten. Prosoziales Coping beinhaltet das Bemühen um andere Personen, die in einer Bewältigungssituation mit Rat und Tat zur Seite stehen können: Soziale Unterstützung wird aktiv gesucht und hergestellt; die Bildung von Koalitionen und Teams ist als eine weitere Form des sozialen Coping zu verstehen. Antisoziales Verhalten im Bewältigungsgeschehen bezeichnet Copingaktivitäten, welche die Absicht beinhalten, andere zu verletzen, ihnen Schaden zuzufügen oder Verletzungen zu ignorieren.

Direktes und indirektes Coping

Auf der Achse des direkten und indirekten Copings werden Strategien abgebildet, die nicht zuletzt in einem interkulturellen Kontext Bedeutung haben; nicht wenige Untersuchungen hierzu finden sich im Kontext interkultureller Verhandlungsstrategien: Indirektes Coping baut im wesentlichen auf ein strategisches und diplomatisches Vorgehen. So kann indirektes Coping in einem sozialen Zusammenhang etwa beinhalten, einer anderen Person geschickt und indirekt zu verstehen zu geben, dass ein bestimmtes Verhalten gewünscht oder unerwünscht ist, so dass es zu einem gewünschten Handlungsergebnis kommt, ohne dass die betreffende Person einen Gesichtsverlust erleidet.

Die Ressourcenerhaltungstheorie (Hobfoll, 2001; Hobfoll & Buchwald, 2004) sieht, wie bereits gezeigt, im Verlust von Ressourcen die Ursache für Stress, weswegen Individuen nach dem Erhalt ihrer Ressourcen streben. Des Weiteren geht dieser Ansatz wiederum davon aus, dass ein Ressourcenverlust stärkere (negative) Auswirkungen auf eine Ressourcenbilanz hat, als ein Ressourcengewinn positive Auswirkungen aufweist.

5.4.2 Selektive Optimierung mit Kompensation (SOK)

Mit dem Modell selektiver Optimierung mit Kompensation (Baltes & Baltes, 1990; Baltes, Lindenberger & Staudinger, 1998) soll nun im Gegenzug eine Sichtweise auf die Bedeutung von Ressourcen vorgestellt werden, welche gerade den Gewinn (und nicht Verlustvermeidung) von Ressourcen als eine treibende Kraft im Entwicklungs- und Anpassungsgeschehen des mittleren Erwachsenenalters begreift. Erfolgreiche Entwicklung und Anpassung wird in diesem Ansatz verstanden als die Maximierung von Gewinnen (z.B. das Erreichen angestrebter Ziele, Zugewinn von Ressourcen) bei gleichzeitiger Minimierung von Verlusten (z.B. das Vermeiden von Ressourcenverlusten), die über das Zusammenspiel dreier ineinander greifender Prozesse hergestellt wird: Selektion, Optimierung und Kompensation. Freund & Riedinger (2001) merken in einer Diskussion der SOK- und COR-Modelle an, dass es bei der Frage nach der Bedeutung von Ressourcengewinnen und -verlusten zunächst auf eine sorgfältige Klärung des Ressourcenbegriffs ankomme. So schlagen sie vor, Ressourcen zu unterscheiden in (1) finite Ressourcen, welche nur in einer bestimmten Menge vorhanden sind und nach ihrem Einsatz verbraucht sind (z.B. Geld, Zeit, soziale Unterstützung) und (2) Ressourcen, welche einen effizienten Einsatz finiter Ressourcen ermöglichen, z.B. Persönlichkeitseigenschaften und motivationale Prozesse. Ein

solches Ressourcenverständnis setzt sich selbstverständlich stark von dem im Hobfoll'schen Ansatz der Ressourcenerhaltungstheorie vertretenen Verständnis ab.

Das Modell selektiver Optimierung mit Kompensation (SOK; Baltes & Baltes, 1990; Baltes et al., 1998) ist im Zusammenhang einer theoretischen Fassung erfolgreicher Entwicklung im Erwachsenenalter entstanden und somit entwicklungspsychologischer – und nicht arbeitspsychologischer – Provenienz. Trotz dieses alternspsychologischen Hintergrunds ist dieses Modell jedoch als eine allgemeine Entwicklungs- und Anpassungstheorie zu verstehen, welche Anwendungen auf unterschiedliche psychologische Funktionen (z.B. Persönlichkeit, Denken) erlaubt und auch auf verschiedenen Analyseebenen (z.B. Ontogenese) findet. Die Kernbegriffe dieses Modells – Selektion, Optimierung und Kompensation – sind in Abbildung 5.7 dargestellt und werden nun erläutert.

Selektion: Selektion wird in der handlungstheoretischen Ausformulierung dieses Ansatzes verstanden als die Auswahl von Entwicklungs-, Ziel- und Funktionsbereichen, auf die verfügbare Ressourcen konzentriert werden und die somit auch eine Spezialisierung ermöglichen. Mit der *elektiven* und der *verlustbasierten* Selektion unterscheiden die Autoren zwei Arten der Selektion: Unter elektiver Selektion verstehen sie die (notwendigerweise zwingende) Auswahl von Handlungs- und Entwicklungszielen, die den eigenen Werten und Kompetenzen möglichst gut entsprechen. Verlustbasierte Selektion bezeichnet indessen die Veränderung oder das Aufgeben von Zielen als eine Reaktion auf eine eingetretene Verringerung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, wie zum Beispiel die Auswirkungen von Ressourcenverlusten in organisationalen Veränderungen. Für beide Formen der Selektion ist im Zusammenhang organisationaler Veränderungen zu beachten, dass sich unternehmerische und individuelle Ziele gegenseitig stützen oder behindern können und es hinsichtlich der respektiven Zieldimensionen zu synergetischen oder kontraproduktiven Effekten kommen kann.

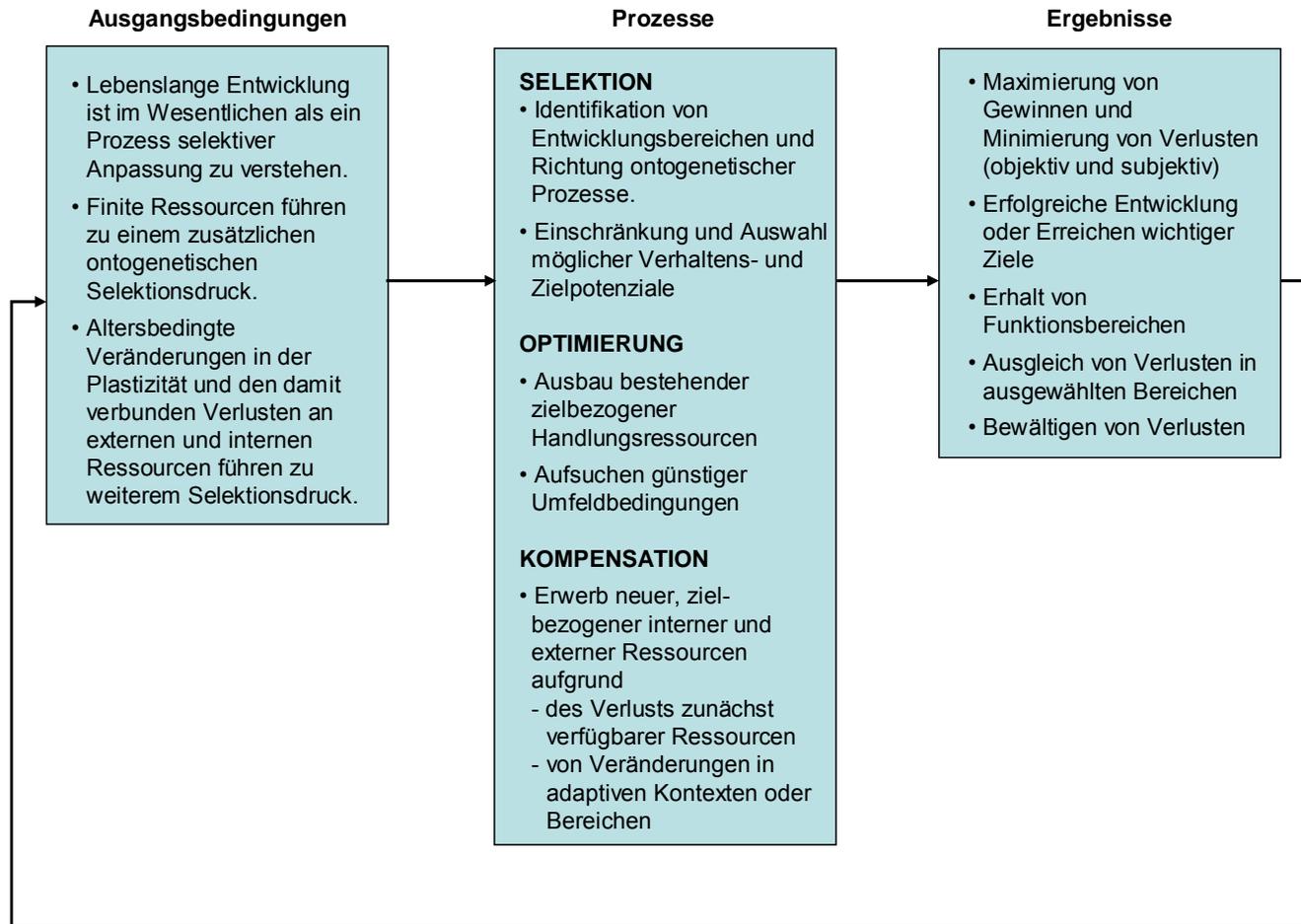


Abbildung 5.6

Das Modell Selektiver Optimierung mit Kompensation (adaptiert aus Baltes, Lindenberger & Staudinger, 1998).

Tabelle 5.3

Das Modell der selektiven Optimierung mit Kompensation (SOK) aus handlungstheoretischer Perspektive (nach Baltes; Lindenberger & Staudinger, 1995)

<i>Selektion</i> (Ziele / Präferenzen)	<i>Optimierung</i> (zielbezogene Mittel)	<i>Kompensation</i> (Mittel und Ressourcen, um Verlusten zielbezogener Mittel entgegenzuwirken)
<p><i>Elektive Selektion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildung von Zielen • (hierarchisches) Zielsystem • Kontextualisierung von Zielen • Zielverpflichtetheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erwerb neuer Fertigkeiten / Ressourcen • Orchestrierung von Fertigkeiten • Übung • Anstrengung • Investieren von Zeit • Aufmerksamkeitsfokussierung • Modellierung erfolgreicher Anderer • Nutzen von Gelegenheiten • Gebrauch externer Hilfe • (Selbst-)Motivierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Substitution von Handlungsmitteln • Mobilisierung latenter Reserven • Vermehrte Übung • Vermehrte Anstrengung • Vermehrtes Investieren von Zeit • Aufmerksamkeitsfokussierung • Modelle erfolgreicher Anderer, die kompensieren • Gebrauch externer Hilfe • (Selbst-)Motivierung • therapeutische Intervention
<p><i>Verlustbasierte Selektion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekonstruktion der Zielhierarchie • Anpassung des Zielstandards • Bildung neuer Ziele • Fokussierung auf wichtigstes Ziel 		

Optimierung: Unter Optimierung wird die Verbesserung ziel- oder ergebnisrelevanter Ressourcen verstanden. Hierzu zählen zum Beispiel der Erwerb, die Verfeinerung und die Anwendung von Ressourcen, die *zum Erreichen gewünschter Handlungs- und Entwicklungsziele* notwendig sind. In Tabelle 5.3 werden weitere, für ein optimiertes Erreichen von Zielen relevante Bedingungen und prozedurale Mechanismen aufgeführt. Ebenso wie zwischen Zielen bestehen auch zwischen den Handlungsmitteln und Ressourcen synergetische wie kontraproduktive Wechselwirkungen: So kann ein Verhalten, das beispielsweise als Handlungsmittel für ein bestimmtes organisationales Veränderungsziel (z.B. die selbstständige berufliche Weiterqualifikation und Fortbildung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit) dient, zugleich auch einem anderen Ziel dienen (z.B. Bewahrung innerer Unabhängigkeit).

Kompensation: Kompensatorische Aspekte dienen der Aufrechterhaltung des Funktionsniveaus bei Verlusten und bezeichnen somit den Erwerb, die Verfeinerung und die Anwendung von Ressourcen, die *diesen Verlusten entgegenwirken*. Aus einer handlungstheoretischen Perspektive macht Lindenberg (2003) zwei Argumente aus, die für die Notwendigkeit zur Kompensation sprechen: Erstens behindern sich Handlungsmittel für verschiedene Ziele aufgrund beschränkter Ressourcen und struktureller Unverträglichkeiten. Eine Person, die sowohl den Beruf des Hufschmieds als auch den des Geigers erlernen möchte, wird unter Umständen feststellen, dass die hierfür benötigten motorischen Fertigkeiten zu unterschiedlich sind (strukturelle Unverträglichkeit) und es ihr zudem schwer fallen wird, beide Berufe in ausreichender Gründlichkeit zu erlernen. Zweitens – und dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Ausführungen zur Ressourcenerhaltungstheorie von Bedeutung – erfordert eine erfolgreiche Zielerreichung bzw. Entwicklung bei knappen Ressourcen immer eine Auswahl von Zielbereichen sowie die Anwendung optimierender wie kompensierender Mittel – der Begriff „selektive Optimierung mit Kompensation“ bringt dieses Zusammenspiel der drei Konzepte pointiert zum Ausdruck.

5.4.3 Das Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung

Ursprünglich in einem explizit alternspsychologischen Forschungsprojekt entwickelt, kann das Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung auch als ein allgemeines Modell der Selbstregulation betrachtet werden (vgl. Brandtstädter, 1998; Brandtstädter & Renner, 1992;

Brandtstädter et al., 1998). In diesem Modell werden zwei grundlegende Anpassungsmodalitäten vorgeschlagen, die im Falle einer Abweichung von gewünschten Standards oder der Nichterreichung von Zielen wirksam werden. Zentrale Annahme des Zwei-Prozess-Modells ist, dass die Veränderung von Handlungsbedingungen aus der Sicht des Handelnden immer auch eine Entfernung von oder Annäherung an persönliche Standards impliziert und eine entsprechend positive oder negative affektive Bewertung erfährt.

Als *assimilativ* wird im Zwei-Prozess-Modell eine Anpassungsstrategie bezeichnet, bei der versucht wird, die aktuelle Handlungssituation auf persönliche, normative Orientierungen hin zu verändern. Ein Beispiel für den im Rahmen dieser Arbeit diskutierten Führungskontext wäre das Erreichen eines Qualitätsstandards auch unter widrigen Arbeitsbedingungen. Davon unterschieden werden *akkommodative* Prozesse, bei denen nicht wie im ersten Fall über problemlösendes Handeln, sondern durch eine Anpassung solcher normativer Orientierungen wie z.B. der Ziele, Leistungs- und Selbstbewertungsstandards an situative Beschränkungen eine Diskrepanzreduktion realisiert wird. Von großer Bedeutung ist eine solche Art der Bewältigung deshalb, da nur eine Ablösung von blockierten Zielen oder unerreichbaren Standards eine zufriedenstellende Neuorientierung auf den Ausbau modifizierter Handlungsziele hin ermöglicht: Denn aversive emotionale Konsequenzen aus fehlgeschlagenen assimilativ-hartnäckigen Bewältigungsversuchen wirken sich negativ auf das Selbstwirksamkeits- und Kompetenzerleben aus. Hier wird die theoretische Schwäche der bisher vorgestellten Theorien deutlich, die auf eine rückgerichtete Reskalierung nicht explizit eingehen. Das Modell ist in Abbildung 5.8 grafisch veranschaulicht.

Das Zwei-Prozess-Modell spezifiziert situative und personale Bedingungen, die bestimmen, wann, unter welchen Umständen und wie lange in einer Bewältigungssituation Prozesse der einen oder der anderen Modalität maßgeblich an einer Diskrepanzreduktion beteiligt sind (vgl. Rothermund et al., 1994). Dabei ist zu beachten, dass das Erkennen und Bewältigen von Diskrepanzen eine Art „ultima ratio“ im Umgang mit Problemen darstellt und erst mit dem Versagen immunisierender Tendenzen aktiv wird: Gemeint sind selbstwertdienliche und -schützende Dynamiken, wie beispielsweise das Aufsuchen von selbstverifizierenden Handlungskontexten. Diese sorgen für eine Bestätigung starker Selbstkonzeptaspekte, z.B. zentraler bereichsspezifischer Kompetenzüberzeugungen, und wirken als Schutzmechanismen, die eine Erosion fester und wichtiger Bestandteile des Selbstkonzeptes verhindern (Swann, 1983).

Ist eine Diskrepanz einmal wahrgenommen, ist eine aktiv-assimilative Reduzierung nur dann denkbar und sinnvoll, wenn hierzu ein ausreichender Handlungsspielraum wahrgenommen wird. Wie in Abschnitt 3.1 deutlich wurde, sind für die Wahrnehmung von Handlungsspielräumen neben objektiv gegebenen Handlungsmöglichkeiten und -ressourcen nicht zuletzt hohe internale Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zentral. Darüber hinaus kann weitgehende soziale Unterstützung assimilative Bemühungen begünstigen. Nicht zuletzt ist es die Wichtigkeit eines Zieles oder eines Standards an sich, die zu einem Festhalten an diesem Standard und damit zu assimilativer Aktivität führt: Gerade in betrieblichen Kontexten ist oftmals wenig Spielraum bei der Festlegung von Standards oder Betriebszielen gegeben, sollen wichtige Unternehmensziele nicht verfehlt und damit u. U. die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens als Ganzes gefährdet werden.

Assimilative Aktivitäten beinhalten eine Reihe präventiver, korrektiver und kompensatorischer Bemühungen um die Sicherung eines Standards: Dazu könnte beispielsweise die aktive Umgestaltung von ungünstigen Handlungsumgebungen und Arbeitsbedingungen zählen. Die Entwicklung von Spezialkenntnissen dürfte in vielen Arbeitskontexten ebenfalls als assimilative Bemühung gesehen werden, um im Lichte zunehmender Komplexität und Diversifizierung von Arbeitsinhalten eine hohe berufliche Kompetenz zu erreichen. Dieser Gedanke stellt Bezüge zu alternspsychologischen Vorstellungen selektiver Optimierung mit Kompensation (Baltes et al., 1998) her. Zentraler Aspekt ist hier, dass ein Erhalt des Kompetenzerlebens durch eine strategische Beschränkung auf wesentliche Kompetenzinhalte erfolgt und durch eine solche Spezialisierung Defizite in anderen, vielleicht weniger wichtigen Bereichen kompensiert werden können. Nicht zuletzt dürften in einem betrieblichen Zusammenhang auch Personalentwicklungsmaßnahmen, die die Vermittlung, Erhaltung oder Wiederherstellung beruflicher Kompetenzen und Kenntnisse zum Ziel haben, als kompensatorische und selbstkorrigierende Bemühungen gewertet werden.

Akkommodative Prozesse werden hingegen durch solche Situationsbewertungen begünstigt, welche eine eingetretene Situation als irreversibel und unabänderlich defizitär erscheinen lassen. Eine akkommodative Reskalierung individueller Ziel- und Anspruchsstrukturen wird insbesondere durch die Verfügbarkeit entlastender Interpretationen von initial belastenden Situationen (z.B. Wentura, 1995) oder durch das Herstellen entlastender sozialer Vergleiche begünstigt. Die Grenzen zwischen (1) den oben angesprochenen Immunisierungsprozessen, (2) einer Stimulation durch herausfordernde Aufgaben und (3) Prozessen der Akkommodation

sind hier fließend und nur unscharf zu ziehen, da immunisierende Prozesse beispielsweise auch entlastende Umbewertungen beinhalten können. Kennzeichnend für akkommodative Prozesse ist allerdings, dass diese im Gegensatz zu immunisierenden Prozessen der Diskrepanzwahrnehmung nachgeordnet sind.

Akkommodative Prozesse sind ihrer Natur nach nicht intentional (vgl. Rothermund et al. 1996). Insofern sind Beispiele für akkommodative Prozesse wie die Neuordnung von Zielprioritäten, die Abwertung blockierter Ziele und unerreichbarer Standards oder eine sinnstiftende Interpretation von Verusterlebnissen nicht als realitätsverfälschende Schönrederei zu betrachten, stellen sie doch eine Grundvoraussetzung zum Herstellen eines Handlungszusammenhanges dar, der eine aktive Bewältigung von Problemen erst wieder möglich macht. Ein Mangel an akkommodativer Flexibilität droht assimilative Bemühungen um eine Problembewältigung leerlaufen zu lassen, da diese Bemühungen an Standards festhalten, die im Einzelfall nicht zu erreichen sind und somit dysfunktionalen Charakter haben.

Obwohl voneinander unabhängig, greifen assimilative und akkommodative Problembewältigung ineinander, gerade um effektives Handeln in einem idiosynkratischen Bezugsrahmen zu ermöglichen. Empirische Befunde unterstützen eine solche Sichtweise: Renner (1990) legte einen Fragebogen zur Erfassung dispositioneller Unterschiede in der assimilativen Hartnäckigkeit und akkommodativen Flexibilität vor, der seither in einer breiten Fülle von Fragebogen-, Interview- und Experimentalstudien eingesetzt wurde. Diese unterstreichen die adaptive Entwicklungsfunktion des bewältigungspsychologischen Wechselspiels zwischen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit (Renner, 1990, Brandtstädter, 1998).

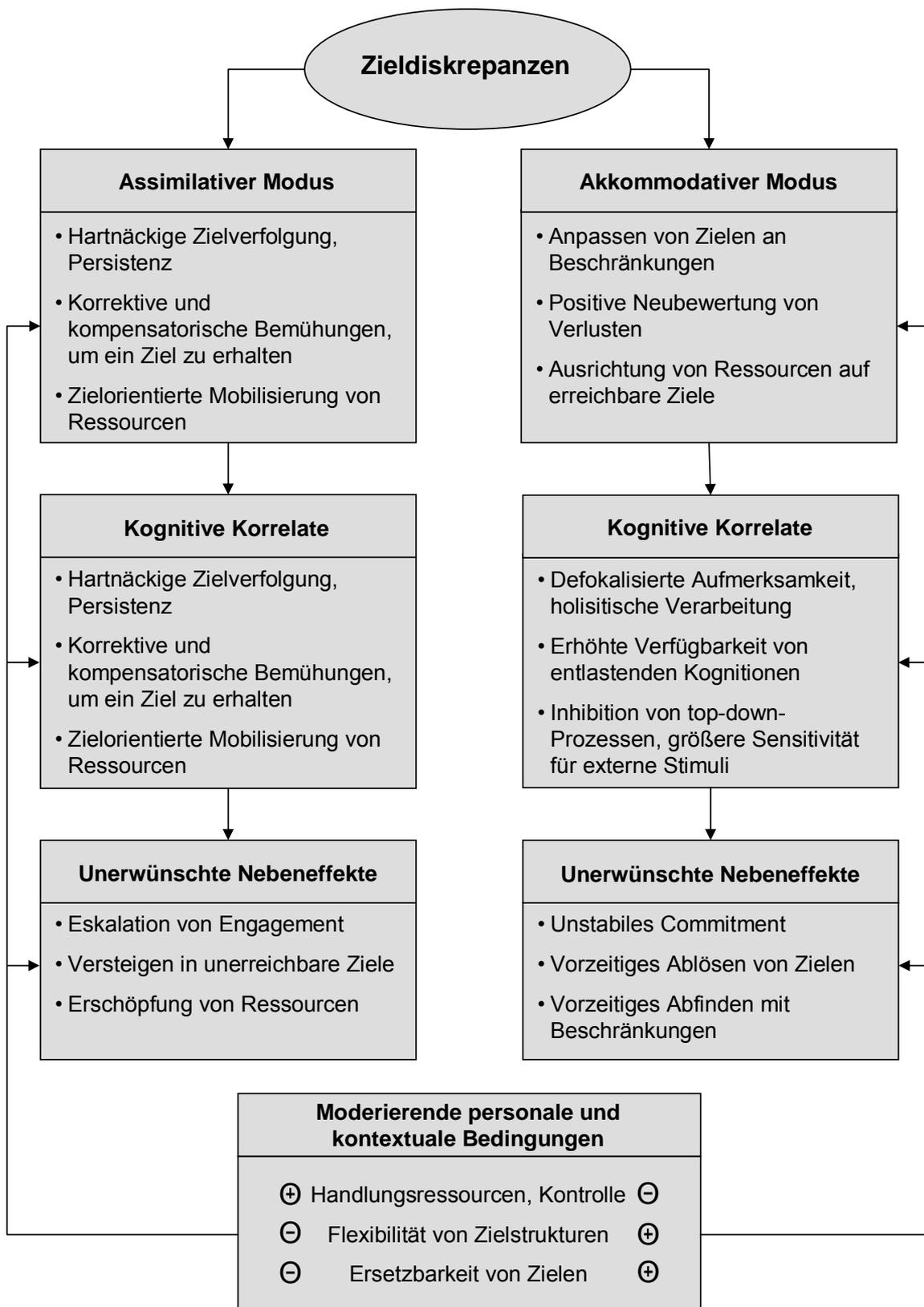


Abbildung 5.7: Assimilative und akkomodative Prozesse: Mechanismen und differentielle Bedingungen (nach Brandtstädter & Rothermund, 2002)

5.5 Zusammenfassung und Ergebnissicherung

In diesem Kapitel wurden theoretische Ansätze vorgestellt, die das Handeln in Veränderungssituationen aus verschiedenen Perspektiven der Psychologie erklären; diese wurden mit empirischen Beispielen hinterlegt. Bevor im Rahmen dieser Arbeit ein Modell zum Handeln in Veränderungen formuliert wird, werden die wesentlichen Befunde dieses Kapitels zusammengefasst.

Ausgehend von Aspekten eigenverantwortlichen Handelns in Organisationen und möglichem Widerstand in Veränderungen wurden mit den Modellen für individuelles Veränderungshandeln von Farr & Ford (1990) und Gebert (2002) zwei organisationspsychologische Ansätze vorgestellt. Mit dem ersten Modell haben Farr & Ford einen überzeugenden Versuch unternommen, relevante Wirkfaktoren für das aktive Handeln in Veränderungen in einen Zusammenhang zu stellen. Im Gegensatz zur den reichhaltigen Befunden, die zu anderen Modellen der Erwartung x Werttheorie vorliegen, lässt dieser Ansatz allerdings einschlägige empirische Forschung vermissen – dies mag nicht zuletzt an den schwierigen Operationalisierungsmöglichkeiten liegen. So überzeugt dieses Modell allein durch seinen hohen heuristischen Wert.

Der Ansatz von Gebert (2002), der im Wesentlichen eine Adaptation des Stressmodells von Lazarus auf die Besonderheiten organisationaler Veränderungen darstellt, wurde im Verbund mit Befunden aus der Arbeitsgruppe von Gebert vorgestellt. Dieser Zugriff enthält erste selbstregulatorische Steuerungselemente: Mit zunehmender wahrgenommener Veränderungsfähigkeit steigt in der Regel auch das Anspruchsniveau der Mitarbeiter in Bezug auf die betriebliche Praxis: Soll-Werte werden in der Folge angehoben und Ist-Werte in einem neuen Licht gesehen. Eine solche Steigerung des Anspruchsniveaus kann als positive Rückkopplung vom zweiten Bewertungsprozess auf den ersten Bewertungsprozess verstanden werden. An dieser Stelle sei auf den Aspekt der konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit verwiesen, der in Kapitel 4 dieser Arbeit beleuchtet wurde. Während im Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann Anpassungsprozesse apostrophiert werden, lässt sich mit diesem Ansatz ein erstes Verständnis derartiger Anpassungsprozesse herleiten. Problematisch an dieser Darstellung ist allerdings, dass über die multiplikative Verknüpfung der beiden Bewertungsprozesse ein Zusammenbruch der veränderungsbezogenen Handlungsmotivation implizit postuliert wird. Ein solches Verständnis der Motivationsgenese

ist in einer ersten Annäherung und im Lichte unzähliger und leicht verfügbarer Alltagsbeispiele freilich nicht unplausibel. Eine offene Frage bleibt in diesem Ansatz jedoch, wie es zu einem adaptiven Anpassen eines Anspruchsniveaus ohne die Annahme „beschönigender“ (Gebert, 2002, S. 88) Verzerrungsprozesse kommen kann, obwohl dies ein wichtiger Aspekt im Verständnis psychologischer Resilienz ist: Die Wiederherstellung von Handlungsmotivation und damit der Kontrollierbarkeit einer Situation jenseits palliativer Situationsflucht ist in Kapitel 2 als wesentlicher Aspekt eines salutogenetischen Verständnisses von Arbeit diskutiert worden – erfährt aber in diesem Ansatz keine ausreichende theoretische Würdigung.

Die Bedeutung der Ressourcenaktivierung als eine wesentliche gemeinsame Wirkgröße für psychotherapeutische Veränderung wie auch das Handeln in organisationalen Veränderungen wurde mit den Überlegungen zu Grawes Modell psychotherapeutischer Wirkfaktoren herausgestellt. Ressourcenorientierte psychotherapeutische Interventionsmethoden und solche, die im Rahmen eines ressourcenorientierten Change Management Anwendung finden können, verweisen hier auf eine gemeinsame Wirkquelle.

Mit den Arbeit von Bond und Kollegen (Bond & Bunce, 2000, 2001; Bond & Hayes, 2002) wurde ein Modell der Veränderungsbewältigung vorgestellt, das vor einem psychotherapeutischen Entwicklungshintergrund mit dem Zusammenwirken psychologischer Akzeptanz und Commitment zwei wesentliche Wirkfaktoren für das effektvolle Handeln in Veränderungen identifiziert hat. Besonders herauszustellen ist die konstruktive und offenbar handlungsaktivierende und reskalierende Wirkung psychologischer Akzeptanz; es scheint von eminenter Bedeutung zu sein, derartige Ausgleichsprozesse für die theoretische Fassung effektvollen Handelns in belastungsreichen Situationen zu berücksichtigen.

Die Ressourcenerhaltungstheorie (Hobfoll, 2001), die ihren Schwerpunkt auf die Bedeutung einer ressourcenorientierten Gewinn- und Verlustbilanz für das Handeln in organisationalen Veränderungen legt, ist nicht zuletzt deswegen interessant, weil gerade Ressourcen im Kontext kritischer Lebensereignisse über den Erfolg oder Misserfolg von Anpassungsleistungen entscheiden. Aus theoretischer Sicht ergeben sich jedoch einige Aspekte und Fragen, auf welche die Ressourcenerhaltungstheorie nur unbefriedigende Antworten geben kann:

Zunächst fällt in der Zusammenstellung der COR-Ressourcen (vgl. Hobfoll, 2001) eine starke materielle Ausrichtung des Ressourcenkonzepts auf. Gerade für den Zusammenhang betrieblicher Veränderungen ist eine solche Ausrichtung nicht unbedingt von Nachteil, gleichwohl beispielsweise eine gleichrangige Einordnung von teuren Automobilen und Leistungsmotivation als „Ressourcen“ (vgl. die Übersicht in Hobfoll, 2001) nicht nur aus einer theoretischen Sichtweise abenteuerlich erscheint: Gerade personale Ressourcen (z.B. Leistungsmotivation, Selbstwirksamkeit, Persönlichkeitseigenschaften) wachsen dadurch, dass sie eingesetzt werden – erfolgreich gemeisterte und mit viel Einsatz verbundene Herausforderungen führen so in der Regel nicht zu einem Abbau der eingesetzten personalen Ressourcen, sondern gerade zu deren Stärkung.

Verbunden mit der Frage der Klassifikation von Ressourcen ist auch die Frage ihrer Messbarkeit: Zwar kann der Verlust von Selbstwirksamkeit in einer Veränderung unter Umständen messbar sein; problematisch ist aber die Vorstellung, dass ein Verlust oder ein Ausbau von Selbstwirksamkeit für den einzelnen im Mittelpunkt des Bewältigungsverhaltens steht: Bei aller Evidenz für die Bedeutung von Ressourcen im Bewältigungsgeschehen lässt die Literatur zur Ressourcenerhaltungstheorie eine sorgfältige Unterscheidung zwischen Ressourcen im engeren Sinne und vermittelnden Bewältigungsprozessen vermissen. Dieser Umstand führt dazu, dass dieser Ansatz, insbesondere auch das Konzept des multiaxialen Copings, im wesentlichen als ein *deskriptiver*, nicht aber als ein *explikativer* Ansatz für die Analyse des Bewältigungsgeschehens zu sehen ist: Anpassungsverhalten wird hiermit nicht erklärt, sondern allenfalls beschrieben.

Eine weitere – und für den Fortgang dieser Arbeit zentrale – Frage, auf welche die Ressourcenerhaltungstheorie ein Antwort schuldig bleibt, ist die nach der Bewältigung eines dauerhaften und endgültigen Wegbrechens von Ressourcen: Das Modell der Gewinn- und Verlustspiralen (vgl. Abbildung 5.5) postuliert für diesen Fall einen endlosen Regress in einer Verlustspirale, die – gekoppelt mit dem sich immer weiter verschlimmernden Verbrauch bestehender Ressourcen – schließlich zwangsläufig in einem motivationalen Zusammenbruch enden müsste. Die Befundlage hierzu zeigt jedoch abweichend, dass auch im Lichte dauernder und irreversibler Ressourcenverluste z.B. im höheren Lebensalter die Lebenszufriedenheitsparameter nicht in einem von der Ressourcenerhaltungstheorie angenommenen Maße absinken, sondern stabil bleiben (vgl. Baltes et al., 1998; Brandtstädter 1998). Die Erklärung dieses „Zufriedenheitsparadoxons“ hat in der

entwicklungspsychologischen Theorienentwicklung zur Identifikation allgemeiner Strategien geführt, die für den bewältigungspsychologischen Umgang mit dauerhaften Ressourcenverlusten von hohem Erklärungsmehrwert sind. Dieser ist nicht zuletzt auch darin zu sehen, dass die Ressourcenerhaltungstheorie in erster Linie die *Ressourcen* fokussiert, mögliche *Handlungsziele* aber (und damit die in Kapitel 4 diskutierten Anpassungsprozesse), zu deren Erreichen eben jene Ressourcen benötigt werden, nicht zum Gegenstand der theoretischen Analyse gemacht werden.

Mit der Vorstellung des Modells Selektiver Optimierung mit Kompensation (Baltes et al, 1998) wurde ein Entwicklungskonzept eingeführt, das sich in erster Linie nicht mit Ressourcen als solchen befasst, sondern den *Umgang und Einsatz* dieser Ressourcen genauer untersucht: Wohlbefinden und erfolgreiches Handeln erklärt sich in diesem Modell *nicht* aus dem Umstand, *in welchem Ausmaß über Ressourcen verfügt oder ein Zugewinn realisiert* werden kann, *sondern* aus dem *geschickten Umgang mit Ressourcen für das Erreichen relevanter Ziele*. Das Ineinandergreifen selektiver Zielauswahl, optimierender Handlungsgestaltung und kompensatorischer Ausgleichsprozesse wurde ausführlich diskutiert.

Mit dem Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung (Brandtstädter, 1998) liegt aus dem Bereich der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne ein Modell vor, dessen Erklärungswert sich insbesondere im Kontext von Ressourcenverlusten im Zuge organisationaler Veränderungen zeigt: Zum einen greift dieser Ansatz mit dem internalen, assimilativen Bewältigungsmodus einen wesentlichen Faktor für erfolgreiches Handeln auf, der in der diskutierten organisationspsychologischen Literatur bereits Beachtung gefunden hat. Zum anderen – und hier ist der besondere Wert dieses Ansatzes für das Handeln in organisationalen Veränderungen zu sehen – wird mit dem akkommodativen Bewältigungsmodus eine reskalierende Größe ins Feld geführt, die zu einer realistischen und keinesfalls „beschönigenden“ Einschätzung von Handlungsmöglichkeiten im Lichte von Ressourcenverlusten führt.

Das Modell kann über ein Ineinandergreifen der beiden Bewältigungsmodalitäten (1) der hartnäckigen Zielverfolgung und der (2) flexiblen Zielanpassung eine theoretische Erklärung geben, wie Mitarbeiter in organisationalen Veränderungen trotz drohender, eingetretener oder befürchteter Ressourcenverluste ihre zielorientierte Handlungsfähigkeit erhalten:

Erfolgreiches, zielgerichtetes Handeln ist – so die zentrale Aussage dieses Modells – insbesondere mit einem simultanen Skalieren relevanter Zielreferenzen und -standards, auf die sich das Handeln bezieht, denkbar. Das Anpassen von Zielen an bestehende Beschränkungen, die positive Neubewertung von Verlusten und das Ausrichten von Ressourcen auf erreichbare Ziele ist im Licht der zu Beginn der Arbeit skizzierten Veränderungen ein wesentlicher Aspekt für erfolgreiches Handeln in Veränderungen, der in dieser expliziten Prägnanz in den soweit berichteten Ansätzen bislang keine ausreichende Würdigung erfahren hat.

Die hier geleistete Theoriediskussion lenkt den Blick für die zentralen Forschungsfragen, die im Rahmen der in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studien untersucht wurden: Der Anpassung von Handlungs- und Zielstandards kommt im Zwei-Prozess-Modell eine zentrale Rolle bei der adaptiven Erhaltung eines idiosynkratischen Handlungsrahmens in organisationalen Veränderungen zu. Können demnach auch in einem veränderungsbezogenen Kontext mit dem Zwei-Prozess-Modell Anpassungen der Wichtigkeitseinschätzung ausgewählter Kompetenzaspekte an persönliche Leistungsstandards nachgezeichnet werden?

Die Wahrnehmung von Handlungsressourcen ist oftmals entscheidend für die Aktivierung assimilativer Problemlösungsversuche. Ein unterstützendes Handlungsumfeld wurde in Kapitel 2 als mögliche Erweiterung von Handlungsressourcen diskutiert. Es soll deswegen der Frage nachgegangen werden, ob und unter welchen selbstregulatorischen Bedingungen eine Wahrnehmung zusätzlicher förderlicher Handlungsumfeldbedingungen eigene Kompetenzeinschätzungen und die Arbeitszufriedenheit beeinflussen und damit eventuell assimilative Strategien der Zielverfolgung begünstigen.

Für den Kontext organisationaler Veränderungen bietet die Ressourcenerhaltungstheorie freilich fruchtbare und viel versprechende Anknüpfungspunkte: In sehr vielen betrieblichen Veränderungen wird eine mangelnde Beteiligung und Motivation der betroffenen Mitarbeiter festgestellt. Eine solche mangelnde Beteiligung ist im Lichte der Ressourcenerhaltungstheorie nun nicht als ein Ausdruck vollständiger Demotivation zu verstehen, sondern vor dem Hintergrund der hier diskutierten Modelle möglicherweise als eine Konzentration der Ressourcenerhaltung auf wesentliche Handlungsziele zu interpretieren.

Rahmenmodell zum Einfluss selbstregulativer Prozesse auf das Handeln in Veränderungen

Aus den bisher zusammengefassten theoretischen Modellen und den entsprechenden empirischen Befunden wird im Folgenden ein Rahmenmodell zum Einfluss selbstregulativer Prozesse auf das Handeln in organisationalen Veränderungen abgeleitet. Dieses Modell ist in Abbildung 5.9 grafisch veranschaulicht:

6.1 Elemente des Rahmenmodells

In Anlehnung an das Modell der Ressourcenerhaltung (Hobfoll, 2001) und dem Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung (Brandstädter, 2001) gliedert sich dieses Rahmenmodell in die Hauptkomponenten von

1. Ressourcen, die in diesem Modell in die Untergruppen von arbeitsstrukturalen, sozialen, personalen, führungsbezogenen und organisationalen Ressourcen aufgeteilt sind;
2. einer veränderungsbezogenen Gewinn- und Verlustbilanz im Sinne der Hobfoll'schen Theorie der Ressourcenerhaltung;
3. dem Commitment und der Arbeitszufriedenheit als wesentliche motivationale Voraussetzung für das Handeln in Veränderungen sowie
4. die Handlungs- und Gesundheitsauswirkungen als das Ergebnis erfolgreicher oder gescheiterter Bemühungen, Ressourcen für das Handeln in organisationalen Veränderungen zu aktivieren.
5. Die selbstregulatorischen Prozesse der „hartnäckigen Zielverfolgung“ und „flexiblen Zielanpassung“ stellen die wesentliche Erweiterung dieses Rahmenmodells für das Handeln in organisationalen Veränderungen dar: Das Zusammenwirken dieser selbstregulatorischen Prozesse wird hier als ein moderierender Einfluss auf die Bewertung einer veränderungsbedingten Gewinn- und Verlustbilanz dargestellt.

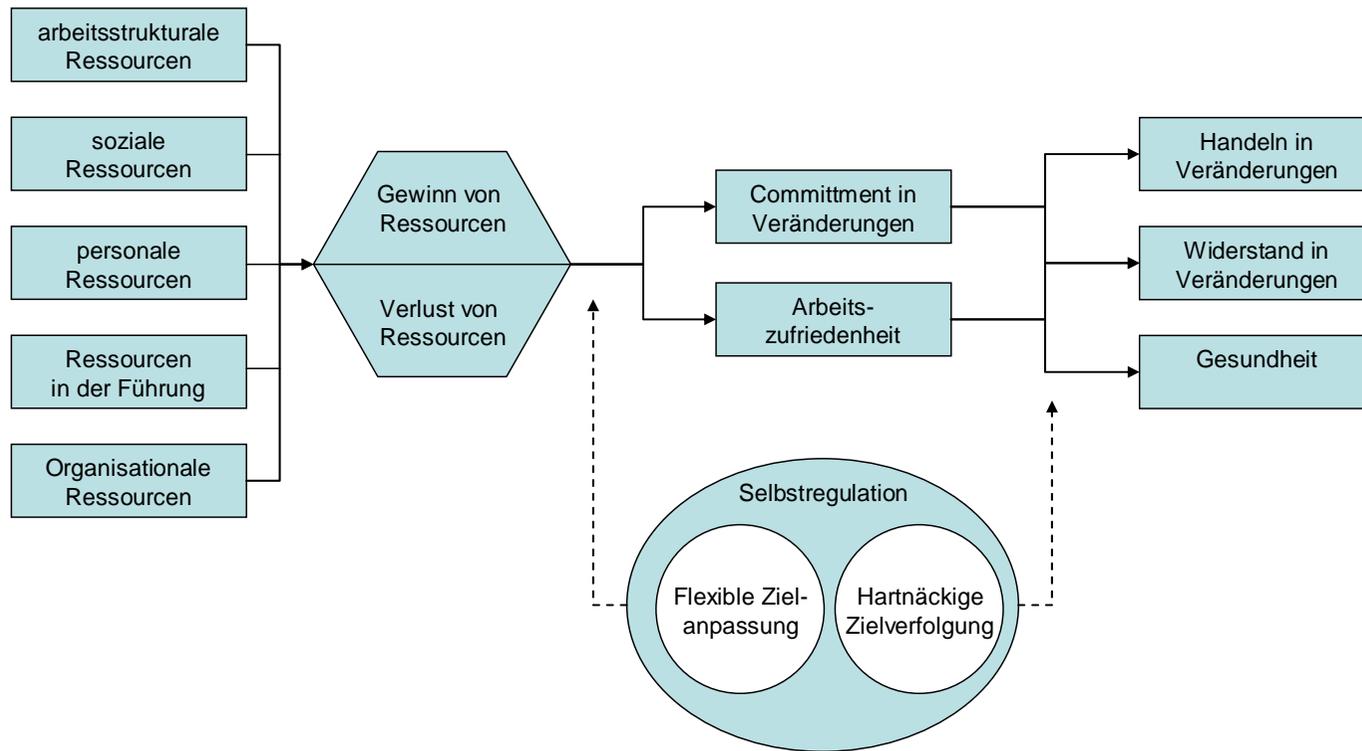


Abbildung 6.1:
Rahmenmodell zum Einfluss selbstregulativer Prozesse auf das Handeln in Veränderungen

Dieses Rahmenmodell leitet nun über zum empirischen Teil dieser Arbeit: Hier werden zentrale Annahmen dieses Modells im Kontext organisationaler Veränderungen empirisch überprüft.

6.2 Forschungsfragen und allgemeine Hypothesen

Drei Studien beschäftigen sich auf dem dargestellten theoretischen Ansatz mit der Bedeutung von Ressourcen und der selbstregulativen Handlungssteuerung in Veränderungen. Studie 1 untersucht die Bedeutung arbeitsstruktureller Ressourcen in Veränderungen: Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem Erklärungswert der Ressourcen-Erhaltungs-Theorie (Hobfoll, 2001) für den Umgang mit Veränderungen. Darauf aufbauend werden Anknüpfungspunkte für das Wirken selbstregulativer Prozesse in diesem Kontext hergestellt. In Studie 2 werden wiederum in einem Veränderungskontext zwei ausgewählte Ressourcen – soziale Unterstützung und die Kompetenzeinschätzung in Veränderungen – vor dem Hintergrund des Zwei-Prozess-Modells der Bewältigung (Brandtstädter, 1998) genauer beleuchtet: Im Mittelpunkt steht die Frage, wie selbstregulative Prozesse die individuelle *Wahrnehmung und Steuerung* dieser beiden hoch veränderungsrelevanten Ressourcen beeinflussen und somit die selbstregulative Steuerung von Ressourcen ihrerseits als Ausgangspunkt ressourcenorientierter Interventionen begriffen werden kann. Abschließend konzentriert sich die Studie 3 auf die selbstregulatorischen Bedingungen für das *Handeln* in organisationalen Veränderungen.

Für jede der Studien wurden jeweils übergeordnete Fragestellungen formuliert, die mit entsprechenden übergeordneten Hypothesen hinterlegt sind. Die Fragestellungen 1 und 2 werden im Rahmen von Studie 1 untersucht. Die Fragestellungen 3 und 4 werden in Studie 2 ausgearbeitet. Die Behandlung der Fragestellung 5 findet sich in Studie 3. In der Einzeldarstellung der Studien finden sich die zugehörigen empirischen Hypothesen.

Fragestellung 1: Welche Zusammenhänge bestehen in organisationalen Veränderungen zwischen arbeitsstrukturellen Ressourcen und der Beteiligungsbereitschaft an Veränderungen?

Im Kern geht es bei dieser Fragestellung um eine genauere Untersuchung zentraler Aussagen der Hobfoll'schen Ressourcen-Erhaltungs-Theorie, nach der das Verfügen über Ressourcen und deren Erhalt eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit belastungsreichen Handlungsbedingungen ist. Aus einer selbstregulatorischen Perspektive ist es darüber hinaus bei der Frage nach dem Erhalt von Ressourcen von besonderem Interesse, wie sich ein antizipierter Ressourcenverlust von einem antizipierten Ressourcengewinn im Hinblick auf die Beteiligungsmotivation unterscheidet. Der hier konstatierte Befund leitet über zu der Frage, wie sich das Hobfoll'sche Primat des Ressourcenverlustes (Hobfoll, 2001) in einem selbstregulatorischen Wirkungszusammenhang erklären lässt. In Abbildung 6.1 lässt sich Studie 1 in den Gesamtzusammenhang des Rahmenmodells einordnen.

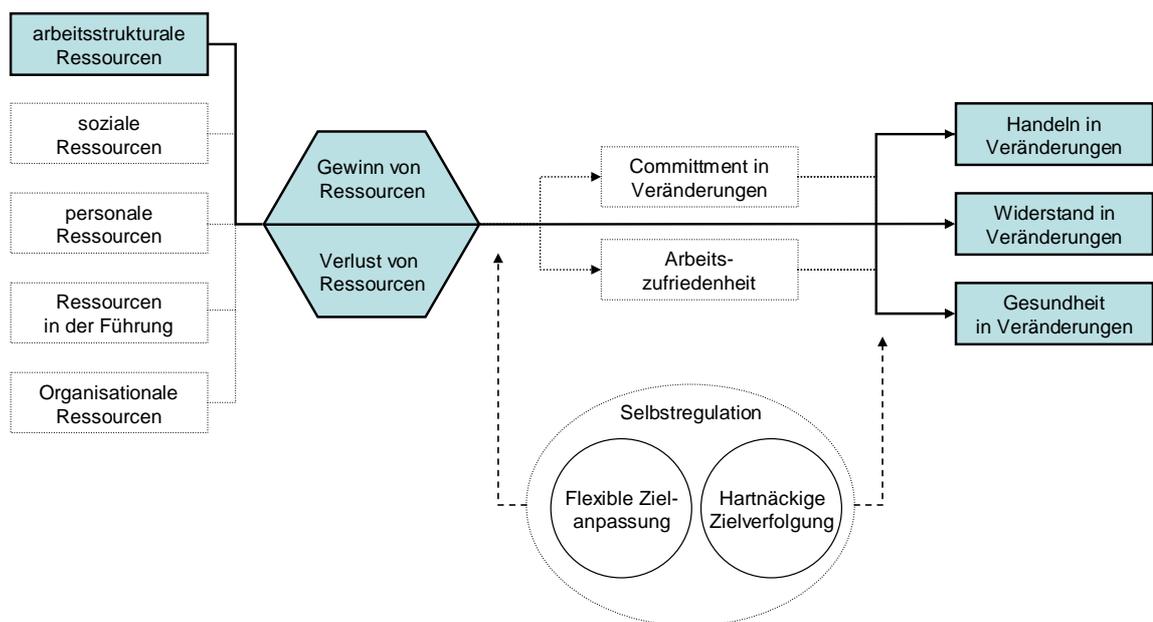


Abbildung 6.2:
Studie 1 im Überblick: Gewinn und Verlust von Ressourcen in organisationalen Veränderungen

- Hypothese 1: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen wie z. B. Handlungsspielraum, attraktive Aufgabeninhalte oder ein hohes mit der Tätigkeit verbundenes Qualifikationspotential führt in organisationalen Veränderungen zu einer erhöhten Bereitschaft, eine Veränderung (auch aktiv) zu unterstützen.
- Hypothese 2: Der antizipierte Verlust einer Ressource durch eine organisationale Veränderung hat einen stärkeren Effekt auf die Bereitschaft, eine Veränderung *nicht* zu unterstützen, als der antizipierte Gewinn der selben Ressource auf die Bereitschaft, eine Veränderung (auch aktiv) zu unterstützen.

Fragestellung 2: Welche Zusammenhänge bestehen in organisationalen Veränderungen zwischen arbeitsstrukturellen Ressourcen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen?

Arbeitsstrukturelle Ressourcen sind als protektive Faktoren in Veränderungen zu sehen: Deren Verfügbarkeit hat nach Aussage der Ressourcen-Erhaltungs-Theorie eine wesentliche positive Wirkung auf Gesundheit und Wohlbefinden in Veränderungen (Hobfoll, 2001; Benz, 2001). Analog zur oben beschriebenen Forschungsfrage 1 soll die Bedeutung von arbeitsstrukturellen Ressourcen und deren antizipierter Verlust oder Ausbau durch einen Veränderungsprozess auf gesundheitliche Auswirkungen hin untersucht werden.

- Hypothese 3: Das Verfügen über berufliche Ressourcen wie z. B. Handlungsspielraum, attraktive Aufgabeninhalte oder ein hohes mit der Tätigkeit verbundenes Qualifikationspotential geht in organisationalen Veränderungen mit einer geringeren psychischen Belastung einher.
- Hypothese 4: Der antizipierte Verlust einer Ressource durch eine organisationale Veränderung hat einen stärkeren Effekt auf das (negative) Befinden, als der antizipierte Gewinn der selben Ressource auf das (positive) Befinden.

Fragestellung 3: Wie greifen selbstregulative Prozesse der hartnäckigen Zielverfolgung und flexiblen Zielanpassung in die Wahrnehmung sozialer Ressourcen ein, um in Veränderungen effektiv zu handeln?

Soziale Unterstützung wirkt als wesentliche Ressource beim Handeln in Veränderungen. Die positive Wirkung sozialer Unterstützung zeigt sich insbesondere in einem verbesserten Befinden (vgl. Edelmann, 2001; Benz 2001; Waldbuesser, 2004) und in einer besseren Selbsteinschätzungen eigener Handlungsmöglichkeiten in Veränderungen. Die Einordnung von Studie 2 in das übergeordnete Rahmenmodell ist in Abbildung 6.2 dargestellt. Die Frage, wie akkommodative Flexibilität und assimilative Zielverfolgung in diesen Zusammenhang einwirken, ist in die beiden folgenden Hypothesen gefasst:

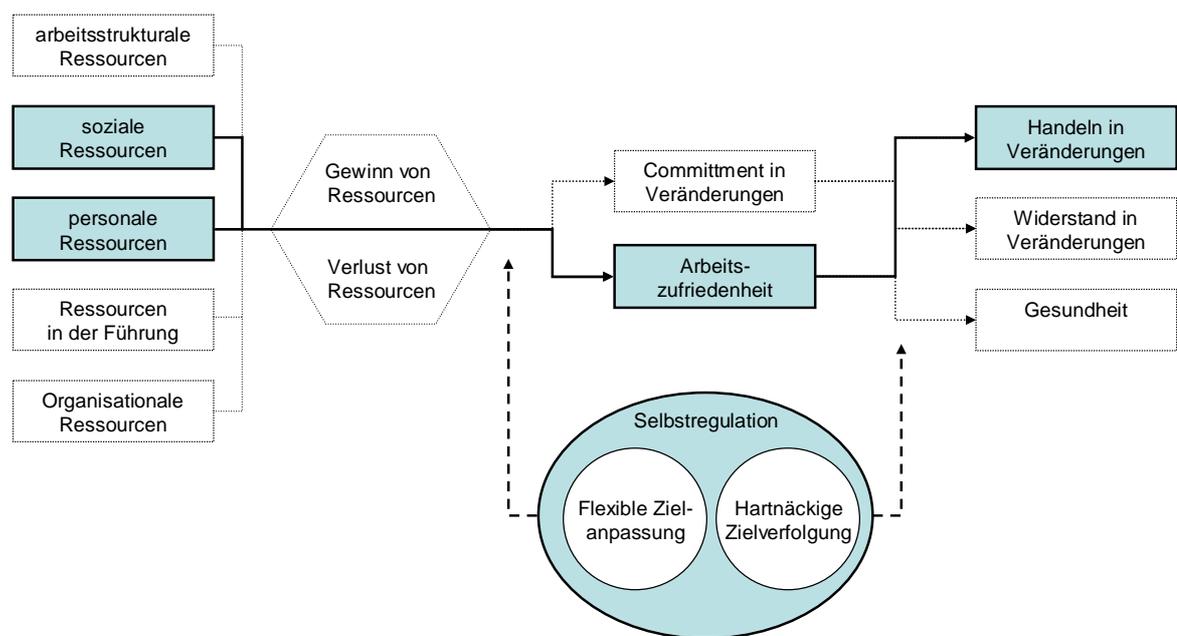


Abbildung 6.3:
Studie 2 im Überblick: Wahrnehmung und selbstregulatorische Steuerung sozialer und personaler Ressourcen in organisationalen Veränderungen.

Hypothese 5: Soziale Unterstützung als Ressource in Veränderungen wahrzunehmen und daraus einen Befindensvorteil im Umgang mit Veränderungen herzustellen, wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Hypothese 6: Soziale Unterstützung als Ressource in Veränderungen wahrzunehmen und dadurch selbstwirksamer in Veränderungen handeln zu können, wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Fragestellung 4: Wie greifen selbstregulative Prozesse in die Wahrnehmung und Aufrechterhaltung veränderungsrelevanter Selbstwirksamkeitseinschätzungen ein, um ein effektvolles Handeln in Veränderungen unterstützen?

Handeln in Veränderungen erfordert neben dem Rückgriff auf die in Fragestellung 1 und 2 untersuchten arbeitstrukturalen Ressourcen auch den Rückgriff auf persönliche Arbeits- und Führungskompetenzen. Beispiele für solche Kompetenzen sind der effiziente Umgang mit Konflikten oder die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in einem Teamverbund. Wie oben diskutiert, sind derartige Kompetenzen wichtig im effektvollen Umgang mit Veränderungen. Wie gut auf diese Kompetenzen zurückgegriffen werden kann, hängt in besonderem Ausmaß von Selbstwirksamkeitserwartungen bezüglich dieser Kompetenzen ab. Der adaptive Erhalt dieser Selbstwirksamkeitsüberzeugungen als personale Handlungsressource im Lichte auch verlustreicher Veränderungen soll daher genauer untersucht werden.

Hypothese 7: Selbstwirksamkeit als Ressource in Veränderungen wahrzunehmen und daraus einen Befindensvorteil im Umgang mit Veränderungen herzustellen, wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Fragestellung 5: Wirken selbstregulative Prozesse auf das aktiv-handelnde und passiv-unterstützende Verhalten in Veränderungen?

Hauptanliegen von veränderungsbezogenen und ressourcenorientierten Interventionen ist eine Verbesserung des Handelns, weswegen der Einfluss selbstregulativer Prozesse auf das Handeln in Veränderungen genauer untersucht wird: Kann ein derartiges Wirken selbstregulativer Prozesse auf veränderungsbezogenes Handeln bestätigt werden, so würde dies einen viel versprechenden Ansatzpunkt bei der Optimierung individueller Unterstützungsangebote darstellen. Abbildung 6.4 veranschaulicht die Einordnung der Studie 3 in das Rahmenmodell dieser Arbeit.

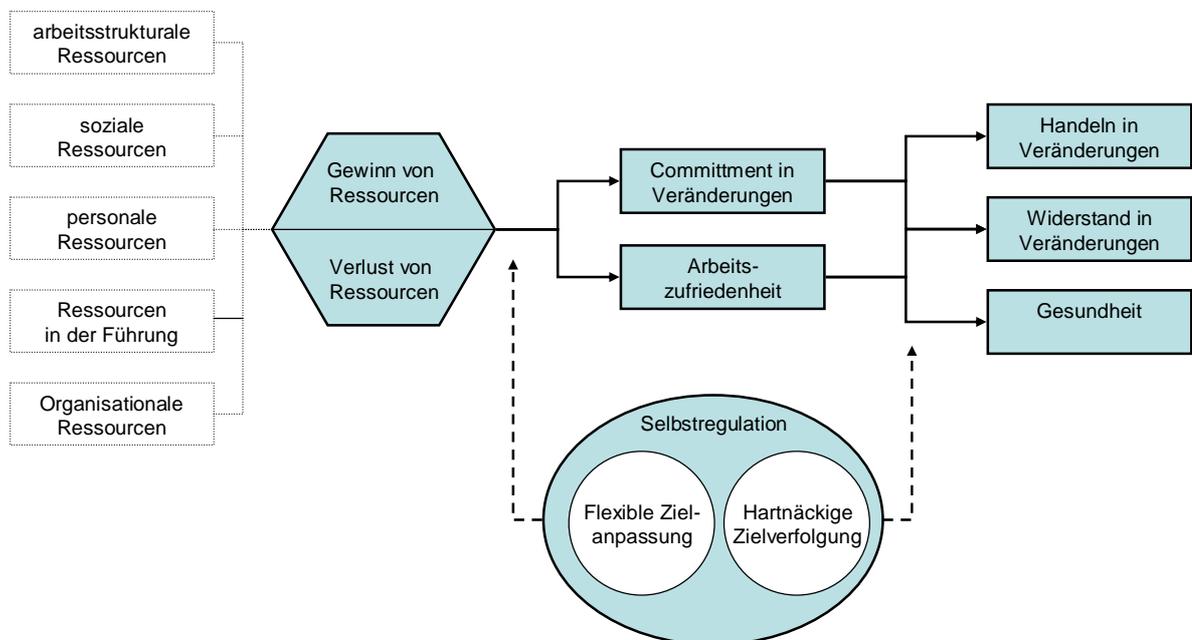


Abbildung 6.4:
Studie 3 im Überblick: Selbstregulatorische Bedingungen für Handeln und Widerstand in Veränderungen.

Hypothese 8: Die Einsicht in die wirtschaftliche und unternehmerische Notwendigkeit einer Veränderung führt zu einem hohen Commitment mit der Veränderung. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Hypothese 9: Hohes Commitment sagt wiederum eine hohe Bereitschaft zur aktiven wie passiven Unterstützung eines Veränderungsprozesses voraus. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Arbeitszufriedenheit wurde in Kapitel 4 als zentraler Indikator für eine gelungene Passung in Veränderungen diskutiert. Nachdem in Hypothese 9 die Bedeutung der inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung („commitment to change“) auf das Handeln untersucht wurde, soll nun die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für das Handeln in Veränderungen genauer betrachtet werden. Diese Frage soll in zwei Stufen untersucht werden: Wirken die selbstregulativen Prozesse der flexiblen Ziellanpassung und hartnäckigen Zielverfolgung auf (1) den Zusammenhang der inneren Verpflichtung („commitment to change“) und Arbeitszufriedenheit sowie (2) der Arbeitszufriedenheit ihrerseits auf das Handeln in Veränderungen?

Hypothese 10: Hohes Commitment mit einem Veränderungsprozess steht in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Hypothese 11: Hohe Arbeitszufriedenheit steht in einem positiven Zusammenhang mit dem aktiven Handeln in einem Veränderungsprozess. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Studie 1: Zur Bedeutung arbeitsstrukturnaler Ressourcen in organisationalen Veränderungen¹

In Studie 1 ($N=1150$) wird im Rahmen einer Feldstudie die Bedeutung arbeitsstrukturnaler Ressourcen sowie insbesondere deren Gewinn, Erhalt und Verlust in betrieblichen Veränderungen vor dem Hintergrund der Ressourcen-Erhaltungs-Theorie (COR) von Hobfoll (2001) untersucht. In Abbildung 7.1 sind die entsprechenden direkten Zusammenhänge grafisch veranschaulicht. Dafür wird zunächst das eingesetzte Fragebogeninstrument, das Vorgehen bei der Datenerhebung und Datenvorbehandlung sowie die Stichprobe nebst Voranalysen vorgestellt. Nach einer Darstellung der empirischen Auswertungshypothesen werden die Ergebnisse der Studie präsentiert.

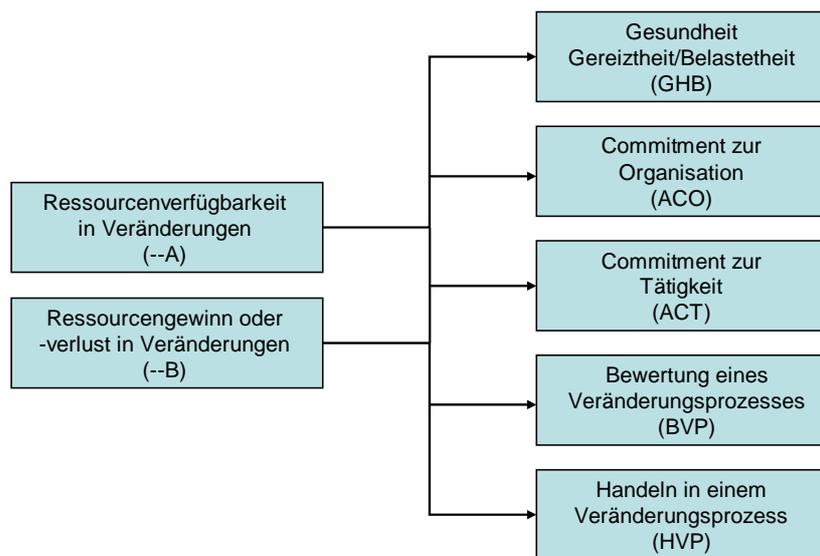


Abbildung 7.1

Effekte von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz in Veränderungen auf Gesundheit, Commitment und Handeln in Veränderungen.

¹ Die Daten für diese Studie wurden im Zuge der Durchführung des Projektes SERO („Selbstbefähigung und Eigenverantwortung – Wege zur Ressourcenoptimierung“) erhoben, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin (BMBF) im Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ unter dem Förderkennzeichen 01HL0028 gefördert wurde.

7.1 Untersuchungsinstrument

Als Teile eines umfassenderen Erhebungsinstrumentes (vgl. Kersting, Funk-Müldner & Sonntag, in Vorbereitung) werden im Folgenden nur diejenigen Variablenbereiche erläutert, welche in die Auswertung dieser Studie einbezogen wurden. Neben soziodemografischen Angaben und einer Einschätzung eines konkreten Veränderungsprozesses wurden die Verfügbarkeit arbeitsstruktureller Ressourcen als unabhängige Variablen sowie persönliche Einschätzungen zur Gesundheit und zum Engagement (*commitment*) in Tätigkeit und Organisation als abhängige Variablen erfasst. Aufgrund von Vorgaben von Seiten des betrieblichen Partners war eine Konzentration des Fragebogeninstrumentes auf eine Itemanzahl kleiner 100 gefordert. Dies führte bei manchen Skalen zu einem Umfang von drei und weniger Items. Das vollständige Fragebogeninstrument ist in Anhang 11.1 zu finden.

7.1.1 soziodemografische Variablen

Um die Stichprobe näher zu beschreiben, wurden die folgenden soziodemografischen Variablen erfasst: Neben dem Alter (Zehnjahresintervalle; Bereich < 30 bis > 60 Jahre) und der derzeitigen erreichten Führungsebene wurde der Arbeitsbereich erhoben, der aufgeschlüsselt nach Forschung und Entwicklung, Produktion, Instandhaltung sowie in den Pilotbereichen des Projektes SERO auch nach Abteilungen in den Datensatz aufgenommen wurde. Ferner wurde die Dauer der Zusammenarbeit mit der derzeitigen direkten Führungskraft und die Dauer der Firmenzugehörigkeit erhoben. Alle Items in diesem Fragebogenteil wurden im Rahmen des Projektes SERO entwickelt.

7.1.2 Fragen zu einem konkreten Veränderungsprozess

Die Probanden wurden aufgefordert, sich einen für sie persönlich besonders markanten, aktuellen oder in jüngerer Zeit selbst erlebten Veränderungsprozess zu vergegenwärtigen und diesen näher zu beschreiben. Erfragt wurde die Umsetzungsbreite (konzernweite vs. abteilungsweite Umsetzungsbreite) sowie die Umsetzungstiefe (alle Mitarbeiter vs. ausgewählte Funktionsgruppen) des Veränderungsprozesses, die Zielbereiche der Veränderung (z. B. Veränderung von technischen Rahmenbedingungen, Arbeitsabläufen oder Strategien, hierzu waren Mehrfachnennungen möglich), der Umsetzungsstatus der Veränderung (z. B. bereits abgeschlossen oder gerade in der Umsetzung) sowie abschließend eine Einschätzung der Auswirkungen des Veränderungsprozesses für die

eigene Arbeit (0, 25, 50, 75 oder 100%). Auch in diesem Fragebogenteil wurden alle Items im Rahmen des Projektes SERO entwickelt.

7.1.3 Unabhängige Variablen: Arbeitsstrukturelle Ressourcen

Die Anwendung der Ressourcen-Erhaltungs-Theorie (*COR*, Hobfoll, 2001) auf betriebliche Veränderungen sieht im Zugewinn und Erhalt von Ressourcen einen wesentlichen Prädiktor für Beteiligung und Gesundheit der Akteure und Betroffenen. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Studie eine Reihe von arbeitsstrukturellen Ressourcen² erhoben. Diese gehen in die Analysen dieser Studie als unabhängige Variablen ein. Auswahlkriterium für jede Ressource war deren Relevanz für das effektvolle Handeln in Veränderungen. Die Probanden hatten diese Ressourcen auf zwei Dimensionen zu beurteilen:

- Erstens war zu bewerten, inwieweit die jeweilige Ressource für die eigene Arbeit als verfügbar eingestuft wird (entsprechende Variablenbezeichnungen enden mit dem Buchstaben *A* (z. B. *HSA*)), und
- zweitens inwieweit die im entsprechenden Fragebogenteil beschriebene Veränderung zu einer Verbesserung oder Verschlechterung der Ressourcenverfügbarkeit führt (entsprechende Variablenbezeichnungen enden mit dem Buchstaben *B* (z. B. *HSB*)).

Diese Variablengruppe mit arbeitsstrukturellen Ressourcen wurde aus verschiedenen Instrumenten zur Arbeitsanalyse und Organisationsdiagnose zusammengestellt, wobei die Items in einigen Fällen auf die Fragestellung der vorliegenden Studie hin angepasst wurden. Alle Items in diesem Fragebogenteil wurden mit einer fünfstufigen Antwortmöglichkeit präsentiert. Im Einzelnen wurden die folgenden arbeitsstrukturellen Ressourcen erhoben:

Handlungsspielraum (HSA/HSB): Mit dieser Skala wird erfasst, wie der Proband den verfügbaren Handlungsumfang und damit seine Möglichkeiten zur eigenständigen Arbeit einschätzt. Die Skala umfasst drei Items und basiert auf den entsprechenden Skalen in den

² Eine Erfassung von materiellen Ressourcen (z. B. der Wegfall oder Ausbau von monetären Ressourcen) kam aus firmeninternen Gründen nicht in Frage, wenngleich derartige Ressourcen vielversprechende Analysemöglichkeiten eröffnen würden.

Arbeiten von Richter, Hemmann, Merboth, Fritz, Haensgen & Rudolf (2000) sowie Cummings & Bromiley (1996). (Itembeispiel: „Ich habe den Handlungsspielraum, den ich für meine Arbeit brauche.“).

Aufgabeninhalte (AIA/AIB): Herausfordernde Aufgabeninhalte sind eine wesentliche Bedingung für zufriedenes Arbeiten, besonders auch im Rahmen von Veränderungen. Die Skala erfasst die Einschätzung der Probanden mit drei Items und orientiert sich an der entsprechenden Skala in der Arbeit von Cummings & Bromiley (1996). (Itembeispiel: „Meine Arbeitsinhalte fordern mich als ganze Person.“).

Qualifikationspotential (QPA/QPB): Das Ausmaß, in welchem ein Proband qualifikationserweiternde Inhalte der Arbeitstätigkeit wahrnimmt, ist mit drei Items operationalisiert. Diese Skala orientiert sich ebenfalls an der entsprechenden Skala in der Arbeit von Cummings & Bromiley (1996). (Itembeispiel: „Ich lerne ständig dazu.“).

Aufgabendichte (ADA/ADB): Diese Skala beschreibt die wahrgenommene Aufgabendichte, und ist ein Maß für die Fülle von Aufgaben, die mit der entsprechenden Tätigkeit verbunden sind. Die Skala besteht mit einem selbst entwickelten und einem Item aus Richter et al. (2000) aus zwei Items. (Itembeispiel: „Ich schaffe es, während meiner Arbeitszeit meine Aufgaben zu erledigen.“, negative Itempolung).

Kooperation (KOA/KOB): Die Arbeit in veränderungsreichen Strukturen impliziert vielfältige Kooperationserfordernisse, welche summarisch mit dieser Skala erfasst wurden. Die Skala umfasst drei Items und basiert auf den entsprechenden Skalen in den Arbeiten von Cummings & Bromiley (1996). (Itembeispiel: „Ich habe gute Kontakte innerhalb des Unternehmens, auf die ich zurückgreifen kann.“).

Soziale Unterstützung (SUA/SUB): Soziale Unterstützung hat sich in den unterschiedlichsten, auch klinischen Zusammenhängen als zentrale Ressource im Umgang mit Belastungen erwiesen (vgl. Fydrich, Sommer, Menzel & Höll, 1987) und wurde aus diesem Grund in den für Veränderungen relevanten Ressourcenkanon aufgenommen. Die Skala umfasst zwei modifizierte Items aus dem Instrument von Grüne (1999).

(Itembeispiel: „Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten mit die Kolleg/inn/en praktische Unterstützung und Hilfe.“).

Status und Anerkennung (STA/STB): Status und Anerkennung sind nicht zuletzt in Veränderungen zentrale Ressourcen, wenn es um die Durchsetzung von Interessen geht. Die entsprechende Skala umfasst zwei modifizierte Items aus dem *ERI*-Fragebogen von Siegrist (2002). (Itembeispiel: „Ich habe eine angemessene berufliche Stellung.“).

Gesamtskala der arbeitsstrukturalen Ressourcen (RGA/RGB): Um ein Gesamtmaß für die Verfügbarkeit arbeitsstrukturaler Ressourcen und deren veränderungsbedingtem Gewinn oder Verlust zu erhalten, wurde aus allen Ressourcen-Items jeweils eine Gesamtskala aggregiert. Diese Skalen umfassen je 18 Items.

7.1.4 Abhängige Variablen: Gesundheit, Bindung an Organisation und Tätigkeit sowie Handlungsoptionen in Veränderungen

Auf Seiten der abhängigen Variablen wurden für die geplanten Analysen Maße für die psychische Gesundheit, die Bindung an die Organisation und Tätigkeit sowie die Bereitschaft zur Unterstützung einer Veränderung erhoben. Alle Items in diesem Fragebogenteil wurden mit einer fünfstufigen Antwortmöglichkeit präsentiert.

Gereiztheit/Belastetheit (GHB): Veränderungsreiche Arbeitsbedingungen ziehen eine Zunahme psychischer Belastungen nach sich, weswegen eine Skala zur Messung dieser Belastung in das Instrument aufgenommen wurde. Die Skala besteht aus acht Items und stammt aus der Arbeit von Mohr und Rigotti (2001). (Itembeispiel: „Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will“).

Commitment mit der Organisation (ACO): Unter Commitment mit der Organisation wird die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen verstanden. In diesem Sinne lässt sich diese Verbundenheit vor dem Hintergrund von Veränderungen als Indikator für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement einerseits und für eine erfolgreiche individuelle Anpassung andererseits verstehen. Die eingesetzte Skala zum Commitment mit der Organisation basiert auf dem Instrument von Felfe, Six, Schmook, &

Knorz (2004) und umfasst fünf Items. (Itembeispiel: „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation“).

Commitment mit der Tätigkeit (ACT): Unter Commitment mit der Tätigkeit wird die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation mit der derzeit ausgeübten Tätigkeit verstanden. Die Ausprägung dieser Form von Verbundenheit lässt sich vor dem Hintergrund von Veränderungen insbesondere als Indikator für eine erfolgreiche individuelle Anpassung an diese Veränderungen verstehen. Die eingesetzte Skala zum Commitment mit der Organisation basiert auf dem Instrument von Felfe, Six, Schmook, & Knorz (2004) und umfasst vier Items (Itembeispiel: „Ich würde mir wünschen, meine jetzige Tätigkeit auch in Zukunft auszuüben“).

Bewertung der Veränderung (BVP): Über ein semantisches Differential mit fünf Items wurden die Probanden gebeten, die von ihnen gewählte Veränderung hinsichtlich ihrer Valenz zu bewerten. Die Differentialpaare lauteten z. B. (schlecht vs. gut), (frustrierend vs. befriedigend), (unfair vs. fair). Diese Skala wurde im Rahmen des Projektes SERO entwickelt.

Handeln in einer Veränderung (HVP): Über ein semantisches Differential mit fünf Items wurden die Probanden gebeten, ihr eigenes Handeln in der von ihnen gewählte Veränderung zu beschreiben. Die Differentialpaare lauteten z. B. (schlecht vs. gut), (frustrierend vs. befriedigend), (unfair vs. fair). Diese Skala wurde im Rahmen des Projektes SERO entwickelt.

7.2 Datenerhebung und Stichprobe

Die Daten wurden im Rahmen des Projektes SERO erhoben, das sich mit der Analyse und Optimierung von Ressourcen in Veränderungsprozessen befasst. In den kooperierenden Pilotbereichen des Projektes SERO wurden diese Fragebögen im Rahmen der Regelkommunikation sowie über eigens anberaumte Bearbeitungstermine erhoben. Eine um ausgewählte Variablen verkürzte Version des Instrumentes wurde zusammen mit einem Anschreiben über die Hauspost des Unternehmens an alle Führungskräfte aller

Führungsebenen ($N=3234$) verschickt. Die Kernstichprobe umfasst bei einer Rücklaufquote von 35,6% somit $N = 1150$ Führungskräfte aller Führungsebenen eines international aufgestellten deutsch-amerikanischen Automobilherstellers. 95 % der Probanden waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 30 und 60 Jahre alt. Dabei arbeiteten sie im Durchschnitt seit etwa 21 Jahren für das Unternehmen ($M = 20,97$; $SD = 8,66$) sowie etwa vier Jahre mit ihrem direkten Vorgesetzten zusammen ($M = 4,02$; $SD=4,73$). Die Führungsebenen sind wie folgt vertreten: E1 (erste Ebene nach dem Vorstand, z. B. Werksleiter) = 0,8 %; E2 (Centerleiter) = 5,7 %; E3 (Abteilungsleiter) = 30,0 %; E4 (Teamleiter) = 39,6 %; E5 (Meister) = 23,9 %.

7.3 Datenvorbehandlung

Rekodierung der Items: Die Items wurden im Fragebogeninstrument in einer Polung von (1 = trifft genau zu) bis (5 = trifft überhaupt nicht zu) präsentiert, da dies dem Standard des betrieblichen Partners entsprach und somit eine irritationsarme Bearbeitung durch die Probanden gewährleistet war. Aus diesem Grund wurden die Items zunächst gegenläufig rekodiert, um eine intuitive Einschätzung von Mittelwerten zu ermöglichen (hohe numerische Werte = hohe Ausprägung auf der Skala). Davon ausgenommen wurden Items, die inhaltlich negativ gepolt waren. Letztere sind in Tabelle 11.1 kenntlich gemacht.

Skalenbildung: Die Items wurden gemäß ihrer inhaltlichen Zugehörigkeit zu Skalen zusammengefasst. Auf eine konfirmatorische Faktorenanalyse wurde verzichtet, da die Qualität der eingesetzten Skalen in der Literatur gut belegt ist und nur wenige Eigenentwicklungen Eingang in das Instrument gefunden haben. Eine Übersicht zu den Skalenzusammensetzungen findet sich im Kapitel 11.1. dieser Arbeit in Tabelle 11.1.

Stufenbildung: Für das Rechnen der unten berichteten Varianzanalysen wurden die Variablen RGA und RGB in ordinalskalierte Variablen überführt. Für die Variable RGA steht somit die Schwestervariable RSA mit drei Stufen für die varianzanalytische Auswertung zur Verfügung, welche die Ausprägungen *hohe, mittlere und geringe Ressourcenverfügbarkeit* aufweist. Auf den so gebildeten Stufen erweisen sich die Mittelwerte auf der Quellvariable RSA mit einer einfaktoriellen univariaten

Varianzanalyse als statistisch bedeutsam verschieden ($F = 1928,66$; $p < .001$). Für die Variable RGB wurde analog verfahren und es steht eine ordinalskalierte Schwestervariable RSB mit den drei Stufen *Gewinn, Erhalt und Verlust von Ressourcen in Veränderungen* zur Verfügung. Auf den so gebildeten Stufen erweisen sich die Mittelwerte auf der Quellvariable RSB mit einer einfaktoriellen univariaten Varianzanalyse als statistisch bedeutsam verschieden ($F = 1348,32$; $p < .001$). Für beide Skalen wurde die Unterteilung der Stichprobe in Terzile vorgenommen, d.h. in jeder Stufe einer Variable gehen jeweils ein Drittel der gültigen Fälle in die Skalenbildung ein.

7.4 Voranalysen

Für die so gebildeten Skalen wurden Itemtrennschärfenanalysen durchgeführt und die internen Konsistenzen der Skalen berechnet. Drei Items wurden von der weiteren Verarbeitung ausgeschlossen, um verbesserte interne Konsistenzen zu erzielen (vgl. Tabelle 11.1). Eine Übersicht mit den Skalenmittelwerten, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der eingesetzten Skalen findet sich in Tabelle 7.1 (abhängige Variablen), Tabelle 7.2 (unabhängige Variablen zur Ressourcenverfügbarkeit) und Tabelle 7.3 (unabhängige Variablen zur Bilanzierung eines Ressourcengewinns oder -verlustes in Veränderungen). Dabei zeigen sich mit Ausnahme der Skala Kooperation befriedigende bis sehr gute interne Konsistenzen im Bereich $.55 < \alpha < .91$.

Tabelle 7.1
Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der abhängigen Variablen.

	Variablenname und Abkürzung	Items ^a	<i>M</i>	<i>SD</i>	α ^b
1.	Gesundheit GHB	8	2,44	0,65	.82
2.	Commitment Organisation ACO	5	3,99	0,77	.85
3.	Commitment Tätigkeit ACT	4	4.01	0,71	.82
4.	Bewertung der Veränderung BVP	5	3,59	0,67	.87
5.	Handeln in der Veränderung HVP	5	4,08	0,66	.84

1007 < N < 1130

^a Anzahl der Items der entsprechenden Skala; die Werte in Klammern bezeichnen die Anzahl der Items vor der Skalenanalyse.

^b Die Reliabilitäten wurden als Cronbach's α ermittelt.

Tabelle 7.2

Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der Variablen zur Einschätzung der Verfügbarkeit arbeitsstruktureller Ressourcen (--A).

	Variablenname und Abkürzung	Items ^a	<i>M</i>	<i>SD</i>	α^b	
1.	Handlungsspielraum	HSA	3 (3)	3,79	0,73	.57
2.	Aufgabeninhalte	AIA	3 (3)	4,32	0,61	.76
3.	Qualifikationspotential	QPA	2 (3)	3,83	0,68	.73
4.	Aufgabendichte	ADA	2 (2)	3,33	0,91	.63
5.	Kooperation	KOA	3 (3)	3,66	0,63	.35
6.	Soziale Unterstützung	SUA	2 (2)	3,83	0,68	.49
7.	Status	STA	2 (2)	4,33	1,36	.42
8.	Gesamtskala Ressourcen	RGA	18	3,74	0,49	.83

1063 < *N* < 1130

^a Anzahl der Items der entsprechenden Skala; die Werte in Klammern bezeichnen die Anzahl der Items vor der Skalenanalyse.

^b Die Reliabilitäten wurden als Cronbach's α ermittelt.

Tabelle 7.3

Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der Variablen zur Einschätzung des Verlustes oder Zugewinns arbeitsstruktureller Ressourcen in einer Veränderung (--B).

	Variablenname und Abkürzung	Items ^a	<i>M</i>	<i>SD</i>	α^b	
1.	Handlungsspielraum	HSB	3 (3)	3,26	0,66	.67
2.	Aufgabeninhalte	AIB	2 (3)	3,49	0,73	.79
3.	Qualifikationspotential	QPB	2 (3)	3,32	0,64	.69
4.	Aufgabendichte	ADB	2 (2)	3,20	0,58	.67
5.	Kooperation	KOB	3 (3)	3,32	0,58	.55
6.	Soziale Unterstützung	SUB	2 (2)	3,20	0,58	.58
7.	Status	STB	2 (2)	3,32	0,64	.62
8.	Gesamtskala Ressourcen	RGB	17 (18)	3,27	0,51	.91

1063 < *N* < 1130

^a Anzahl der Items der entsprechenden Skala; die Werte in Klammern bezeichnen die Anzahl der Items vor der Skalenanalyse.

^b Die Reliabilitäten wurden als Cronbach's α ermittelt.

7.5 Auswertungshypothesen

In diesem Abschnitt werden die in Kapitel 5 für Studie 1 formulierten Forschungsfragen und inhaltlichen Hypothesen in empirische Hypothesen überführt. Die empirischen Hypothesen sind durch eine Buchstabenindizierung kenntlich gemacht.

In Fragestellung 1 werden Zusammenhänge zwischen arbeitsstrukturalen Ressourcen und der Beteiligungsbereitschaft an Veränderungen betrachtet. Diese Fragestellung wird mit zwei allgemeinen Hypothesen untersucht.

Hypothese 1: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen wie z. B. Handlungsspielraum, attraktive Aufgabeninhalte oder ein hohes mit der Tätigkeit verbundenes Qualifikationspotential geht in betrieblichen Veränderungen einher mit einer erhöhten Bereitschaft, eine Veränderung (auch aktiv) zu unterstützen.

Hypothese 1a: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen hängt positiv mit einer positiven Bewertung der Veränderung, einer aktiven Unterstützung der Veränderung und darüber hinaus mit einem hohen organisationalen wie tätigkeitsbezogenen Commitment zusammen.

Hypothese 1b: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen und deren mögliche Erweiterung in der Veränderung sagt die Bereitschaft voraus, eine Veränderung (auch aktiv) zu unterstützen und umzusetzen.

Hypothese 1c: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen und deren mögliche Erweiterung in der Veränderung sagt eine positive persönliche Bewertung der Veränderung voraus.

Hypothese 1d: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen und deren mögliche Erweiterung in der Veränderung sagt ein hohes organisationales Commitment voraus.

- Hypothese 1e Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen und deren mögliche Erweiterung in der Veränderung sagt ein hohes tätigkeitsbezogenes Commitment voraus.
- Hypothese 2: Der antizipierte Verlust einer Ressource durch eine betriebliche Veränderung hat einen stärkeren Effekt auf die Bereitschaft, eine Veränderung nicht zu unterstützen, als der antizipierte Gewinn einer Ressource auf die Bereitschaft, eine Veränderung (auch aktiv) zu unterstützen.
- Hypothese 2a: Unabhängig vom aktuellen Niveau der Verfügbarkeit einer Ressource hat ein Verlust wie ein Zugewinn an Ressourcen Auswirkungen auf die Bewertung der Veränderung.
- Hypothese 2b: Unabhängig vom aktuellen Niveau der Verfügbarkeit einer Ressource hat ein Verlust wie ein Zugewinn an Ressourcen Auswirkungen auf die Bereitschaft, eine Veränderung auch aktiv zu unterstützen.
- Hypothese 2c: Unabhängig vom aktuellen Niveau der Verfügbarkeit einer Ressource hat ein Verlust an Ressourcen stärkere negative Auswirkungen auf die Valenz einer Veränderung, als der Zugewinn an Ressourcen positive Auswirkungen hat.
- Hypothese 2d Unabhängig vom aktuellen Niveau der Verfügbarkeit einer Ressource hat ein Verlust an Ressourcen stärkere negative Auswirkungen auf die Bereitschaft, eine Veränderung aktiv zu unterstützen, als der Zugewinn an Ressourcen positive Auswirkungen hat.

In Fragestellung 2 werden Zusammenhänge zwischen arbeitsstrukturellen Ressourcen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen in betrieblichen Veränderungen untersucht. Diese Fragestellung ist mit zwei allgemeinen Hypothesen hinterlegt.

- Hypothese 3: Das Verfügen über berufliche Ressourcen wie z. B. Handlungsspielraum, attraktive Aufgabeninhalte oder ein hohes mit der Tätigkeit verbundenes Qualifikationspotential geht in betrieblichen Veränderungen mit einer geringeren psychischen Belastung einher.
- Hypothese 3a: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen korreliert negativ mit Maßen für Gereiztheit.
- Hypothese 3b: Das Verfügen über arbeitsstrukturelle Ressourcen und deren mögliche Erweiterung in der Veränderung sagt das psychische Wohlbefinden in Veränderungen voraus.
- Hypothese 4: Der antizipierte Verlust von Ressourcen durch eine betriebliche Veränderung hat einen stärkeren Effekt auf das (dann negativere) Befinden, als der antizipierte Gewinn einer Ressource auf das (dann positivere) Befinden.
- Hypothese 4a: Unabhängig von der Verfügbarkeit von Ressourcen hat ein Verlust wie ein Zugewinn an Ressourcen Auswirkungen auf das Wohlbefinden.
- Hypothese 4b: Unabhängig von der Verfügbarkeit von Ressourcen hat ein Verlust an Ressourcen stärkere negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden, als der Zugewinn an Ressourcen positive Auswirkungen hat.

7.6 Untersuchungsergebnisse

In diesem Abschnitt sind die Untersuchungsergebnisse zu Studie 1 geordnet nach korrelativen, regressionsanalytischen und varianzanalytischen Befunden zusammengefasst. In jedem Unterabschnitt wird die Bedeutung dieser Befunde im Hinblick auf die oben zusammengestellten empirischen Hypothesen diskutiert.

7.6.1 Korrelative Befunde

Zur Überprüfung der Hypothesen 1a-e und 3a wurden die Einschätzung für die Verfügbarkeit arbeitsstruktureller Ressourcen in Beziehung zu den erhobenen Handlungs- und Befindensvariablen gesetzt; in Tabelle 7.4 sind die Korrelationen zusammengestellt. Konform zu den Hypothesen 1a, 1b, 1c, 1d und 1e zeigen sich durchweg hoch signifikante korrelative Zusammenhänge zwischen den Ressourcenvariablen Befindens- und Handlungsvariablen. Konform zu Hypothese 3a zeigen sich statistisch bedeutsame *negative* Zusammenhänge zwischen dem Maß für die subjektive Belastung GHB und der Ressourcenverfügbarkeit.

Tabelle 7.4

Korrelationen zwischen der Verfügbarkeit arbeitsstruktureller Ressourcen und den Handlungs- und Befindensvariablen.

		BVP	HVP	ACO	ACT	GHB	
1.	Handlungsspielraum	HSA	.45**	.39**	.34**	.44**	-.27**
2.	Aufgabeninhalte	AIA	.28**	.33**	.43**	.57**	-.06*
3.	Qualifikationspotential	QPA	.26**	.22**	.38**	.48**	-.17**
4.	Aufgabendichte	ADA	.15**	.14**	.19**	.20**	-.39**
5.	Kooperation	KOA	.31**	.30**	.35**	.39**	-.27**
6.	Soziale Unterstützung	SUA	.13**	.13**	.28**	.30**	-.19**
7.	Status	STA	.26**	.22**	.38**	.49**	-.17**
8.	Gesamtskala Ressourcen	RGA	.43**	.40**	.48**	.57**	-.34**

Anmerkungen. BVP = Bewertung der Veränderung; HVP = Handeln in einer Veränderung; ACO = Commitment mit der Organisation; ACT = Commitment mit der Tätigkeit; GHB = Gereiztheit / Belastetheit.

1034 < N < 1136

* = $p < .05$; ** = $p < .01$

Die Verfügbarkeit von Ressourcen – so lassen sich die Befunde aus Tabelle 7.4 zusammenfassen – steht in positivem Zusammenhang mit einer positiven Bewertung von Veränderungen, einer erhöhten Bereitschaft, sich in Veränderungen zu engagieren sowie einem guten Commitment zu Organisation und Tätigkeit. Ebenfalls lässt sich festhalten,

dass das Verfügen über arbeitstrukturelle Ressourcen auf korrelativer Ebene negativ mit der psychischen Belastung verbunden ist.

Tabelle 7.5

Korrelationen zwischen Veränderung in der Ressourcenverfügbarkeit und den Handlungs- und Befindensvariablen.

		BVP	HVP	ACO	ACT	GHB	
1.	Handlungsspielraum	HSB	.54**	.42**	.25**	.23**	-.21**
2.	Aufgabeninhalte	AIB	.41**	.38**	.25**	.26**	-.12**
3.	Qualifikationspotential	QPB	.44**	.32**	.27**	.29**	-.15**
4.	Aufgabendichte	ADB	.23**	.20**	.24**	.25**	-.14**
5.	Kooperation	KOB	.47**	.36**	.28**	.27**	-.22**
6.	Soziale Unterstützung	SUB	.23**	.20**	.24**	.25**	-.14**
7.	Status	STB	.44**	.33**	.27**	.29**	-.15**
8.	Gesamtskala Ressourcen	RGB	.55**	.43**	.32**	.31**	-.23**

Anmerkungen. BVP = Bewertung der Veränderung; HVP = Handeln in einer Veränderung; ACO = Commitment mit der Organisation; ACT = Commitment mit der Tätigkeit; GHB = Gereiztheit / Belastetheit.

1034 < N < 1136

* = $p < .05$; ** = $p < .01$

In Tabelle 7.5 sind die Handlungs- und Befindensvariablen dem veränderungsbedingten Gewinn oder Verlust arbeitstruktureller Ressourcen gegenübergestellt. Dabei zeigt sich ein zu Tabelle 7.4 analoges Korrelationsmuster: Hohe positive Korrelation kennzeichnen den Zusammenhang zwischen dem Gewinn (oder Verlust) arbeitsstrukturellen Ressourcen in Veränderungen und der Bewertung der Veränderung (BVP), der Bewertung der eigenen Handlungsoptionen in der Veränderung (HVP) und dem organisationalen sowie tätigkeitsbezogenen Commitment (ACO bzw. ACT). Ebenfalls negativ fällt der Zusammenhang zwischen dem Gewinn von Ressourcen in einer Veränderung und der psychischen Belastung (GHB) aus. Die Befunde aus Tabelle 7.5 bestätigen demnach die Hypothesen 1a-f und 3a im Hinblick auf den positiven Zusammenhang der Handlungs- und Befindensvariablen und dem veränderungsbedingten Gewinn von Ressourcen.

Die jeweils hohen Korrelationen der in Tabelle 7.4 und 7.5 gegenübergestellten Variablen führen zu der Frage, wie die Verfügbarkeit von Ressourcen einerseits und der Gewinn oder Verlust von Ressourcen in Veränderungen jeweils unabhängige Beiträge zur Erklärung von Handlungs- und Befindensvarianz leisten; diese Frage wird unter Einsatz einer Regressionsanalyse genauer untersucht.

Mögliche Wechselwirkungseffekte zwischen der Verfügbarkeit arbeitsstrukturaler Ressourcen und deren veränderungsbedingtem Gewinn oder Verlust sind Gegenstand der Hypothesen 2, 3 und 4; diese werden im folgenden mit Hilfe einer zweifaktoriellen multivariaten Varianzanalyse (MANOVA) überprüft.

7.6.2 Varianzanalytische Befunde

Um den durch die Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und die veränderungsbedingte Gewinn- und Verlustbilanz arbeitsstrukturaler Ressourcen (RSB) erklärten Varianzanteil für alle Handlungs- und Befindensvariablen zu untersuchen, wurde zunächst eine multivariate 3×3 Varianzanalyse (MANOVA) durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 7.7 dargestellt. Mit diesem Verfahren konnten signifikante multivariate Haupteffekte für die Ressourcenverfügbarkeit (RSA), die Gewinn- und Verlustbilanz (RSB) sowie – trotz geringer Varianzaufklärung – signifikante Wechselwirkungseffekte zwischen diesen beiden Einflussgrößen identifiziert werden.

Die signifikanten Haupteffekte der Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und der Gewinn- und Verlustbilanz (RSB) auf multivariater Analyseebene stützen die zentrale These Hobfolls, nach der eine hohe Ressourcenverfügbarkeit und ein Zugewinn an Ressourcen als protektive Faktoren im Anpassungsgeschehen zu sehen sind. Gleichfalls dient dieser multivariate Befund als eine erste empirische Unterstützung der Hypothesen 1, 2, 3 und 4.

Tabelle 7.6

Befunde der multivariaten 3 x 3 Varianzanalyse (MANOVA) für alle Handlungs- und Befindensvariablen als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen (RSB).

Effekt	Prüfgröße	df	F-Wert	η^2
RSA	Wilks Λ	10, 1966	33,76***	0,15
RSB	Wilks Λ	10, 1966	24,46***	0,12
RSA x RSB	Wilks Λ	20, 3261	1,86**	0,01

Anmerkungen. In die in dieser Tabelle berichtete MANOVA wurden folgende Skalen als abhängige Variablen aufgenommen: BVP = Bewertung der Veränderung; HVP = Handeln in einer Veränderung; ACO = Commitment mit der Organisation; ACT = Commitment mit der Tätigkeit; GHB = Gereiztheit / Belastetheit
 * = $p < .05$; ** = $p < .01$; *** = $p < .001$

Vor dem Hintergrund der multivariaten Befundlage wurden für jede abhängige Variable univariate Varianzanalysen durchgeführt. Diese Effekte sind zusammen mit den Mittelwerten und Standardabweichungen für die Faktorstufenkombinationen in Tabelle 7.9 zusammengefasst. Dort ist zu entnehmen, dass sich der Haupteffekt RSA für alle abhängigen Variablen auch univariat zeigen lässt. Dies ist nicht der Fall für die Gewinn- und Verlustbilanzierung RSB: Dieser Effekt zeigt sich auf univariater Analyseebene nur für die abhängigen Variablen BVP und HVP, die eine direkte Bewertung der Valenz einer Veränderung sowie die Einschätzung von eigenen Handlungsmöglichkeiten messen. Lediglich für die beiden Variablen ACO und ACT erreichen die Wechselwirkungen aus Ressourcenverfügbarkeit und der veränderungsbezogenen Gewinn- und Verlustbilanz statistische Bedeutsamkeit.

Tabelle 7.7

Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die Handlungs- und Befindensvariablen als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und der Gewinn-/Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen (RSB).

AV	RSA ^a	Verlust ^b		Konservierung		Gewinn		univariate Befunde		
		M	SD	M	SD	M	SD	Effekt	F-Wert	df
1. BVP	gering	2,93	0,67	3,48	0,61	3,73	0,61	RSA	21,51 **	2, 999
	mittel	3,12	0,64	3,74	0,63	3,88	0,63	RSB	124,31 **	2, 999
	stark	3,16	0,82	3,96	0,65	4,15	0,65	RSA x RSB	1,35	4,999
2. HVP	gering	3,59	0,73	4,99	0,55	4,16	0,49	RSA	21,44 **	2, 1010
	mittel	3,78	0,68	4,11	0,52	4,28	0,51	RSB	65,32 **	2, 1010
	stark	3,90	0,60	4,31	0,51	4,53	0,51	RSA x RSB	0,28	4, 1010
3. ACO	gering	3,46	0,89	3,76	0,68	3,83	0,70	RSA	78,30 **	2, 1073
	mittel	3,91	0,75	3,99	0,64	4,04	0,65	RSB	3,36	2, 1073
	stark	4,41	0,64	4,35	0,61	4,39	0,56	RSA x RSB	3,55 *	4, 1073

(Fortsetzung der Tabelle nächste Seite)

Tabelle 7.7 (Fortsetzung)

Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die Handlungs- und Befindensvariablen als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und der Gewinn-/Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen (RSB)

AV	RSA ^a	Verlust ^b		Konservierung		Gewinn		univariate Befunde		
		M	SD	M	SD	M	SD	Effekt	F-Wert	df
4. ACT	gering	3,45	0,81	3,71	0,60	3,64	0,73	RSA	123,89 **	2, 1073
	mittel	4,14	0,659	4,05	0,57	4,09	0,56	RSB	0,19	2, 1073
	stark	4,54	0,49	4,36	0,53	4,38	0,52	RSA x RSB	3,78 *	4, 1073
5. GHB	gering	2,75	0,71	2,57	0,63	2,63	0,73	RSA	42,10 **	2, 1073
	mittel	2,61	0,65	2,41	0,54	2,37	0,60	RSB	2,18	2, 1073
	stark	2,13	0,59	2,29	0,55	2,14	0,55	RSA x RSB	2,07	4, 1073

Anmerkungen. BVP = Bewertung der Veränderung; HVP = Handeln in einer Veränderung; ACO = Commitment mit der Organisation; ACT = Commitment mit der Tätigkeit; GHB = Gereiztheit / Belastetheit; RSA = Verfügbarkeit arbeitsstruktureller Ressourcen (gestufte Gesamtskala, siehe Abschnitt 6.3 zur Datenvorbehandlung); RSB = Gewinn oder Verlust von arbeitsstrukturellen Ressourcen durch eine Veränderung (gestufte Gesamtskala, siehe Abschnitt 6.3 zur Datenvorbehandlung).

1034 < N < 1136

* = $p < .05$; ** = $p < .01$

^a RSA = Status von arbeitsstrukturellen Ressourcen, basierend auf der Skala RGA; ordinal skalierte Variable; dreifach gestuft (gering, mittel, stark); zur Skalenbildung siehe Abschnitt 6.3.

^b RSB = Veränderungsbasierte Gewinn -und Verlustbilanz, basierend auf der Skala RGA; ordinal skalierte Variable; dreifach gestuft (Verlust, Konservierung und Erhalt von Ressourcen); zur Skalenbildung siehe Abschnitt 6.3.

Für eine genauere Betrachtung der in Tabelle 7.8 präsentierten univariaten Befunde werden diese im folgenden für die Variablen „Bewertung einer Veränderung“ (BVP), „Handeln in einer Veränderung“ (HVP), „Commitment mit der Organisation“ (ACO) und Gesundheit (ermittelt über die Variable „Gereiztheit / Belastetheit“ (GHB)) grafisch dargestellt.

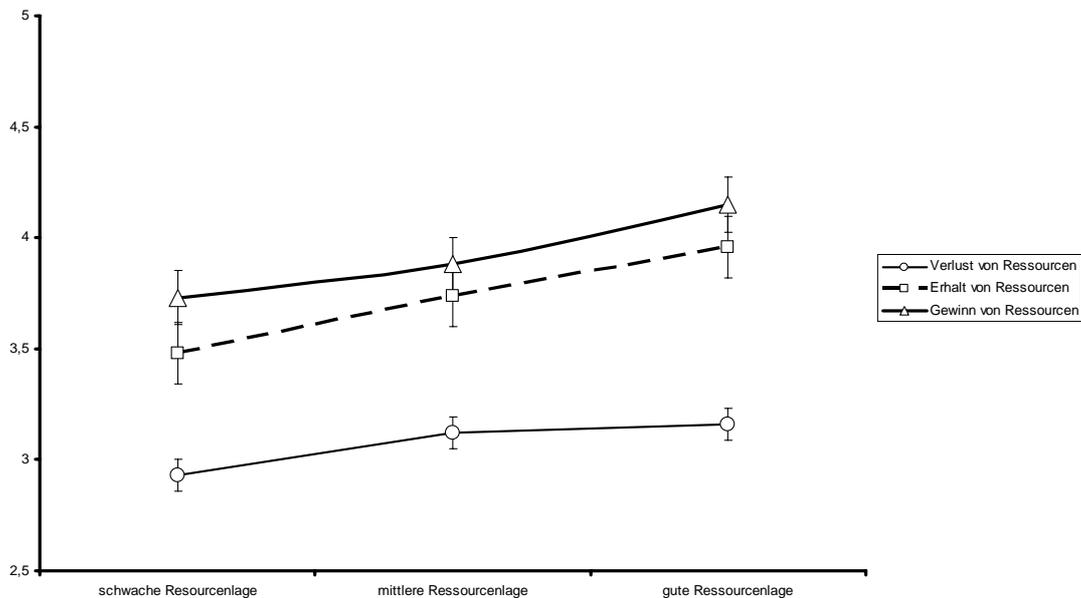


Abbildung 7.2

Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Variable „Bewertung der Veränderung“ (BVP) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen.

In Abbildung 7.2 ist die abhängige Variable „Bewertung einer Veränderung“ (BVP) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und einer veränderungsbezogenen Gewinn- und Verlustbilanz abgetragen. Die beiden Haupteffekte für die Ressourcenverfügbarkeit und die veränderungsbedingte Gewinn- und Verlustbilanz lassen sich unschwer nachvollziehen. So scheint gerade die veränderungsbezogene Gewinn- und Verlustbilanz mehr als das initial verfügbare Ressourcenniveau für die Bewertung von Veränderungen eine entscheidende Bedeutung für die positive Bewertung einer Veränderung zu haben (vgl. die entsprechenden F -Werte). Univariat über Helmert-Kontraste hergestellte Einzelvergleiche über die drei Kurvenverläufe zeigen, dass sich der Gewinn und die Konservierung von Ressourcen in einer Veränderung über die Ressourcenlagen hinweg statistisch bedeutsam unterscheiden ($F = 5,83$; $p < .001$; $\eta^2 = 0,02$); der Kurvenverlauf für

die veränderungsbedingte Konservierung von Ressourcen unterscheidet sich statistisch ebenfalls bedeutsam vom Kurvenverlauf, welcher den veränderungsbedingten Verlust von Ressourcen darstellt, klärt dabei aber das vierfache an Varianz auf ($F = 55,77; p < .001; \eta^2 = 0,08$). Dieser Befund unterstützt die Hypothese 2c, nach der unabhängig vom Verfügungsniveau von Ressourcen der Verlust von Ressourcen stärkere negative Auswirkungen auf die Bewertung einer Veränderung nach sich zieht, als ein Ressourcengewinn positive Auswirkungen auf die Bewertung einer Veränderung hat.

In Abbildung 7.3 sind die univariaten Befunde für die abhängige Variable „Handeln in Veränderungen“ (HVP) dargestellt. Wie oben für die Bewertung von Veränderungen zeigen sich hier analoge Haupteffekte für die Ressourcenverfügbarkeit sowie die Gewinn- und Verlustbilanz. Ebenfalls leistet für das Handeln in Veränderungen die Gewinn- und Verlustbilanz einen deutlich höheren Beitrag zu Varianzaufklärung als das eigentliche Ressourcenniveau.

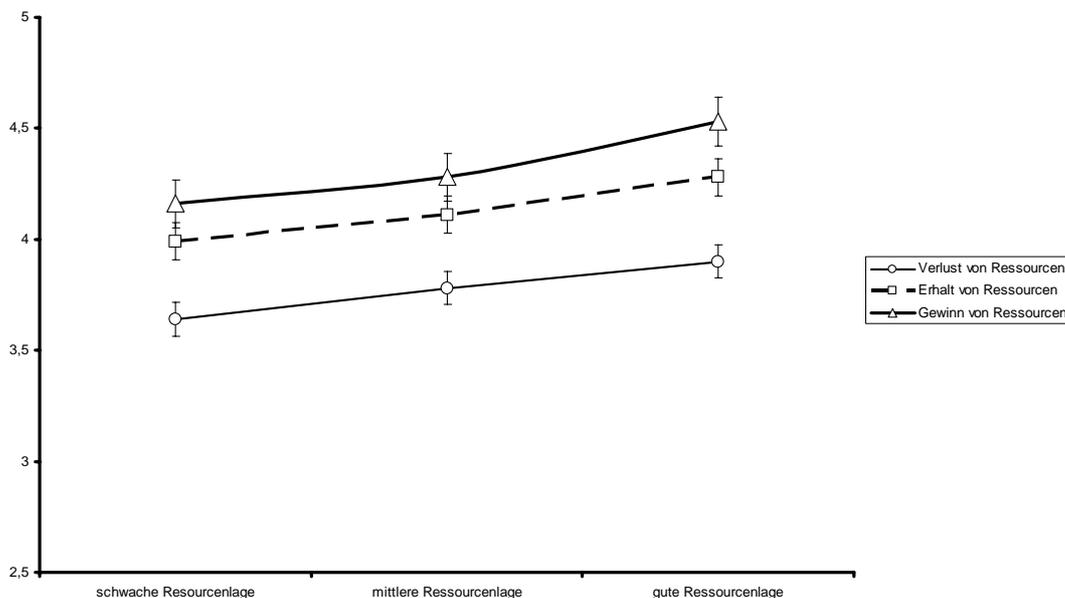


Abbildung 7.3

Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Variable „Handeln in einer Veränderung“ (HVP) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen.

Nach der Hobfoll'schen Ressourcen-Erhaltungs-Theorie (Hobfoll, 2001) sollte ein Ressourcenverlust sich stärkerer negativ und verringert auf die Bereitschaft für ein aktives Handeln in Veränderungen auswirken, als dies für einen Ressourcengewinn für eine positive, erhöhte Handlungsbereitschaft in Veränderungen zu erwarten ist. Mit Blick auf Hypothese 2d zeigt sich durch univariaten Kontrastvergleiche folgender Befund: Auch für die abhängige Variable „Handeln in Veränderungen“ (HVP) unterscheiden sich die Kurvenverläufe für den Gewinn und die Konservierung von Ressourcen statistisch bedeutsam ($F = 9,95$; $p < .001$; $\eta^2 = 0,015$). Der Kurvenverlauf für die veränderungsbedingte Konservierung von Ressourcen unterscheidet sich ebenfalls statistisch bedeutsam von dem Verlauf für einen Ressourcenverlust, klärt aber 100% mehr Varianz als der erste Vergleich auf ($F = 16,32$; $p < .001$; $\eta^2 = 0,03$). So kann auch in diesem Fall die Hypothese 2d als bestätigt gelten.

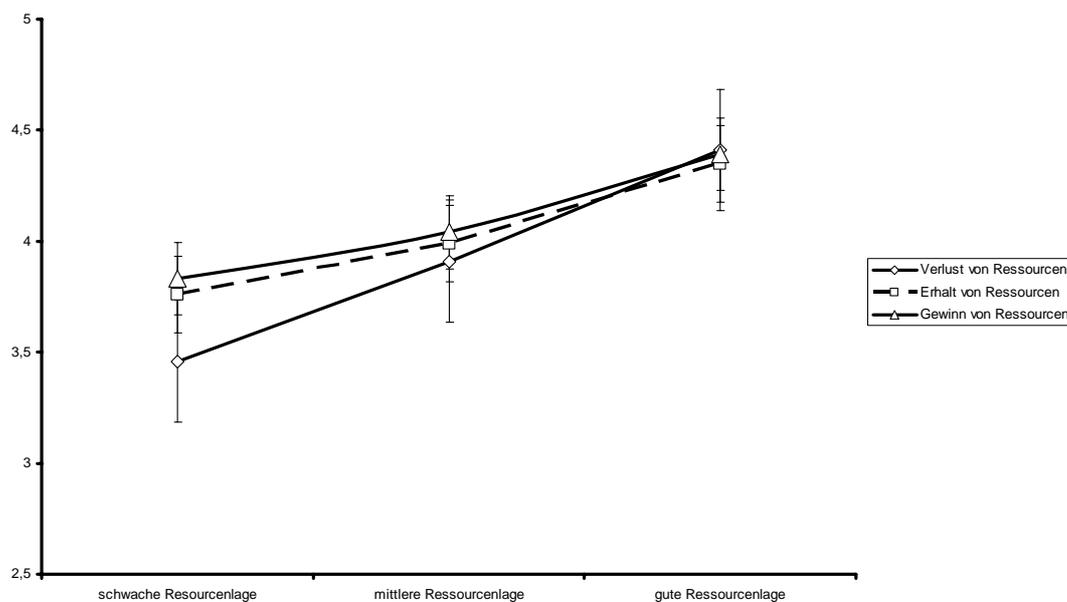


Abbildung 7.4

Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Bewertungsvariable „Commitment mit der Organisation“ (ACO) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen.

Nach einer Diskussion der Bewertungs- und Handlungsaspekte einer Veränderung werden im folgenden die Auswirkungen der Ressourcenlage und der veränderungsbezogenen

Gewinn- und Verlustbilanz auf das Commitment auf univariater Ebene genauer untersucht. Exemplarisch hierfür wird in Abbildung 7.4 das organisationale Commitment als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und einer veränderungsbasierten Gewinn- und Verlustbilanz grafisch veranschaulicht.

Auch für diese Analyse zeigt sich ein statistisch bedeutsamer Beitrag der Ressourcenverfügbarkeit zur Varianzerklärung: Je besser die Ressourcenverfügbarkeit, desto höher ist auch das organisationale Commitment ausgeprägt. Interessanterweise leistet eine veränderungsbasierte Gewinn- und Verlustbilanz keinen eigenständigen statistisch bedeutsamen Beitrag zur Varianzaufklärung – dieser zeigt sich jedoch in einem statistisch bedeutsamen Wechselwirkungseffekt: So unterscheiden sich die Kurvenverläufe für die veränderungsbezogene Gewinn- und Verlustbilanz nur für eine schlecht ausgebildete Ressourcenlage, jedoch nicht für eine mittlere bis gut ausgebildete Ressourcenlage. Diesem Effekt zufolge kann eine entsprechend gut ausgebildete Ressourcenlage einen Ressourcenverlust kompensieren, wie auch ein veränderungsbezogener Ressourcengewinn nur bei einer initial schlechten Ressourcenlage einen Effekt auf das organisationale Commitment zeitigt. Die Befunde für das tätigkeitsbezogene Commitment (ACT) weisen ein paralleles Effektmuster auf und werden deswegen nicht gesondert diskutiert.

In Abbildung 7.5 ist der Effekt der Ressourcenverfügbarkeit und der veränderungsbedingten Gewinn- und Verlustbilanz auf die Gesundheit (gemessen über die Variable „Gereiztheit/Belastetheit“ (GHB)) dargestellt. Wie auch Tabelle 7.8 zu entnehmen ist, wird für diese abhängige Variable nur der Haupteffekt der Ressourcenverfügbarkeit statistisch bedeutsam – so ist nach diesem Befund eine Gewinn- und Verlustbilanz im Hinblick auf die Gesundheit nicht von wichtigster Bedeutung. Eine Wechselwirkung zwischen Ressourcenverfügbarkeit und der veränderungsbedingten Gewinn- und Verlustbilanz verfehlt knapp die statistische Bedeutsamkeit ($F = 2,07$; $p = .08$). Somit bestätigt sich Hypothese 3b mit der alleinigen statistischen Bedeutsamkeit der Ressourcenverfügbarkeit für die Gesundheit nur zum Teil. Dagegen können die Hypothesen 4a und 4b *nicht* als bestätigt gelten: Die veränderungsbedingten Gewinn- und Verlustbilanzen unterscheiden sich für keine Ressourcenlage bedeutsam, weshalb weiter differenzierende Einzelvergleiche nicht erforderlich sind.

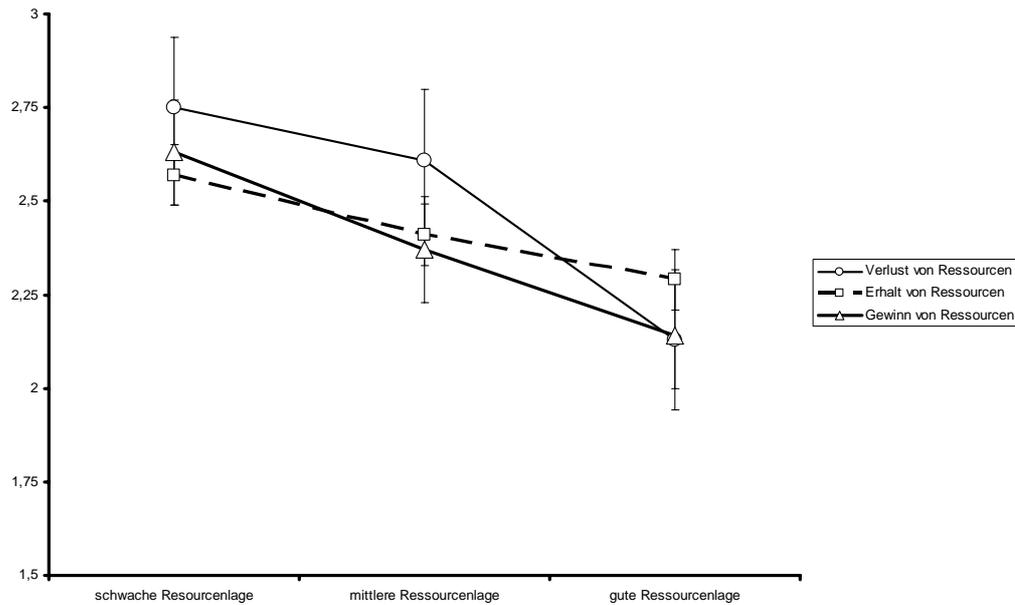


Abbildung 7.5
Veranschaulichung der varianzanalytischen Befunde für die Gesundheitsvariable „Gereiztheit / Belastetheit“ (GHB) als eine Funktion von Ressourcenverfügbarkeit und der Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen in Veränderungen.

7.7 Methodische Kritik an Studie 1

Kritisch in der Gesamtschau der berichteten Befunde ist der vergleichsweise geringe Beitrag zur Aufklärung der Gesamtvarianz zu sehen ($0,12 < \eta^2 < 0,15$; vgl. Tabelle 7.7). Zu überprüfen wäre in diesem Zusammenhang der Beitrag der in der Gesamtuntersuchung ebenfalls erhobenen Skalen zum Führungsverhalten und weiteren veränderungsbezogenen Maßen zur Varianzaufklärung. Eine solche Untersuchung ist in Vorbereitung (Kersting, Funk-Müldner & Sonntag, in Vorbereitung). Des weiteren wäre für die vorliegende Fragestellung ein quersequentielles oder längsschnittliches Untersuchungsdesign von großem Vorteil, da sich insbesondere längerfristig wirkende positive oder negative Effekte von Ressourcengewinnen und -verlusten nur in einem derartigen Ansatz zeigen lassen. Leider war ein solches Design für die vorliegende Stichprobe nicht zu realisieren. Dennoch zeigen sich die wesentlichen Befunde dieser Studie auf einer hoch aggregierten und übergeordneten Datenebene. Dieser Umstand spricht für die Robustheit der berichteten querschnittlichen Befunde. Weiterer ist am Design der Studie zu kritisieren, dass laufende

und bereits abgeschlossene Veränderungen nicht unterschieden wurden. Eine Unterscheidung war ebenfalls in den Pilotbereichen des Partnerunternehmens nicht zu realisieren.

6.8 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Befunde unterstützen zusammengenommen (1) die Annahme einer handlungsaktivierenden Wirkung arbeitsstruktureller Ressourcen sowie (2) die Bedeutung veränderungsbedingter Ressourcengewinne oder -verluste in Veränderungen. Für den ersten Aspekt sprechen an erster Stelle die durchgängig mit dem Ressourcenniveau (RSA) positiv in Verbindung stehenden Haupteffekte. Besonders stark ausgeprägt ist dieser Haupteffekt für die Aufklärung der Commitment-Varianz sowie der Gesundheitsvarianz. Damit weisen die Befunde in erster Linie auf die Wichtigkeit einer ausgeprägten Ressourcenverfügbarkeit für übergeordnete und nicht direkt veränderungsbezogene Variablen hin – und zwar zunächst unabhängig von einem möglichen veränderungsbedingten Gewinn oder Verlust von Ressourcen.

Demgegenüber ist eine hohe Ressourcenverfügbarkeit nach Datenlage für das aktive und gesunde Handeln in Veränderungen *nicht* von *erster* Bedeutung, und so ergibt sich für die veränderungsbezogene Gewinn- und Verlustbilanz (RSB) ein differenzierteres Bild: Lediglich für die abhängigen Variablen „Bewerten einer Veränderung“ (BVP) und „Handeln in einer Veränderung“ (HVP) zeigt sich dieser Haupteffekt, hier allerdings mit sehr robusten statistischen Prüfwerten. Dieser Effekt zeigt sich für die beiden Variablen HVP und BVP unabhängig vom Ausgangsniveau der Ressourcenverfügbarkeit. Das heißt, unabhängig davon, ob die Ressourcenlage gut oder schlecht ist, hat ein Gewinn oder Verlust von Ressourcen Auswirkungen auf die Bewertung einer Veränderung und die Einschätzung der eigenen Handlungsmöglichkeiten.

Ebenfalls von großer theoretischer Bedeutung ist der für die Commitmentvariablen gefundene Wechselwirkungseffekt: Für eine Veränderung, die auf der Basis einer guten Ressourcenlage durchgeführt wird, ist es demnach nur von zweitrangiger Bedeutung, ob diese mit einem Ressourcengewinn oder -verlust einhergeht. Dies ist nicht der Fall, wenn die Veränderung auf der Basis einer schlechten Ressourcenlage durchgeführt wird: Hier

wirken mögliche Ressourcenverluste und -gewinne sehr wohl deutlich auf das organisationale wie tätigkeitsbezogene Commitment (vgl. Abbildung 7.4). Die Datenlage erlaubt demnach die folgende Einordnung:

- Das Befundbild deutet auf die komplementäre Wirkung von Ressourcenverfügbarkeit einerseits und einer veränderungsbezogenen Gewinn- und Verlustbilanz andererseits hin: Während die Ressourcenverfügbarkeit (RSA) die Varianz der Variablen mit einer eher *längerfristigen* Bewertungsperspektive (Commitment mit der Organisation; Commitment mit der Tätigkeit sowie die Gesundheit) erklärt, liegt der Anteil der Varianzaufklärung für die *unmittelbare* Bewertung einer Veränderung (BVP) und die *unmittelbaren* Handlungsmöglichkeiten (HVP) bei der veränderungsbezogenen Gewinn- und Verlustbilanz von Ressourcen.
- Ein veränderungsbedingter Gewinn oder Verlust von Ressourcen hat – so die Datenlage – kaum unmittelbare Auswirkungen auf die übergeordneten Werte wie z. B. das Commitment oder die Gesundheit der Probanden. Vielmehr scheinen derartige Verluste oder Gewinne entweder durch eine ausreichende Ressourcenverfügbarkeit an sich oder aber durch entsprechende (selbstregulatorische) Anpassungsprozesse kompensiert zu werden. Eine solche Interpretation könnte für Studie 1 exemplarisch bei der Interpretation der oben berichteten Wechselwirkung zwischen Ressourcenverfügbarkeit (RSA) und der veränderungsbezogenen Gewinn- und Verlustbilanz (RSB) bei der Erklärung der Commitmentvarianz (ACO und ACT) weiterführend sein.

Diese Sichtweise auf die berichteten Befunde erscheint zunächst schlüssig, überrascht aber vor dem Hintergrund der ebenfalls mit dieser Arbeit verfolgten Anwendung der Ressourcen-Erhaltungs-Theorie auf Veränderungen: Demzufolge sollte eine veränderungsbezogene Gewinn- und Verlustbilanz zur Erklärung *aller* relevanten abhängigen Variablen – insbesondere der Gesundheit – beitragen.

Diese Sichtweise auf die in Studie 1 berichteten Befunde führt nun in Studie 2 zu einer genaueren Analyse der selbstregulatorischen Prozesse, die einerseits zu einer handlungsaktivierenden Nutzung von Ressourcen in Veränderungen beitragen, andererseits jedoch auch Erklärungswert für die oben angesprochenen Anpassungsvorgänge

insbesondere beim veränderungsbezogenen Verlust von Ressourcen aufweisen. Empirische Hinweise auf das Wirken selbstregulatorischer Prozesse bei der Kompensation von veränderungsbedingten Ressourcenverlusten wären ein wichtiger Schritt bei der theoretischen Erweiterung der Ressourcen-Erhaltungs-Theorie auf Veränderungen.

Studie 2: Selbstregulation von Ressourcen in organisationalen Veränderungen

Studie 2 ($N = 100$) untersucht die selbstregulatorische Steuerung von Arbeitszufriedenheit und Selbstwirksamkeitserleben in organisationalen Veränderungen vor dem Hintergrund des Zwei-Prozess-Modells der Bewältigung (Brandtstädter, 1990). Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach der Wahrnehmung sozialer Ressourcen und persönlicher Kompetenzen in Veränderungen und die Analyse, wie selbstregulative Prozesse darüber hinaus in die individuelle *Wahrnehmung und Steuerung* dieser Ressourcen hineinwirken. In Abbildung 8.1 sind die für die Untersuchung relevanten Variablen sowie die direkten und moderierten Effekte veranschaulicht.

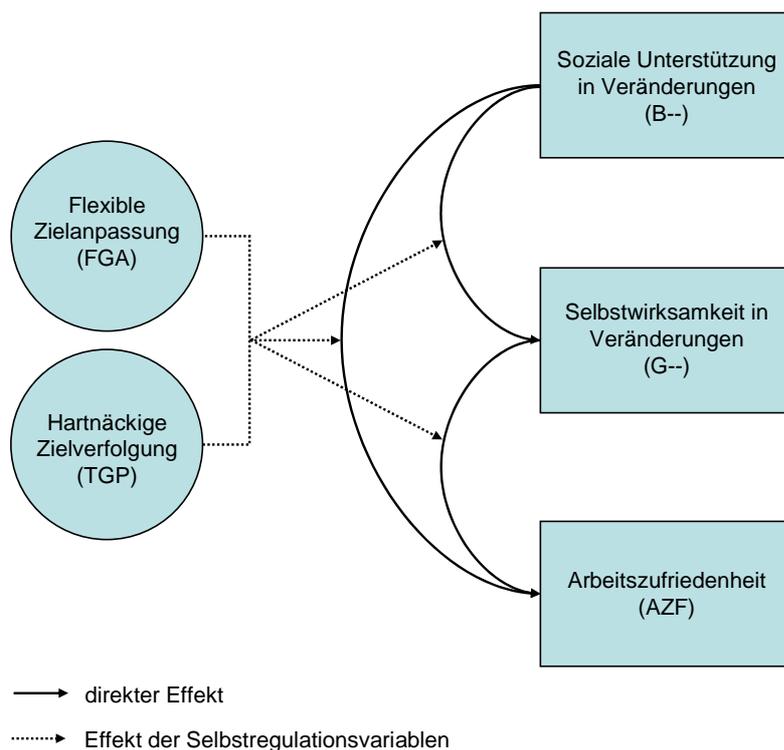


Abbildung 8.1

Wirkung der Selbstregulationsvariablen auf den Zusammenhang von sozialer Unterstützung in Veränderungen, der Selbstwirksamkeit in Veränderungen und der Arbeitszufriedenheit.

Dafür wird zunächst das eingesetzte Fragebogeninstrument, das Vorgehen bei der Datenerhebung und Datenvorbehandlung sowie die Stichprobe nebst Voranalysen vorgestellt. Nach einer Darstellung der empirischen Auswertungshypothesen werden die Ergebnisse der Studie präsentiert.

8.1 Untersuchungsinstrument

Für die im Folgenden beschriebene empirische Studie wurde ein Fragebogeninstrument entwickelt, das sich in fünf Teile gliedert: Aufgenommen sind Fragen zur Person, zu einem konkreten Veränderungsprozess, zum Erleben von Führungskompetenzen, zur wahrgenommenen Arbeitszufriedenheit und der Fragebogen zum Umgang mit Problemen (Renner, 1990). Ein Musterfragebogen ist in Anhang 11.2 zu finden. Bei der Zusammenstellung des Instruments wurde darauf geachtet, dass die Bearbeitungszeit eine halbe Stunde nicht überschreitet. Ein Bearbeitungshinweis ist den Fragebogenteilen jeweils vorangestellt.

8.1.1 Fragen zur Person

Erfragt wurden in diesem einführenden Teil 1 neben allgemeinen soziodemographischen Merkmalen wie Alter und Geschlecht insbesondere Einzelaspekte der beruflichen Tätigkeit (Berufsausbildung, Berufstätigkeit, Dauer des derzeitigen Beschäftigungsverhältnisses und Führungsverantwortung).

8.1.2 Fragen zu veränderungsrelevanten Kompetenzeinschätzungen

Die Analyse von veränderungsrelevanten Selbstwirksamkeitseinschätzungen vor einem bewältigungstheoretischen Hintergrund steht im Mittelpunkt dieser Untersuchung. Deswegen wurde hierzu eine Auswahl von Leistungs- und Kompetenzeinschätzungen zusammengestellt, die wesentliche Züge eines sozialen Kompetenzmodells für Führungskräfte aufweist. Bei deren Auswahl wurde auf einschlägige organisationspsychologische Führungsliteratur zurückgegriffen (z.B. Bullinger, 1996; Cisek, 1995; Wunderer, 1998, Heil & Nowak, 1998). Die Kompetenzdomänen sind aufgeteilt in die sechs Bereiche (1) Kommunikation und Kooperation, (2) Umgang mit Konflikten, (3) persönlicher Arbeitstil, (4) Belastbarkeit, (5) unternehmerisches Handeln und (6) Führen von Mitarbeitern.

Im Rahmen einer Pilotstudie (Maier, 2000) wurde eine Vorversion dieses Verfahrens entwickelt, auf deren Erfahrungsgrundlage nunmehr psychometrische Mängel verbessert werden konnten. Diese Modifikation ist in Kersting & Lehmann (in Vorbereitung) dokumentiert.

In der organisationspsychologischen Literatur wird für die Konstruktion von Fragebögen und Interviewleitfäden empfohlen, Fragen und Items möglichst verhaltensnah zu formulieren (vgl. z.B. Schuler & Funke, 1995). Dieser Empfehlung wurde einmal bei der Auswahl möglichst alltagsnaher Beispiele entsprochen; allerdings wurde im Hinblick auf eine breite Einsetzbarkeit des Fragebogens in unterschiedlichen Fachrichtungen auf fachspezifische Items verzichtet.

Die insgesamt 29 Verhaltensanker wurden in sechs Gruppen zusammengefasst, die als soziale Kernkompetenzen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen gelten und sich für die geplanten Analysen zu folgenden bereichsspezifischen Skalen zusammenfassen lassen: Kommunikation und Kooperation (-KK), Umgang mit Konflikten (-UK), persönlicher Arbeitsstil (-PA), Belastbarkeit (-BE), unternehmerisches Handeln (-UH) sowie Führen von Mitarbeitern (-FM). Aus allen Subskalen wurde ebenfalls eine Gesamtskala für alle Kompetenzen (-GS) zusammengestellt. Für jeden einzelnen Verhaltensanker waren folgende Aspekte einzuschätzen:

- die Wichtigkeit des Verhaltensankers für den beurteilten Veränderungsprozess (W--) (Frage: „Bei dieser Veränderung ist es erforderlich gewesen,...“).
- die Kompetenzeinschätzung bezüglich des Verhaltensankers für den beurteilten Veränderungsprozess (K--) (Frage: „Bei dieser Veränderung gelang es Ihnen...“).
- inwieweit für diesen Verhaltensanker das berufliche Umfeld bei der Umsetzung der Veränderung als soziale Unterstützung wahrgenommen wird (S--) (Frage: „Ihr berufliches Umfeld machte es Ihnen leicht, bei dieser Veränderung...“).
- wie bezogen auf den Verhaltensanker die eigene Kompetenz im Vergleich zu früheren Veränderungen wahrgenommen werden (V--) (Frage: „Im Vergleich zu früheren Veränderungen ist es mir bei dieser Veränderung besser gelungen,...“).

In den Tabellen 8.1 bis 8.8 sind diese Variablen also zum einen nach dem Kompetenzbereich und zum anderen nach der Einschätzungsperspektive benannt. So bezeichnet die Abkürzung KKK die Einschätzung der veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzung (K--) für den Kompetenzbereich „Kommunikation und Kooperation“ (-KK). Ein zusammengesetztes Item aus dieser Skala lautet somit: „Bei dieser Veränderung gelang es Ihnen, auch mit weniger sympathischen Menschen zusammenzuarbeiten“. Das Fragebogeninstrument findet sich in Anhang 11.2.

8.1.3 Fragen zur Arbeitszufriedenheit

Als zentrale Indikatorvariable für einen gelingenden Umgang mit Veränderungen wurde die Arbeitszufriedenheit (AZF) herangezogen, um ein Zufriedenheitsmaß mit speziellem Fokus auf die veränderungsreiche Arbeit von Führungskräften zu erhalten. Die Konstruktion dieser Skala ist in Maier (2000) dokumentiert; es wurden nach den dort beschriebenen Kriterien wesentliche Indikatoren für Arbeitszufriedenheit aus bestehenden Skalen zusammengestellt (vgl. Spector 1997). Dazu zählen insbesondere Einschätzungen über die wahrgenommene Arbeitseffizienz und -kompetenz, die erlebte Sinnhaftigkeit und den Inhalt der Arbeit sowie eine generelle Einschätzung der Arbeitszufriedenheit.

8.1.4 Fragen zum Umgang mit Problemen

Fragebogenteil D umfasst die beiden Skalen „Hartnäckige Zielverfolgung“ (tenacious goal pursuit“, TGP) und „Flexible Ziellanpassung“ („flexible goal adjustment“, FGA). Es wurde eine modifizierte Fassung verwendet, die gegenüber der ursprünglichen Version von Renner (1990) einige Verbesserungen und neue Items beinhaltet (vgl. Rothermund, 1998b). Die beiden Skalen werden in den folgenden Analysen als differentielle Indikatoren assimilativer und akkommodativer Bewältigungstendenzen herangezogen. Die Skala „Flexible Ziellanpassung“ (FGA) misst dispositionelle Unterschiede in der Bereitschaft und Fähigkeit, Zielvorgaben und Bewertungsstrukturen an situative Gegebenheiten anzupassen. Dazu zählt insbesondere die Bereitschaft, zunächst aversiven Situationen positive Gesichtspunkte abzugewinnen. Die Skala „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung“ (TGP) misst die tendenzielle Bereitschaft, auch unter widrigen Umständen einer Situation an Plänen und Zielen festzuhalten und sich um eine Verwirklichung zu bemühen. Renner (1990) konnte zeigen, dass diese beiden Skalen statistisch unabhängige Dispositionen des

Bewältigungsverhaltens erfassen. Darüber hinaus korrelieren sie beide positiv mit Maßen des Wohlbefindens, so dass ein ebenfalls positiver Zusammenhang mit der Skala „Arbeitszufriedenheit“ erwartet werden darf.

8.2 Datenerhebung und Stichprobe

An der Untersuchung nahmen insgesamt $N = 100$ Probanden aus dem deutschen Sprachraum teil. Diese wurden über persönliche Kontakte für die Teilnahme gewonnen. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Probanden vorzugsweise Führungskräfte waren, sich jedoch in ihrem Arbeitsleben mit mindestens einem umfassenden Veränderungsprozess auseinandersetzen hatten. Die Stichprobe setzte sich wie folgt zusammen: 77% der Probanden waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 30 und 60 Jahre alt und 79% hatten ein Hochschulstudium absolviert. Die Anteile technischer und wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge halten sich dabei in etwa die Waage. 67% der Probanden sind männlichen Geschlechts. 85% der Probanden gaben an, bereits länger als ein Jahr in ihrer derzeitigen Position zu arbeiten, wobei die meisten hierzu angaben, dass die derzeitige Tätigkeit mit ihrer ursprünglichen Berufsausbildung verwandt sei. Bei der Frage nach dem derzeitigen Tätigkeitsfeld sind mit insgesamt 36% Probanden mit einer geschäftsführenden Tätigkeit am stärksten vertreten. 89% der Probanden gaben an, Personalverantwortung zu tragen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Stichprobe hinsichtlich der soziodemografischen Variablen bezüglich Alter, Bildungsgrad und Verantwortungsumfang den Erwartungen an eine Führungskräftestichprobe für die geplante Untersuchung entspricht. Allerdings zeichnet sich die Stichprobe durch ihre Heterogenität in der Herkunft der Probanden aus: Zwar tragen die meisten Probanden in hohem Maß Sach-, Entscheidungs- und Personalverantwortung, gleichwohl kommen nur wenige aus einem vergleichbaren Arbeitskontext und damit vergleichbaren Arbeitsbedingungen.

8.3 Datenvorbehandlung

Rekodierung der Items: Die Items des Fragebogeninstrumentes wurden für die Kompetenzeinschätzungen in einer Polung von (1 = trifft genau zu) bis (6 = trifft überhaupt

nicht zu) sowie für die Arbeitszufriedenheit und den Umgang mit Problemen in einem Format von (1 = trifft genau zu) bis (5 = trifft überhaupt nicht zu) präsentiert. Aus diesem Grund wurden die Items zunächst gegenläufig rekodiert, um eine intuitive Einschätzung von Mittelwerten zu ermöglichen (hohe numerische Werte = hohe Ausprägung auf der Skala). Davon ausgenommen wurden Items, die inhaltlich negativ gepolt waren. Letztere sind in Tabelle 11.2 kenntlich gemacht.

Skalenbildung: Die Items wurden gemäß ihrer inhaltlichen Zugehörigkeit zu Skalen zusammengefasst. Auf eine konfirmatorische Faktorenanalyse wurde verzichtet, da die Skalen zur Arbeitszufriedenheit und zum Umgang mit Problemen aus gut belegten Quellen entnommen sind und keiner weiteren inhaltlichen Überprüfung bedürfen. Ebenso wurden die Kompetenzeinschätzungen nach ihrer inhaltlichen Zusammengehörigkeit zu den entsprechenden Skalen zusammengefasst. Eine Übersicht zu den Skalenzusammensetzungen findet sich im Kapitel 11.2 dieser Arbeit in Tabelle 11.2.

Stufenbildung: Für das Rechnen der unten berichteten Varianzanalysen wurden die Variablen KGS (Gesamtskala der veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzungen), SGS (Gesamtskala der sozialen Unterstützung in Veränderungen), FGA (Flexibilität in der Zielanpassung) und TGP (Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung) in ordinalskalierte Variablen überführt. Für diese Variablen stehen somit die Schwestervariablen KGF, SGF, FGF und TGF mit je drei Faktorstufen (--F) für die varianzanalytische Auswertung zur Verfügung. Diese weisen hohe, mittlere und geringe Ausprägungen auf den Variablen aus. Für alle Skalen wurde die Unterteilung der drei Stufen in Terzile vorgenommen, d.h. in jeder Stufe einer Variable gehen jeweils ein Drittel der gültigen Fälle in die Skalenbildung ein. Auf den so gebildeten Stufen erweisen sich die Mittelwerte auf der Quellvariablen mit einfaktoriellen univariaten Varianzanalysen als statistisch bedeutsam verschieden ($140,18 < F < 217,51; p < .001$).

8.4 Voranalysen

Für die so gebildeten Skalen wurden Itemtrennschärfenanalysen durchgeführt und die internen Konsistenzen der Skalen berechnet. 3 Items wurden von der weiteren Verarbeitung

ausgeschlossen, um verbesserte interne Konsistenzen zu erzielen. Dabei zeigen sich befriedigende bis sehr gute interne Konsistenzen im Bereich $.64 < \alpha < .96$ (vgl. Tabelle 11.2). Eine Übersicht mit den Skalenmittelwerten, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der für die Hauptanalysen dieser Studie ausgewählten Skalen findet sich in Tabelle 8.1.

Tabelle 8.1

Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der in Studie 2 eingesetzten Variablen.

Variablenname und Abkürzung		Items ^a	<i>M</i>	<i>SD</i>	α ^b
1.	Veränderungsbezogene Kompetenzeinschätzung (Gesamtskala) KGS	29	5,45	0,78	.90
2.	Veränderungsbezogene soziale Unterstützung (Gesamtskala) SGS	29	4,84	1,08	.95
3.	Arbeitszufriedenheit AZF	86	3,94	0,64	.86
4.	Flexibilität in der Zielanpassung FGA	24	3,38	0,49	.85
5.	Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung TGP	13	3,51	0,53	.74

96 < *N* < 100

^a Die Werte in Klammern bezeichnen die Anzahl der Items vor der Skalenanalyse.

^b Die Reliabilitäten wurden als Cronbach's α ermittelt.

8.5 Auswertungshypothesen

In diesem Abschnitt werden die in Kapitel 5 für Studie 2 formulierten Forschungsfragen und inhaltlichen Hypothesen in empirische Hypothesen überführt. Die empirischen Hypothesen sind durch eine Buchstabenindizierung kenntlich gemacht.

Zunächst wird mit Fragestellung 3 untersucht, wie selbstregulative Prozesse der hartnäckigen Zielverfolgung und flexiblen Zielanpassung in die Wahrnehmung sozialer Ressourcen eingreifen, um ein positives Befinden und damit ein effektvolles Handeln in Veränderungen zu ermöglichen. Diese Fragestellung wird mit zwei allgemeinen Hypothesen untersucht.

Hypothese 5: Soziale Unterstützung als Ressource in Veränderungen wahrzunehmen und daraus einen Befindensvorteil im Umgang mit Veränderungen herzustellen, wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Hypothese 5a: Hohe wahrgenommene soziale Unterstützung in Veränderungen korreliert positiv mit Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 5b: Zur varianzanalytischen Aufklärung der Arbeitszufriedenheitsvarianz tragen soziale Unterstützung in Veränderungen, akkommodative Flexibilität und assimilative Hartnäckigkeit bei.

Hypothese 6: Soziale Unterstützung als Ressource in Veränderungen wahrzunehmen und dadurch selbstwirksamer in Veränderungen handeln zu können, wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Hypothese 6a: Hohe wahrgenommene soziale Unterstützung in Veränderungen korreliert positiv mit veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzungen..

Hypothese 6b: Zur varianzanalytischen Aufklärung der veränderungsbezogenen Selbstwirksamkeitsvarianz tragen soziale Unterstützung in Veränderungen, akkommodative Flexibilität und assimilative Hartnäckigkeit bei.

Fragestellung 4 untersucht, wie selbstregulative Prozesse in die Wahrnehmung und Aufrechterhaltung veränderungsrelevanter Kompetenzeinschätzungen eingreifen, um ein effektvolles Handeln in Veränderungen zu unterstützen. Für diese Fragestellung wurden die folgenden empirischen Hypothesen erstellt:

Hypothese 7: Selbstwirksamkeit als Ressource in Veränderungen wahrzunehmen und daraus einen Befindensvorteil im Umgang mit Veränderungen herzustellen, wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.

Hypothese 7a: Veränderungsbezogene Selbstwirksamkeit korreliert positiv mit Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 7b: Zur varianzanalytischen Aufklärung der Arbeitszufriedenheitsvarianz tragen die veränderungsbezogene Kompetenzeinschätzung, akkommodative Flexibilität und assimilative Hartnäckigkeit bei.

8.6 Untersuchungsergebnisse

In diesem Abschnitt sind die Untersuchungsergebnisse zu Studie 2 geordnet nach korrelativen und varianzanalytischen Befunden zusammengefasst. In jedem Unterabschnitt wird die Bedeutung dieser Befunde im Hinblick auf die oben zusammengestellten empirischen Hypothesen diskutiert.

8.6.1 korrelative Befunde

Zur Überprüfung der Hypothese 6a wurden die veränderungsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartungen mit der sozialen Unterstützung in Veränderungen in Beziehung gesetzt; in Tabelle 8.2 sind die Korrelationen zusammengestellt. Mit Ausnahme des Kompetenzbereiches „Kommunikation und Kooperation“ zeigen sich auf der Hauptdiagonalen durchweg signifikant positive Zusammenhänge für die Kompetenzdomänen. Die Hypothese 6a kann somit als bestätigt angesehen werden.

Tabelle 8.2

Bivariate Korrelationen zwischen wahrgenommener Kompetenzeinschätzung (K--) und sozialer Unterstützung (S--) in den sechs Kompetenzdomänen

	SKK	SUK	SPA	SBE	SUH	SFM	SGS
KKK	.18	.09	.00	.12	.26**	.25**	.20*
KUK	.18	.30**	.05	.24**	.19	.18	.25**
KPA	.08	.10	.45***	.19	.24**	.32***	.30**
KBE	.03	.00	.16	.27**	.18	.23**	.18
KUH	.11	.17	.15	.23**	.52***	.38***	.34***
KFM	.03	.01	.01	.00	.24**	.60***	.18
KGS	.15	.11	.17	.25**	.38***	.50***	.35***

94 < n < 99; *p < .05 **p < .01 ***p < .001

In Tabelle 8.3 sind die Korrelationen zwischen den vier Einschätzungsperspektiven Wichtigkeit, (W--), Kompetenzeinschätzung (K--), soziale Unterstützung (S--),

Vorerfahrungen (V--) sowie den Selbstregulationsvariablen „Flexible Ziellanpassung“ (FGA) und „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGP) abgetragen. Für die beiden Ressourcenvariablen Kompetenzeinschätzung (K--) und soziale Unterstützung (S--) ergeben sich nicht durchweg statistisch bedeutsame Zusammenhänge. Beachtenswert ist das Korrelationsmuster für die veränderungsbezogene Selbstwirksamkeit: Sowohl für die Gesamtskala als auch die Kompetenzdomänen „Kommunikation und Kooperation“ (KKK), „Umgang mit Konflikten“ (KUK) sowie „Führen von Mitarbeitern“ bestehen statistisch bedeutsame Zusammenhänge mit der Skala „Flexibilität in der Ziellanpassung“ (FGA); die Skala „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung“ (TGP) steht in statistisch bedeutsamem positiven Zusammenhang mit den Kompetenzdomänen „Persönlicher Arbeitsstil“ (KPA) und „Belastbarkeit“ (KBE).

Zur Überprüfung der Hypothesen 5a und 7a wurden die veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzungen sowie die soziale Unterstützung in Veränderungen in Beziehung mit der Arbeitszufriedenheit gesetzt; in Tabelle 8.4 sind die Korrelationen zusammengestellt. Konform zu den Hypothesen 5a und 7a zeigen sich durchweg hoch signifikante positive korrelative Zusammenhänge zwischen den beiden Ressourcenvariablen Kompetenzeinschätzung und soziale Unterstützung mit der Arbeitszufriedenheit. Die Hypothesen 5a und 7a, die einen positiven Zusammenhang zwischen den veränderungsrelevanten Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, der sozialen Unterstützung in Veränderungen und der Arbeitszufriedenheit formulieren, können somit als bestätigt angesehen werden.

Die berichteten Zusammenhänge zeigen sich insbesondere auch auf den Gesamtskalen der Ressourcenvariablen, weswegen für die anschließende varianzanalytische Auswertung auch auf die über die Kompetenzbereiche aggregierten Gesamtskalen (-GS) zurückgegriffen wird.

Tabelle 8.3

Korrelationen mit den Skalen FGA und TGP mit allen Bereiche im Fragebogenteil 3

		Wichtigkeit (W--)		Kompetenz (K--)		Soziale Unterstützung durch berufliches Umfeld (S--)		Vergleich zu früheren Veränderungen (V--)	
		FGA	TGP	FGA	TGP	FGA	TGP	FGA	TGP
		Kommunikation (-KK)	.23 *	.01	.37 ***	.04	.17	-.02	.26 **
Konflikt (-KO)	.19	.06	.32 ***	.12	.12	.05	.30 ***	.11	
pers. Arbeitsstil (-PA)	.08	.32 ***	.05	.32 ***	-.03	.22 *	.16	.17	
Belastbarkeit (-BE)	.05	.19	.20	.20 *	.21 *	.06	.24 **	.11	
untern. Handeln (-UH)	.07	.08	.17	.03	.15	.06	.25 **	.03	
Führen (-FM)	.05	.03	.24 **	.10	.10	.05	.08	-.05	
Gesamtskala (-GS)	.23 *	.14	.35 ***	.16	.16	.03	.26 **	.07	

98 < N < 99; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tabelle 8.4

Korrelationen von Arbeitszufriedenheit (AZF) mit allen Kompetenzdomänen im Fragebogenteil 3

		Wichtigkeit (W--)	Kompetenz (K--)	Soziale Unterstützung durch berufliches Umfeld (S--)	Vergleich z. früheren Veränderungen (V--)
		AZF	AZF	AZF	AZF
Kommunikation	(-KK)	.30**	.33***	.31**	.23*
Konflikt	(-KO)	.13	.36***	.30**	.16
pers. Arbeitsstil	(-PA)	.31**	.46***	.45***	.19
Belastbarkeit	(-BE)	.03	.21*	.40***	.16
untern. Handeln	(-UH)	.09	.21*	.28**	.22*
Führen	(-FM)	.20*	.32***	.31**	.32**
Gesamtskala	(-GS)	.27**	.43***	.44***	.25*

98 < N < 99; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

8.6.2 varianzanalytische Befunde

Um den durch die Ressourcen „Soziale Unterstützung in Veränderungen“ und die Selbstregulationsvariablen erklärten Varianzanteil für die abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit (AZF) und veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzungen (KGS) zu untersuchen, wurde zunächst eine multivariate $3 \times 3 \times 3$ Varianzanalyse (MANOVA) durchgeführt, deren Ergebnisse in Tabelle 8.5 dargestellt sind. Mit diesem Verfahren konnten signifikante multivariate Haupteffekte für die Ressource „Soziale Unterstützung in Veränderungen“ (SGF), die Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF) identifiziert werden. Außerdem zeigte sich trotz geringer Varianzaufklärung, eine Wechselwirkung zwischen diesen drei Einflussgrößen. Herauszustellen ist auch die signifikante Dreifachinteraktion zwischen den Selbstregulationsvariablen und der Ressource bei der Erklärung der Varianz von Arbeitszufriedenheit und veränderungsbezogener Selbstwirksamkeit. Diese Dreifachinteraktion ist der einzige Effekt, in den die Skala „Flexible Ziellanpassung“ (FGF) mit eingeht.

Tabelle 8.5

Befunde der multivariaten $3 \times 3 \times 3$ Varianzanalyse (MANOVA) für Arbeitszufriedenheit und Kompetenzeinschätzung als eine Funktion von sozialer Unterstützung (SGF), flexibler Ziellanpassung (FGF) und hartnäckiger Zielerfolgung (TGS).

Effekt	Prüfgröße	df	F-Wert	η^2
SGF	Wilks Λ	4, 62	7,22***	0,31
FGF	Wilks Λ	2, 31	2,24	0,13
TGF	Wilks Λ	2, 31	11,43***	0,42
SGF x FGF	Wilks Λ	4, 62	1,92	0,07
SGF x TGF	Wilks Λ	4, 62	3,29*	0,18
FGF x TGF	Wilks Λ	2, 31	0,70	0,04
SGF x FGF x TGF	Wilks Λ	4, 62	3,15**	0,17

Anmerkungen. In die in dieser Tabelle berichtete MANOVA wurden folgende Skalen als abhängige Variablen aufgenommen: KGS = Gesamtskala der veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzung für alle Kompetenzbereiche; AZF = Arbeitszufriedenheit; als unabhängige Variablen wurden die *gestuften* Skalen für veränderungsrelevante soziale Unterstützung (SGF), akkommodative Flexibilität (FGF) und hartnäckige Zielverfolgung (TGF) herangezogen.

* = $p < .05$; ** = $p < .01$; *** = $p < .001$

Dennoch weist gerade diese Dreifachinteraktion auf den Wirkungszusammenhang von Ressourcen und deren selbstregulative Steuerung hin. Gleichfalls dient dieser multivariate Befund insgesamt als eine erste empirische Unterstützung der Hypothesen 5b und 6b.

Vor dem Hintergrund der multivariaten Befundlage wurden für die beiden abhängigen Variablen univariate Varianzanalysen durchgeführt. Diese Effekte sind für die abhängige Variable „veränderungsbezogene Kompetenzeinschätzung“ zusammen mit den Mittelwerten und Standardabweichungen für die Faktorstufenkombinationen der unabhängigen Variablen „soziale Unterstützung in Veränderungen“ (BGF), „flexible Ziellanpassung“ (FGF) sowie „hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF) in Tabelle 8.6 zusammengefasst. Zur besseren Übersicht wurden nur hohe und geringe Werte der Selbstregulationsvariablen angeführt.

Dort zeigen sich die vergleichbaren Effekte wie auf multivariater Ebene: Neben den Haupteffekten für die Ressource „Soziale Unterstützung in Veränderungen“ und die Skala „hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF) zeigt sich die statistisch bedeutsame Dreifachinteraktion zwischen den drei unabhängigen Variablen bei der Erklärung der veränderungsrelevanten Kompetenzeinschätzung. Für eine genauere Betrachtung dieser Dreifachinteraktion ist diese in Abbildung 8.2 grafisch veranschaulicht.

Dabei zeigt sich folgender Wirkzusammenhang: Unabhängig von Aspekten der Selbstregulation hat eine bessere Ressourcenlage positive Auswirkungen auf die veränderungsbezogene Kompetenzeinschätzung (KGS) – der Haupteffekt für die Ressource „Soziale Unterstützung in Veränderungen“ ist deutlich zu erkennen. Betrachtet man diese Dreifachinteraktion nun differentiell für *geringe* Ausprägungen akkommodativer Flexibilität (linke Teilabbildung), so zeigt sich, dass nur diejenigen einen Vorteil aus einer besseren Ressourcenlage ziehen können, die gleichzeitig *hohe* Ausprägungen für die Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ aufweisen – Individuen mit schwachen Ausprägungen auf beiden Selbstregulationsskalen ziehen demnach aus einer besseren Ressourcenlage *keinen* Vorteil für eine verbesserte veränderungsbezogene Kompetenzeinschätzung.

Tabelle 8.6

Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die veränderungsrelevante Kompetenzeinschätzung (KGS) als eine Funktion von sozialer Unterstützung (SGF), flexibler Ziellanpassung (FGF) und hartnäckiger Zierverfolgung (TGF).

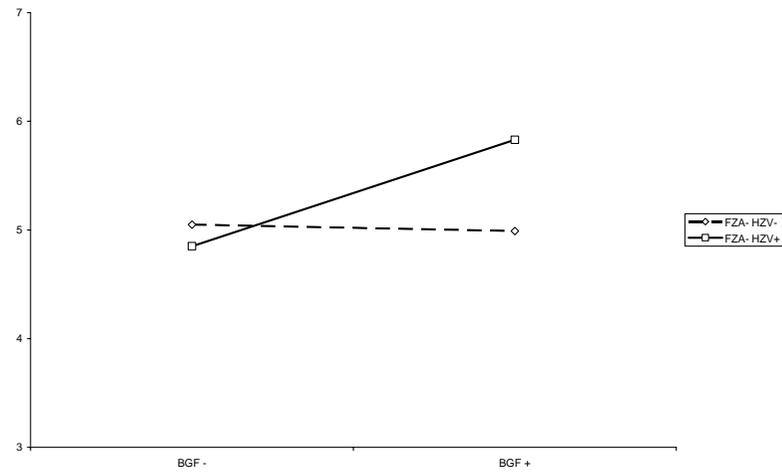
AV	SGF ^a	FGF -		FGF +		univariate Befunde			
		M	SD	M	SD	Effekt	F-Wert	df	
KGS	gering	5,05	0,58		3,91	0,89	SGF	5,24 *	11, 45
	mittel	5,12	0,30	TGF -	5,39	0,51	FGF	1,68	1, 45
	stark	4,99	0,92		6,22	0,22	TGF	4,77 *	1, 45
							SGF x FGF	1,92	2, 45
	gering	4,85	0,80		5,92	0,69	SGF x TGF	1,29	2, 45
	mittel	4,48	0,63	TGF +	5,11	0,76	FGF x TGF	0,63	1, 45
	stark	5,83	0,78		6,63	0,14	SGF x FGF x TGF	4,02 *	2, 45

Anmerkungen. KGS = Gesamtskala der veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzungen für alle Kompetenzbereiche; SGF = soziale Unterstützung in Veränderungen (gestufte Gesamtskala, siehe Abschnitt 8.3 zur Datenvorbehandlung); als Unabhängige Variablen wurden die gestuften Skalen für veränderungsrelevante soziale Unterstützung (SGF), akkommodative Flexibilität (FGF) und hartnäckige Zielverfolgung (TGF) herangezogen. (gestufte Skalen zu Faktorbildung, siehe Abschnitt 7.3 zur Datenvorbehandlung).

56 < N < 100

* = $p < .05$; ** = $p < .01$; *** = $p < .001$.

geringe akkommodative Flexibilität



hohe akkommodative Flexibilität

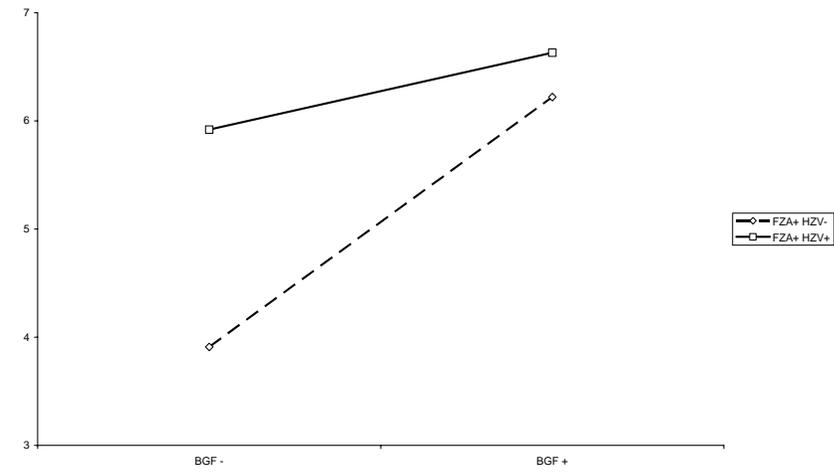


Abbildung 8.2

varianzanalytische Aufklärung der veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzung: Interaktionseffekte zwischen assimilativer Hartnäckigkeit (TGF) und sozialer Unterstützung in Veränderungen (SGF) bei geringer und hoher akkommodativer Flexibilität (FGF).

Betrachtet man demgegenüber diesen Zusammenhang für *hohe* Ausprägungen akkommodativer Flexibilität (rechte Teilabbildung), so zeigt sich, dass insbesondere bei einer schlechten sozialen Unterstützung in Veränderungen (BGF-) eine geringe Ausprägung auf der Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF) mit einem Absinken der veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzung einhergeht. Dieses Absinken wird durch hohe Ausprägungen für diese Skala kompensiert – bei hoher akkommodativer Flexibilität und hoher assimilativer Hartnäckigkeit finden sich unabhängig von der sozialen Unterstützung die höchsten Werte der veränderungsbezogenen Kompetenzeinschätzungen.

Zusammenfassend für diesen Befund lässt sich festhalten, dass die Verfügbarkeit sozialer Unterstützung wesentlich zur Erklärung der Varianz der Kompetenzeinschätzungen beiträgt und in Teilen mangelnde Selbstregulation ausgleichen kann. Darüber hinaus leisten jedoch die beiden Selbstregulationsvariablen insbesondere bei hohen Ausprägungen auf *beiden* Skalen einen darüber hinausgehenden Beitrag zur Varianzaufklärung. Hypothese 6b kann in diesem Sinne als bestätigt gelten.

In Tabelle 8.7 sind für die abhängige Variable „Arbeitszufriedenheit“ die univariaten Befunde zusammen mit den Mittelwerten und Standardabweichungen für die Faktorstufenkombinationen der unabhängigen Variablen „soziale Unterstützung in Veränderungen“ (SGF), „flexible Zielanpassung“ (FGF) sowie „hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF) zusammengefasst. Es zeigen sich neben den Haupteffekten für die Ressource und die Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF) die statistisch bedeutsame Interaktion zwischen der Ressourcenvariable und der Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“. Diese Interaktion ist in Abbildung 8.3 grafisch veranschaulicht. Die Dreifachinteraktion aus den drei unabhängigen Variablen verfehlt knapp die statistische Bedeutsamkeit; dennoch ist deren Einfluss in Abbildung 8.3 zu erkennen.

Tabelle 8.7

Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die Arbeitszufriedenheit als eine Funktion von sozialer Unterstützung (SGF), flexibler Ziellanpassung (FGF) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGS).

AV	SGF ^a	FGF -		FGF +		univariate Befunde			
		M	SD	M	SD	Effekt	F-Wert	df	
AZF	Gering	2,87	0,70		2,42	0,27	SGF	14,08 **	2, 45
	Mittel	3,71	0,28	TGF -	4,08	0,59	FGF	1,65	1, 45
	Stark	4,00	0,87		4,54	0,11	TGF	19,43 **	1,45
							SGF x FGF	0,06	2, 45
	Gering	3,74	0,63		4,48	0,20	SGF x TGF	5,71 **	2,45
	Mittel	4,12	0,38	TGF +	4,29	0,23	FGF x TGF	0,13	1, 45
	stark	4,77	0,42		4,69	0,21	SGF x FGF x TGF	2,80	2, 45

Anmerkungen. GGS = Gesamtskala der veränderungsbezogenen Selbstwirksamkeit für alle Kompetenzbereiche; SGF = soziale Unterstützung in Veränderungen (gestufte Gesamtskala, siehe Abschnitt 7.3 zur Datenvorbehandlung); als Unabhängige Variablen wurden die gestuften Skalen für veränderungsrelevante soziale Unterstützung (SGF), akkommodative Flexibilität (FGF) und hartnäckige Zielverfolgung (TGF) herangezogen. (gestufte Skalen, siehe Abschnitt 7.3 zur Datenvorbehandlung).

56 < N < 100

* = p < .05; ** = p < .01; *** = p < .001

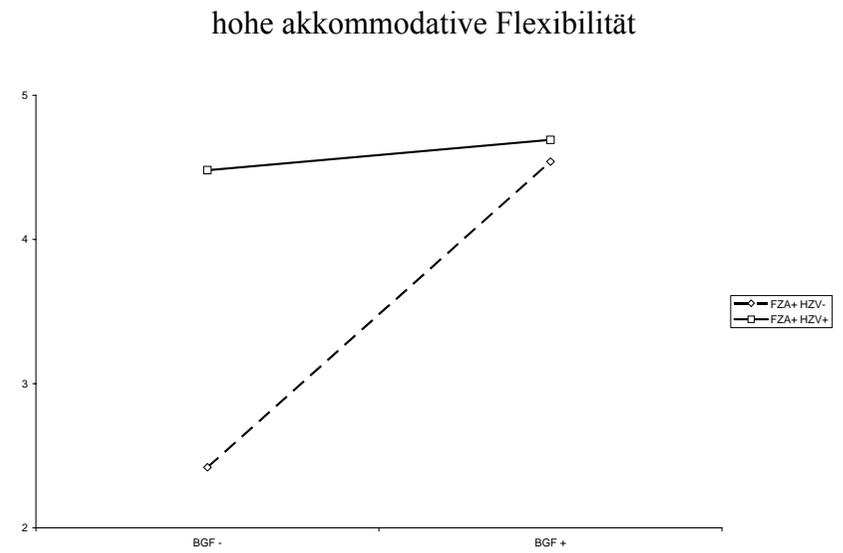


Abbildung 8.3

Aufklärung der Arbeitszufriedenheitsvarianz: Interaktionseffekte zwischen assimilativer Hartnäckigkeit (TGF) und sozialer Unterstützung in Veränderungen (SGF) bei geringer und hoher akkommodativer Flexibilität (FGF).

Für *geringe* Ausprägungen akkommodativer Flexibilität zeigen sich klare Haupteffekte einmal für die Ressourcenverfügbarkeit und die Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF). Bemerkenswert ist das Interaktionsmuster für *hohe* Ausprägungen akkommodativer Flexibilität: Hier puffern *hohe* Ausprägungen der Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ eine schlechte soziale Unterstützung ab, wohingegen es bei *geringen* Ausprägungen assimilativer Hartnäckigkeit zu einem Absinken der Arbeitszufriedenheit kommt.

Nachdem nun die Ressource „Soziale Unterstützung in Veränderungen“ in einem selbstregulatorischen Kontext untersucht wurde, geschieht dies in der abschließenden Analyse für die Ressource „Veränderungsrelevante Kompetenzeinschätzung“ (KGS) mit den Selbstregulationsskalen. Die univariaten Befunde hierzu sind zusammen mit den Mittelwerten für die Faktorstufenkombinationen in Tabelle 8.8 zusammengestellt.

Überraschenderweise zeigt sich in dieser Analyse kein Haupteffekt der Selbstwirksamkeit auf die Arbeitszufriedenheit – ein derartiger Effekt findet sich lediglich für die Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF). Die Interaktion aus veränderungsbezogener Kompetenzeinschätzung und Hartnäckigkeit erreicht jedoch die statistische Bedeutsamkeit. In Abbildung 8.3 ist diese Interaktion grafisch veranschaulicht. Hier zu entnehmen ist, dass für *geringe* Ausprägungen der Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF) ein möglicher Befindensvorteil für hohe Ausprägungen der Selbstwirksamkeit nicht erreicht wird – dieser erschließt sich lediglich im Zusammenspiel mit hohen Ausprägungen der Skala „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGF).

Tabelle 8.8

Mittelwerte, Standardabweichungen sowie univariate varianzanalytische Befunde für die Arbeitszufriedenheit als eine Funktion von veränderungsbezogener Kompetenzeinschätzung (KGF), flexibler Ziellanpassung (FGS) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGS).

AV	KGF ^a	FGF -		FGF +		univariate Befunde			
		M	SD	M	SD	Effekt	F-Wert	df	
AZF	gering	3,95	0,57		3,42	1,14	KGF	0,88	2, 45
	mittel	3,14	0,61	TGF -	3,36	1,20	FGF	1,31	1, 45
	stark	3,01	0,66		4,44	0,20	TGF	8,43 **	1, 45
							KGF x FGF	0,67	2, 45
	gering	3,71	0,56		4,15	0,08	KGF x TGF	3,84 *	2, 45
	mittel	4,41	4,41	TGF +	4,54	0,17	FGF x TGF	1,04	1, 45
	stark	3,73	3,73		4,62	0,18	KGF x FGF x TGF	1,49	1, 45

Anmerkungen. KGS = Gesamtskala der veränderungsbezogenen Selbstwirksamkeit für alle Kompetenzbereiche; BGF = soziale Unterstützung in Veränderungen (gestufte Gesamtskala, siehe Abschnitt 7.3 zur Datenvorbehandlung); als Unabhängige Variablen wurden die gestuften Skalen für veränderungsrelevante soziale Unterstützung (BGF), akkommodative Flexibilität (FGF) und hartnäckige Zielverfolgung (TGF) herangezogen. (gestufte Skalen, siehe Abschnitt 7.3 zur Datenvorbehandlung).

56 < N < 100

* = p < .05; ** = p < .01; *** = p < .001

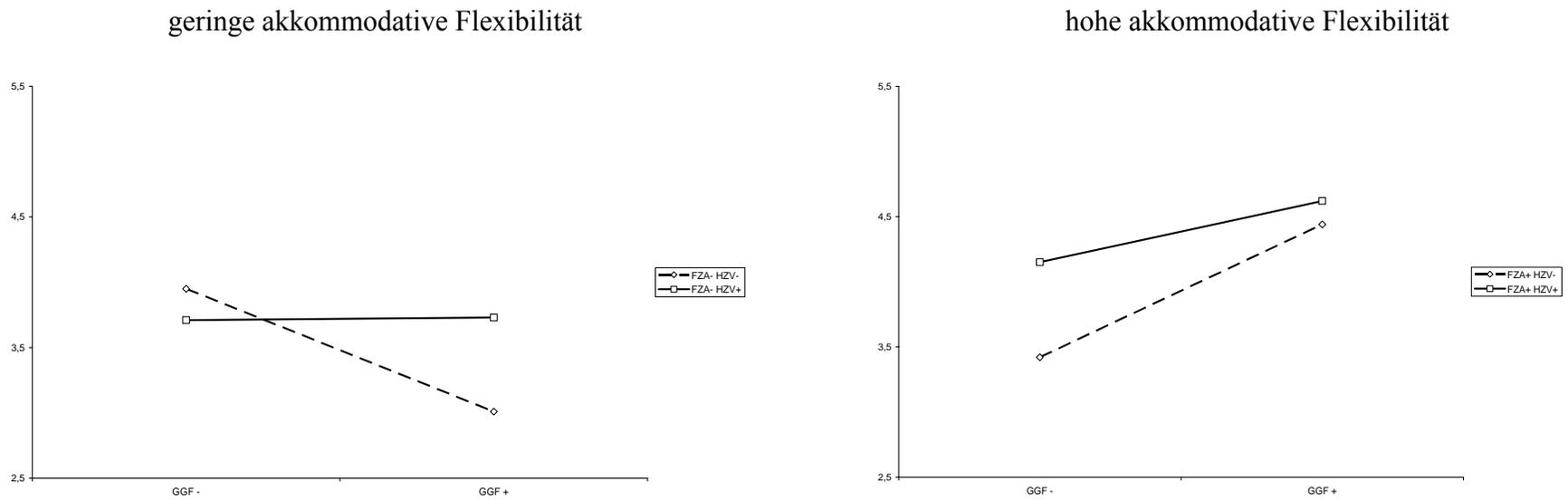


Abbildung 8.4

Aufklärung der Befindensvarianz: Interaktionseffekte zwischen assimilativer Hartnäckigkeit (TGF) und veränderungsbezogener Selbstwirksamkeit (KGS) bei geringer und hoher akkommodativer Flexibilität (FGF).

8.7 Methodische Kritik an Studie 2

Kritisch in der Gesamtschau der berichteten Befunde ist der vergleichsweise geringe Beitrag zur Aufklärung der Gesamtvarianz zu sehen ($0,12 < \eta^2 < 0,31$; vgl. Tabelle 8.5). Des Weiteren ist die mit $N=100$ vergleichsweise kleine Stichprobe anzuführen: Gerade Interaktionseffekte erweisen sich als statistisch nicht sehr robust, weswegen ihre Überprüfung an einer größeren Stichprobe wünschenswert gewesen wäre. Das gänzliche Ausbleiben von Haupteffekten und einfachen Interaktionen für die Skala „Flexible Zielanpassung“ überrascht vor dem Hintergrund der in der Literatur berichteten Befunde. Dies sollte im Lichte der ansonsten hier berichteten Befunde jedoch nicht an der vom Originalfragebogen abweichenden Präsentationsform (umgekehrte Polung der Antwortmöglichkeiten) liegen – dieser Unterschied ist jedoch die in methodischer Sicht erste nahe liegende Erklärung.

Anpassungsprozesse, wie sie die hier verwendeten Selbstregulationskomponenten implizieren, sind vorzugsweise in einem längsschnittlichen oder quer-sequentiellen Untersuchungsansatz zu analysieren; das konnte in der vorliegenden Studie leider nicht realisiert werden konnte. Vor allem aus diesem Grund sind die hier berichteten Befunde vorsichtig zu interpretieren.

Weiter ist aus methodischer Sicht anzumerken, dass die Veränderungen, welche die Probanden bei der Beantwortung der Fragen vor Augen hatten, nicht kontrolliert werden konnte. Wünschenswert wäre es, das Instrument in einem definierten Veränderungskontext einzusetzen, um diesen Umstand besser zu berücksichtigen.

Dennoch zeigen sich die wesentlichen Befunde dieser Studie auf einer hoch aggregierten und übergeordneten Datenebene. Dieser Umstand spricht für die Robustheit der berichteten Befunde.

8.8 Zusammenfassung der Ergebnisse

In dieser Studie wurde die Selbstregulation von Ressourcen in organisationalen Veränderungen vor dem Hintergrund des Zwei-Prozess-Modells der Bewältigung (Brandtstädter, 1998) untersucht.

Die Befunde sprechen zum ersten auf der Haupteffektebene der Ressourcenvariable „soziale Unterstützung“ für die zentrale Bedeutung dieser Variable für das Befinden in Veränderungen und die veränderungsrelevanten Kompetenzeinschätzungen. Der Effekt, den diese Ressource auf die Ergebnisvariablen hat, ist in einem ersten Schritt konform mit den Aussagen der Ressourcenerhaltungstheorie von Hobfoll (2001).

Zum zweiten konnte in dieser Studie die Wirkung der veränderungsrelevanten Kompetenzeinschätzungen auf die Arbeitszufriedenheit *nicht* bestätigt werden (vg. Tabelle 8.8). Dieser Befund ist nicht hypothesenkonform und lässt sich nicht in die weitere Argumentation dieser Arbeit integrieren.

In der Zusammenschau unterstützen einzelne Befunde die Bedeutung der in dieser Studie untersuchten Selbstregulationsvariablen der hartnäckigen Zielverfolgung und flexiblen Zielanpassung. Sie widersprechen so einem Verständnis erfolgreichen Handelns in Veränderungen, wie es bislang zu einseitig in der organisationspsychologischen Literatur zum Handeln in organisationalen Veränderungen und der dort betonten Bedeutung eines internalen und vornehmlich „aktiv-anpackenden“ Handelns entwickelt wird. Mit den in dieser Studie vorgestellten Befunden – besonders herauszustellen ist hier die in Abbildung 8.2 veranschaulichte Dreifachinteraktion – wird die Bedeutung flexibler Anpassungsvorgänge – zumindest in Ansätzen – empirisch illustriert.

Gerade die in Abschnitt 8.7. aufgeworfene Frage nach der methodischen Bewertung der Befunde dieser Studie auf einer querschnittlichen Datenbasis lassen es viel versprechend erscheinen, selbstregulative Anpassungsprozesse in organisationalen Veränderungen in einem längsschnittlichen Design zu untersuchen.

Nach diesen Analysen zur Wahrnehmung und Selbstregulation von Ressourcen soll nun in Studie 3 die Bedeutung selbstregulativer Prozesse für das *Handeln* in Veränderungen genauer untersucht werden.

Studie 3: Widerstand und Unterstützung in organisationalen Veränderungen

Nachdem die Studien 1 und 2 in erster Linie auf das Wirken selbstregulativer Prozesse im Hinblick auf veränderungsrelevante *Ressourcen* und das *Befinden* in Veränderungen fokussiert haben, wird in Studie 3 ($N = 194$) die für die Veränderungspraxis wichtige Frage bearbeitet, wie die in dieser Arbeit diskutierten selbstregulativen Prozesse auf das *Handeln* in Veränderungen wirken. In Abbildung 9.1 die die in der Studie eingesetzten Variablen sowie die wesentlichen Effektzusammenhänge grafisch veranschaulicht.

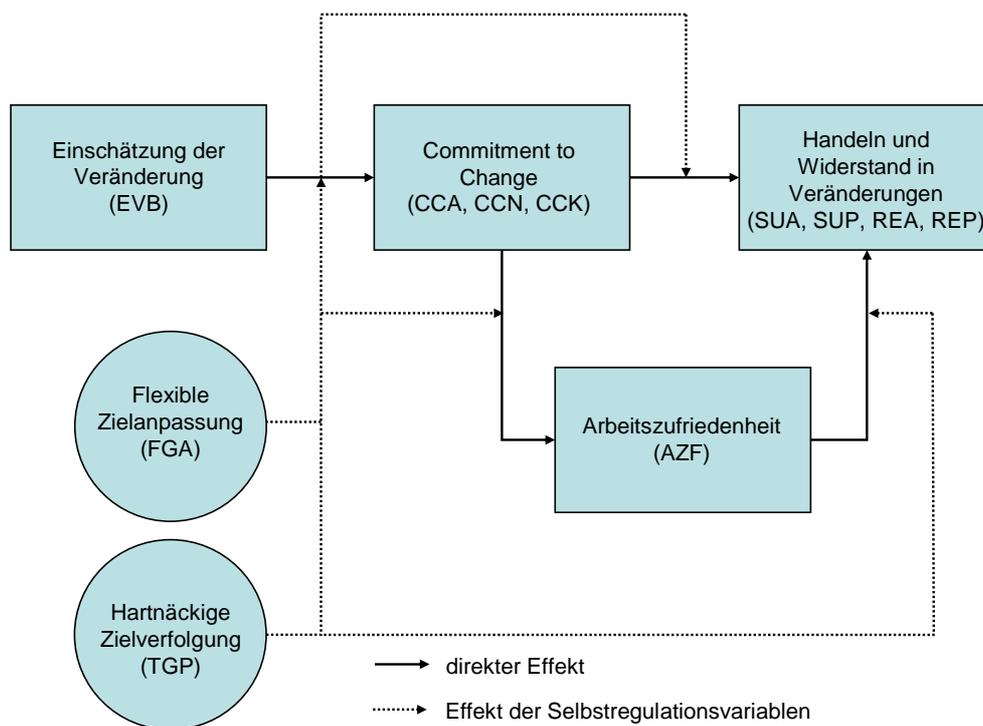


Abbildung 9.1
 Wirkung der Selbstregulationsvariablen auf das Commitment to Change, die Arbeitszufriedenheit und das Handeln in Veränderungen.

Als ein wesentlicher eigenständiger Prädiktor für das Handeln in Veränderungen konnte in der Literatur zum Handeln in Veränderungen die innere Verpflichtung gegenüber einer Veränderung („commitment to change“; vgl. Orth, 2002; Herscovitch & Meyer, 2001, 2002) identifiziert werden. In den Studien dieser Autoren konnte hingegen *nicht* gezeigt werden, in wieweit selbstregulative Personenvariablen auf diesen Zusammenhang einwirken. So wurde dieser Frage im Rahmen einer Fragebogenstudie ($N = 194$) nachgegangen, deren Aufbau in Abbildung 9.1 grafisch zusammengefasst ist. Die Befunde der Studien von Orth (2002) und Herscovitch & Meyer (2000, 2001) zeigen, dass das Handeln in Veränderungen – in dieser Studie operationalisiert über Skalen zur aktiven und passiven Unterstützung einer Veränderung und den aktiven und passiven Widerstand in einer Veränderung – im Wesentlichen über die innere Verpflichtung gegenüber der Veränderung beeinflusst wird.

Diese *direkten* Zusammenhänge (in Abbildung 9.1 mit durchgezogenen Linien veranschaulicht) sollen in Grundzügen in dieser Studie repliziert bzw. gezeigt werden. Darüber hinaus jedoch sollten – so die zentrale These dieser Studie – die selbstregulativen Prozesse der flexiblen Zielanpassung und hartnäckigen Zielverfolgung (vgl. Renner, 1990; Brandstädter, 1998) *indirekt* einen weiteren Beitrag zur Erklärung dieser Zusammenhänge leisten (vgl. die gepunkteten Linien in Abbildung 9.1): Wie im theoretischen Teil der Arbeit herausgearbeitet wurde, stellen Veränderungen – auch wenn sie wirtschaftlich sinnvoll und unternehmerisch notwendig sind – für die betroffenen Mitarbeiter in den seltensten Fällen ein per se motivierendes Ereignis dar. Ein motiviertes Handeln in Veränderungen sollte sich insofern sowohl aus strukturalen Aspekten der Veränderung, z.B. der Einsicht in die wirtschaftliche und unternehmerische Notwendigkeit einer Veränderung, als auch selbstregulativen Aspekten der Motivations- und Handlungssteuerung erklären.

Nach einer Darstellung des Untersuchungsinstrumentes, einer Beschreibung der Datenerhebung und Stichprobe, einer Dokumentation der Datenvorbehandlung und Voranalysen werden diese Fragen empirisch mit korrelations- und regressionsanalytischen Methoden untersucht. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der Befunde und deren Einordnung in den Diskussionshintergrund dieser Arbeit.

9.1 Untersuchungsinstrument

Als Teile eines umfassenderen Erhebungsinstrumentes werden im Folgenden nur diejenigen Variablenbereiche erläutert, welche in die Auswertung dieser Studie einbezogen wurden. Neben soziodemografischen Angaben und einer Einschätzung eines konkreten Veränderungsprozesses wurden die Arbeitszufriedenheit, die Einschätzung eines Veränderungsprozesses, das Commitment to Change, die Skalen zu Flexibler Zielanpassung und Hartnäckiger Zielverfolgung sowie Fragen zum Handeln und Widerstand in Veränderungen erhoben.

Das vollständige Fragebogeninstrument ist in Anhang 11.3 dokumentiert. Bei der Zusammenstellung des Instruments wurde darauf geachtet, dass die Bearbeitungszeit eine halbe Stunde nicht überschreitet. Ein Bearbeitungshinweis ist den Fragebogenteilen jeweils vorangestellt.

9.1.1 Fragen zur Person

Erfragt wurden in diesem Teil neben allgemeinen soziodemographischen Merkmalen wie Alter und Geschlecht insbesondere Einzelaspekte der beruflichen Tätigkeit (Berufsausbildung, Berufstätigkeit, Dauer des derzeitigen Beschäftigungsverhältnisses und Führungsverantwortung).

9.1.2 Merkmale der Veränderung

In diesem Fragebogenbereich konnten die Probanden wesentliche Merkmale eines Veränderungsprozesses beschreiben, welchen sie auch im weiteren Verlauf des Fragebogens weiter bewerten sollten. Dazu konnte der Gegenstandsbereich der Veränderung klassifiziert werden (z. B. „Veränderung des Entlohnungssystems“, „Veränderungen in den Arbeitsabläufen und der Arbeitsorganisation“), ebenso wie der subjektive Prozentsatz, zu dem der Arbeitsplatz / die Tätigkeit des Probanden von dieser Veränderung betroffen war (0-100 %). In einem freien Textfeld konnte die Veränderung weiter beschrieben werden.

9.1.3 Arbeitszufriedenheit

Als Indikatorvariable für den gelingenden Umgang mit einem veränderungsreichen Arbeitsumfeld wurde die Arbeitszufriedenheit (AZF) gemessen, um ein Zufriedenheitsmaß mit speziellem Fokus auf die veränderungsreiche Arbeit von Führungskräften zu erhalten.

In dieser Studie wurde die allgemeine Arbeitszufriedenheit über zwei Items erhoben, die in Anhang 11.3 dokumentiert sind.

9.1.4 Einschätzung einer Veränderung

Mit dieser Skala wurde die Wahrnehmung des Probanden gemessen, wie stark dieser von der unternehmerischen und wirtschaftlichen Notwendigkeit einer Veränderung überzeugt war. Ein Beispielitem lautet „In unserem geschäftlichen Umfeld war diese Veränderung notwendig.“

9.1.5 Innere Verpflichtung gegenüber der Veränderung („commitment to change“)

Die Messung der inneren Verpflichtung gegenüber einer Veränderung („commitment to change“) basiert auf dem englischsprachigen Instrument von Herscovitch & Meyer (2001) und einer Adaption von Orth (2002). Diese Autoren definieren das Konstrukt „commitment to change“ als die Überzeugung eines Mitarbeiters, dass eine Veränderung wichtig und bedeutsam sei. Erfasst wird die affektive (Beispielitem: „Über einen Fehlschlag dieser Veränderung wäre ich enttäuscht gewesen“ (negative Polung)), normative (Beispielitem: „Ich fühlte mich verpflichtet, auf diese Veränderung hinzuarbeiten.“) und kalkulatorische (Beispielitem: „Es wäre zu riskant gewesen, sich offen gegen diese Veränderung auszusprechen.“) innere Verpflichtung gegenüber der Veränderung.

9.1.6 Fragen zum Umgang mit Problemen

Dieser Fragebogenteil umfasst die beiden Skalen „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGP) und „Flexible Ziellanpassung“ (FGA). Es wurde eine Fassung verwendet, die gegenüber der ursprünglichen Versionen von Renner (1990) und Rothermund (1998b) für diese Untersuchung wesentlich gekürzt wurde. Eine Dokumentation dieser Kurzversion findet sich in Kersting & Abraham (in Vorbereitung). Die beiden Skalen werden in den folgenden Analysen als differentielle Indikatoren assimilativer und akkommodativer Bewältigungstendenzen herangezogen. Die Skala „Flexible Ziellanpassung“ (FGA) misst dispositionelle Unterschiede in der Bereitschaft und Fähigkeit, Zielvorgaben und Bewertungsstrukturen an situative Gegebenheiten anzupassen. Dazu zählt insbesondere die Bereitschaft, zunächst aversiven Situationen positive Gesichtspunkte abzugewinnen. Die Skala „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung“ (TGP) misst die tendenzielle Bereitschaft, auch unter widrigen Umständen einer Situation an Plänen und Zielen festzuhalten und sich um eine Verwirklichung

zu bemühen. Renner (1990) konnte zeigen, dass diese beiden Skalen statistisch unabhängige Dispositionen des Bewältigungsverhaltens erfassen. Darüber hinaus korrelieren sie beide positiv mit Maßen des Wohlbefindens, so dass ein ebenfalls positiver Zusammenhang mit der Skala „Arbeitszufriedenheit“ erwartet werden darf.

9.1.7 Handeln und Widerstand in Veränderungen

Die Skalen zum Handeln und Widerstand in Veränderungen wurden aus Studien von Herscovitch & Meyer (2001) sowie Orth (2002) für den Einsatz im deutschen Sprachraum übersetzt und adaptiert. In diesem Fragebogenbereich wurde mit vier Skalen das aktivunterstützende Handeln in einer Veränderung (SUA; Beispielitem „Ich habe anhaltend auf den Erfolg dieser Veränderung hingearbeitet.“), die passive Unterstützung einer Veränderung (SUP; Beispielitem „Ich habe versucht mich über die Veränderungen auf dem Laufenden zu halten.“), aber auch der aktive (REA; Beispielitem „Ich habe es unterlassen das zu tun, was zur Umsetzung dieser Veränderung nötig gewesen wäre.“) und passive (REP; Beispielitem „Ich habe tatenlos zugesehen, als das Management Probleme mit der Umsetzung dieser Veränderung hatte.“) Widerstand gegen eine Veränderung gemessen, um verhaltensnahe Maße für das Handeln und Verhalten in Veränderungen zu erhalten.

9.2 Datenerhebung und Stichprobe

An der Untersuchung nahmen insgesamt $N=194$ Probanden aus dem deutschen Sprachraum teil. Diese wurden über persönliche Kontakte für die Teilnahme gewonnen. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Probanden vorzugsweise Führungskräfte waren, sich zumindest jedoch in ihrem Arbeitsleben mit mindestens einem umfassenden Veränderungsprozess auseinandersetzen hatten. Die Stichprobe setzte sich wie folgt zusammen: Knapp 75 % der Probanden waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 30 und 60 Jahre alt. Der Tätigkeitsschwerpunkt der meisten Probanden lag neben der Forschung und Entwicklung und dem Marketing und Vertrieb im Bereich kaufmännisch-administrativer Tätigkeiten. 45 % der Probanden sind weiblichen Geschlechts. 91% der Probanden gaben an, bereits länger als zwei Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu arbeiten. 51% der Probanden gaben an, Personalverantwortung zu tragen. 52 % der Probanden gaben an, bei eher kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern zu arbeiten. Zusammenfassend

lässt sich feststellen, dass die Stichprobe hinsichtlich der soziodemografischen Variablen bezüglich Alter, Bildungsgrad und Verantwortungsumfang den Erwartungen an eine Stichprobe für den thematischen Hintergrund dieser Untersuchung entspricht. Allerdings zeichnet sich die Stichprobe durch ihre Heterogenität in der Herkunft der Probanden aus: Zwar tragen die meisten Probanden in hohem Maß Sach-, Entscheidungs- und Personalverantwortung, gleichwohl kommen nur wenige aus einem vergleichbaren Arbeitskontext und damit vergleichbaren Arbeitsbedingungen.

9.3 Datenvorbehandlung

Rekodierung der Items: Die Items wurden im Fragebogeninstrument in einer Polung von (1 = trifft überhaupt nicht zu) bis (5 = trifft genau zu) präsentiert. Aus diesem Grund wurden die Items, die inhaltlich negativ gepolt waren, zunächst gegenläufig rekodiert. Diese Items sind in Tabelle 11.3 kenntlich gemacht.

Skalenbildung: Die Items wurden gemäß ihrer inhaltlichen Zugehörigkeit zu Skalen zusammengefasst. Auf eine konfirmatorische Faktorenanalyse wurde verzichtet, da die Qualität der eingesetzten Skalen in der Literatur gut belegt ist und nur wenige Eigenentwicklungen Eingang in das Instrument gefunden haben. Eine Übersicht zu den Skalenzusammensetzungen findet sich im Kapitel 11.1. dieser Arbeit in Tabelle 11.3.

9.4 Voranalysen

Für die so gebildeten Skalen wurden Itemtrennschärfenanalysen durchgeführt und die internen Konsistenzen der Skalen berechnet. 4 Items wurden von der weiteren Verarbeitung ausgeschlossen, um verbesserte interne Konsistenzen zu erzielen. Dabei zeigen sich befriedigende bis sehr gute interne Konsistenzen im Bereich $.63 < \alpha < .90$ (vgl. Tabelle 11.3). Eine Übersicht mit den Skalenmittelwerten, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der für die Hauptanalysen dieser Studie ausgewählten Skalen findet sich in Tabelle 9.1.

Tabelle 9.1

Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten der in Studie 3 eingesetzten Variablen.

	Variablenname und Abkürzung		Items	<i>M</i>	<i>SD</i>	α^a
1.	Arbeitszufriedenheit	AZF	2	2,54	0,89	.74
2.	Einschätzung der Veränderung	EVB	3	2,71	1,05	.79
3.	Commitment to Change (normativ)	CCN	5	2,47	0,79	.79
4.	Commitment to Change (affektiv)	CCA	3	2,54	1,17	.90
5.	Commitment to Change (kalkulatorisch)	CCK	6	1,64	1,07	.81
6.	Flexibilität in der Zielanpassung	FGA	9	2,71	0,53	.76
7.	Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung	TGP	6	2,88	1,25	.63
8.	Aktiv-unterstützendes Handeln in der Veränderung	SUA	8	2,77	0,99	.90
9.	Passiv-unterstützendes Verhalten in der Veränderung	SUP	3	3,10	0,94	.69
10.	Aktiver Widerstand in der Veränderung	REA	7	1,49	1,01	.85
11.	Passiver Widerstand in der Veränderung	REP	2	0,37	0,66	.83

184 < *N* < 194

^a Die Reliabilitäten wurden als Cronbach's α ermittelt.

9.5 Auswertungshypothesen

In diesem Abschnitt werden die in Kapitel 5 für Studie 3 formulierten Forschungsfragen und inhaltlichen Hypothesen in empirische prüfbare Hypothesen überführt. Die empirischen Hypothesen sind durch eine Buchstabenindizierung kenntlich gemacht. Zunächst sollen mit Fragestellung 5 die Auswirkungen flexibler Zielanpassung und hartnäckiger Zielverfolgung auf

1. den Zusammenhang zwischen der Einschätzung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit einer Veränderung und der inneren Verpflichtung gegenüber dieser Veränderung („commitment to change“; vgl. Hypothese 8a) und
2. der Zusammenhang zwischen der inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung („commitment to change“) und dem Handeln bzw. Widerstand in Veränderungen untersucht (vgl. Hypothese 8b) untersucht werden.

Hypothese 8 Die Einsicht in die wirtschaftliche und unternehmerische Notwendigkeit einer Veränderung führt zu einem hohen Commitment mit der Veränderung. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit verstärkt.

Hypothese 8a Die Einsicht in die wirtschaftliche und unternehmerische Notwendigkeit einer Veränderung (gemessen über die Variable EVB) sagt regressionsanalytisch ein hohes Commitment mit der Veränderung (gemessen über die Variablen CCA, CCK und CCN) voraus.

Hypothese 8b Die regressionsanalytische Vorhersage des in Hypothese 5.1a postulierten Zusammenhangs wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität (FGA) und assimilativer Hartnäckigkeit (TGP) verstärkt.

Hypothese 8c Es besteht eine Dreifachinteraktion der Einschätzungsvariable EVB mit den Selbstregulationsvariablen (FGA, TGP) bei der regressionsanalytischen Vorhersage der Commitment-Variablen (CCA, CCN, CCK).

- Hypothese 9 Hohes Commitment mit einer Veränderung führt zu einer hohen Bereitschaft zur aktiven wie passiven Unterstützung einer Veränderung. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit unterstützt.
- Hypothese 9a Hohes Commitment (gemessen über die Variablen CCA, CCK und CCN) sagt regressionsanalytisch eine hohe Bereitschaft zur aktiven und passiven Unterstützung eines Veränderungsprozesses (gemessen über die Variablen SUA und SUP) voraus.
- Hypothese 9b Die regressionsanalytische Vorhersage des Zusammenhangs aus Hypothese 5.2.a wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität (FGA) und assimilativer Hartnäckigkeit (TGP) verstärkt.
- Hypothese 9c Es besteht eine Dreifachinteraktion der Commitment-Variablen (CCA, CCN, CCK) mit den Selbstregulationsvariablen (FGA, TGP) bei der regressionsanalytischen Vorhersage der Handlungsbereitschaft (SUA, SUP) und des Widerstands (REA, REP) in Veränderungen.

In Fragestellung 6 sollen die Auswirkungen flexibler Zielanpassung und hartnäckiger Zielverfolgung auf (1) den Zusammenhang der inneren Verpflichtung gegenüber einer Veränderung („commitment to change“) und der Arbeitszufriedenheit sowie (2) der Arbeitszufriedenheit und dem Handeln in Veränderungen untersucht werden.

- Hypothese 10 Hohes Commitment mit einem Veränderungsprozess steht in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit verstärkt.
- Hypothese 10a Arbeitszufriedenheit wird regressionsanalytisch durch hohes Commitment mit einem Veränderungsprozess (gemessen über die Variablen CCA, CCK und CCN) vorhergesagt.

- Hypothese 10b Der Zusammenhang aus Hypothese 10a wird regressionsanalytisch durch hohe Ausprägungen akkomodativer Flexibilität (FGA) und assimilativer Hartnäckigkeit (TGP) verstärkt.
- Hypothese 10c Der Zusammenhang aus Hypothese 10a wird über die Variablen akkomodative Flexibilität (FGA) und assimilativer Hartnäckigkeit (TGP) regressionsanalytisch moderiert.
- Hypothese 11 Hohe Arbeitszufriedenheit steht in einem positiven Zusammenhang mit der aktiven und passiven Unterstützung eines Veränderungsprozesses und in einem negativen Zusammenhang mit dem Widerstand in Veränderungen. Dieser Zusammenhang wird durch hohe Ausprägungen akkomodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit verstärkt.
- Hypothese 11a Die aktiv-handelnde und passive Unterstützung eines Veränderungsprozesses (gemessen über die Variablen SUA und SUP) wird regressionsanalytisch durch hohe Arbeitszufriedenheit (gemessen über die Variable AZF) vorhergesagt.
- Hypothese 11b Der Zusammenhang aus Hypothese 6.2a wird regressionsanalytisch durch hohe Ausprägungen akkomodativer Flexibilität (FGA) und assimilativer Hartnäckigkeit (TGP) verstärkt.
- Hypothese 11c Es besteht eine Dreifachinteraktion der Arbeitszufriedenheit (AZF) mit den Selbstregulationsvariablen (FGA, TGP) bei der regressionsanalytischen Vorhersage der Handlungsbereitschaft (SUA, SUP) in Veränderungen.

9.6 Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisse werden auf der Basis korrelativer und regressionsanalytischer Methoden präsentiert. In jedem Unterabschnitt wird die Bedeutung der Befunde im Hinblick auf die oben zusammengestellten empirischen Hypothesen diskutiert und ein Verweis hergestellt.

9.6.1 Korrelative Befunde

In Tabelle 9.2 finden sich die Korrelationen für alle in dieser Studie eingesetzten Variablen. Hohe Korrelationen zeigen sich zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Commitment-Skalen: Die Einsicht in die wirtschaftliche und unternehmerische Notwendigkeit einer Veränderung, gemessen über die Skala EVB, geht einher mit einem hohen normativen und affektiven Commitment – des weiteren besteht ein erwartungsgemäß negativer Zusammenhang mit dem kalkulatorischen Commitment.

Ein weiteres interessantes Korrelationsmuster zeigt sich zwischen der Arbeitszufriedenheit (gemessen über die Variable AZF) und der Einschätzung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit der Veränderung (gemessen über die Variable EVB) mit den Handlungsvariablen: Sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Einschätzung der wirtschaftlichen wie unternehmerischen Notwendigkeit der Veränderung korrelieren hoch signifikant und positiv mit dem aktiven Handeln in der Veränderung (SUA) und der passiven Unterstützung der Veränderung (SUP). Ebenfalls zeigt sich ein hoch signifikanter negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit (AZF) und der Einschätzung der Veränderung (EVB) mit dem aktiven und passiven Widerstand in der Veränderung.

Das normative und affektive Commitment korreliert hoch positiv mit dem aktiven Handeln und der passiven Unterstützung einer Veränderung, ebenso wie das normative und affektive Commitment negativ mit aktivem und passivem Widerstand korreliert. Ein zu diesem Befundbild inverses Muster findet sich für den Zusammenhang des kalkulatorischen Commitments mit den Handlungsvariablen: Hier zeigt sich für den Zusammenhang mit dem aktiven Handeln (SUA) und der passiven Unterstützung (SUP) ein negativer, für den Zusammenhang mit dem aktiven wie passiven Widerstand ein negativer Zusammenhang.

Zusammenfassend lässt sich für die korrelativen Befunde feststellen, dass die Korrelationsmuster der Befindens-, Commitment und Handlungsvariablen in Höhe und Richtung

den theoretischen Annahmen entsprechen. Keine nennenswerten Zusammenhänge zeigen sich auf der Ebene der Selbstregulationsvariablen „Hartnäckige Zielverfolgung“ und „Flexible Zielanpassung“.

Tabelle 9.2

Bivariate Korrelationen der in Studie 3 verwendeten Variablen

		AZF	EVB	CCN	CCA	CCK	FGA	TGP	SUP	SUA	REA	REP
Arbeitszufriedenheit	AZF	1.00										
Einschätzung der Veränderung	EVB	.18*	1.00									
Normatives Commitment	CCN	.23**	.27**	1.00								
Affektives Commitment	CCA	.43**	.51**	.51**	1.00							
Kalkulatorisches Commitment	CCK	-.29**	-.31**	-.08	-.38	1.00						
Flexible Zielanpassung	FGA	.19*	.06	.05	.13*	-.15*	1.00					
Hartnäckige Zielverfolgung	TGP	.02	.02	.13	-.05	.17*	-.11	1.00				
Aktive Unterstützung	SUA	.43**	.42**	.42**	.77**	-.34**	.26**	.18*	1.00			
Passive Unterstützung	SUP	.33**	.42**	.38**	.72**	-.26**	.20**	.14*	.78	1.00		
Aktiver Widerstand	REA	-.18*	-.18*	-.32**	-.32**	.14*	.04	-.04	-.07	.01	1.00	
Passiver Widerstand	REP	-.23**	-.30**	-.52**	-.52**	.37**	-.03	-.14*	-.53**	-.43**	.16*	1.00

188 < n < 191; * = $p < .05$; ** = $p > .01$

9.6.2 Regressionsanalytische Befunde

In Tabelle 9.3 sind die Ergebnisse von drei hierarchischen multiplen Regressionsanalysen dargestellt, in denen jeweils aus der Einschätzung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit einer Veränderung (gemessen über die Variable EVB) und den Selbstregulationsvariablen „Flexible Zielanpassung“ (gemessen über die Variable FGA) und „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung (gemessen über die Variable TGP) als Prädiktoren die innere Verpflichtung gegenüber dieser Veränderung („commitment to change“; gemessen über die Variablen CCN, CCA und CCK) als Kriterien vorhergesagt werden.

Tabelle 9.3

Hierarchische multiple Regressionsanalysen sowie moderierte Interaktionseffekte zur Vorhersage des veränderungsbezogenen Commitments in einer Veränderung aus der Einschätzung der Veränderung ((EVB) und den Skalen zu flexibler Zielanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP).

	Kriterium	Schritt	Prädiktor	β	R^2	ΔR^2
1.	CCN	1	EVB	.26	.07**	.07**
		2	FGA	.03	.07**	.00
		3	TGP	.12	.09**	.02
		4	EVB x FGA x TGP	-.99	.13**	.00
2.	CCA	1	EVB	.51	.26**	.26**
		2	FGA	.10	.27**	.01
		3	TGP	-.05	.28**	.00
		4	EVB x FGA x TGP	-.38	.29**	.01
3.	CCK	1	EVB	-.30	.10**	.10**
		2	FGA	-.14	.12**	.02
		3	TGP	.17	.15**	.03*
		4	EVB x FGA x TGP	-.97	.16**	.01

Anmerkungen: CCN = Commitment to change (normativ); CCA = Commitment to change (affektiv); CCK = Commitment to change (kalkulatorisch); EVB = Einschätzung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit der Veränderung; FGA = Flexible Zielanpassung; TGP = Hartnäckige Zielverfolgung

188 < n < 191

* = $p > .05$; ** = $p < .01$

Die Lösungen der Regressionsgleichungen unterstützen Hypothese 8a, nach der die Einsicht in die wirtschaftliche und unternehmerische Notwendigkeit einer Veränderung zu einer inneren Verpflichtung gegenüber eben dieser Veränderung führt. Des Weiteren lassen sich aber keine Hinweise auf die Bedeutung selbstregulativer Prozesse auf diesen Zusammenhang festhalten: Die Hypothesen 8b und 8c können nicht als bestätigt gelten.

Die folgenden vier Tabellen 9.4, 9.5, 9.6 und 9.7 fassen die Ergebnisse für die regressionsanalytische Vorhersage der Variablenbereiche „Handeln und Widerstand in Veränderungen“ aus der inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung (normatives, affektive und kalkulatorisches Commitment to Change; CCN, CCA und CCK) zusammen.

Ergänzend zu den Befunden für die in den empirischen Hypothesen verwendeten Variablen zu unterstützendem Handeln bzw. Verhalten finden sich auch die Auswertungen für die regressionsanalytischen Vorhersage des aktiven und passiven Widerstands in Veränderungen aus der inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung. Dies soll die Befunde zum aktiven-unterstützenden Handeln und passiv-unterstützenden Verhalten kontrastierend illustrieren.

In Tabelle 9.4 sind die Ergebnisse von drei hierarchischen multiplen Regressionsanalysen dargestellt, in denen als Prädiktoren aus den drei Variablen zur inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung (gemessen über die Variablen CCN, CCA und CCK) und den Selbstregulationsvariablen „Flexible Zielanpassung“ (gemessen über die Variable FGA) und „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung (gemessen über die Variable TGP) das aktiv-unterstützende Handeln in Veränderungen (gemessen über die Variable SUA) als Kriterium regressionsanalytisch vorhergesagt wird.

Tabelle 9.4

Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage der aktiven-unterstützenden Handelns in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Zielanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP).

Kriterium	β-Gewichte der Prädiktoren			R ²	ΔR ²	
	Commitment	FGA	TGP			
Aktiv-unterstützendes Handeln in Veränderungen (SUA)	Normativ (CCN)			.18**	.18**	
		.42**			.23**	.05**
		.41**	.24**		.28**	.05**
Aktiv-unterstützendes Handeln in Veränderungen (SUA)	Affektiv (CCA)			.59**	.59**	
		.77**			.62**	.02*
		.75**	.15*		.64**	.02*
Aktiv-unterstützendes Handeln in Veränderungen (SUA)	Kalkulatorisch (CCK)			.12**	.12**	
		.34**			.16**	.04*
		.31**	.21*		.17**	.01
		.29**	.20*	.13		

Anmerkungen: CCN = Commitment to change (normativ); CCA = Commitment to change (affektiv); CCK = Commitment to change (kalkulatorisch); SUA = aktiv-unterstützendes Handeln in Veränderungen; FGA = Flexible Zielanpassung; TGP = Hartnäckige Zielverfolgung

188 < n < 191

* = p > .05; ** = p < .01

In allen drei Regressionsgleichungen zeigt sich dabei ein starker Effekt der inneren Verpflichtung für die Vorhersage des aktiv-unterstützenden Handelns, der konform mit Hypothese 9a ist. Darüber hinaus weisen zwei der drei Regressionsgleichungen statistisch bedeutsame Varianzaufklärungszuwächse für die Selbstregulationsvariablen „Flexible Zielanpassung“ und „Hartnäckige Zielverfolgung“ auf. Dies bestätigt im wesentlichen die Hypothese 9b, welche einen derartigen Aufklärungsbeitrag postuliert. Die in Hypothese 9c

postulierten Interaktionseffekte verfehlten die statistische Bedeutsamkeit, weswegen auf eine Darstellung der Befunde verzichtet wird.

In Tabelle 9.5 sind die Ergebnisse von drei hierarchischen multiplen Regressionsanalysen dargestellt, in denen als Prädiktoren aus den drei Variablen zur inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung (gemessen über die Variablen CCN, CCA und CCK) und den

Tabelle 9.5

Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage der passiv-unterstützenden Verhaltens in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Zielanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP).

Kriterium	β-Gewichte der Prädiktoren			R ²	ΔR ²	
	Commitment	FGA	TGP			
passiv-unterstützendes Verhalten in Veränderungen (SUP)	Normativ (CCN)	.38**			.14**	.14**
		.37**	.20*		.18**	.04*
		.40**	.18*	.19*	.21**	.03*
passiv-unterstützendes Verhalten in Veränderungen (SUP)	Affektiv (CCA)	.72**			.52**	.55**
		.71**	.11*		.53**	.01*
		.70**	.10*	.09	.54**	.00
passiv-unterstützendes Verhalten in Veränderungen (SUP)	Kalkulatorisch (CCK)	.26**			.07**	.07**
		.23**	.17*		.10**	.03*
		.22*	.16*	.10	.11**	.01

Anmerkungen: CCN = Commitment to change (normativ); CCA = Commitment to change (affektiv); CCK = Commitment to change (kalkulatorisch); SUP = passiv-unterstützendes Verhalten in Veränderungen; FGA = Flexible Zielanpassung; TGP = Hartnäckige Zielverfolgung

188 < n < 191

* = p > .05; ** = p < .01

Selbstregulationsvariablen „Flexible Ziellanpassung“ (gemessen über die Variable FGA) und „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung (gemessen über die Variable TGP) das passiv-unterstützende Verhalten in Veränderungen (gemessen über die Variable SUP) als Kriterium regressionsanalytisch vorhergesagt wird.

Wie auch für das aktiv-unterstützende Handeln in Veränderungen (SUA) zeigt sich für das passiv-unterstützende Verhalten in Veränderungen (SUP) ein vergleichbares, wenngleich etwas schwächer ausgeprägtes Effektmuster: Wiederum lässt sich in allen drei Regressionslösungen ein starker regressionsanalytischer Beitrag des normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitments für die Erklärung der Verhaltensvarianz (SUP) festhalten, welcher Hypothese 5.2a stützt. Des weiteren zeigt sich für die Variable „Flexible Ziellanpassung“ in allen drei Regressionsgleichungen ein eigenständiger – wenngleich geringer – Beitrag zur Aufklärung der Kriteriumsvarianz. Dieser eher schwache Befund stützt Hypothese 5.2b nur zum Teil. Da die entsprechenden moderierten Regressionseffekte die statistische Bedeutsamkeit verfehlten, kann Hypothese 5.2c nicht als bestätigt gelten.

In Tabelle 9.6 sind die Ergebnisse von drei hierarchischen multiplen Regressionsanalysen dargestellt, in denen als Prädiktoren aus den drei Variablen zur inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung (gemessen über die Variablen CCN, CCA und CCK) und den Selbstregulationsvariablen „Flexible Ziellanpassung“ (gemessen über die Variable FGA) und „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung (gemessen über die Variable TGP) der aktive Widerstand in Veränderungen (gemessen über die Variable REA) als Kriterium regressionsanalytisch vorhergesagt wird.

Auch für diese drei Regressionsgleichungen zeigt sich ein statistisch bedeutsamer Beitrag der Prädiktorvariablen CCN, CCA und CCK zur Erklärung der Kriteriumsvarianz, und zwar erwartungsgemäß mit negativen β -Gewichten. Allerdings leisten für diese Regressionsgleichungen die Selbstregulationsvariablen keinen eigenständigen Beitrag zur regressionsanalytischen Vorhersage des Widerstands in Veränderungen.

Tabelle 9.6:

Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage des aktiven Widerstands in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP).

Kriterium	β-Gewichte der Prädiktoren			R ²	ΔR ²	
	Commitment	FGA	TGP			
Aktiver Widerstand in Veränderungen (REA)	Normativ (CCN)			.05*	.05*	
		-.23*	.05		.05*	.00
		-.23*	.05	.00	.05*	.00
Aktiver Widerstand in Veränderungen (REA)	Affektiv (CCA)			.10**	.11**	
		-.31**	.08		.10**	.00
		-.32**	.08	.01	.10**	.00
Aktiver Widerstand in Veränderungen (REA)	Kalkulatorisch (CCK)			.02	.02	
		-.14	.06		.02*	.00
		-.15*	.06	.05	.03*	.00

Anmerkungen: CCN = Commitment to change (normativ); CCA = Commitment to change (affektiv); CCK = Commitment to change (kalkulatorisch); REA = aktiver Widerstand in Veränderungen; FGA = Flexible Ziellanpassung; TGP = Hartnäckige Zielverfolgung
188 < n < 191

* = p > .05; ** = p < .01

In Tabelle 9.7 sind die Ergebnisse von drei hierarchischen multiplen Regressionsanalysen dargestellt, in denen als Prädiktoren aus den drei Variablen zur inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung (gemessen über die Variablen CCN, CCA und CCK) und den Selbstregulationsvariablen „Flexible Ziellanpassung“ (gemessen über die Variable FGA) und „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung (gemessen über die Variable TGP) der passive

Widerstand in Veränderungen (gemessen über die Variable REP) als Kriterium regressionsanalytisch vorhergesagt wird.

Tabelle 9.7:

Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage des passiven Widerstands in Veränderungen aus dem normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Ziellanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP).

Kriterium	β-Gewichte der Prädiktoren			R ²	ΔR ²	
	Commitment	FGA	TGP			
Passiver Widerstand in Veränderungen (REP)	Normativ (CCN)			.06**	.06**	
		-.24**	.01		.06**	.00
		-.26**	.01	.18*	.09**	.03**
Passiver Widerstand in Veränderungen (REP)	Affektiv (CCA)			.27**	.27**	
		-.52**	.04		.27**	.00
		-.53**	.05	.10	.29**	.01
Passiver Widerstand in Veränderungen (REP)	Kalkulatorisch (CCK)			.14**	.11**	
		-.37**	.02		.14**	.00
		-.36**	.03	.01	.15**	.01

Anmerkungen: CCN = Commitment to change (normativ); CCA = Commitment to change (affektiv); CCK = Commitment to change (kalkulatorisch); REP = passiver Widerstand in Veränderungen; FGA = Flexible Ziellanpassung; TGP = Hartnäckige Zielverfolgung
188 < n < 191
* = p > .05; ** = p < .01

Das Befundmuster ist weitgehend analog zu den Befunden zu aktivem Widerstand in Veränderungen: Lediglich die innere Verpflichtung gegenüber der Veränderung leistet hierbei

mit negativen β -Gewichten einen eigenständigen Beitrag zur Varianzaufklärung; dies trifft für die Selbstregulationsvariablen weder für direkte noch Interaktionseffekte zu.

In Tabelle 9.8 sind die Befunde zur Untersuchung von Hypothese 6.1 zusammengefasst: Als Prädiktoren sagen die Variablen zur Messung der inneren Verpflichtung gegenüber einer Veränderung CCN, CCA und CCK mit den Selbstregulationsvariablen FGA und TGP die Arbeitszufriedenheit regressionsanalytisch voraus.

Tabelle 9.8:

Hierarchische multiple Regressionsanalysen sowie moderierte Dreifachinteraktionseffekte zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit aus dem Commitment (CCN, CCA und CCK) und den Skalen zu flexibler Zielanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP).

Kriterium	Schritt	Prädiktor	β	R^2	ΔR^2
1. AZF	1	CCN	.23**	.05**	.05**
	2	FGA	.17**	.09**	.04**
	3	TGP	.01	.09**	.00
	4	CCN x FGA x TGP	-.22	.10**	.01
2. AZF	1	CCA	.43**	.19**	.19**
	2	FGA	.13*	.20**	.01
	3	TGP	.01	.20**	.00
	4	CCA x FGA x TGP	-1.20	.22**	.02
3. AZF	1	CCK	-.29*	.08**	.08**
	2	FGA	.14*	.10**	.02*
	3	TGP	.04	.10**	.00
	4	CCK x FGA x TGP	-.75	.12**	.02

Anmerkungen: CCN = Commitment to change (normativ); CCA = Commitment to change (affektiv); CCK = Commitment to change (kalkulatorisch); AZF = Arbeitszufriedenheit; FGA = Flexible Zielanpassung; TGP = Hartnäckige Zielverfolgung

188 < n < 191

* = $p > .05$; ** = $p < .01$

Für diesen Satz von Regressionsgleichungen zeigt sich in allen drei Gleichungen ein eigenständiger regressionsanalytischer Beitrag der Commitmentvarianz zur Erklärung der Ar-

beitszufriedenheitsvarianz. Für die Selbstregulationsvariablen zeigt sich jedoch in diesen Analysen kein durchgängig eigenständiger Beitrag zur Aufklärung der Kriteriumsvarianz – ein solcher Effekt zeigt sich nur sehr schwach für die Variable „Flexible Zielanpassung“ (FGA) zusammen mit den Prädiktoren CCN und CCK. Somit erfährt die empirische Hypothesen 10a weitgehende Unterstützung, wohingegen die Hypothese 10b im Lichte der Daten nicht zu stützen ist.

In einer abschließenden Analyse wurde das unterstützende Handeln in Veränderungen (SUA) zusammen mit der passiven Unterstützung (SUP) sowie dem aktiven wie passiven Widerstand in Veränderungen (REA und REP) aus der Arbeitszufriedenheit (AZF) regressionsanalytisch vorhergesagt. Diese Befunde sind in Tabelle 9.9 zusammengefasst.

Hier zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit für das aktiv-unterstützende Handeln und das passiv unterstützende Verhalten (SUA und SUP) einen durchgängig hohen Beitrag zur Aufklärung der Kriteriumsvarianz beiträgt – dieser vergleichsweise hohe Beitrag lässt sich für die Widerstandvariablen nicht zeigen. Weitgehend analog hierzu zeigt sich ein –wenn auch schwacher, aber statistisch bedeutsamer – Beitrag der Selbstregulationsvariablen zur Erklärung der Kriteriumsvarianz für die die Bereich aktiv-unterstützendes Handeln und das passiv-unterstützende Verhalten, nicht jedoch für den aktiven und passiven Widerstand in Veränderungen. Diese Befunde stützen die Hypothese 11a, nach der die Arbeitszufriedenheit einen bedeutsamen Beitrag für die aktive wie passive Unterstützung einer Veränderung leistet – dieser Befund wird weiter gestützt durch die negativen Regressionsgewichte der Variable AZF bei der Vorhersage des aktiven und passiven Widerstands in Veränderungen. Darüber hinaus findet die Hypothese 11b mit den eigenständigen Beiträgen zur Varianzaufklärung zumindest auf statistischer Ebene Unterstützung, wenngleich Fragen nach der praktischen Bedeutsamkeit dieser schwachen Effekte auf der Hand liegen. Bemerkenswert ist jedoch, dass sich diese Effekt der Selbstregulationsvariablen *nicht* für den aktiven wie passiven Widerstand in Veränderungen zeigen. Die in Hypothese 11c postulierten Interaktionseffekte verfehlten ausnahmslos die statistische Bedeutsamkeit.

Tabelle 9.9

Hierarchische multiple Regressionsanalysen zur Vorhersage von Unterstützung und Widerstand in Veränderungen aus Arbeitszufriedenheit (AZF) und den Skalen zu flexibler Zielanpassung (FGA) und hartnäckiger Zielverfolgung (TGP).

Kriterium	β-Gewichte der Prädiktoren			R ²	ΔR ²
	AZF	FGA	TGP		
Aktiv-unterstützendes Handeln in Veränderungen (SUA)	.43**			.19**	.19*
	.40**	.18*		.22**	.03*
	.40**	.17*	.15*	.24**	.02*
passiv-unterstützendes Verhalten in Veränderungen (SUP)	.33**			.11**	.11**
	.31**	.15*		.13**	.02*
	.31**	.14*	.10	.15**	.01
Aktiver Widerstand in Veränderungen (REA)	-.17*			.03*	.02*
	-.19*	.08		.04*	.01
	-.19*	.07	.01	.04*	.00
Passiver Widerstand in Veränderungen (REP)	-.23			.05	.05
	-.23*	.00		.05*	.00
	-.23*	.00	.14	.07*	.02

Anmerkungen: CCN = Commitment to change (normativ); CCA = Commitment to change (affektiv); CCK = Commitment to change (kalkulatorisch); EVB = Einschätzung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit der Veränderung; FGA = Flexible Zielanpassung; TGP = Hartnäckige Zielverfolgung

188 < n < 191

* = p > .05; ** = p < .01

9.7 Methodische Kritik an Studie 3

Die in dieser Studie berichteten direkten Effekte zwischen den Variablen zur Einschätzung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit einer Veränderung (EVB), der inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung (CCA, CCN und CCK) sowie der Arbeitszufriedenheit (AZF) und dem Handeln in Veränderungen (SUA, SUP, REA und REP) sind vergleichsweise stark und können somit als robust gelten. Dies ist nicht durchgängig für die Selbstregulationsvariablen „Flexible Zielanpassung“ und „Hartnäckige Zielerfolgung“ der Fall: Hier zeigen sich die Effekte bisweilen auf einem inferenzstatistisch maginalem Niveau und warnen somit vor einer Überstrapazierung der inhaltlichen Bewertung.

Problematisch könnte – wie in allen Studien dieser Arbeit – der Umstand sein, dass die Probanden keinen einheitlichen Veränderungsprozess bei der Beantwortung der Fragen vor Augen hatten, was beispielsweise im Rahmen einer Prozessbegleitung für eine bestimmte Veränderung möglich gewesen wäre. Gerade im Lichte der schwachen Selbstregulationseffekte wäre durch eine derartige Parallelisierung eventuell eine Verminderung von Störvarianz möglich gewesen.

Die kausale Interpretation der berichteten Befunde ist nur in einem längsschnittlichen Untersuchungsdesign denkbar – diesen Umstand gilt es in nachfolgenden Untersuchungen zu realisieren.

9.8 Zusammenfassung der Ergebnisse

Auf Ebene der in Abbildung 9.1 dargestellten direkten Zusammenhänge zeigen sich fast ausnahmslos starke und robuste Effekte: Die Einsicht in die wirtschaftliche und unternehmerische Notwendigkeit einer Veränderung wirkt sich nach Datenlage tatsächlich auf die innere Verpflichtung gegenüber der Veränderung aus und diese hat wiederum einen Effekt auf das aktiv-unterstützende Handeln und das passiv-unterstützende Verhalten in Veränderungen. Darüber hinaus zeigt sich in den Analysen zum Widerstand in Veränderungen, dass dieser negativ mit der inneren Verpflichtung gegenüber einer Veränderung verbunden ist.

Diese Befunde replizieren im wesentlichen Effekte aus der aktuellen Diskussion um die Bedeutung der inneren Verpflichtung gegenüber einer Veränderung für das unterstützende Handeln und den Widerstand in Veränderungen, genauso wie sie einem intuitiven Verständnis dieser Zusammenhänge nicht zuwider laufen. Interessant und über eine intuitive Betrachtung der Zusammenhänge hinausgehend ist der Einbezug der in dieser Arbeit diskutierten selbstregulativen Prozesse der flexiblen Ziellanpassung und hartnäckigen Zielverfolgung.

Die Effekte der Selbstregulationvariablen „Flexible Ziellanpassung“ (FGA) und „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TPG) wirken sich auf diese Zusammenhänge unterschiedlich stark aus: Zunächst einmal zeigen sie für den Zusammenhang zwischen der Einschätzung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit einer Veränderung und der inneren Verpflichtung gegenüber der Veränderung weder direkt noch über Interaktionseffekte vermittelt ein Effekt.

Sehr prägnant wirken diese beiden Variablen auf den Zusammenhang zwischen der inneren Verpflichtung gegenüber einer Veränderung (gemessen über die Variablen CCA, CCN und CCK) und dem aktiv-unterstützenden Handeln sowie passiv-unterstützenden Verhalten in Veränderungen: Hier zeigt sich für die Variable „Flexible Ziellanpassung“ durchgängig und für die Variable „Hartnäckige Zielverfolgung“ bis auf eine Ausnahme ein eigenständiger Beitrag zur Erklärung der Kriteriumsvarianz. Diese Datenlage unterstützt die Annahme, dass die hier betrachteten selbstregulativen Prozesse einen „katalysierenden“ Einfluss auf den Zusammenhang von innerer Verpflichtung und dem tatsächlichen Handeln in Veränderungen haben können.

Bemerkenswert sind ebenfalls die Befunde, welche die Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Handeln und Widerstand in Veränderungen beleuchten: So lässt sich aus einer hohen Arbeitszufriedenheit regressionsanalytisch ein aktiv-unterstützendes Handeln sowie ein passiv-unterstützendes Verhalten in Veränderungen vorhersagen – ein Zusammenhang, der auch einem intuitiven Verständnis recht nahe kommt. Die darüber hinaus in die Regressionsgleichung eingehenden Effekte für die Selbstregulationsvariablen „Flexible Ziellanpassung“ und „Hartnäckige Zielverfolgung“ sprechen dafür, dass diese Zusammenhänge nicht unwesentlich von Anpassungs- und Be-

wertungsprozessen geprägt sind, welche die Bereitschaft beinhalten, auch schwierigen Situationen positive Gesichtspunkte abzugewinnen, unter den vielleicht widrigen Umständen einer Veränderung an Plänen und Zielen festzuhalten und sich um eine Umsetzung zu bemühen.

Zusammenfassende Diskussion und Empfehlungen für die Praxis

Das abschließende Kapitel verfolgt drei Ziele. Ein erstes Ziel ist die methodenkritische Reflexion des Untersuchungsansatzes, der durch den reinen Feldforschungscharakter Fragen der Generalisierbarkeit der Befunde aufwirft. Zum zweiten werden die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit auf theoretischer, empirischer und praktischer Ebene in der Zusammenschau betrachtet und in Beziehung zueinander gesetzt. Zum dritten werden die Ergebnisse auf theoretische Anschlussfragen und den weiteren Forschungsbedarf hin diskutiert. Mit einer Skizze möglicher Forschungsperspektiven schließt die Arbeit.

10.1 Methodenkritische Betrachtung der Arbeit

In allen drei Studien wurden Daten im Rahmen der Feldforschung erhoben. Der Umstand, dass für die den Analysen zugrunde liegenden Daten knapp 1450 Personen gewonnen werden konnten, ist zwar insbesondere vor dem Hintergrund der Arbeitsbelastungen der befragten Klientel erfreulich. Dennoch sind bei der Bewertung der Datenqualität und der Untersuchungsdesigns die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

1. Zunächst einmal handelt es sich in allen Studien um querschnittliche Untersuchungen. Dieser Aspekt ist insbesondere deswegen erwähnenswert, da die meisten Analysen Anpassungen zum Gegenstand haben, deren Effekte sich definitionsgemäß erst im zeitlichen Verlauf zeigen lassen. Als eine wesentliche Verbesserung für mögliche Folgestudien werden demnach längsschnittliche Untersuchungsansätze vorgeschlagen. Dies würde auch den Vorteil mit sich bringen, weitere Auswertungsoptionen, z.B. über die kausale Modellierung von Anpassungsprozessen mit Strukturgleichungsmodellen, sinnvoll nutzen zu können (Schaie, 1983; Rothermund, 2003).
2. In keiner der drei Studien wurden die Probanden vor dem Hintergrund einer bestimmten organisationalen Veränderung gewonnen. Vielmehr wurden die Probanden gebeten, sich eine aktuelle oder ihnen gut präsente Veränderung zu vergegenwärtigen und die weiteren Fragen vor dieser Hintergrundfolie zu beantworten. Dies hat freilich

große Vorteile bezüglich der Einsetzbarkeit der Untersuchungsinstrumente und damit eine Erweiterung möglicher Probandenkreise mit sich gebracht. Viel versprechend scheint jedoch für zukünftige Studien zu sein, das Handeln *auch* im Rahmen der Evaluation definierter organisationaler Veränderungen zu untersuchen; so könnten möglicherweise besser kontrollier- und vergleichbare Daten produziert werden, bei denen die Wirkung von genau beschriebenen Randbedingungen in organisationalen Veränderungen berücksichtigt werden könnte (vgl. z. B. Bond & Bunce, 2001).

3. Drittens handelt es sich bei den Daten in allen Studien um Selbsteinschätzungen der Probanden. Gerade in schwierigen Veränderungsbedingungen ist diese Datenart als alleinige Datenquelle als besonders problematisch anzusehen: Leider hat sich wegen mitbestimmungsrechtlicher Komplikationen und auch der in Studie 1 sehr großen Stichprobe eine Erweiterung der Datenbasis – beispielsweise um Fremdeinschätzungen von Vorgesetzten oder Geführten oder der Abgleich mit weiteren, insbesondere betrieblichen Indikatoren für erfolgreiches Handeln in Veränderungen – nicht realisieren lassen. Dieser Aspekt schränkt die Aussagekraft der hier berichteten Befunde insoweit ein, als dass diese tatsächlich vielleicht eine verzerrte, weil möglicherweise „zurechtgerückte“ Datenbasis haben. Anekdotisch und illustrativ sei hier angemerkt, dass sich in einem Partnerunternehmen eine regelrechte Konkurrenzsituation um die Frage entwickelte, in welcher Abteilung denn die Befragung „besser“ ausgefallen sei – dies ist nicht nur im Hinblick auf die speziellen Fragestellungen dieser Arbeit, sondern allgemein ein Problem organisationspsychologischer Forschung (vgl. Antoni, 1993).

10.2 Ergebnisse der Arbeit: Theoretische Ebene

Das zentrale theoretische Anliegen dieser Arbeit war es, entwicklungspsychologische Selbstregulationskonzepte für das Handeln in organisationalen Veränderungen anzupassen. Die Gründe dafür wurden über eine Betrachtung bestehender organisationspsychologischer Ansätze für das Handeln in organisationalen Veränderungen entwickelt, da diese in der Regel durch eine Betonung eines internalen, aktiv-handelnden Umgangs mit Problemen die Bedeutung einer flexiblen Anpassung und Neubewertung von Handlungszielen nicht

ausreichend berücksichtigen. Im Gegensatz zu den in der organisationspsychologischen Literatur diskutierten Modellen betonen beispielsweise der Ansatz Selektiver Optimierung mit Kompensation (Baltes et al., 1998) und das Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung (Brandtstädter, 1998, 2001) die Ausrichtung von Handlungsressourcen auf *erreichbare* Ziele. Damit geben sie eine erste Antwort auf die Frage, welche Rahmenbedingungen für die Bildung dieser Ziele gegeben sein müssen, und wie vor allem sinnvolle Ziele zu definieren sind: Aus der Sicht der in dieser Arbeit vorgestellten und diskutierten Konzepte – der Ressourcenerhaltung, der Selektiven Optimierung mit Kompensation und des Zwei-Prozess-Modells, deren Erklärungsanspruch auf das Sicherstellen einer langfristigen Handlungsmotivation als einem menschlichen Grundbedürfnis zielt – wird deutlich, wie die Bindung an Organisationen, an Aufgaben und die Bereitschaft, auch schwierige Veränderungen zu meistern, durch „flexible“, unstrategische Veränderungsaktionen unterminiert werden.

Der Wandel in der Arbeitswelt – realisiert und manifestiert über viele organisationale Veränderungen – erklärt aus dieser Perspektive negative Auswirkungen auf die Motivation und das Wohlbefinden der betroffenen Mitarbeiter sowie der (mittleren und unteren) Führungskräfte. Das Verfolgen langfristiger Ziele wurde als ein zentraler Aspekt theoretischer Ansätze der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne identifiziert. So kann dieser Aspekt auf theoretischer Ebene als wichtigster Grund gelten, weswegen sich Commitment und Motivation von Mitarbeitern nicht selten von Unternehmenszielen entkoppeln: Unternehmensziele sind in der Regel sehr bewusst nicht mit einer langfristigen Perspektive verbunden, sondern oftmals an einem kurz- bis maximal mittelfristigen Überleben am Markt orientiert. Da sich Mitarbeiter nun nur an diesen mittelfristigen Zielen orientieren können und diese Ziele oftmals nicht an einer Mitarbeiterperspektive ausgerichtet sein können (oder dies schlichtweg „vergessen“ wird), kann es aus theoretischer Sicht kaum verwundern, wenn Mitarbeiter ihr Anpassungshandeln von einer sozialen, unternehmensbezogenen Perspektive zu einer mehr selbstbezogenen Perspektive verschieben.

Die ökonomischen Bedingungen und Notwendigkeiten von Veränderungen bleiben in dieser Arbeit weitgehend unbeleuchtet: Sicher ist nur, dass sich an diesen Bedingungen – insbesondere aus einer genuin psychologischen Interventionsperspektive – nichts ändern

lässt. Zentrales Ergebnis für den theoretischen Teil dieser Arbeit ist nunmehr in der Verbindung von Vorstellungen lebenslanger – d. h. nachhaltiger – Entwicklung mit dem Handeln in Veränderungen zu sehen. Dies impliziert umgekehrt, dass eine organisationale Veränderung, die sich an den Prinzipien erfolgreicher psychologischer Entwicklung orientieren kann, auch eine gute Chance hat, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Wünschenswert für die zukünftige Forschung wäre es aus dieser Perspektive, interdisziplinär aus wirtschaftswissenschaftlicher und psychologischer Perspektive Modelle erfolgreichen organisationalen Wandels in dieser doppelten Perspektive fortzuentwickeln.

10.3 Ergebnisse der Arbeit: Empirische Ebene

In *Studie 1* wurde die Bedeutung von (arbeitsstrukturalen) Ressourcen und ihres möglichen Gewinns und Verlustes für die Gesundheit, die Bindung an das Unternehmen und die Tätigkeit sowie das erfolgreiche Handeln in Veränderungen untersucht. Konform mit der Ressourcenerhaltungstheorie (Hobfoll, 2001) zeigte sich, dass (1) sowohl das Ressourcenniveau und damit die Verfügbarkeit arbeitsstrukturaler Ressourcen als auch (2) der Gewinn und Verlust von arbeitsstrukturalen Ressourcen wichtige Effekte in Bezug auf das Handeln und Befinden in organisationalen Veränderungen haben.

Eine univariate Betrachtung der multivariat gefundenen Haupt- und Wechselwirkungseffekte zeigte, dass in Bezug auf die abhängigen Variablen unterschiedliche Effektmuster zu finden sind. Das Befundbild deutet auf eine komplementäre Wirkung der Ressourcenverfügbarkeit in organisationalen Veränderungen einerseits und einer veränderungsbezogenen Gewinn- und Verlustbilanz andererseits hin: Die Ressourcenverfügbarkeit erklärt in erster Linie die Varianz der eher längerfristigen Bewertungsperspektiven wie Gesundheit sowie die Bindung an das Unternehmen und die Tätigkeit: Nach den Befunden aus Studie 1 sind jedoch die *unmittelbaren* Auswirkungen des Verlustes arbeitsstrukturaler Ressourcen in organisationalen Veränderungen in einer verschlechterten unmittelbaren Bewertung dieser Veränderung und einer verschlechterten Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten zu sehen.

Keine Hinweise ergeben sich aus diesen querschnittlichen Befunden auf die *längerfristige* Wirkung hoher und geringer Ressourcenverfügbarkeit oder *dauerhafter* Ressourcenverluste im Sinne der Hobfoll'schen Verlustspiralen (vgl. Abbildung 5.5). Die Modellierung dieser postulierten Vorgänge im Zusammenhang mit den in den Studien 2 und 3 verwendeten Selbstregulationsvariablen wäre eine Herausforderung für zukünftige Forschungsvorhaben.

Diese Befunde sind natürlich mit der in Abschnitt 10.1 dieses Kapitels erläuterten Einschränkung zu verstehen, dass die Unterscheidung von länger- und kurzfristigen Bewertungseffekten nur in einem längsschnittlichen Design sicher geprüft werden kann. Jedoch ergeben die Daten einen guten und zumindest querschnittlich robusten Hinweis auf einen weiter zu klärenden Effektzusammenhang.

In *Studie 2* wurden exemplarisch mit dem veränderungsbezogenen Kompetenzerleben und der sozialen Unterstützung in Veränderungen zwei Ressourcen herausgegriffen, um nunmehr nicht ausschließlich deren eigenständige Bedeutung für das erfolgreiche Handeln in Veränderungen herauszustellen, sondern vielmehr selbstregulatorische Randbedingungen herauszuarbeiten, unter denen diese Ressourcen eine katalysierende Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit und die Sicherung des Kompetenzerlebens gewinnen.

Dazu wurde in einem ersten Block varianzanalytischer Analysen die Bedeutung untersucht, die sozialer Unterstützung und den Selbstregulationsvariablen der hartnäckigen Zielverfolgung und der flexiblen Zielanpassung bei der multivariaten Erklärung von Arbeitszufriedenheits- und Kompetenzerlebensvarianz in organisationalen Veränderungen zukommt (vgl. hierzu Tabelle 8.5). Auf multivariater Analyseebene konnte hier mit Haupteffekten für die soziale Unterstützung und die hartnäckige Zielverfolgung ein wesentlicher Befund repliziert werden, der im Mittelpunkt salutogenetischer Arbeiten (z.B. Udris et al., 1990) steht und auf die Bedeutung eines positiven sozialen Umfeldes und hoher Selbstwirksamkeit für das erfolgreiche Handeln in organisationalen Veränderungen verweist. Darüber hinaus zeigt sich eine für den Argumentationsgang dieser Arbeit wichtige und statistisch bedeutsame Dreifachinteraktion für die Variablen der sozialen Unterstützung, der hartnäckigen Zielverfolgung und der flexiblen Zielanpassung.

Exemplarisch soll auf die univariate Betrachtung dieser Dreifachinteraktion für die abhängige Variable „Arbeitszufriedenheit“ eingegangen werden, welche in Abbildung 8.3 veranschaulicht ist. Diese Dreifachinteraktion der Selbstregulationsvariablen kann so zum einen als empirische Illustration für die Bedeutung der in Kapitel 4 diskutierten Anpassungsprozesse und deren selbstregulatorischen Funktionen herangezogen werden, zum anderen als ein Hinweis für die selbstregulatorische Erklärung eines gelungenen Kohärenzerlebens im Sinne von Anontovsky (vgl. Kapitel 2) dienen.

Studie 3 hat die Wirkung hartnäckiger Zielverfolgung und flexibler Zielanpassung als Selbstregulationsvariablen im *Veränderungshandeln* untersucht. Aus den Analysen dieser Studie besonders herauszuheben sind die Befunde, die regressionsanalytisch aus der normativen, affektiven und kalkulatorischen Bindung an eine Veränderung (*commitment to change*) das aktive Handeln, die passive Unterstützung sowie den aktiven und passiven Widerstand in organisationalen Veränderungen vorhersagen (vgl. auch die Tabellen 9.4, 9.5, 9.6 und 9.7): In den Gleichungen, in denen die Widerstandsvariablen als Kriterien untersucht werden, lässt sich kein Effekt der Selbstregulationsvariablen feststellen; Widerstand wird in diesen Analysen lediglich über die negativen β -Gewichte der Commitmentvariablen als Prädiktoren vorhergesagt. Im Gegensatz dazu trägt die Variable „Flexible Zielanpassung“ – *nicht* jedoch die Variable „hartnäckige Zielverfolgung“ – mit signifikanten und positiven β -Gewichten zur Vorhersage der *passiven Unterstützung* in organisationalen Veränderungen bei. Ein positiver Effekt *beider* Selbstregulationsvariablen zeigt sich interessanterweise bei der regressionsanalytischen Vorhersage des *aktiven Handelns* in organisationalen Veränderungen (vgl. Tabelle 9.4): Die Befunde aus dieser Serie von Analysen zur Vorhersage veränderungsrelevanter Handlungsvariablen illustrieren – trotz geringer Varianzaufklärung – die katalysierende Wirkung der eingesetzten Selbstregulationsvariablen in Bezug auf das aktive Handeln in Veränderungen.

In dieser Studie konnte keiner der hypostasierten Dreifachinteraktionseffekte als statistisch bedeutsam identifiziert werden. Dies ist vor dem Hintergrund der in Studie 3 und Abschnitt 10.1 diskutierten Ursachen nicht unbedingt überraschend; dennoch hätte sich mit gerade diesen Interaktionseffekten das theoretisch angenommene Ineinandergreifen der

Selbstregulationsvariablen für das Handeln in organisationalen Veränderungen plastisch illustrieren lassen.

Zusammenfassend und vor dem Hintergrund der in 10.1 versammelten methodischen Kritikpunkte verweisen die Befunde dieser drei Studien auf (1) die wichtige Bedeutung von Ressourcen und deren Zugewinn oder Verlust in organisationalen Veränderungen und geben (2) erste Hinweise darauf, dass der im theoretischen Rahmenkonzept der Arbeit formulierte selbstregulatorische Umgang mit diesen Ressourcen als ein wichtiger Stellhebel für das erfolgreiche Handeln in Veränderungen zu sehen ist.

10.4 Empfehlungen für die Praxis

In dieser Arbeit wurde die Bedeutung arbeitsstrukturaler Ressourcen sowie selbstregulativer Prozesse für das Handeln in organisationalen Veränderungen untersucht. Für die praktische Arbeit in und mit Veränderungen im Sinne eines ressourcenorientierten Change Managements sind die folgenden Anknüpfungspunkte von Bedeutung:

Strategieentwicklung und Prozessbegleitung: Moderne Strategieentwicklungskonzepte (z. B. die *balanced scorecard*) berücksichtigen neben dem Vorantreiben unternehmerischer Potenziale die Bedeutung einer mitarbeiterbezogenen Entwicklungsperspektive. Die Befunde dieser Arbeit – insbesondere die Ergebnisse der Studie 1 – unterstreichen die Notwendigkeit, diese Entwicklungsperspektive ressourcenorientiert weiter auszubauen. Mitarbeiter und deren Perspektiven strategisch in die Unternehmensentwicklung einzubauen ist freilich in Zeiten unsicherer Marktentwicklungen und –erfordernisse keine leichte unternehmerische Aufgabe. Alleine jedoch die strategische Abstimmung von organisationalen Veränderungen und deren transparente und partizipationsoffene Entwicklung bieten Anknüpfungspunkte für die in dieser Arbeit diskutierten Selbstregulationsansätze. Unmittelbar mit der Umsetzung von organisationalen Veränderungen befasst, muss eine ressourcenorientierte Prozessbegleitung so bei der operativen Umsetzung einer strategischen Unternehmensentwicklung auf eine transparente Kommunikation organisationaler Veränderungen Wert legen. Ressourcenorientiertes Change Management heißt im Lichte der in dieser Arbeit diskutierten Modelle zur

Selbstregulation nicht zuletzt, einen Entwicklungskorridor für Mitarbeiter zu beschreiben. Wird dies versäumt oder sind derartige Rahmenbedingungen nicht herzustellen, laufen selbstregulativ gesteuerte Kräfte aus einer unternehmerischen Perspektive gesehen ins Leere und führen so im selben Maß zu Demotivation wie sie im positiven Fall zur Bündelung von Handlungsenergie führen.

Führen von Mitarbeitern: Ein Anliegen transformationaler und zielorientierter Führung liegt darin, unternehmerische und mitarbeiterbezogene Ziele zusammenzuführen. Knüpft man an den von Gebert (2002) diskutierten Vorschlag eines integrierten Verständnisses von Mitarbeiter- und Führungshandeln in organisationalen Veränderungen an, dann lassen sich mit den diskutierten Selbstregulationsmodellen situationsspezifisch Lösungen und Perspektiven passgenau entwickeln. Sie zeichnen sich durch ihre Orientierung am psychologischen Handlungs- und Motivationsregulationsgeschehen aus: Für das Ausgestalten zielbezogenen Veränderungshandelns liefern das Modell Selektiver Optimierung mit Kompensation und – insbesondere für den Umgang mit Ressourcenverlusten – das Zwei-Prozess-Modell der Bewältigung adäquate Vorstellungen, wie auf personaler Seite eine Modellierung solcher Zielerreichungsprozesse vorstellbar ist.

Coaching: Die Steuerungsfunktion vorgezeichneter Karrierewege weicht zunehmend einem selbst organisierten Verständnis von Arbeit. Dies impliziert, dass die Entwicklung von Selbststeuerungskompetenzen und der geglückte Umgang mit Ressourcen zu einer persönlichen Aufgabe wird, die nicht nur für das Handeln in organisationalen Veränderungen, sondern auch im Zuge der Gestaltung beruflicher Übergänge von immer größerer Bedeutung zu werden scheint. Die in dieser Arbeit vorgestellten Konzepte der Lebensspannenforschung überzeugen hier nicht nur durch ihre wissenschaftlich fundierte Entwicklung, sondern auch durch ihren hohen heuristischen Wert: Die Arbeit an einer sinnvollen Auswahl von Zielen, das Ausrichten und die Konzentration von Handlungsressourcen darauf hin sowie Überlegungen, wie durch Zielauswahl und Ressourcenbindung entstehende Verluste und Nachteile ausgeglichen werden können, sind zentrale Themen dieses Forschungszweiges; diese für die Coachingpraxis zu erschließen, scheint im Licht der in dieser Arbeit vorgestellten theoretischen wie empirischen Befunde eine lohnenswerte Herausforderung zu sein: Der Ruf nach einer ressourcenorientierten

Umsetzung von Veränderungen sollte demnach zuvorderst auch die Frage einschließen, auf welche Ziele diese Ressourcen hin eingesetzt werden.

10.5 Forschungsperspektiven

Die in dieser Arbeit angestellten Überlegungen und ersten empirischen Befunde werfen zahlreiche weiterführende Fragen auf. Sie ergeben vielfältige Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung:

Diese Fragen betreffen zuerst die Arbeitssituation und das Handeln hochqualifizierter Angestellter und Führungskräfte, für deren Belastungssituation gerade im Lichte organisationaler Veränderungen bisher wenig empirisch gesicherte Befunde vorliegen. Neben der Frage nach den Belastungen und möglichen gesundheitlichen Folgen solcher Tätigkeiten in Arbeitsbezügen mit hohen Qualifikationsanforderungen wäre vor allem in einem salutogenetischen Verständnis die Frage nach dem nachhaltig leistbaren Handeln in diesem Kontext zu stellen.

Ein zweiter Ansatzpunkt für weitere Forschung wäre die Frage, ob ein Erklärungszusammenhang zwischen Gestaltungsaspekten in Veränderungen und dem Handeln von Mitarbeitern besteht: Zu vermuten wäre, dass Mitarbeiter umso mehr von einem ressourcenorientierten Veränderungsmanagement profitieren, je besser deren Fähigkeit zu einem selbstregulatorisch optimalen Umgang mit Ressourcen ausgeprägt ist. Eine solche praxisbezogene Forschung sollte insbesondere auf das Potenzial für interdisziplinär ausgerichtete Projekte im Bereich der Organisations-, der Klinischen und Entwicklungspsychologie geprüft werden, wie dies beispielsweise mit der Verzahnung ressourcenorientierter Psychotherapieforschung und arbeits- und organisationspsychologischer Veränderungsforschung denkbar ist. Erste Befunde von Bond & Bunce (2003) weisen viel versprechend in diese Richtung.

Längsschnittliche Untersuchungen könnten mehr zu einem Verständnis der in Studie 1 dieser Arbeit gefundenen Komplementäreffekte beitragen. Insbesondere wäre in einer solchen Untersuchung die längsschnittliche Wirkung der in dieser Arbeit diskutierten und

empirisch untersuchten Selbstregulationsvariablen zu berücksichtigen, um so einen methodisch genaueren Aufschluss über wirksame Handlungsstrategien in organisationalen Veränderungen zu erhalten. Ebenfalls könnte in einem solchen Untersuchungsdesign die handlungsaktivierende Bedeutung von Ressourcen und die Wirkung und Bewältigung von Ressourcenverlusten besser untersucht werden.

Eine Skizze für eine solche Studie, in der sowohl die Wirkung unterschiedlicher, jedoch klar umrissener Veränderungen, der differentielle Einfluss von Selbstregulationsvariablen auf das Handeln und den Umgang mit Ressourcen in Veränderungen sowie das Potenzial von Interventionsmaßnahmen, die speziell auf eine Verbesserung der Selbstregulation zielen, überprüft wird, ist in Abbildung 10.1 grafisch veranschaulicht.

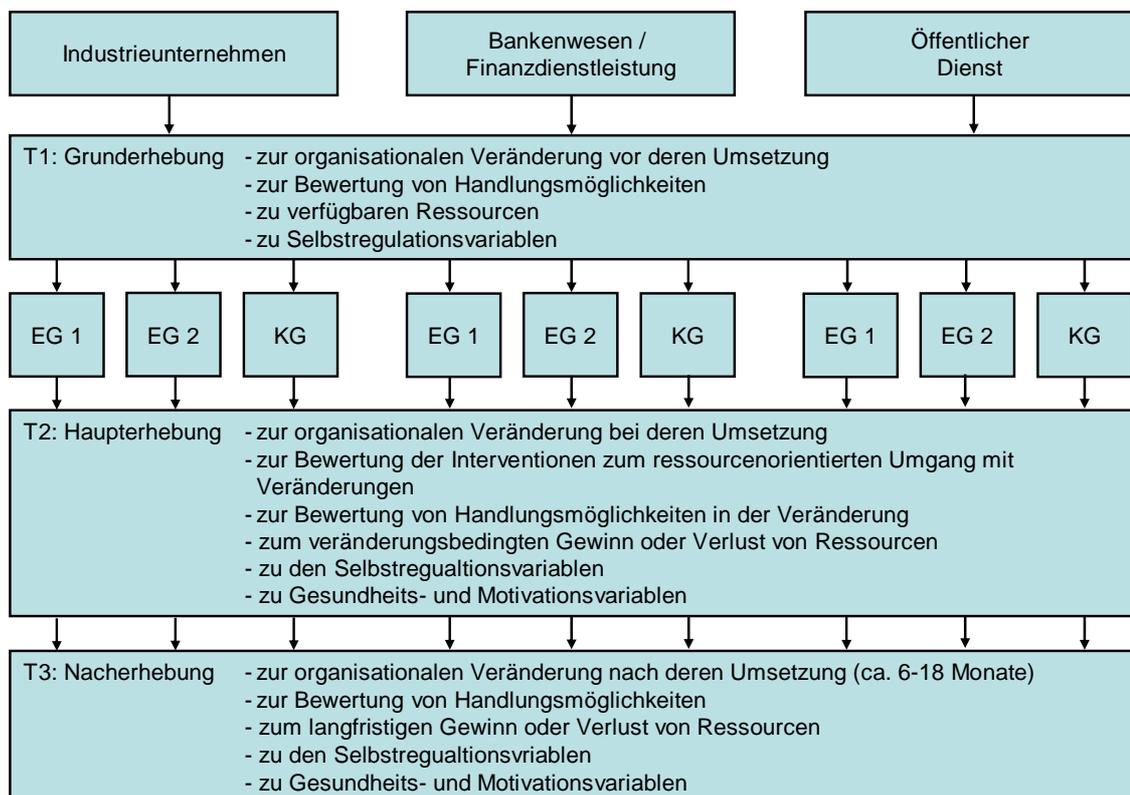


Abbildung 10.1:
Skizze für eine weiterführende Studie im Überblick: Die Wirkung von Veränderungen, Selbstregulationskompetenzen und passenden Interventionen kann kontrolliert werden.

Im Gegensatz zu den in dieser Arbeit präsentierten drei Studien würden drei größere Veränderungen (z. B. Umbau der Organisationsstruktur, Einführung neuer

Unternehmensstrategien, Fusionen; also Veränderungen, die jeden Mitarbeiter der jeweiligen Organisation betreffen) in unterschiedlichen Branchen (z. B. in einem produktionsnahen Industrieunternehmen, dem Bankensektor und dem Öffentlichen Dienst) über einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren mit mindestens drei Messzeitpunkten begleitet. Bei den Probanden könnte gegebenenfalls zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unterschieden werden. Zu einem ersten Messzeitpunkt T1 (vor der Umsetzung einer organisationalen Veränderung) werden Basiswerte zu den relevanten Variablenbereichen erhoben, wie z. B. Merkmale und Umfang der organisationalen Veränderung, Bewertung von Handlungsmöglichkeiten und verfügbaren Ressourcen sowie zu den Selbstregulationsbereichen.

Um nicht nur die differenzielle Wirkung der Selbstregulationsvariablen an sich, sondern auch Interventionsmöglichkeiten beurteilen zu können, könnte ein zukünftiges Studie von einem Kontrollgruppendesign profitieren: Eine Aufteilung der drei Unternehmensbereiche in je zwei Experimental- und eine Kontrollgruppe böte die Möglichkeit, die Wirkung von Interventionsangeboten zu prüfen, die speziell zur Verbesserung der Selbstregulation in organisationalen Veränderungen entwickelt werden. Eine Aufteilung der Experimental- und Kontrollgruppen ist wie folgt denkbar:

Kontrollgruppe (KG): Begleitungsveranstaltungen zur Veränderung (z. B. Informationsveranstaltungen, technische Schulungen, allgemeine Beratungsangebote zur betreffenden Veränderung), wie sie Teil jedes gut begleiteten Veränderungsprojektes sind.

Experimentalgruppe 1 (EG1): Wie KG, jedoch mit einem unspezifischen Stresstraining (z. B. Kaluza,2004)

Experimentalgruppe 2 (EG2): Wie KG, jedoch mit einem spezifischen Selbstregulationstraining

Nach Abschluss der Veränderung wären zu einem Messzeitpunkt T2 die direkten und zeitlich unmittelbaren Auswirkungen der Veränderung und der Interventionen zu prüfen.

Speziell vor dem Hintergrund der in Studie 1 dieser Arbeit gefundenen Komplementäreffekte bei den Handlungs- und Befindensvariablen in organisationalen Veränderungen könnten mit einem dritten, zeitlich um einige Monate versetzten Messzeitpunkt T3 die längerfristigen Effekte von organisationalen Veränderungen und deren Auswirkungen untersucht werden. Mit diesem Untersuchungsdesign könnte auch eine kausale Modellierung von Effekten vorgenommen werden – ein Aspekt, der vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit viel versprechend erscheint.

Literaturverzeichnis

Antoni, C.H. (1993). Evaluationsforschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In W. Bungard & T. Herrmann (Hg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 309-337). Göttingen: Hogrefe.

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.

Aronson, E. (2001). Integrating leadership and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-254.

Avolio, B. (1994). The alliance of total quality and the full range leadership. In B.M. Bass & B. Avolio (Hrsg.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (S. 121-145). New York: Sage Publication.

Avolio, B., Bass, B.M. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, S. 441-462.

Baltes-Götz, B. (1997). *Moderatoranalysen per multipler Regression mit SPSS*. Trier. Umdruck des Rechenzentrums.

Baltes, P.B., Lindenberger, U. & Staudinger, U.M. (1998). Life-span theory in developmental psychology. In R.M. Lerner, (Ed.), *Theoretical models of human development (Handbook of child psychology)* (Vol. 1, 5th ed. pp 1029-1043). New York: Wiley

Bandura, A. (1988). Social cognitive theory and social referencing. In S. Feinman (Ed.), *Social referencing and social construction of reality*. New York: Plenum.

Bandura, A. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In L. A. Pervin, *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 19-85). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bass, B.M. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership: A response to critique. In M. Chemers & R. Ayman (Hrsg.). *Leadership theory and research* (S. 49-80). San Diego: Academic Press.

Bass, B.M. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. New York: Sage Publication.

Bass, B.M., Avolio, B., Jung, D.I., Benson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.

Beer, M. & Walton, A.E. (1987). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 38, 339-367.

Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 6, 158-166.

Benz, D. (2002). *Motivation und Befinden bei betrieblichen Veränderungen: Zur Bedeutung unterschiedlicher Facetten von Arbeitsplatzunsicherheit*. Weinheim: Beltz PVU.

Beutel, M. (1989). Was schützt Gesundheit? Zum Forschungsstand und der Bedeutung von personalen Ressourcen in der Bewältigung von Alltagsbelastungen und Lebensereignissen. *Psychotherapie und Medizinische Psychologie*, 39, 452-462.

Blickle, G. & Schneider, P. (2005). *Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit*. Bericht aus der Abteilung für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie des Psychologischen Institutes der Universität Bonn, Nr. 1. Bonn: Universität Bonn.

BMBF (2000). *Rahmenkonzept Innovative Arbeitsgestaltung*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Bond, F. W. & Bunce, D. (2000). Mediators of change in Emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 156-163.

Bond, F. W. & Bunce, D. (2001). Job control mediates changes in a work reorganisation intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 4, 290-302.

Bond, F. W. & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 6, 1057-1067.

Bond, F. W. & Hayes, S. C. (2002). ACT at work. In F. W. Bond & W. Dryden (Hg.), *Handbook of brief cognitive behavior therapy*. Chichester: Wiley.

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.

Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. 2. Auflage. Berlin: Springer.

Brandtstädter, J. (1992). Personal control over development: Some developmental implications of self-efficacy. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action*. (pp. 127-145). New York: Hemisphere.

Brandtstädter, J. (1998). Action perspectives on human development. In R.M. Lerner (Ed.), *Theoretical models of human development (Handbook of child psychology)* (Vol. 1, 5th ed. pp 807-863). New York: Wiley.

Brandtstädter, J. (2000). Agency in developmental settings of modernity. *Berichte aus der Arbeitsgruppe "Entwicklung und Handeln"*, Nr. 78, 2000. Trier: Universität Trier.

Brandtstädter, J. (2001). *Entwicklung, Intentionalität, Handeln*. Stuttgart: Kohlhammer.

Brandtstädter, J., Rothermund, K. & Schmitz, U. (1998). Maintaining self-integrity and efficacy through adulthood and later life: The adaptive functions of assimilative persistence and accommodative flexibility. In J. Heckhausen, & C. S. Dweck (Eds.), *Motivation and self-regulation across the life-span*. New York: Cambridge University Press.

Brandtstädter, J. & Renner, G. (1990). Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping. *Psychology an Aging*, 5, 58-67.

Brandtstädter, J. & Renner, G. (1992). Coping with discrepancies between aspirations and achievements in adult development: A dual-process model. In L. Montada, S. H. Filipp, & R. M. Lerner (Eds.), *Life crisis and experiences of loss in adulthood* (pp. 301-319). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Brandtstädter, J. & Rothermund, K. (1993). Self-percepts of control in middle and later adulthood: Buffering losses by rescaling goals. *Psychology and Aging*, 9, 265-273.

Brödner, P. (2002). Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In P. Brödner & M. Knuth (Hg.), *Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreprots zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen*. Mehring: Hampp.

Bruggemann, A. Grosskurth, P. und Ulich, E. (1974). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.

Buchwald, P., Schwarzer, C. & Hobfoll, S. (2004). *Stress gemeinsam bewältigen – Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping*. Göttingen: Hogrefe.

Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptionelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Bullinger, Hans-Jörg (Hg.). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter : Motivation - Kreativität – Innovation*. Stuttgart : Teubner.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.

Conner, D.R. & Patterson, R.W. (1982). Commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36, 18-30.

Csikszentmihalyi, M. & Rathunde, K. (1998). The development of the person: An experiential perspective on the ontogenesis of psychological complexity. In R.M. Lerner (Ed.), *Theoretical models of human development (Handbook of child psychology)* (Vol. 1, 5th ed. pp 635-684). New York: Wiley.

Cisek, G., Schäkel, U & Scholz, J. (Hrsg.) (1995). *Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand. Entscheidungshilfen für die Führungsspitze. Praktiker berichten*. Hamburg: Windmühle.

Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The organisational trust inventory – development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler, *Trust in organisations*. Thousand Oaks: Sage.

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 behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

DAK-Versorgungsmanagement (2005). *DAK Gesundheitsreport 2005*. Hamburg: DAK.

Dillon, J. T. (1982). Problem solving and finding. *Journal of creative behavior*, 16, 97-111.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.

Eagly, A., Johanessen-Schmidt, M. & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership style: A Meta-Analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 4, 569-591.

Eccles, J.S., Wigfield, A. & Schiefele, U. (1998). Motivation to succeed. In N. Eisenberg (Ed.), *Social, emotional and personality development (Handbook of child psychology)* (Vol. 3, 5th ed. pp 1017-1095). New York: Wiley.

Edelmann, M. (2002). *Gesundheitsressourcen im Beruf: Selbstwirksamkeit und Kontrolle als Faktoren der multiplen Stresspufferung*. Weinheim: Beltz PVU.

Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Occupational Change and Management*, 12, 80-88.

Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). Individual Innovation. Im M. A. West & J. L. Farr (Hg.), *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies* (S. 63-80) Chichester: Wiley.

Felfe, J., Six, B. Schmook, R., & Knorz, C. (2004). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf / der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.) *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Ford, D. H. & Lerner, R. M. (1992). *Developmental systems theory: An integrative approach*. Newbury Park, CA: Sage.

Freund, A. (2003). Die Rolle von Zielen für die Entwicklung. *Psychologische Rundschau*, 54, 233-242.

Freund, A. & Riedinger, M. (2001). What I have and what I do – The role of resource loss and gain throuout life. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 3, 370-380.

Friedman, H. H., Langbert, M. & Giladi, K. (2000). Transformational leadership: Instituting revolutionary change in your accounting firm. *The National Public Accounts*, 45, 8-11.

Frieling, E., Bernard, H. & Grote, S. (1999). Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) (Hg.): *Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen* (S. 147-202). Berlin: Waxmann.

Frijda, N. H. (1988). The Laws of Emotion. *American Psychologist*, 43, 349-358.

Furnham, A. (1991). Work and leisure satisfaction. In M. Argyle, N. Schwarz, and F. Strack (Eds.), *Subjective well-being* (S. 235-260). Oxford: Pergamon Press.

Fydrich, T., Sommer, G., Menzel, U. & Höll, B. (1987). Fragebogen zur sozialen Unterstützung (Kurzform; SOZU-K-22). *Zeitschrift für klinische Psychologie*, 25, 434-436.

Gabriel, P. Liimatainen, M.-R. (Hg.) (2000). *Mental health in the workplace*. Genf: International Labour Organisation.

Gerlmaier, A. & Kastner, M. (2003). Der Übergang von der Industrie- zur Informationsarbeit: Neue Herausforderungen für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit. In M. Kastner (Hg.) *Neue Selbstständigkeit in Organisationen*. Mehring: Hampp.

Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung der Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, 377-400.

Grawe, K. (1998). *Psychologische Psychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2002). Vorwort. In C. Rauen (Hg.), *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S., Runde, B., Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.

Grötzinger, Martin (Hrsg.) (2001). *Balanced Scorecard im Human Resources Management*. Neuwied: Luchterhand.

Grüne, P. (1999). SynBa-3K. Verfahren zur Analyse von Konflikten und Strategien zur Konfliktbewältigung in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 4, 216-225.

Hacker, W. (1986). Arbeitspsychologie. In E. Ulich (Hg.) *Schriften zur Arbeitspsychologie*, Band 41. Bern: Huber.

Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Hayes, S. C. (1987). A contextual approach to therapeutic change. In N. Jacobsen (Hg.), *Psychotherapists in clinical practice* (S. 327-387). New York: Guilford Press.

Hayes, S. C., Wilson, K. G., Gifford, E. V., Follette, V. M. & Strosahl, K (1996). Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64, 1152-1168.

Heckhausen, J. & Dweck, C. S. (1998). Introduction. In J. Heckhausen & C. S. Dweck (Hg.), *Motivation and self-regulation across the life-span*. New York: Cambridge University Press.

Heil, F. E. (1984). *Zur Erfassung von Koorientierungsstrukturen in Partnerschaften*. Trier: Dissertationsschrift.

Heil, F. E. & Nowak, R. (1998). *Definitionen der Kompetenzen im Skillmodell der SNI AG*. Trier: Unveröffentlichtes Manuskript.

Heisig, B. (1996). *Planen und Selbstregulation*. Frankfurt: Lang.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87,3, 474-487.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. Auflage). New York: Wiley.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 3, 337-369.

Howell, J.M. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Howell, J. M. & Higgins, C.A. (1990). Champions of technological innovations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.

Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, 939-948.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 1, 17-34.

Judge, T. A., Pucik, V. & Welbourne, T. M.. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, 107–122.

Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypothesis and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Kaluza, G. (2004). *Stressbewältigung*. (2. Auflage). Heidelberg: Springer.

Kanfer, F. H., Reinecker, H & Schmelzer, D. (1996). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. Berlin: Springer.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kehr, H. M., Bles, P. & von Rosenstiel, L. (1999). Zur Motivation von Führungskräften: Zielbindung und Fluss erleben als transferfördernde Faktoren bei Führungstrainings. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 2, 83-94.

Kehr, H. M. (2002). *Selbstmanagement*. Weinheim: Beltz.

Keupp, H. (2002). Eine Gesellschaft der Ichlinge? In M. Moldaschl (Hg.), *Neue Arbeit- Neue Wissenschaft der Arbeit?* Heidelberg: Asanger.

Kiesler, C. (1971). *The Psychology of Commitment*. New York: Academic Press.

Kirton, M (Hg.). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem-solving*. New York: Routledge.

Klein, S. (2001). *Selbstmanagement und beruflicher Fortschritt: Entwicklung, Evaluation und Vergleich eines Trainingsprogramms*. Marburg: Unveröffentlichte Dissertation.

Klingenbiel, N. (2000). *Integriertes Performance Management*. Wiesbaden: Gabler.

Koch, S. (2003). Das Konzept Eigenverantwortung. In S. Koch, J. Kaschube & R. Fisch (Hg.), *Eigenverantwortung für Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

Koch, S., Kaschube, J. & Fisch, R. (Hg.). *Eigenverantwortung für Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

Krüger, W. (2000). Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In W. Krüger (Hg.), *Excellence in Change – Wege zur strategischen Neuerung*. Wiesbaden: Gabler.

Lambert, M. J. & Bergin, A. E. (1994). The effectiveness of psychotherapy. In A. E. Bergin & S. L. Garfield (Hg.), *Handbook of psychotherapy and behavior change* (4. Auflage; S. 143-189). New York: Wiley.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

Lazarus, R. S. (2001). Conservation of resources theory (COR): Little more than words masquerading as a new theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 3, 381- 391.

Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organisational transformation*. New York: Harper & Row.

Lee, T. W., Locke, E- A., Latham, G. P. (1989). Goal setting theory and job performance. In L. A. Pervin, (Ed), *Goal concepts in personality and social psychology*. (pp. 291-326). Hillsdale, NJ,: Erlbaum.

Locke, E. A. & Henne (1986). Job dissatisfaction - What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 2, 221-240.

Lowe, K., Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385- 425.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Maier, J.-M. (2000). *Selbstregulation in Führungskontexten: Zur Bedeutung akkommodativer Flexibilität und assimilativer Hartnäckigkeit*. Trier: Unveröffentlichte Diplomarbeit.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

McCartt, A. & Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure of decision conferencing. *Organizational Science*, 6, 569-584.

Mento, A. J., Steel, R. P. & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Decision Processes*, 39, 52-83.

Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

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, 39-80.

Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2003). *Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen: Irritation*. [Onlinedokument]. Verfügbar unter: http://www.uni-leipzig.de/~apsycho/irritation_NEU.html.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius-Verlag.

Neuberger, O. & Allerbeck, (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit : Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"* Bern: Huber.

Nur, Y.A. (1998). Charisma and managerial leadership. *Business Horizons*, 41, 19- 25.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 680-693.

Orth, M. S. (2002). *Factors related to resistance and support of organizational change*. Fort Collins: Dissertationsschrift.

Renner, G. (1990). *Flexible Ziellanpassung und hartnäckige Zielverfolgung: Zur Aufrechterhaltung der subjektiven Lebensqualität in Entwicklungskrisen*. Trier: Dissertationsschrift.

Reiss, M. (1997). Change Management als Herausforderung. In M. Reiss, L. v. Rosenstiel & Anette Lanz (Hg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-31). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Richter, P., Hemmann, E., Merboth, H, Fritz, S. Haensgen, C. & Rudolf, M (2000). Das Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum – Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 3, 129-139.

Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind*. New York: Basic Books.

Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B. (1988). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Rosenstiel, L. v. (1995). Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, 2. Auflage (S. 321-352). Bern: Huber.

Rothermund, K. (2003). *Analyse längsschnittlicher Veränderungen*. Trierer Psychologische Berichte, 30, Heft 1.

Rothermund, K. & Brandstädter, J. (1998). Auswirkungen von Belastungen und Verlusten auf die Lebensqualität: alters- und lebenszeitgebundene Moderationseffekte. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 27, 2, 86-92.

Rothermund, K. & Brandstädter, J. (1996). Entwicklung und Bewältigung: Festhalten und Preisgeben von Zielen als Formen der Bewältigung von Entwicklungsproblemen. In C. Tesch-Römer, C. Salewski & G. Schwarz (Hrsg.), *Psychologie der Bewältigung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Rothermund, K., Dillmann, U., Brandstädter, J. (1994). Belastende Lebenssituationen im mittleren und höheren Erwachsenenalter: zur differentiellen Wirksamkeit assimilativer und akkommodativer Bewältigung. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 2, 245-268.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1, 1-28.

Schaie, K. W. (Hg.) (1983): *Longitudinal Studies of Adult Psychological Development*. New York: The Guilford Press.

Scholl, W. (1995). Grundkonzepte der Organisation. In Schuler, H. (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, 2. Auflage (S. 133-166). Bern: Huber.

Schuler, H. (Hrsg.)(1995). *Organisationspsychologie*, 2. Auflage. Bern: Huber.

Schuler, H. & Funke, (1995). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In Schuler, H. (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, 2. Auflage (S. 133-166). Bern: Huber.

Schwarzer, R. (2000). *Stress, Angst und Handlungsregulation* (4. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development, 30*, 247-261.

Seidenschwarz, W. (2003). *Steuerung unternehmerischen Wandels*. München: Vahlen.

Semmer, N., Baillod, J. und Ruch, L. (1990). Das Modell verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit: Nach 15 Jahren kein Grund zur Resignation. In D. Frey (Hrsg.), *Bericht über den 37. Kongress der DGfP in Kiel*, Bd. 1 (S. 648-649). Göttingen: Hogrefe.

Semmer, N. und Udrys, I. (1995). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, 2. Auflage (S. 133-166). Bern: Huber.

Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch*. 2. Auflage. Berlin: Berlin Verlag.

Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*, 703-714.

Siegrist, J. (2002). ERI-Fragebogen. *Bericht aus dem Institut für medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf*. Düsseldorf: Unveröffentlichtes Manuskript.

Sonntag, S., Fay, D. & Frese, M. (2004). Handeln in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D/III/1* (S. 251-291). Göttingen: Hogrefe.

Sonntag, Kh. (2005). Innovative Arbeitswissenschaft – Träger von Gesundheit und Leistung bei Veränderungen. [Abstract], *Bericht zum 51. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 22.-24.3.2005 an der Universität Heidelberg*. Dortmund: GfA-Press.

Sonntag, Kh. & U. Spellenberg (in Vorbereitung). *Ressourcenorientiertes Change Management*.

Sonntag, Kh., Benz, D., Edelmann, M. & Kipfmüller, K. (2001). Gesundheit, Arbeitssicherheit und Motivation bei innerbetrieblichen Restrukturierungen. In M. Kastner, K. Kipfmüller, W. Quaas, Kh. Sonntag & R. Wieland (Hrsg.), *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht der Projektes gesina* (S. 327-395). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Sonntag, Kh., Stegmaier, R., Schaper, N. & Friebe, J. (2005). Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. *Unterrichtswissenschaft*, 23, 2, 104-127.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks: Sage.

Steyrer, J. (1999). Charisma in Organisationen - zum Stand der Theoriebildung und empirischen Forschung. In G. von Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 9* (S. 143-197). Berlin: Walter de Gruyter.

Storch, M. & Krause, F. (2002). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Bern: Huber.

Strehmel, P. und Ulich, D. (1995). Arbeitslosigkeit als Entwicklungskrise im frühen und mittleren Erwachsenenalter. In R. Oerter & L. Montada, *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Swann, W. B. (1983). Self-verification: Bringing the social reality in harmony with the self. In J. Suls & A.G. Greenwald (Eds.), *Psychological perspectives on the self. (Vol. 2)*, pp. 33-66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tait, M., Padgett, M. Y. & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 3, 502-507.

Theorell, T. (2003). To be able to exert control over one's own situation: A necessary condition for coping with stressors. In J. C. Quick & L. Tetrick, *Handbook of occupational health psychology (2nd edition)*. Washington, D.C.: APA.

- Tichy, N. & Devanna, M.A. (1995). *Der Transformational-Leader*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Udris, I, Kraft, Ue. & Mussmann, C. (1991). *Warum sind „gesunde“ Personen „gesund“? Untersuchungen zu Ressourcen von Gesundheit*. (Forschungsprojekt SALUTE, Bericht Nr. 1). Zürich: ETHZ, Institut für Arbeitspsychologie.
- Ulich, E. (2004). *Arbeitspsychologie*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Handlungstätigkeiten, In U. Kleinbeck & J. Rutenfrantz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D/III/1* (S. 1-42). Göttingen: Hogrefe.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, A. (2000). Arbeiten ohne Ende? – Über die Arbeitszeiten hoch qualifizierter Angestellter. In *IAT-Jahrbuch 1999/2000*. Gelsenkirchen: Institut für Arbeit und Technik.
- Waldbuesser, P. (2004). *Versetzte Ausbildungszeiten in der Berufsausbildung jugendlicher Nachwuchskräfte*. Heidelberg: Dissertationsschrift.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*, 4. Auflage. Weinheim. Psychologie Verlags Union.
- Wentura, D. (1995). *Verfügbarkeit entlastender Kognitionen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wiendieck, G. (1977). Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit - eine kritische Übersicht. *Gruppendynamik*, 8, 6, 415-430.
- Wiese, B. & Freund, A. (in Druck). Goal progress makes one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Organisational and Occupational Psychology*.

Wilken, U. & Breuker, G. (2000). *Mental Health in the Workplace. Situation Analysis Germany*. Genf: International Labour Organisation.

Wiswede, G. (1980). *Motivation und Arbeitsverhalten*. München: Reinhardt.

Wood, R. & Bandura, A. (1988). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 3, 361.-83.

Wood, R. E., Mento, A. J. & Locke, E. A. (1989). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.

Wunderer, R. (1994) Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel: Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung. In P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stewens & R. Wunderer (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung* (S. 229-271). Wiesbaden: Gabler.

Wunderer, R. (1998): *Führung und Zusammenarbeit : Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre*. 2. Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel.

Wunderer, R. & Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz*. München: Vahlen.

Anhang 12.1 Untersuchungsinstrument zu Studie 1

Fragebogen für Führungskräfte der DaimlerChrysler AG:

Erfolgsfaktoren in betrieblichen Veränderungsprozessen

Universität Heidelberg
Arbeits- und Organisationspsychologie
Hauptstr. 47 - 51
69117 Heidelberg
Tel. 0 62 21 / 54 73 70

Ansprechpartner:
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
Silke Fritz
Kathrin Funk-Müldner
Jan-Michael Maier

Hinweise zum Datenschutz und zur Vertraulichkeit

Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig. Die Auswertung aller Daten geschieht auf rein statistischer Basis in anonymisierter Form. Die Arbeitseinheit Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg trägt hierfür die volle datenschutzrechtliche Verantwortung. **Entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz werden alle Ihre Angaben streng vertraulich behandelt.** Die Fragebogen bleiben in Besitz der Universität Heidelberg. Die DaimlerChrysler AG und andere Dritte haben keinen Zugang zu den Daten. Der Betriebsrat der Zentrale hat dem Einsatz dieses Fragebogens zugestimmt.

Betrieblicher Partner:

DaimlerChrysler AG
PAP/AP
HPC 0642
70546 Stuttgart
Tel. 07 11 / 17 - 9 63 58

Ansprechpartner:

Ursula Spellenberg
Dr. Margarete Edelmann
Heiko Engelmann

Bearbeitungshinweise

Vielen Dank dass Sie an der Erhebung teilnehmen. Der Fragebogen hat zum Ziel, relevante Erfolgsfaktoren in betrieblichen Veränderungsprozessen zu identifizieren. Aus den Ergebnissen sollen Hinweise für die motivationsförderliche Gestaltung von Veränderungsprozessen abgeleitet werden. Hierbei sind wir auf Ihre Erfahrungen im Umgang mit betrieblichen Veränderungen angewiesen.

Bitte beachten Sie die folgenden Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens:

- Wir möchten Sie bitten, **alle** gestellten Fragen zu beantworten. Machen Sie Ihre Antwort durch ein Kreuz an der entsprechenden Stelle kenntlich. Wir sind an **Ihrer persönlichen Meinung** interessiert. Es gibt deshalb auch keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Antworten Sie bitte so, wie dies für Ihre Situation zutrifft. Denken Sie nicht zu lange nach, sondern antworten Sie ganz spontan.
- Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens zum 30.08.02 mit dem beige-fügten Rückumschlag an die Universität Heidelberg.
- Wir möchten Sie gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal zu diesem Thema befragen. Um in diesem Fall eine genaue und anonyme Zuordnung Ihrer Daten vornehmen zu können, bitten wir Sie, den unten stehenden Code auszufüllen:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Anfangsbuchstabe des Vornamens Ihrer leibli- chen Mutter	Erster Buchstabe Ihres Vornamens	Anfangsbuchstabe Ihres Geburtsmonats	Anfangsbuchstabe Ihres Geburtsortes	Anfangsbuchstabe des Vornamens Ihres leibli- chen Vaters

Beispiel:

D

Dorothea

E

Erhard

M

März

O

Offenbach

J

Johannes

trifft voll zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft überhaupt nicht zu



A Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

VP01	Zur Umsetzung von Veränderungsprozessen steht genügend Zeit zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>				
VP02	Veränderungsprozesse werden gut kommuniziert.	<input type="checkbox"/>				
VP03	Es gibt zu viele Veränderungsprozesse.	<input type="checkbox"/>				
VP04	Veränderungsprozesse sind gut aufeinander abgestimmt.	<input type="checkbox"/>				
VP05	Die hohe Veränderungsdynamik erlaubt keine angemessene Bearbeitung aller Veränderungsprozesse.	<input type="checkbox"/>				

Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der folgenden Fragen auf **eine konkrete Veränderung**, von der **Sie zukünftig betroffen sein werden, aktuell betroffen** sind oder **die vor kurzem abgeschlossen wurde**. Sollten Ihnen mehrere Veränderungsprozesse einfallen, bitten wir Sie, sich auf den zu beziehen, der Sie am meisten betrifft. Bitte halten Sie sich bei der Beantwortung der Fragen diesen Veränderungsprozess vor Augen.

B Bitte beschreiben Sie anhand der folgenden Fragen die Veränderung, auf die Sie sich bei der Beantwortung des Fragebogens beziehen.

TC01	Der Veränderungsprozess ...	<input type="checkbox"/>	... soll konzernweit umgesetzt werden/ wurde konzernweit umgesetzt
		<input type="checkbox"/>	... betrifft in erster Linie unser Werk / Standort
		<input type="checkbox"/>	... betrifft in erster Linie unseren Bereich / Center
		<input type="checkbox"/>	... betrifft ausschließlich unsere Abteilung
TC02	Der Veränderungsprozess, auf den ich mich im Folgenden beziehe, betrifft ... (Mehrfachnennungen möglich)	<input type="checkbox"/>	... weitgehend alle Mitarbeiter
		<input type="checkbox"/>	... nur bestimmte Hierarchieebenen
		<input type="checkbox"/>	... nur bestimmte Abteilungen
		<input type="checkbox"/>	... nur bestimmte Funktionsgruppen

TC03

Der Veränderungsprozess umfasst voraussichtlich (*Mehrfachnennungen möglich*):

- Veränderungen in den technischen Rahmenbedingungen (Anlagen/ Maschinen/ Arbeitsmittel)
- Veränderungen in den Arbeitsabläufen / Arbeitsorganisation
- Inhaltliche Veränderungen in den Aufgaben
- Personelle Veränderungen (Auf- und / oder Abbau von Personal, Versetzung von Personal)
- Veränderungen in der Unternehmenskultur (z.B. neue Führungsleitlinien, Unternehmensleitbilder etc.)
- Veränderungen der Strategien und Ziele
- Veränderungen in den Informations- und Kommunikationswegen (z.B. andere Ansprechpartner, Berichtswesen etc.)

TC04

Bitte schätzen Sie ein, in welcher Phase sich der Veränderungsprozess, auf den Sie sich beziehen, gerade befindet. Bitte kreuzen Sie den von Ihnen eingeschätzten Zeitpunkt an.

- Ich weiss, dass er geplant ist
- Ich kenne die wichtigsten Ziele und Visionen
- Erste Schritte sind festgelegt und werden umgesetzt
- Die Veränderung ist im Arbeitsalltag verankert und wird umgesetzt
- Die Veränderung ist im wesentlichen abgeschlossen. Ergebnisse aus der Umsetzung liegen bereits vor und weitere Empfehlungen/Maßnahmen werden daraus abgeleitet

TC05

Bitte schätzen Sie ein, zu wieviel Prozent Ihre eigene Arbeit von dem Veränderungsprozess betroffen ist bzw. betroffen sein wird.

- 0 % es ändert sich für mich nichts
- 25 %
- 50 %
- 75 %
- 100% meine Arbeitsbedingungen ändern sich völlig

C Diese Veränderung empfinde ich für mich...

AV01	gut	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	schlecht
AV02	angenehm	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	unangenehm
AV03	befriedigend	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	frustrierend
AV04	wichtig	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	unwichtig
AV05	fair	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	unfair

Ich erlebe mich bei dieser Veränderung als...

AV06	aktiv	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	passiv
AV07	offen	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	verschlossen
AV08	interessiert	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	uninteressiert
AV09	gefordert	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	überfordert
AV10	zupackend	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	abwartend

D Bitte geben Sie an, wie Sie Ihre Arbeitssituation einschätzen?

Wie sehr trifft das für Ihre Arbeit zu?

Inwieweit erwarten Sie eine Verschlechterung bzw. eine Verbesserung dieses Aspektes durch die Veränderung?

	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu	Ver-besserung	Ver-schlechterung
BRHS03	Ich habe den Handlungsspielraum, den ich für meine Arbeit brauche.	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --			
BRAI03	Meine Arbeitsinhalte fordern mich als ganze Person.	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --			
BRQP03	Ich kann beruflich vorwärts kommen.	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --			
BRKO01	Ich habe gute Kontakte innerhalb des Unternehmens, auf die ich zurückgreifen kann.	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --			
BRST02	Ich erfahre von meinem beruflichen Umfeld viel Anerkennung.	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> +/- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> --			

		trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu		Ver- besserung	Ver- schlechterung			
BRQP02	Ich lerne ständig dazu.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRZ01	Ich kann meine Arbeitszeiten selbst einteilen.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRST01	Ich habe eine angemessene berufliche Stellung.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRHS02	Ich kann meine Arbeit selbständig planen und einteilen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRQP01	Ich kann mich im Unternehmen beruflich und persönlich weiterentwickeln.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRAD02	Ich schaffe es, während meiner Arbeitszeit meine Aufgaben zu erledigen.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRKO03	In meinem Arbeitsbereich arbeiten wir gut zusammen.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRSU02	Ich spreche über meine privaten und beruflichen Probleme und die Kolleg/inn/en hören mir zu und interessieren sich dafür.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRHS01	Meine Tätigkeit bietet die Möglichkeit, Ziele im Veränderungsprozess mit zu verhandeln.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRAI02	Meine Arbeitsaufgaben wecken Ehrgeiz und Anstrengungsbereitschaft.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRAD01	Das von mir verlangte Arbeitstempo ist angemessen.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRKO02	Ich erhalte (wenn erforderlich) Unterstützung von Mentoren/ Coaches.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRSU01	Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten mir die Kolleg/inn/en praktische Unterstützung oder Hilfe.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
BRAI01	Meine Arbeitsinhalte sind interessant und herausfordernd.	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--

trifft voll zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft überhaupt nicht zu



E Bitte geben Sie an, wie Sie die Implementierung und Umsetzung des Veränderungsprozesses erleben?

KSP01	Bei der Veränderungsmaßnahme können wir mitreden.	<input type="checkbox"/>				
KFB01	Die Veränderung zwingt mich, gegen meine Überzeugung zu handeln.	<input type="checkbox"/>				
KFV01	Ich weiß nicht genau, ob ich die Arbeitsaufgaben, mit denen ich zur Zeit beschäftigt bin, auch weiterhin behalten werde.	<input type="checkbox"/>				
KFV04	Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.	<input type="checkbox"/>				
KSN01	Die Veränderung wird in einem überschaubaren Zeitrahmen umgesetzt.	<input type="checkbox"/>				
KFB02	Die Leistung, die ich während des Veränderungsprozesses erbringe, wird von anderen Personen nicht anerkannt.	<input type="checkbox"/>				
KFV03	Die Vorgehensweise im Veränderungsprozess ist weitgehend festgelegt und ich habe keinen Einfluss auf die Gestaltung.	<input type="checkbox"/>				
KFR02	Durch den Veränderungsprozess werden von verschiedenen Seiten Erwartungen an mich gestellt, die ich nur schwierig gleichzeitig erfüllen kann.	<input type="checkbox"/>				
KSS01	Der Nutzen des Veränderungsprozesses wird für mich deutlich.	<input type="checkbox"/>				
KSS03	Der Veränderungsprozess dient zur Profilierung einzelner.	<input type="checkbox"/>				
KSN02	Der Veränderungsprozess wird verbindlich und konsequent durchgeführt.	<input type="checkbox"/>				
KSP03	Der Veränderungsprozess wird vor allem durch den Druck von oben umgesetzt.	<input type="checkbox"/>				
KFV02	Es gibt ständig Auseinandersetzungen bezüglich der Verteilung von Ressourcen im Veränderungsprozess.	<input type="checkbox"/>				
KFR01	Während des Veränderungsprozesses werde ich bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen meine Hilfe erwarten.	<input type="checkbox"/>				
KSS02	Ich erkenne, dass der Veränderungsprozess auf anderen Veränderungsprozessen aufbaut.	<input type="checkbox"/>				
KSP02	Bei dieser Veränderung bestehen mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten als bei früheren Veränderungsprozessen.	<input type="checkbox"/>				
KFB03	Mit mir arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen im Veränderungsprozess zu Streit.	<input type="checkbox"/>				

		trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
KFK02	Ich werde über Inhalte und Zeitpunkte des Veränderungsprozesses zu wenig oder zu spät unterrichtet.	<input type="checkbox"/>				
KFK01	Im Vorfeld von Entscheidungen des Veränderungsprozesses wurden meine Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>				
KFK03	Im Rahmen dieser Veränderung funktioniert der Informationsaustausch zwischen mir und anderen Personen im Betrieb nicht richtig.	<input type="checkbox"/>				
KFK	Die Beziehungen zu Kolleg/inn/en sind während des Veränderungsprozesses beeinträchtigt.	<input type="checkbox"/>				
F Bitte geben Sie an, wie Sie das Verhalten Ihrer direkten Führungskraft in Bezug auf die von Ihnen genannte Veränderung einschätzen. Falls Sie die Fragen in Bezug auf diese Veränderung nicht beantworten können, geben Sie bitte eine allgemeine Einschätzung ab.						
FVE01	Meine Führungskraft ermöglicht mir die Mitwirkung an Entscheidungen, die mich betreffen.	<input type="checkbox"/>				
FVL05	Ich denke, dass meine Führungskraft sich im Veränderungsprozess uns Mitarbeitern gegenüber loyal verhält.	<input type="checkbox"/>				
FVL08	Ich habe das Gefühl, meine Führungskraft versteht meine Probleme und Bedürfnisse.	<input type="checkbox"/>				
FVG01	Ich kann mich auf meine Führungskraft verlassen.	<input type="checkbox"/>				
FVG03	Ich denke, dass meine Führungskraft die Vereinbarungen, die sie mit uns getroffen hat, auch einhält.	<input type="checkbox"/>				
FVKP04	Ich habe das Gefühl, wir können uns darauf verlassen, dass meine Führungskraft unseren Bereich durch die Veränderung weiterbringt.	<input type="checkbox"/>				
FVK03	Ich denke, meine Führungskraft erzählt mir bezogen auf den Veränderungsprozess die Wahrheit.	<input type="checkbox"/>				
FVL04	Ich habe genug Vertrauen in meine Führungskraft, dass ich ihre Entscheidungen verteidigen würde.	<input type="checkbox"/>				
FVU03	Meine Führungskraft würde ihren Einfluss nutzen, um mir bei Problemen zu helfen.	<input type="checkbox"/>				
FVG02	Ich habe das Gefühl, dass meine Führungskraft bezüglich der Veränderung Wort hält.	<input type="checkbox"/>				
FVK04	Ich denke, meine Führungskraft beschreibt offen die Stärken und Schwächen des Veränderungsprozesses.	<input type="checkbox"/>				
FVL07	Ich denke, dass meine Führungskraft unsere gemeinsamen Erwartungen im Veränderungsprozess nach oben fair verhandelt.	<input type="checkbox"/>				
FVU05	Meine Führungskraft berücksichtigt mein Potential.	<input type="checkbox"/>				

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
FVKP03	<input type="checkbox"/>				
FVL06	<input type="checkbox"/>				
FVU04	<input type="checkbox"/>				
FVE03	<input type="checkbox"/>				
FVK01	<input type="checkbox"/>				
FVK02	<input type="checkbox"/>				
FVK05	<input type="checkbox"/>				
FVE02	<input type="checkbox"/>				
FVE04	<input type="checkbox"/>				
FVL01	<input type="checkbox"/>				
FVL02	<input type="checkbox"/>				
FVL03	<input type="checkbox"/>				
FVU01	<input type="checkbox"/>				
FVU02	<input type="checkbox"/>				
FVKP01	<input type="checkbox"/>				
FVKP02	<input type="checkbox"/>				
FVK06	<input type="checkbox"/>				

G

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

		trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
		<input type="checkbox"/>				
AG03	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.	<input type="checkbox"/>				
ACO01	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	<input type="checkbox"/>				
ACT01	Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß.	<input type="checkbox"/>				
AG06	Ich bin schnell verärgert.	<input type="checkbox"/>				
AG08	Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	<input type="checkbox"/>				
ACT02	Ich würde mir wünschen, meine jetzige Tätigkeit auch in Zukunft auszuüben.	<input type="checkbox"/>				
ACO03	Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	<input type="checkbox"/>				
AG04	Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>				
ACT04	Ich denke, dass ich meine Wertvorstellungen in meiner jetzigen Tätigkeit verwirklichen kann.	<input type="checkbox"/>				
AG07	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="checkbox"/>				
ACO02	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	<input type="checkbox"/>				
ACT03	Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren.	<input type="checkbox"/>				
AG02	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>				
AG05	Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	<input type="checkbox"/>				
ACO05	Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	<input type="checkbox"/>				
ACO04	Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	<input type="checkbox"/>				
AG01	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="checkbox"/>				
AFL01	Es ist zwar schön, gelegentlich etwas Neues anzufangen, aber beim Bewährten fühle ich mich doch wohler.	<input type="checkbox"/>				
AFL02	Ich bin allem neuen gegenüber aufgeschlossen.	<input type="checkbox"/>				
		trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu

		⤿	⤿	⤿	⤿	⤿
AFL03	Ich suche mir gern Aufgaben, an denen ich meine Fähigkeiten prüfen kann.	<input type="checkbox"/>				
AFL04	Um etwas Neues auszuprobieren, gehe ich schon mal ein Risiko ein.	<input type="checkbox"/>				
AFL05	Neuen Situationen stehe ich zunächst immer etwas skeptisch gegenüber.	<input type="checkbox"/>				
AFL06	Ich kann mir viele Aufgabengebiete vorstellen, in denen ich mich wohlfühlen würde.	<input type="checkbox"/>				
AFL07	Bei der Wahl meiner Ziele bin ich lieber vorsichtiger als zu große Risiken einzugehen.	<input type="checkbox"/>				

H	Um die aktuelle/ anstehende Veränderung zu bewältigen...				
----------	---	--	--	--	--

BBLA01	... denke ich über die Ursachen der Probleme nach.	<input type="checkbox"/>				
BBLA02	... versuche ich mir über alle Einzelheiten des Problems Klarheit zu verschaffen.	<input type="checkbox"/>				
BBLA03	... überlege ich mir einen Plan zur Lösung der Schwierigkeiten.	<input type="checkbox"/>				
BBLA04	... spiele ich die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten im Kopf durch.	<input type="checkbox"/>				
BBLA05	... überlege ich mir, wie ich früher solche Probleme gelöst habe.	<input type="checkbox"/>				
BBN01	... denke ich an Freunde und Bekannte, die die gleichen oder noch schlimmere Probleme haben.	<input type="checkbox"/>				
BBN02	... versuche ich mehr die positiven Seiten meiner Situation zu sehen.	<input type="checkbox"/>				
BBN03	... mache ich mir klar, dass die Lösung mancher Probleme einer langen Zeit bedarf.	<input type="checkbox"/>				
BBN04	... sage ich mir, es wird schon wieder aufwärts gehen.	<input type="checkbox"/>				
BBKV01	... versuche ich das Problem zu ignorieren.	<input type="checkbox"/>				
BBKV02	... mache ich mir bewusst, dass ich nicht für alles verantwortlich bin.	<input type="checkbox"/>				
BBKV03	... wende ich meine Aufmerksamkeit anderen Dingen zu.	<input type="checkbox"/>				
BBKV04	... versuche ich möglichst wenig an die Probleme zu denken.	<input type="checkbox"/>				
BBEK02	... verberge ich meinen Ärger.	<input type="checkbox"/>				

trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
⤿	⤿	⤿	⤿	⤿

BBS01	... informiere ich mich, wie man solche Probleme lösen kann.	<input type="checkbox"/>				
BBS02	... spreche ich mit Freunden, Bekannten oder Kollegen über die Lösung meines Problems.	<input type="checkbox"/>				
BBAH03	... probiere ich verschiedene Möglichkeiten zur Lösung des Problems aus.	<input type="checkbox"/>				
BBS03	... hole ich mir Rat bei einem Fachmann.	<input type="checkbox"/>				
BBS04	... rede ich mit meinem Partner.	<input type="checkbox"/>				
BBS05	... informiere ich mich über Bücher, Zeitschriften oder andere Medien.	<input type="checkbox"/>				
BBAH01	... unternehme ich aktiv etwas, um mit den Problemen fertig zu werden.	<input type="checkbox"/>				
BBAH02	... versuche ich dazuzulernen und umzudenken, um mit den Problemen besser fertig zu werden.	<input type="checkbox"/>				
BBAH04	... mache ich bei der Lösung des Problems auch Zugeständnisse.	<input type="checkbox"/>				
BBAH05	... treffe ich klare Entscheidungen um eine Lösung des Problems herbeizuführen.	<input type="checkbox"/>				
BBA03	... suche ich auf anderen Gebieten nach Bestätigung.	<input type="checkbox"/>				
BBA04	... beschäftige ich mich mit Dingen die mir Spaß machen.	<input type="checkbox"/>				
BBEK01	... halte ich meine Gefühle unter Kontrolle.	<input type="checkbox"/>				
BBEK03	... bin ich ganz ruhig und überlegt.	<input type="checkbox"/>				
BBA01	... tue ich mir etwas Gutes.	<input type="checkbox"/>				
BBA02	... versuche ich mir durch Hobbies oder andere Aktivitäten Befriedigung zu verschaffen.	<input type="checkbox"/>				

Fragen zu Ihrer Person

SD01 Wie alt sind Sie? bis 30 Jahre

- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- über 60 Jahre

SD03 Welche Führungsebene nehmen Sie ein?

- E 2
- E 3
- E 4
- E 5

SD04 Wie lange arbeiten Sie bereits mit Ihrem direkten Vorgesetzten zusammen?

_____ Jahre

SD07 In welcher BS - Abteilung sind Sie tätig?

- BS / Leitung (E2 und direkt unterstellte E4)
- BS / BM
- BS / K
- BS / M
- BS / SD
- BS / F oder BS / TM *

SD06 Wie lange arbeiten Sie in der DCAG?

_____ Jahre

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

*Einheiten mit weniger als 6 Personen werden aus Gründen der Anonymität nicht gesondert ausgewertet.

Anhang 12.2 Ergänzende Tabellen zu Studie 1

Tabelle 11.1.1

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zur Ressourcenverfügbarkeit

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3
HSA					
unkorrigiert	.58	3	.33	.40	.43
korrigiert	.58	3	.33	.40	.43
AIA					
unkorrigiert	.76	3	.64	.62	.50
korrigiert	.76	3	.64	.62	.50
QPA					
unkorrigiert	.63	3	.60	.28	.55
korrigiert	.73	2	.59	x	.59
KOA					
unkorrigiert	.36	3	.18	.23	.23
korrigiert	.36	3	.18	.23	.23

^a Anzahl der Items der Skala^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.1.1 (Fortsetzung)

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zur Ressourcenverfügbarkeit

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2
STA				
unkorrigiert	.42	2	.27	.27
korrigiert	.42	2	.27	.27
ZSA				
unkorrigiert		1		
korrigiert		1		
ADA				
unkorrigiert	.63	2	.47	.47
korrigiert	.63	2	.47	.47
RGA				
unkorrigiert	.86	5		
korrigiert	.86	5		

^a Anzahl der Items der Skala^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.1.2

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zur Gewinn- und Verlustbilanz in Veränderungen

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3
HSB					
unkorrigiert	.68	3	.49	.51	.50
korrigiert	.68	3	.49	.51	.50
AIB					
unkorrigiert	.77	3	.66	.65	.52
korrigiert	.79	2	.66	.66	x
QPB					
unkorrigiert	.67	3	.57	.38	.50
korrigiert	.69	2	.53	x	.53
KOB					
unkorrigiert	.56	3	.35	.35	.39
korrigiert	.56	3	.35	.35	.39

^a Anzahl der Items der Skala^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.1.2 (Fortsetzung)

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zur Ressourcenverfügbarkeit

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2
STB				
unkorrigiert	.62	2	.45	.45
korrigiert	.62	2	.45	.45
ZSB				
unkorrigiert		1		
korrigiert		1		
ADB				
unkorrigiert	.67	2	.51	.51
korrigiert	.67	2	.51	.51
RGB				
unkorrigiert		5		
korrigiert		5		

^a Anzahl der Items der Skala^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.1.3

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Commitment-Skalen

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5
ACO							
unkorrigiert	.85	5	.55	.64	.74	.78	.61
korrigiert	.85	5	.55	.64	.74	.78	.61
			Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	
ACT							
unkorrigiert	.82	4	.71	.58	.67	.61	
korrigiert	.82	4	.71	.58	.67	.61	

^a Anzahl der Items der Skala^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.1.4

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skala „Gereiztheit / Belastetheit“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
GHB									
unkorrigiert	.82	8	.66	.63	.40	.54	.53	.44	.59
korrigiert	.82	8	.66	.63	.40	.54	.53	.44	.59
Item 8									
GHB									
unkorrigiert			.55						
korrigiert			.55						

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Anhang 12.3 Fragebogeninstrument zu Studie 2



Universität Heidelberg

Arbeits- und Organisationspsychologie

Hauptstr. 47 - 51

69117 Heidelberg

Tel. 0 62 21 / 16 94 69

E-Mail: fragebogen@timo-lehmann.de

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Dr. Ralf Stegmaier

Dipl.-Psych. Jan-Michael Kersting

cand.-psych. Timo Lehmann

Fragebogen zur Erfassung von beruflichen Veränderungen

Heidelberg April 2004

Allgemeine Hinweise zum Fragebogen

(Bitte genau durchlesen)

Der vorliegende Fragebogen besteht aus 5 Teilen. Bitte bearbeiten Sie die Teile der Reihe nach und beachten Sie dabei folgende Punkte:

1. Bitte lesen Sie die jedem Fragebogenteil vorangestellten Bearbeitungshinweise aufmerksam durch.
2. Überlegen Sie bitte nicht erst, welche Antwort vielleicht den besten Eindruck machen könnte, sondern antworten Sie so, **wie Sie es selbst für richtig halten**. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.
3. Manche Fragen kommen Ihnen vielleicht sehr persönlich vor. Bedenken Sie aber, dass die Fragebögen nicht gekennzeichnet sind und vertraulich behandelt werden, d.h. **Sie bleiben vollkommen anonym**.
4. Denken Sie bitte nicht allzu lange über einzelne Fragen nach, sondern geben Sie die Antwort, die Ihnen unmittelbar in den Sinn kommt.
5. Wenn Sie eine Ankreuzung oder Eintragung korrigieren wollen, so streichen Sie diese bitte deutlich durch. **Bitte lassen Sie keine Frage aus**. Am Ende des Fragebogens haben Sie die Möglichkeit auf Themen einzugehen die Ihrer Meinung nach zu kurz gekommen sind.
6. Wenn Sie an den Ergebnissen der Studie interessiert sind, werden wir Ihnen diese zusenden. Nehmen Sie dafür bitte mit uns Verbindung auf.

1. Fragen zur Person

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihr persönliches Berufsleben..

Fragen zur Person

1. Alter :

- 20 - 30 Jahre
- 31 – 40 Jahre
- 41 – 50 Jahre
- 52 – 60 Jahre
- über 60 Jahre

2. Geschlecht :

- weiblich
- männlich

3. Art der Ausbildung :

(z.B. Informatikstudium, BWL-Studium, kaufmännische Ausbildung, ...)

4. Art der derzeitig ausgeübten Tätigkeit :

(z.B.: Abteilungsleiter Einkauf, Entwicklungsingenieur,...)

Fragen zur Person

trifft
genau
zu

trifft gar
nicht zu

5. Ist diese Position / Tätigkeit verwandt mit Ihrer ursprünglichen Berufsausbildung ?

6. Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Position ?

- bis zu 6 Monate
 bis zu einem Jahr
 bis zu 3 Jahren
 bis zu 5 Jahren
 mehr als 5 Jahre

7. Tragen Sie Personalverantwortung:?

- Ja
 Nein

8. In welchem Bereich sind Sie im weitesten Sinne tätig ?

- Entwicklung
 Produktion / Qualitätskontrolle
 Marketing
 Vertrieb / Auftragsabwicklung
 Logistik / Lager
 Kundendienst / Schulung
 System Support
 Finanzen
 Einkauf
 Personal
 Allgemeine Verwaltung
 EDV
 Geschäftsleitung

2. Fragen zu einer konkreten Veränderung

Die folgenden Fragen beziehen sich auf eine erlebte berufliche Veränderung, die bereits abgeschlossen bzw. beendet wurde (z.B. Wechsel des Arbeitsplatzes, Einführung einer neuen EDV, Verlust bzw. Gewinn von Verantwortung). **Alle weiteren Fragen des gesamten Fragebogens beziehen sich auf diese Veränderung.**

Bitte beschreiben Sie kurz diese Veränderung:

Bearbeitungshinweise

Bitte kreuzen Sie auf der jeweils vorgegebenen Antwortskala an, inwieweit die Aussage auf Sie persönlich zutrifft. Sie können hierbei zwischen fünf Abstufungen wählen.

Beispiel:

trifft genau zu trifft gar nicht zu

1. Gestern war das Wetter schön.

Bei dieser Veränderung ...		trifft genau zu	trifft gar nicht zu
1.	... ging es für mich um etwas völlig neues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	... war mir klar warum ich diese Veränderung angehen musste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... hatte ich alle nötigen Informationen zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	... habe ich mich vor der Veränderung gefürchtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	... war mir klar, dass diese Veränderung notwendig war.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	... musste ich selbst etwas tun, um diese Veränderung einzuleiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	... hat mich die Durchführung viel Kraft gekostet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	... konnte ich selbst auf die Veränderung Einfluss nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	... ist es mir leicht gefallen, mich für diese Veränderung einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	... hatte ich die nötige Macht die Veränderung durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	... war das Ergebnis für mich positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	... kam das heraus, was ich erwartet habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ich erlebe häufig Veränderungen in meinem Berufsleben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Fragen zu Teilbereichen der beruflichen Tätigkeit

Im folgenden wird eine Reihe von Verhaltensweisen genannt, die im beruflichen Alltag oftmals anzutreffen sind. Bitte geben Sie für jede Verhaltensweise an,

- 3.1 wie erforderlich diese Verhaltensweise bei dieser Veränderung war,
- 3.2 wie gut Ihnen diese Verhaltensweise bei dieser Veränderung gelang,
- 3.3 inwieweit Ihr berufliches Umfeld für diese Verhaltensweise bei dieser Veränderung erleichternd gewirkt hat und
- 3.4 ob Ihnen die Verhaltensweisen aufgrund dieser Veränderung besser oder schlechter gelingen.

Wichtig !

Bitte vergegenwärtigen Sie sich die auf jeder Seite neu gestellte Einleitung. Diese ist immer in der Zeile am linken oberen Rand der Seite zu finden. **Alle Fragen beziehen sich auf die von Ihnen beschriebene Veränderung aus dem vorherigen Fragebogenteil (Teil 2).**

3.1 Bei dieser Veränderung ist es erforderlich gewesen, ...

Kommunikation und Kooperation		trifft genau zu trifft gar nicht zu						
1.	... auf andere zuzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	... sich in andere hineinzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... mit anderen zu kommunizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	... offen zu sein für Vorschläge anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	... auch mit weniger sympathischen Menschen zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Konflikten		trifft genau zu trifft gar nicht zu						
6.	... geduldig zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	... Konflikte auszutragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	... unangenehme Dinge anzusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	... eigene Vorstellungen durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	... kompromissbereit zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Arbeitsstil		trifft genau zu trifft gar nicht zu						
11.	... eigenverantwortlich zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	... sich an etwas Neues heranzuwagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	... herausfordernde Probleme zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	... die eigene berufliche Entwicklung zu gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	... Routinearbeiten zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belastbarkeit

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
16.	... Frustrationen auszuhalten.	<input type="checkbox"/>						
17.	... sich in neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>						
18.	... unter widrigen Umständen zielorientiert zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>						
19.	... trotz Ungewissheit sichere Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>						
20.	... auf unvorhergesehene Veränderungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/>						

Unternehmerisches Handeln

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
21.	... künftige Entwicklungen abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
22.	... kalkulierte Risiken einzugehen.	<input type="checkbox"/>						
23.	... persönliche Interessen hinten anzustellen.	<input type="checkbox"/>						
24.	... die wirtschaftliche Lage des Unternehmens in der eigenen Arbeitsplanung zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>						

Führen von Mitarbeitern

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
25.	... Arbeit zu delegieren.	<input type="checkbox"/>						
26.	... Mitarbeitern Ziele zu setzen.	<input type="checkbox"/>						
27.	... Bedürfnisse und Erwartungen anderer abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
28.	... andere in ihrer Entwicklung zu fördern.	<input type="checkbox"/>						
29.	... anderen selbstverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen.	<input type="checkbox"/>						

3.2 Bei dieser Veränderung gelang es Ihnen, ...

Kommunikation und Kooperation		trifft genau zu	trifft gar nicht zu
1.	... auf andere zuzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	... sich in andere hineinzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... mit anderen zu kommunizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	... offen zu sein für Vorschläge anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	... auch mit weniger sympathischen Menschen zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Konflikten		trifft genau zu	trifft gar nicht zu
6.	... geduldig zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	... Konflikte auszutragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	... unangenehme Dinge anzusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	... eigene Vorstellungen durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	... kompromissbereit zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Arbeitsstil		trifft genau zu	trifft gar nicht zu
11.	... eigenverantwortlich zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	... sich an etwas Neues heranzuwagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	... herausfordernde Probleme zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	... die eigene berufliche Entwicklung zu gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	... Routinearbeiten zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belastbarkeit

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
16.	... Frustrationen auszuhalten.	<input type="checkbox"/>						
17.	... sich in neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>						
18.	... unter widrigen Umständen zielorientiert zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>						
19.	... trotz Ungewissheit sichere Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>						
20.	... auf unvorhergesehene Veränderungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/>						

Unternehmerisches Handeln

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
21.	... künftige Entwicklungen abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
22.	... kalkulierte Risiken einzugehen.	<input type="checkbox"/>						
23.	... persönliche Interessen hinten anzustellen.	<input type="checkbox"/>						
24.	... die wirtschaftliche Lage des Unternehmens in der eigenen Arbeitsplanung zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>						

Führen von Mitarbeitern

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
25.	... Arbeit zu delegieren.	<input type="checkbox"/>						
26.	... Mitarbeitern Ziele zu setzen.	<input type="checkbox"/>						
27.	... Bedürfnisse und Erwartungen anderer abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
28.	... andere in ihrer Entwicklung zu fördern.	<input type="checkbox"/>						
29.	... anderen selbstverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen.	<input type="checkbox"/>						

3.3 Ihr berufliches Umfeld machte es Ihnen leicht, bei dieser Veränderung, ...

Kommunikation und Kooperation		trifft genau zu trifft gar nicht zu						
1.	... auf andere zuzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	... sich in andere hineinzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... mit anderen zu kommunizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	... offen zu sein für Vorschläge anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	... auch mit weniger sympathischen Menschen zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Konflikten		trifft genau zu trifft gar nicht zu						
6.	... geduldig zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	... Konflikte auszutragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	... unangenehme Dinge anzusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	... eigene Vorstellungen durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	... kompromissbereit zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Arbeitsstil		trifft genau zu trifft gar nicht zu						
11.	... eigenverantwortlich zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	... sich an etwas Neues heranzuwagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	... herausfordernde Probleme zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	... die eigene berufliche Entwicklung zu gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	... Routinearbeiten zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belastbarkeit

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
16.	... Frustrationen auszuhalten.	<input type="checkbox"/>						
17.	... sich in neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>						
18.	... unter widrigen Umständen zielorientiert zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>						
19.	... trotz Ungewissheit sichere Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>						
20.	... auf unvorhergesehene Veränderungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/>						

Unternehmerisches Handeln

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
21.	... künftige Entwicklungen abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
22.	... kalkulierte Risiken einzugehen.	<input type="checkbox"/>						
23.	... persönliche Interessen hinten anzustellen.	<input type="checkbox"/>						
24.	... die wirtschaftliche Lage des Unternehmens in der eigenen Arbeitsplanung zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>						

Führen von Mitarbeitern

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
25.	... Arbeit zu delegieren.	<input type="checkbox"/>						
26.	... Mitarbeitern Ziele zu setzen.	<input type="checkbox"/>						
27.	... Bedürfnisse und Erwartungen anderer abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
28.	... andere in ihrer Entwicklung zu fördern.	<input type="checkbox"/>						
29.	... anderen selbstverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen.	<input type="checkbox"/>						

3.4 Im Vergleich zu früheren Veränderungen ist es mir bei dieser Veränderung besser gelungen, ...

Kommunikation und Kooperation		trifft genau zu	trifft gar nicht zu
1.	... auf andere zuzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	... sich in andere hineinzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... mit anderen zu kommunizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	... offen zu sein für Vorschläge anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	... auch mit weniger sympathischen Menschen zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Konflikten		trifft genau zu	trifft gar nicht zu
6.	... geduldig zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	... Konflikte auszutragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	... unangenehme Dinge anzusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	... eigene Vorstellungen durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	... kompromissbereit zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Arbeitsstil		trifft genau zu	trifft gar nicht zu
11.	... eigenverantwortlich zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	... sich an etwas Neues heranzuwagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	... herausfordernde Probleme zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	... die eigene berufliche Entwicklung zu gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	... Routinearbeiten zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belastbarkeit

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
16.	... Frustrationen auszuhalten.	<input type="checkbox"/>						
17.	... sich in neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>						
18.	... unter widrigen Umständen zielorientiert zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>						
19.	... trotz Ungewissheit sichere Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>						
20.	... auf unvorhergesehene Veränderungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/>						

Unternehmerisches Handeln

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
21.	... künftige Entwicklungen abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
22.	... kalkulierte Risiken einzugehen.	<input type="checkbox"/>						
23.	... persönliche Interessen hinten anzustellen.	<input type="checkbox"/>						
24.	... die wirtschaftliche Lage des Unternehmens in der eigenen Arbeitsplanung zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>						

Führen von Mitarbeitern

		trifft genau zu					trifft gar nicht zu
25.	... Arbeit zu delegieren.	<input type="checkbox"/>						
26.	... Mitarbeitern Ziele zu setzen.	<input type="checkbox"/>						
27.	... Bedürfnisse und Erwartungen anderer abzuschätzen.	<input type="checkbox"/>						
28.	... andere in ihrer Entwicklung zu fördern.	<input type="checkbox"/>						
29.	... anderen selbstverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen.	<input type="checkbox"/>						

4. Fragen zur Arbeitszufriedenheit

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Reihe von Fragen, die sich allgemein auf Ihre Arbeitszufriedenheit beziehen.

Bearbeitungshinweise

Bitte kreuzen Sie auf der jeweils vorgegebenen Antwortskala an, inwieweit die Aussage auf Sie persönlich zutrifft. Sie können hierbei zwischen fünf Abstufungen wählen.

Beispiel:

1. Gestern war das Wetter schön.

trifft genau zu trifft gar nicht zu

Arbeitszufriedenheit

trifft
genau
zu trifft gar
nicht zu

- | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. | Ich habe Spaß an meiner Arbeit. | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Ich habe das Gefühl, etwas zu leisten. | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Ich erlebe meine Arbeit als sinnvoll. | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Ich fühle mich am richtigen Platz. | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Während meiner Berufstätigkeit haben meine Ansprüche abgenommen. | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Für meine Arbeit musste ich mich umstellen. | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Oft habe ich es nicht geschafft, meine beruflichen Ziele zu erreichen. | <input type="checkbox"/> |
| 8. | Meine beruflichen Ansprüche sind hoch. | <input type="checkbox"/> |
| 9. | Meine Träume lassen sich selten verwirklichen. | <input type="checkbox"/> |

Wie zufrieden sind Sie ...

trifft
genau
zu trifft gar
nicht zu

- | | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. | ... mit der Möglichkeit, Ihre Fähigkeiten und Interessen einzusetzen? | <input type="checkbox"/> |
| 11. | ... mit dem Umfang Ihrer Verantwortung? | <input type="checkbox"/> |
| 12. | ... mit der Vielseitigkeit Ihrer Arbeit? | <input type="checkbox"/> |
| 13. | ... alles in allem mit Ihrer Arbeit? | <input type="checkbox"/> |

5. Fragen zum Umgang mit Problemen

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Situationen, in denen man seine Wünsche, Ziele oder Pläne nicht so verwirklichen kann, wie man das gerne hätte.

Bearbeitungshinweise

Bitte kreuzen Sie auf der jeweils vorgegebenen Antwortskala an, inwieweit die Aussage auf Sie persönlich zutrifft. Sie können hierbei zwischen fünf Abstufungen wählen.

Beispiel:

trifft genau zu trifft gar nicht zu

1. Gestern war das Wetter schön.

Umgang mit Problemen

trifft
genau
zu trifft gar
nicht zu

1.	Wenn ich mich in etwas verrannt habe, fällt es mir schwer, einen neuen Weg zu gehen.	<input type="checkbox"/>				
2.	Je schwieriger ein Ziel zu erreichen ist, um so erstrebenswerter erscheint es mir oft.	<input type="checkbox"/>				
3.	Bei der Durchsetzung meiner Interessen kann ich sehr hartnäckig sein.	<input type="checkbox"/>				
4.	Auch im größten Unglück finde ich oft noch einen Sinn.	<input type="checkbox"/>				
5.	Wenn sich mir Schwierigkeiten in den Weg legen, verstärke ich für gewöhnlich meine Anstrengungen erheblich.	<input type="checkbox"/>				
6.	Um Enttäuschungen von vornherein zu vermeiden, stecke meine Ansprüche nicht allzu hoch.	<input type="checkbox"/>				
7.	Ich neige dazu, auch in aussichtslosen Situationen zu kämpfen.	<input type="checkbox"/>				
8.	Selbst wenn mir etwas gründlich schief geht, sehe ich doch irgendwo einen kleinen Fortschritt.	<input type="checkbox"/>				
9.	Ein Gebiet, auf dem ich von anderen übertroffen werde, verliert für mich an Bedeutung.	<input type="checkbox"/>				
10.	Ich verzichte auch mal auf einen Wunsch, wenn er mir schwer erreichbar scheint.	<input type="checkbox"/>				
11.	Wenn ich auf unüberwindbare Hindernisse stoße, suche ich mir lieber ein neues Ziel.	<input type="checkbox"/>				
12.	Das Leben ist viel angenehmer, wenn ich mir keine hohen Ziele stecke.	<input type="checkbox"/>				
13.	Viele Probleme schaffe ich mir selbst, weil ich überhöhte Ansprüche habe.	<input type="checkbox"/>				
14.	Wenn ich mich lange mit persönlichen Problemen auseinandersetze, merke ich oft, dass ich im Grunde auch ohne eine Lösung ganz gut zurecht komme.	<input type="checkbox"/>				
15.	Im allgemeinen trauere ich einer verpassten Chance nicht nach.	<input type="checkbox"/>				
16.	Veränderten Umständen kann ich mich im allgemeinen recht gut anpassen.	<input type="checkbox"/>				
17.	Ich kann auch dem Verzicht etwas abgewinnen.	<input type="checkbox"/>				
18.	Ich vermeide es, mich mit Problemen auseinander zu setzen, für die ich keine Lösung habe.	<input type="checkbox"/>				

Umgang mit Problemen

trifft
genau
zu trifft gar
nicht zu

- | | | | | | | |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19. | Ich merke im allgemeinen recht gut, wann ich an die Grenzen meiner Möglichkeiten komme. | <input type="checkbox"/> |
| 20. | Wenn etwas nicht nach meinen Wünschen läuft, gebe ich eher meine Wünsche auf, als zu lange zu kämpfen. | <input type="checkbox"/> |
| 21. | Nach schweren Enttäuschungen wende ich mich bald neuen Aufgaben zu. | <input type="checkbox"/> |
| 22. | Vor ernsten Problemen verschließe ich manchmal die Augen. | <input type="checkbox"/> |
| 23. | Wenn ich nicht bekomme, was ich will, sehe ich das auch als eine Möglichkeit, mich in Gelassenheit zu üben. | <input type="checkbox"/> |
| 24. | Auch wenn mir ein Wunsch nicht erfüllt wird, ist das für mich kein Grund zur Verzweiflung: es gibt ja noch andere Dinge. | <input type="checkbox"/> |
| 25. | Ich kann auch den unangenehmen Dingen des Lebens leicht eine gute Seite abgewinnen. | <input type="checkbox"/> |
| 26. | Mit Niederlagen kann ich mich nur schlecht abfinden. | <input type="checkbox"/> |
| 27. | Selbst wenn alles aussichtslos erscheint, suche ich noch nach Möglichkeiten, die Lage unter Kontrolle zu bringen. | <input type="checkbox"/> |
| 28. | Wenn ich mir einmal etwas in den Kopf gesetzt habe, lasse ich mich auch durch große Schwierigkeiten nicht davon abbringen. | <input type="checkbox"/> |
| 29. | Wenn ich in Schwierigkeiten stecke, frage ich mich sofort, wie ich das Beste daraus machen kann. | <input type="checkbox"/> |
| 30. | Ich will nur dann wirklich zufrieden sein, wenn sich meine Wünsche ohne Abstriche erfüllt haben. | <input type="checkbox"/> |
| 31. | Manches im Leben, was zunächst wie ein Unglück aussah, hat sich schließlich doch als gut für mich erwiesen. | <input type="checkbox"/> |
| 32. | Schwierige oder unglückliche Episoden in meinem Leben betrachte ich als abgeschlossen und mache mir nicht nachträglich Gedanken darüber. | <input type="checkbox"/> |
| 33. | Manche Problem erscheinen mir weniger belastend, wenn ich höre, dass es anderen Menschen ähnlich ergeht. | <input type="checkbox"/> |
| 34. | Was ich nicht ändern kann, kann ich zumeist auch leicht akzeptieren. | <input type="checkbox"/> |
| 35. | Wer sagt, dass ein Unglück auch sein positiven Seiten gehabt habe, der macht sich meistens etwas vor. | <input type="checkbox"/> |
| 36. | Ich neige dazu den Blick in die Zukunft zu richten, statt mich mit vergangenen Problemen zu beschäftigen. | <input type="checkbox"/> |

Umgang mit Problemen

trifft
genau
zu trifft gar
nicht zu

- | | | | | | | |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 37. | Ich kann mich leicht umstellen, wenn die Dinge einmal nicht nach Wunsch laufen. | <input type="checkbox"/> |
| 38. | Ich glaube, dass viele Unannehmlichkeiten des Lebens letztlich durch positive Dinge aufgewogen werden. | <input type="checkbox"/> |
| 39. | Wenn ich etwas nicht ändern kann, verschwende ich auch keinen Gedanken daran. | <input type="checkbox"/> |
| 40. | Es ist nicht meine Art, Wünschen nachzuhängen, die ich nicht erfüllen kann. | <input type="checkbox"/> |
| 41. | Wenn es mir schlecht geht, tröstet mich oft die Vorstellung, dass meine Situation noch viel schlimmer sein könnte. | <input type="checkbox"/> |
| 42. | Auch leidvolle Erfahrungen haben für mich oft ihr Gutes gehabt. | <input type="checkbox"/> |

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !

Danke das Sie sich die Zeit genommen haben diesen Fragebogen durchzuarbeiten. Im Anschluss haben Sie die Möglichkeit eigene Anmerkungen zu den Themenbereichen zu machen, die Ihrer Meinung nach zu kurz kamen. Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen der Studie haben treten Sie bitte mit uns in Kontakt, wir senden Ihnen dann gerne die Auswertung zu.

Anmerkungen zum Fragebogen

Anhang 12.4 Ergänzende Tabellen zu Studie 2

Tabelle 11.2.1

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zu „Kommunikation und Kooperation“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5
ZKK							
unkorrigiert	.86	5	.78	.67	.73	.67	.62
korrigiert	.86	5	.78	.67	.73	.67	.62
GKK							
unkorrigiert	.64	5	.34	.43	.60	.51	.33
korrigiert	.64	5	.34	.43	.60	.51	.33
BKK							
unkorrigiert	.90	5	.78	.79	.81	.74	.64
korrigiert	.90	5	.78	.79	.81	.74	.64
VKK							
unkorrigiert	.93	5	.86	.80	.88	.86	.68
korrigiert	.93	5	.86	.80	.88	.86	.68

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.2
Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zum „Umgang mit Konflikten“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 6 ^b	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
ZUK							
Unkorrigiert	.76	5	.50	.78	.70	.36	.34
Korrigiert	.76	5	.50	.78	.70	.36	.34
GUK							
Unkorrigiert	.75	5	.44	.68	.63	.48	.36
Korrigiert	.75	5	.44	.68	.63	.48	.36
BUK							
Unkorrigiert	.90	5	.74	.84	.73	.74	.72
Korrigiert	.90	5	.74	.84	.73	.74	.72
VUK							
Unkorrigiert	.91	5	.78	.85	.73	.74	.80
korrigiert	.91	5	.78	.85	.73	.74	.80

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.3
Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zum „Persönlicher Arbeitstil“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 11 ^b	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15
ZPA							
Unkorrigiert	.65	5	.61	.61	.58	.54	.04
Korrigiert	.85	4	.71	.72	.73	.63	X
GPA							
Unkorrigiert	.63	5	.56	.66	.56	.51	.00
Korrigiert	.81	4	.63	.76	.71	.56	X
BPA							
unkorrigiert	.84	5	.78	.84	.78	.69	.28
korrigiert	.91	4	.79	.87	.84	.71	X
VPA							
unkorrigiert	.87	5	.83	.83	.71	.76	.42
korrigiert	.87	5	.83	.83	.71	.76	.42

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.4
Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zur „Belastbarkeit“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 16 ^b	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20
ZBE							
unkorrigiert	.83	5	.60	.35	.79	.76	.61
korrigiert	.83	5	.60	.35	.79	.76	.61
GBE							
unkorrigiert	.81	5	.38	.53	.80	.71	.72
korrigiert	.81	5	.38	.53	.80	.71	.72
BBE							
unkorrigiert	.85	5	.62	.59	.78	.69	.68
korrigiert	.85	5	.62	.59	.78	.69	.68
VBE							
unkorrigiert	.90	5	.58	.76	.85	.75	.85
korrigiert	.90	5	.58	.76	.85	.75	.85

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.5

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zum „Unternehmerischen Handeln“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 21 ^b	Item 22	Item 23	Item 24
ZUH						
Unkorrigiert	.75	5	.61	.60	.47	.50
korrigiert	.75	5	.61	.60	.47	.50
GUH						
unkorrigiert	.73	5	.50	.68	.49	.48
korrigiert	.73	5	.50	.68	.49	.48
BUH						
unkorrigiert	.85	5	.74	.81	.55	.71
korrigiert	.85	5	.74	.81	.55	.71
VUH						
unkorrigiert	.86	5	.61	.81	.65	.80
korrigiert	.86	5	.61	.81	.65	.80

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.6
Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen zum „Führen von Mitarbeitern“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 25 ^b	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29
ZFM							
Unkorrigiert	.61	5	.45	.66	.59	.65	.67
Korrigiert	.91	4	x	.83	.64	.88	.86
GFM							
Unkorrigiert	.93	5	.82	.86	.70	.88	.85
Korrigiert	.93	5	.82	.86	.70	.88	.85
BFM							
unkorrigiert	.95	5	.83	.90	.84	.88	.87
korrigiert	.95	5	.83	.90	.84	.88	.87
VFM							
unkorrigiert	.96	5	.85	.94	.85	.90	.91
korrigiert	.96	5	.85	.94	.85	.90	.91

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.7
Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skala „Arbeitszufriedenheit“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
AZF									
unkorrigiert	.86	13	.71	.64	.55	.76	.48	.32	.50
korrigiert	.86	13	.71	.64	.55	.76	.48	.32	.50
			Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	
AZF									
unkorrigiert			.09	.52	.71	.52	.48	.76	
korrigiert			.09	.52	.71	.52	.48	.76	

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.8
 Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skala „Flexibilität in der Zielanpassung“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
FZA									
unkorrigiert	.81	26	.34	.51	.43	.20	.47	.41	.40
korrigiert	.81	26	.34	.51	.43	.20	.47	.41	.40
			Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14
FZA									
unkorrigiert			.18	.46	.57	.68	.59	.38	.36
korrigiert			.18	.46	.57	.68	.59	.38	.36
			Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21
FZA									
unkorrigiert			.14	.28	.21	.01	.46	.21	.37
korrigiert			.14	.28	.21	.01	.46	.21	.37

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.8 (Fortsetzung)
Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skala „Flexibilität in der Zielanpassung“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 22 ^b	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26
FZA							
unkorrigiert			.58	.28	.40	.33	.46
korrigiert			.58	.28	.40	.33	.46

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.2.9

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skala „Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung“

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
HZF									
unkorrigiert	.58	15	.19	.44	.31	.22	.19	.09	.38
korrigiert	.74	11	.35	.51	.47	x	.27	x	.40
			Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14
HZF									
unkorrigiert			.36	.37	.31	-.04	.52	.18	.35
korrigiert			.37	.38	x	x	.60	.15	.35
			Item 15						
HZF									
unkorrigiert			.51						
korrigiert			.57						

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Anhang 12.5 Fragebogeninstrument zu Studie 3

Fragebogen zu Veränderungsprojekten



Universität Heidelberg
Arbeits- und Organisationspsychologie
Hauptstr. 47 - 51
69117 Heidelberg
E-Mail: ao.change@psychologie.uni-heidelberg.de

Ansprechpartner: Dr. Ralf Stegmaier
Dipl.-Psych. Jan-Michael Kersting
Sascha Abraham
Alexander Weiser

Bearbeitungshinweise

Vielen Dank, dass Sie an unserer Untersuchung teilnehmen!

Der Fragebogen zielt auf **Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Veränderungsprojekten** in Organisationen ab. Unter einem Veränderungsprojekt verstehen wir zeitlich eingrenzbare Maßnahmen, die für klar definierte Bereiche konkrete Veränderungsziele anstreben. Ein Veränderungsprojekt könnte zum Beispiel die Einführung einer neuen Software, die Einführung von Gruppenarbeit oder Veränderungen im Entlohnungssystem beinhalten.

Ihre Erfahrungen mit solchen Projekten interessieren uns besonders. Bitte entwerfen Sie deshalb kein Idealbild!

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt.
Die Auswertung erfolgt in **anonymisierter** und aggregierter **Form**.

Bitte lesen Sie sich jede Aussage sorgfältig durch und kreuzen Sie anschließend an, inwieweit diese Aussage auf Sie zutrifft. Bitte nutzen Sie die volle Antwortbreite zwischen „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft vollständig zu“.

Achten Sie bitte darauf, alle Fragen zu bearbeiten und dabei möglichst spontan zu antworten.

Beispiel:

	trifft überhaupt nicht zu				trifft vollständig zu
	↓			↓	
Bsp. Die Informationen, die ich erhalten habe, waren nützlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte senden Sie den ausgefüllten Bogen so bald wie möglich in beiliegendem Umschlag an uns zurück.

Sollte kein Umschlag beiliegen, können Sie den Bogen *unfrei* an folgende Adresse schicken:

Universität Heidelberg
Arbeits- und Organisationspsychologie
Dr. Ralf Stegmaier
Stichwort: CHANGE
Hauptstr. 47 - 51
69117 Heidelberg



Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen im folgenden Abschnitt auf **ein konkretes Veränderungsprojekt**, von dem **Sie** in Ihrer Organisation **betroffen** waren. Sollten Ihnen mehrere Veränderungsprojekte einfallen, bitten wir Sie, sich auf das zu beziehen, das Ihnen **am besten in Erinnerung** ist.

Bitte beziehen Sie Ihre Antworten alle auf **dieses** eine **Veränderungsprojekt**.

A

Bitte beschreiben Sie anhand der folgenden Fragen das Veränderungsprojekt, auf das Sie sich bei der Beantwortung des Fragebogens beziehen.

A01

Das Veränderungsprojekt umfasste...
(Bitte alle zutreffenden Aussagen markieren):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Veränderungen im Entlohnungssystem | <input type="checkbox"/> Veränderungen in den Arbeitsabläufen / der Arbeitsorganisation |
| <input type="checkbox"/> Einführung von neuer Software | <input type="checkbox"/> Inhaltliche Veränderungen in den Aufgaben |
| <input type="checkbox"/> Fusion mit einer anderen Organisation | <input type="checkbox"/> Veränderungen der Strategien und Ziele |
| <input type="checkbox"/> Personelle Veränderungen
(Auf- und / oder Abbau von Personal,
Versetzung von Personal) | <input type="checkbox"/> Veränderungen in der Organisationskultur
(z.B. neue Führungsleitlinien, Organisationsleitbilder etc.) |
| <input type="checkbox"/> Veränderungen in den technischen Rahmenbedingungen
(z.B. Anlagen/ Maschinen/ Arbeitsmittel) | <input type="checkbox"/> Veränderungen in den Informations- und Kommunikationswegen
(z.B. andere Ansprechpartner, Berichtswesen etc.) |
| <input type="checkbox"/> Veränderungen in der Führungsebene | |

A02

Bitte schätzen Sie ein, zu welchem Prozentsatz Ihre persönliche Situation von dem Veränderungsprojekt betroffen war.

für mich änderte sich nichts 0 % 25 % 50 % 75 % 100 % für mich änderte sich alles

A03

Bitte beschreiben Sie kurz die Inhalte des Veränderungsprojektes.



Bitte versetzen Sie sich **in Gedanken** noch mal in die Situation vor der **Durchführung des Veränderungsprojektes!**

Die Fragen im folgenden Block beziehen sich auf Ihre Einstellung vor Umsetzung der Veränderung.

B Bitte berichten Sie Ihre Erfahrungen vor der Umsetzung der Veränderung.

trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu



B01	Meine Organisation hatte gute Gründe diese Veränderung zu betreiben.	<input type="checkbox"/>				
B02	Meine Organisation musste diese Veränderung umsetzen, um effektiv zu sein.	<input type="checkbox"/>				
B03	In unserem geschäftlichen Umfeld war diese Veränderung notwendig.	<input type="checkbox"/>				
B04	Es war schwierig, die Notwendigkeit dieser Veränderung zu rechtfertigen.	<input type="checkbox"/>				
B05	Von der Veränderung erhoffte ich mir einen Nutzen für meine Organisation.	<input type="checkbox"/>				
B06	Von der Veränderung erhoffte ich mir einen Nutzen für mich selbst.	<input type="checkbox"/>				
B07	Von der Veränderung ging ein Risiko für meine Organisation aus.	<input type="checkbox"/>				
B08	Von der Veränderung ging ein Risiko für mich aus.	<input type="checkbox"/>				

trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu





Bitte versetzen Sie sich **in Gedanken** in die Situation **während** der **Durchführung des Veränderungsprojektes!**

Die Fragen im folgenden Block beziehen sich auf Ihre Erfahrungen während der Umsetzung der Veränderung.

C

Bitte berichten Sie von Ihren Erfahrungen während der konkreten Umsetzung der Veränderung.

trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu



c01	Ich habe mit meinem Vorgesetzten über diese Veränderung diskutiert.	<input type="checkbox"/>				
c02	Ich habe mich offen gegen diese Veränderung ausgesprochen.	<input type="checkbox"/>				
c03	Ich habe diese Veränderung offen kritisiert.	<input type="checkbox"/>				
c04	Entgegen meiner mündlichen Zusage habe ich die Veränderung nicht unterstützt.	<input type="checkbox"/>				
c05	Ich habe es unterlassen das zu tun, was zur Umsetzung dieser Veränderung nötig gewesen wäre.	<input type="checkbox"/>				
c06	Ich habe Informationen oder andere Ressourcen zurückgehalten, die diese Veränderung unterstützt hätten.	<input type="checkbox"/>				
c07	Ich habe tatenlos zugesehen, als das Management Probleme mit der Umsetzung dieser Veränderung hatte.	<input type="checkbox"/>				
c08	Bei Aufgaben, die für die Veränderung notwendig waren, habe ich nur minimalen Einsatz erbracht.	<input type="checkbox"/>				
c09	Ich habe nicht mehr als das Allernötigste getan um diese Veränderung umzusetzen.	<input type="checkbox"/>				
c10	Veränderungsbezogene Aufgaben habe ich nur auf ausdrücklicher Anweisung erledigt.	<input type="checkbox"/>				
c11	Ich habe anhaltend auf den Erfolg dieser Veränderung hingearbeitet.	<input type="checkbox"/>				
c12	Ich habe andere ermutigt, diese Veränderung zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>				



trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu

Bitte berichten Sie Ihre Erfahrungen während der konkreten Umsetzung der Veränderung.

		trifft überhaupt nicht zu			trifft vollständig zu	
		↓			↓	
C13	Ich habe Kollegen geholfen, die Schwierigkeiten mit der Umsetzung dieser Veränderung hatten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C14	Ich habe versucht Lösungen für Probleme zu finden, die in Verbindung mit dieser Veränderung entstanden sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C15	Ich habe versucht Kollegen zu helfen, ihre Widerstände gegen die Veränderung zu überwinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C16	Ich habe Überstunden gemacht, um diese Veränderung umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C17	Ich habe freiwillig bei der Umsetzung der Veränderung geholfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C18	Ich habe versucht, anderen den Nutzen dieser Veränderung zu erklären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C19	Ich habe mich anderen gegenüber positiv über die Veränderung geäußert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C20	Ich habe aktiv an Besprechungen über diese Veränderung teilgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C21	Ich habe versucht mich über die Veränderung auf dem Laufenden zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mich gegen die Veränderung gestellt, weil...						
C22	...ich mich von meinen Vorgesetzten ungerecht behandelt fühlte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C23	...ich dadurch ein Stück Gerechtigkeit wiederherstellen wollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C24	...ich sie als schlecht für mich persönlich empfand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C25	...ich sie als schlecht für die Organisation empfand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C26	...mir die nötigen Kenntnisse für die Umsetzung der Veränderung fehlten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C27	...mir die nötigen Kenntnisse für die neu entstandenen Anforderungen fehlten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		↑			↑	
		trifft überhaupt nicht zu			trifft vollständig zu	

Bitte berichten Sie Ihre Erfahrungen während der konkreten Umsetzung der Veränderung.

Bitte geben Sie auf dieser Skala an, welches Verhalten am ehesten Ihrem damaligen Verhalten entspricht.

C28

Sie können dabei jeden beliebigen Punkt der Skala ankreuzen.



Starker Widerstand:

Ich habe aktiv versucht, die Umsetzung dieser Veränderung zu verhindern.

Moderater Widerstand:

Ich war gegen die Veränderung, habe aber nicht aktiv versucht ihre Umsetzung zu verhindern.

Neutral:

Für die Umsetzung dieser Veränderung habe ich nur das getan, was absolut notwendig war und könnte dabei etwas widerwillig gewesen sein.

Moderate Unterstützung:

Ich bin bereitwillig mit der Veränderung mitgegangen und habe getan, was für die Umsetzung nötig war.

Starke Unterstützung:

Ich habe mich positiv über die Veränderung geäußert, versucht andere zur Unterstützung zu ermutigen und/oder habe freiwillig daran gearbeitet, sie zum Erfolg zu führen.

trifft überhaupt nicht zu



trifft vollständig zu



D Bitte berichten Sie Ihre Einstellung während der konkreten Umsetzung der Veränderung.

D01	Ich war bereit, hart für die Umsetzung dieser Veränderung zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D02	Ich war durchaus zufrieden mit dieser Veränderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D03	Es war mir wichtig, dass diese Veränderung umgesetzt wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D04	Über einen Fehlschlag dieser Veränderung wäre ich enttäuscht gewesen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D05	Bei dieser Veränderung hatte ich ein gutes Gefühl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D06	Ich fühlte mich verpflichtet, auf diese Veränderung hinzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D07	Es wäre nicht richtig gewesen, mich gegen diese Veränderung zu stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D08	Ich hätte mich schlecht gefühlt, wenn ich dieser Veränderung ablehnend gegenüber gestanden hätte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		↑				↑
		trifft überhaupt nicht zu				trifft vollständig zu

Bitte berichten Sie Ihre Einstellung während der konkreten Umsetzung der Veränderung.

		trifft überhaupt nicht zu			trifft vollständig zu	
		↓			↓	
D09	Ich empfand keine Verpflichtung, diese Veränderung zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D10	Ich hatte keine andere Wahl, als an dieser Veränderung teilzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D11	Ich empfand Druck an dieser Veränderung teilzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D12	Um mich dieser Veränderung zu widersetzen, stand für mich zu viel auf dem Spiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D13	Es wäre für mich zu kostspielig gewesen, mich dieser Veränderung zu widersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D14	Es wäre zu riskant gewesen, sich offen gegen diese Veränderung auszusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D15	Mich dieser Veränderung zu widersetzen war für mich keine mögliche Alternative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E Wie schätzen Sie das damalige Vorgehen Ihrer Organisation und Ihrer Vorgesetzten ein?						
E01	Die Informationen, die ich erhalten habe, kamen rechtzeitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E02	Die Informationen, die ich erhalten habe, waren nützlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E03	Die Informationen, die ich erhalten habe, haben meine Fragen zu der Veränderung angemessen beantwortet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E04	Ich habe angemessene Informationen über die anstehende Veränderung erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E05	Ich konnte mich bei der Umsetzung der durchgeführten Veränderung einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E06	Ich hatte einen gewissen Einfluss auf die durchgeführte Veränderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E07	Wenn ich gewollt hätte, hätte ich mich bei Entscheidungen über die Zukunft meiner Organisation einbringen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E08	Es wurden Schulungen zu der anstehenden Veränderung angeboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E09	Ich fühlte mich ausreichend qualifiziert, um mit der anstehenden Veränderung zurecht zu kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		↑			↑	
		trifft überhaupt nicht zu			trifft vollständig zu	

Wie schätzen Sie das damalige Vorgehen Ihrer Organisation und Ihrer Vorgesetzten ein?

Meine Organisation...		trifft überhaupt nicht zu					trifft vollständig zu				
		↓					↓				
E10	... war an meiner Meinung interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E11	... kümmerte sich um mein Wohlbefinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E12	... berücksichtigte meine Ziele und Werte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E13	... hätte mir einen unabsichtlichen Fehler verzeihen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E14	... zeigte wenig Interesse an mir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E15	... war bereit mir zu helfen, wenn ich einen speziellen Gefallen benötigte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E16	Wenn ich ein Problem hatte, konnte ich auf die Hilfe meiner Organisation zählen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E17	Wenn meine Organisation die Möglichkeit gehabt hätte, hätte sie mich ausgenutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		↑					↑				
		trifft überhaupt nicht zu					trifft vollständig zu				



Bitte versetzen Sie sich **in Gedanken** in die Situation **nach** der **Durchführung des Veränderungsprojektes!**

Die Fragen im folgenden Block beziehen sich auf die Folgen der umgesetzten Veränderung.

trifft
überhaupt
nicht zu

trifft
vollständig
zu



F

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Folgen der umgesetzten Veränderung.

F01

Alles in allem bin ich mit meiner Tätigkeit trotz der Veränderung zufrieden.

F02

So wie es jetzt ist, möchte ich meine Tätigkeit in der Organisation nicht mehr fortsetzen.

Ich glaube meine Organisation hat die Veränderung...

F03

...in der vorgesehenen Zeit umgesetzt.

F04

...innerhalb des vorgesehenen Kostenrahmens umgesetzt.

F05

...auf eine angenehme Art und Weise umgesetzt.

F06

...so umgesetzt, dass die damit verbundenen Ziele erreicht wurden.



trifft
überhaupt
nicht zu

trifft
vollständig
zu

Bitte geben Sie auf dieser Skala an, wie sich Ihre Mitarbeit nach Abschluss des Veränderungsprojektes im Vergleich zu vorher verändert hat.

F07

Sie können dabei jeden beliebigen Punkt der Skala ankreuzen.



Im Vergleich zu früher ist meine Mitarbeit nach der Veränderung **viel geringer** geworden.

Im Vergleich zu früher ist meine Mitarbeit nach der Veränderung **etwas geringer** geworden.

Im Vergleich zu früher ist meine Mitarbeit nach der Veränderung **gleich geblieben.**

Im Vergleich zu früher ist meine Mitarbeit nach der Veränderung **etwas intensiver** geworden.

Im Vergleich zu früher ist meine Mitarbeit nach der Veränderung **viel intensiver** geworden.



Die Fragen im folgenden Block beziehen sich auf die Art und Weise, wie Sie im Allgemeinen an Dinge in **Ihrem Berufsleben** herangehen.

G

Für den folgenden Abschnitt konzentrieren Sie sich bitte auf die Art und Weise, mit der Sie im Allgemeinen an die Dinge in Ihrem Berufsleben herangehen.

trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu



- | | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| G01 | Bei der Durchsetzung meiner Interessen kann ich sehr hartnäckig sein. | <input type="checkbox"/> |
| G02 | Auch im größten Unglück finde ich oft noch einen Sinn. | <input type="checkbox"/> |
| G03 | Wenn sich mir Schwierigkeiten in den Weg legen, verstärke ich gewöhnlich meine Anstrengungen erheblich. | <input type="checkbox"/> |
| G04 | Um Enttäuschungen von vornherein zu vermeiden, stecke ich meine Ansprüche nicht allzu hoch. | <input type="checkbox"/> |
| G05 | Ich neige dazu, auch in aussichtslosen Situationen zu kämpfen. | <input type="checkbox"/> |
| G06 | Selbst wenn mir etwas gründlich schief geht, sehe ich doch irgendwo einen kleinen Fortschritt. | <input type="checkbox"/> |
| G07 | Wenn ich auf unüberwindbare Hindernisse stoße, suche ich mir lieber ein neues Ziel. | <input type="checkbox"/> |
| G08 | Das Leben ist viel angenehmer, wenn ich mir keine hohen Ziele stecke. | <input type="checkbox"/> |
| G09 | Im allgemeinen trauere ich einer verpassten Chance nicht lange nach. | <input type="checkbox"/> |
| G10 | Veränderten Umständen kann ich mich im Allgemeinen recht gut anpassen. | <input type="checkbox"/> |
| G11 | Ich kann auch dem Verzicht etwas abgewinnen. | <input type="checkbox"/> |
| G12 | Ich vermeide es, mich mit Problemen auseinander zu setzen, für die ich keine Lösung habe. | <input type="checkbox"/> |



trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu

Konzentrieren Sie sich bitte auf die Art und Weise, mit der Sie im Allgemeinen an die Dinge in Ihrem Berufsleben herangehen.

		trifft überhaupt nicht zu				trifft vollständig zu		
		↓				↓		
G13	Wenn etwas nicht nach meinen Wünschen läuft, gebe ich eher meine Wünsche auf, als lange zu kämpfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G14	Nach schwere Enttäuschungen wende ich mich bald neuen Aufgaben zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G15	Vor ernstern Problemen verschließe ich manchmal die Augen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G16	Auch wenn mir ein Wunsch nicht erfüllt wird, ist das für mich kein Grund zur Verzweiflung: es gibt ja noch andere Dinge im Leben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G17	Ich kann auch den unangenehmen Dingen des Lebens leicht eine gute Seite abgewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G18	Mit Niederlagen kann ich mich nur schlecht abfinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G19	Wenn ich mir einmal etwas in den Kopf gesetzt habe, lasse ich mich auch durch große Schwierigkeiten nicht davon abbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G20	Wenn ich in Schwierigkeiten stecke, frage ich mich sofort, wie ich das Beste daraus machen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		↑				↑		
		trifft überhaupt nicht zu				trifft vollständig zu		



Bitte beachten Sie, dass Ihnen auf den folgenden Seiten sechs – statt wie bisher fünf – Antwortmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Konzentrieren Sie sich bitte auf die Art und Weise, mit der Sie im Allgemeinen an die Dinge in Ihrem Berufsleben herangehen.

		trifft überhaupt nicht zu				trifft vollständig zu	
		↓				↓	
G34	Wenn ich darüber informiert würde, dass es eine bedeutende Veränderung bezüglich der Art und Weise gäbe, wie die Dinge bei der Arbeit zu erledigen sind, dann würde ich mich vermutlich gestresst fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G35	Wenn ich über eine Änderung in der Planung informiert werde, bin ich ein wenig angespannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G36	Wenn die Dinge nicht planmäßig laufen, stresst mich das sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G37	Wenn mein Vorgesetzter die Maßstäbe für die Bewertung der Angestellten ändern würde, würde ich mich vermutlich auch dann unwohl fühlen, wenn ich davon ausginge, dass ich auch ohne zusätzliche Arbeit so gut dastünde, wie bis jetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G38	Das Ändern von Plänen scheint mir wirklich Mühe zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G39	Ich fühle mich oft selbst bei solchen Veränderungen unwohl, die mein Leben verbessern könnten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G40	Wenn mich jemand dazu drängt etwas zu verändern, neige ich dazu, mich dem auch dann zu widersetzen, wenn ich denke, dass mir die Veränderung letztendlich Vorteile bringen könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G41	Manchmal merke ich, dass ich Veränderungen vermeide, von denen ich weiß, dass sie gut für mich sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G42	Ich ändere oft meine Meinung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G43	Wenn ich mir einmal ein Bild gemacht habe, ist es unwahrscheinlich, dass ich meine Meinung noch einmal ändere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G44	Ich ändere meine Meinung nicht ohne Grund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G45	Meine Ansichten bleiben über lange Zeiträume hinweg gleich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		↑				↑	
		trifft überhaupt nicht zu				trifft vollständig zu	



Bitte beziehen Sie sich bei den folgenden Fragen auf **Erfahrungen**, die Sie allgemein mit **Veränderungsprojekten** in Ihrer Organisation gemacht haben.

H

Bitte berichten Sie nun Ihre Erfahrungen, die Sie allgemein mit Veränderungsprojekten in Ihrer Organisation gemacht haben.

trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu



H01

In der Vergangenheit hat meine Organisation bei Veränderungsprojekten Hindernisse aktiv überwunden und die Projekte zum Abschluss geführt.

H02

Es ist bereits vorgekommen, dass die Organisation Veränderungsprojekte abgebrochen hat.

H03

Bisher sind die Ziele, die mit Veränderungsprojekten angestrebt worden sind, auch erreicht worden.

H04

Bei den bisherigen Veränderungsprojekten sind die beabsichtigten Ziele verfehlt worden.

H05

Die bisherigen Veränderungsprojekte haben sich durch eine eindeutig auszumachende durchgängige Linie ausgezeichnet.

H06

Meine Organisation hat es nicht geschafft, Widersprüche während der bisherigen Veränderungsprojekte auszuräumen.

H07

Was sich die Organisation von den bisherigen Veränderungsprojekten erhofft hat, ist auch tatsächlich eingetreten.

H08

Ich bin der Meinung, dass die bisherigen Veränderungsprojekte nicht den geplanten Erfolg gebracht haben.

trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
vollständig
zu

Bitte beantworten Sie abschließend folgende Fragen zu Ihrer Person bzw. Ihrer Organisation.

- ¹⁰¹ Wie alt sind Sie? bis 30 Jahre
 31-40 Jahre
 41-50 Jahre
 51-60 Jahre
 über 60 Jahre
- ¹⁰² Was ist Ihr Geschlecht? weiblich männlich
- ¹⁰³ In welchem Bereich sind Sie tätig? Forschung und Entwicklung
 technischer Bereich (z.B. Instandhaltung, Energieversorgung)
 kaufmännisch-administrativer Bereich (z.B. Personal, Controlling)
 Produktion
 Marketing & Vertrieb
 andere: _____
- ¹⁰⁴ Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Organisation? ____ Jahre
- ¹⁰⁵ Haben sie Personalverantwortung? Ja Nein
- ¹⁰⁶ In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig? _____
- ¹⁰⁷ Wie Beschäftigte arbeiten in Ihrer Organisation? ca. _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Wenn Sie an der Verlosung der Freiflüge teilnehmen wollen, dann senden Sie bitte eine E-Mail an ao.change@psychologie.uni-heidelberg.de.

Geben Sie dort bitte auch an, ob Sie an den Ergebnissen unserer Untersuchung interessiert sind.

Anhang 3.1 Ergänzende Tabellen zu Studie 3

Tabelle 11.3.1

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen „normative Commitment“ (CCN), affektives Commitment (CCA) und kalkulatorisches Commitment (CCK).

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3			
CCN								
unkorrigiert	.80	3	.63	.65	.65			
korrigiert	.80	3	.63	.65	.65			
			Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	
CCA								
unkorrigiert	.90	5	.62	.78	.85	.75	.81	
korrigiert	.90	5	.62	.78	.85	.75	.81	
			Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6
CCK								
unkorrigiert	.81	6	.51	.46	.75	.71	.73	.32
korrigiert	.81	6	.51	.46	.75	.71	.73	.32

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.3.2

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen „Arbeitszufriedenheit“ (AZF), „Einschätzung einer Veränderung“ (EVB) und „Hartnäckige Zielverfolgung“ (TGP)

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2				
AZF								
unkorrigiert		2						
korrigiert		2						
EVB								
			Item 1	Item 2	Item 3			
unkorrigiert	.78	3	.61	.70	.58			
korrigiert	.78	3	.61	.70	.58			
TGP								
			Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6
unkorrigiert	.63	6	.35	.38	.37	.33	.41	.34
korrigiert	.63	6	.35	.38	.37	.33	.41	.34

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.3.3

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen „Flexible Ziellanpassung“ (FGA) und „aktive Unterstützung einer Veränderung“ (SUA).

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
FGA									
Unkorrigiert	.77	9	.52	.52	.26	.43	.44	.32	.56
Korrigiert	.77	9	.52	.52	.26	.43	.44	.32	.56
			Item 8	Item 9					
FGA									
Unkorrigiert		9	.60	.45					
Korrigiert		9	.60	.45					
			Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
SUA									
Unkorrigiert	.91	8	.76	.85	.65	.63	.68	.59	.70
Korrigiert	.91	8	.76	.85	.65	.63	.68	.59	.70

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.3.3 (Fortsetzung).

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen „Flexible Zielanpassung“ (FGA) und „aktive Unterstützung einer Veränderung“ (SUA).

	Cronbach's α	Items ^a	Item 8 ^b
SUA			
Unkorrigiert			.77
Korrigiert			.77

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Tabelle 11.3.4

Skalenreliabilitäten und Itemtrennschärfen für die Skalen „passive Unterstützung einer Veränderung“ (SUP), „aktiver Widerstand in Veränderungen“ (REA) und „passiver Widerstand in Veränderungen“ (REP).

	Cronbach's α	Items ^a	Item 1 ^b	Item 2	Item 3					
SUP										
Unkorrigiert	.69	3	.45	.57	.54					
Korrigiert	.69	3	.45	.57	.54					
			Item 1	Item 2	Item 3					
REA										
Unkorrigiert	.56	3	.12	.55	.51					
Korrigiert	.56	3	.12	.55	.51					
			Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	
REP										
Unkorrigiert	.86	7	.48	.58	.57	.57	.80	.80	.61	
Korrigiert	.86	7	.48	.58	.57	.57	.80	.80	.61	

^a Anzahl der Items der Skala

^b Trennschärfe des Items

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Jan-Michael Kersting, geb. Maier, die vorliegende Arbeit mit dem Thema

*„Handeln in organisationalen Veränderungen:
Zur Bedeutung selbstregulativer Prozesse für ein
ressourcenorientiertes Change-Management“*

selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel verwendet und die Zitate unter Angabe ihrer Quelle gekennzeichnet zu haben.

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Dissertationsschrift weder in dieser noch einer anderen Form bereits anderweitig als Prüfungsarbeit verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe.

Mannheim, den 21. September 2005

Jan-Michael Kersting