

**Universitäten im Umbruch:**  
**Veränderungen so gestalten, dass Mitarbeiter diese unterstützen**  
-Empirische Befunde aus einer organisationspsychologischen Perspektive-

**Inauguraldissertation**

zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Dr. phil.  
der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften  
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

**vorgelegt von:**  
**Dipl.-Psych. Alexandra Michel**



**Heidelberg, im August 2008**

Erstgutachter: Prof. Dr. Karlheinz Sonntag  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Niclas Schaper

## **Danksagung**

Mein Dank gilt den Menschen, die mich darin unterstützt haben, dieses Forschungsprojekt zu planen, durchzuführen und die Ergebnisse und Erkenntnisse in dieser Dissertation festzuhalten. Danken möchte ich insbesondere

Prof. Dr. Dres h.c. Peter Hommelhoff, den Mitgliedern seines Rektorats und dem Universitätsrat dafür, dass sie die systematische Begleitung der universitären Veränderungen in Auftrag gegeben, diese finanziell gefördert und dadurch die Durchführung dieses Forschungsprojektes ermöglicht haben,

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag für seine äußerst hilfreichen Hinweise zur Planung und Durchführung des Forschungsprojektes und seine wertvolle Unterstützung bei der Dissertation,

Dr. Ralf Stegmaier, der mir in allen Phasen des Forschungsprojektes und der Dissertation mit sehr großer Kompetenz, hohem Engagement und viel Humor beratend zur Seite gestanden hat,

Prof. Dr. Niclas Schaper für die bereitwillige Übernahme der Zweitbegutachtung,

Dr. Walter Kühme, der mir aufgrund seiner hervorragenden Kenntnisse der Strukturen und der Prozesse der Universität viele wertvolle Hinweise für die praktische Durchführung der Befragung gegeben hat,

meiner ehemaligen Kollegin Daniela Meiser für die sehr gute Zusammenarbeit in den ersten zwei Jahren des Forschungsprojektes,

den studentischen Projektmitarbeitern Katharina Bauer, Saskia Decker, Irina Martin, Nadja Mikler, Kathrin Sobe und Daniel Stather, die mit Begeisterung und großem Einsatz in dem Forschungsprojekt mitgearbeitet und dadurch zu dessen Erfolg beigetragen haben,

meinen Kolleginnen Katrin Noefer und Beate Molter dafür, dass wir gemeinsam die verschiedenen Phasen einer Promotion erlebt und uns gegenseitig immer wieder motiviert haben,

meinen Freundinnen und Freunden inner- und außerhalb Heidelbergs, die mich in unterschiedlichster Weise bei meiner Promotion unterstützt und mir durch wunderbare gemeinsame Freizeit einen Ausgleich gegeben haben,

und natürlich meiner Mutter, die nie an meiner Entscheidung gezweifelt hat, für eine Promotion an die Uni zurückzugehen und mich sehr bei diesem Vorhaben unterstützt hat.

## Zusammenfassung

In dieser Dissertation wurden Veränderungsprozesse an einer Voll-Universität in Deutschland evaluiert. Bestandteil dieser Arbeit sind drei Studien, in denen die Beziehung zwischen Prozessmerkmalen (z. B. Information, Partizipation, prozedurale Gerechtigkeit), Change-Charakteristika (Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit), der Wahrnehmung des Arbeitskontextes (veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit) und Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter während organisationaler Veränderungen untersucht wurden. Studien 1 und 2 basieren auf Querschnittsdaten von 315 wissenschaftlichen Mitarbeitern verschiedener Arbeitseinheiten. In die dritte Studie wurden zusätzlich Längsschnittdaten (N=110) einbezogen.

Basierend auf der Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960) und der Procedural Justice Judgements Theorie (Leventhal, 1980) wurde in der **ersten Studie** (Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009a) ein theoretisches Modell entwickelt, um die folgenden Annahmen zu erklären und zu prüfen: Erstens wurde postuliert, dass Information, Partizipation und Rechtfertigung positiv mit prozeduraler Gerechtigkeit zusammenhängen. Zweitens wurde angenommen, dass prozedurale Gerechtigkeit wiederum positiv mit Commitment to Change und Person-Organisations-Passung korreliert. Drittens wurde die Hypothese aufgestellt, dass prozedurale Gerechtigkeit die positiven Zusammenhänge zwischen Information, Partizipation, Rechtfertigung und Commitment to Change sowie Person-Organisations-Passung mediiert. Die Strukturgleichungsanalysen, die auf den Querschnittsdaten beruhen, zeigen, dass das Modell die Daten angemessen abbildet. Die Ergebnisse zeigen signifikante Zusammenhänge zwischen Information und Rechtfertigung sowie prozeduraler Gerechtigkeit. Die Ergebnisse demonstrieren auch, dass prozedurale Gerechtigkeit signifikant mit Commitment to Change und Person-Organisations-Passung korreliert. Wie angenommen, bestätigen die Ergebnisse, dass prozedurale Gerechtigkeit die positiven Zusammenhänge zwischen Information und Rechtfertigung sowie Commitment to Change und Person-Organisations-Passung mediiert. Keine signifikanten Effekte konnten für Partizipation gezeigt werden.

Vor dem Hintergrund des transaktionalen Stress-Modells (Lazarus & Folkman, 1984) war es Ziel der **zweiten Studie** (Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009b) ein theoretisches Modell zu entwickeln und zu überprüfen, in dem Zusammenhänge zwischen arbeitseinheitsbezogenen Change-Charakteristika (Valenz und Ausmaß der Veränderung), Wahrnehmung des Arbeitskontextes (veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit) und

Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter (emotionale Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht) spezifiziert wurden. Folgende Annahmen wurden getestet: Erstens wurde die Hypothese aufgestellt, dass Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit negativ mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit zusammenhängt und dass Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit positiv mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit korreliert. Zweitens wurde angenommen, dass emotionale Erschöpfung die negative Beziehung zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit sowie die positive Beziehung zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht mediiert. Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalysen, die ebenfalls auf querschnittlichen Daten beruhen, demonstrieren, dass das Modell die Daten angemessen abbildet. Auch zeigen die Befunde einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit und veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit. Entgegen der Annahme stand Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit in keiner signifikanten Beziehung zu veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit. Wie postuliert, mediierte emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit sowie den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht.

In der **dritten Studie** (Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, submitted) wurde basierend auf der Theorie des Group Engagement Modells ein theoretischer Rahmen entwickelt, um zu erklären, wie prozedurale Gerechtigkeit Kooperation von Mitarbeitern bei organisationalen Veränderungen beeinflusst. Es wurde die Annahme geprüft, ob organisationale Identität die positiven Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Commitment to Change, Person-Organisations-Passung sowie Unterstützung der Veränderung mediiert. Strukturgleichungsanalysen, die sowohl auf Quer- als auch auf Längsschnittdaten beruhen, zeigen, dass die Modelle die Daten angemessen abbilden. Wie postuliert, konnte gezeigt werden, dass organisationale Identität die positiven Effekte prozeduraler Gerechtigkeit auf Commitment to Change und Person-Organisations-Passung vermittelt. Der angenommene Mediatoreffekt organisationaler Identität für den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Unterstützung der Veränderung konnte nur in dem Modell, das auf den Querschnittsdaten basiert, gezeigt werden.

Ausgehend von den Befunden der drei Studien ist es empfehlenswert, bei der Planung und Implementierung organisationaler Veränderungen die Wahrnehmung der Mitarbeiter von Prozessmerkmalen, Change-Charakteristika und Arbeitskontext zu berücksichtigen. Alle

Change-Management Strategien, die diesen multiplen Zusammenhängen Beachtung schenken, sollten dazu beitragen, dass Mitarbeiter Veränderungen unterstützen und diese erfolgreich bewältigen.

Schlüsselwörter: Veränderungsprozesse an Hochschulen – Prozessmerkmale – Change-Charakteristika – Wahrnehmung des Arbeitskontextes – Reaktionen bei Veränderungen – Commitment to Change – Person-Organisations-Passung – Unterstützung der Veränderung – Arbeitszufriedenheit – Kündigungsabsicht – emotionale Erschöpfung – organisationale Identität

## Abstract

In this dissertation change processes were investigated at a comprehensive university in Germany. Part of this work are three studies in which the relationships between process-variables (e.g. information, participation, procedural justice), change-characteristics (benefit and extent of change for the work-unit), the perception of the work-context (change-specific job insecurity) and the adjustment of academic staff were examined during organizational change. Study 1 and 2 are based on cross-sectional data from 315 members of academic staff from different work-units. In study 3 additional longitudinal data (N=110) was included.

Based on social exchange theory (Blau, 1964; Gouldner, 1960) and procedural justice judgements theory (Leventhal, 1980), in the **first study** (Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009a) a theoretical model was developed to explain and test the following assumptions: firstly, it was supposed that information, participation and justification are positively related to procedural justice. Secondly, it was postulated that procedural justice in turn correlates positively with commitment to change and values-congruence fit. Thirdly, it was hypothesized that procedural justice mediates the positive relationships between information, participation, justification and both commitment to change and values-congruence fit. Structural equation modelling results, using cross-sectional data, indicated adequate data fit to our proposed model. Results showed a significant correlation between information and justification on the one hand and procedural justice on the other hand. Results also demonstrated significant positive relationships between procedural justice and both commitment to change and person-organization fit. Furthermore, as assumed, procedural justice mediated the positive relationship between information and commitment to change as well as between information and values-congruence fit. In addition, procedural justice mediated the positive relationship between justification and these outcome variables. No significant effects could be shown for participation.

Based on the transactional model of stress and coping (Lazarus, 1966; Lazarus & Folkman, 1984), the aim of the **second study** (Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009b) was to develop and to test a theoretical model in which relationships between work-unit change characteristics (benefit and extent of change), perception of the work-context (change-specific job insecurity) and reactions of academic staff (emotional exhaustion, job satisfaction, turnover intentions) were specified. The following assumptions were tested: firstly, it was hypothesized that benefit of change for the work-unit is negatively related with change-specific job insecurity and that extent of change for the work-unit correlates positively

with change-specific job insecurity. Secondly, it was proposed that emotional exhaustion mediates the negative relationship between change-specific job insecurity and job satisfaction as well as the positive relation between change-specific job insecurity and turnover intentions. Structural equation modelling results, based on cross-sectional data, indicated adequate data fit to our proposed model. Furthermore, results revealed a significant negative relationship between benefit of change for the work-unit and perceived change-specific job insecurity. In contrast to the assumption, extent of change for the work-unit was not related to change-specific job insecurity. As hypothesized, emotional exhaustion fully mediated the negative relationship between change-specific job insecurity and job satisfaction as well as partially mediated the positive relationship between change-specific job insecurity and turnover intentions.

In the **third study** (Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, submitted), based on the theory of the group engagement model (Tyler & Blader, 2000), a theoretical model was developed to explain how procedural justice affects employees' cooperation during organizational change. More specifically, the assumption was tested whether organizational identification mediates the positive relation between employees' procedural justice perceptions and their commitment to change, values-congruence fit, and change-supporting behaviour. Structural equation modelling results, using both cross-sectional and longitudinal data, indicated adequate data fit to our proposed model. As assumed, it was revealed that organizational identification mediated the positive effects of change-specific procedural justice on affective commitment to change and values-congruence fit. The assumed mediating effect of organizational identification on the positive relation between change-specific procedural justice and change-supporting behaviour could only be supported using cross-sectional data.

To conclude, results of all three studies suggest that employees' perceptions of change-specific process variables, change-characteristics and work context variables should be taken into account while planning and implementing organizational changes. All change management strategies that consider these multiple relations are likely to promote employees' cooperation and adjustment during organizational changes.

key words: change processes in higher education – process-variables – change-characteristics – perception of the work-context – reactions towards change – commitment to change – values-congruence fit – change support behaviour – job satisfaction – turnover intentions – emotional exhaustion – organizational identification

## **Dissertationsprojekt**

### **Originalbeiträge in Journals**

Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D. & Sonntag, Kh. (2009). Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich: Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt? Zeitschrift für Personalpsychologie, 8, 1-13.

Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D. & Sonntag, Kh. (2009). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53, 11-21.

Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D. & Sonntag, Kh. (submitted). Cooperation during organizational change: How can management influence employees' commitment to change, values-congruence fit and change supporting behaviour? Journal of Organizational Behavior.

### **Originalbeiträge als Buchkapitel**

Michel, A., Sonntag, Kh., Stegmaier, R. & Meiser, D. (2007). Auswirkungen von Veränderungsprozessen im Hochschulbereich auf Stresserleben und Arbeitszufriedenheit wissenschaftlicher Mitarbeiter. In A. Kluge & K. Schüler (Hrsg.), Qualitätssicherung und -entwicklung an Hochschulen: Methoden und Ergebnisse (S. 257-267). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Sonntag, Kh., Stegmaier, R. & Michel, A. (2008). Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen – eine interdisziplinäre Herausforderung (S. 415-442). Wiesbaden: VS Verlag.



## **Kongressbeiträge**

Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. (2008). Change Processes in Higher Education: Moderating Effects of Personality Variables on the Relationship between Commitment to Change and Change Support Behaviour. Poster presented at the XXIX International Congress of Psychology in Berlin, Germany.

Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Meiser, D. (2007). Mediating effects of different foci of Social Identity on Job Satisfaction and Turnover Intentions during an Organizational Change Process in Higher Education. Talk at the European Congress of Work and Organizational Psychology in Stockholm, Sweden.

Meiser, D., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Michel, A. (2007). Evaluating Organisational Change Processes: Moderating Effects of Individual Culture-related Values on Support of Change and Management Trust. Talk at the European Congress of Work and Organizational Psychology in Stockholm, Sweden.

Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Meiser, D. (2006). Auswirkungen der Gestaltung von Veränderungsprozessen auf Stresserleben und Arbeitszufriedenheit. Vortrag auf dem 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Nürnberg, Deutschland.

Meiser, D., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Michel, A. (2006). Evaluation von Veränderungen: Prozessmerkmale als Determinanten von commitment-to-change und Zufriedenheit im Hochschulbereich. Vortrag auf dem 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Nürnberg, Deutschland.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b>	<b>13</b>
<b>2. Theoretischer und empirischer Hintergrund</b>	<b>16</b>
2.1 Veränderungsprozesse an Hochschulen	16
2.1.1 Auslöser organisationaler Veränderungen an Hochschulen	16
2.1.2 Rahmenbedingungen organisationaler Veränderungen an Hochschulen	16
2.2 Mitarbeiterreaktionen auf organisationale Veränderungen	18
2.3 Wodurch werden Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen beeinflusst? – Determinierende Variablen im Veränderungskontext	20
2.3.1 Change-Charakteristika	22
2.3.2 Prozessmerkmale	23
2.3.3 Kontextmerkmale	24
2.3.4 Personmerkmale	25
2.4. Warum reagieren Mitarbeiter in bestimmter Art und Weise auf organisationale Veränderungen? – Psychologische Theorien im Veränderungskontext	28
2.4.1 Die Social Exchange Theorie	28
2.4.2 Der Fair Process Effekt und die Procedural Justice Judgements Theorie	29
2.4.3 Das transaktionale Stress-Modell	31
2.4.4 Organisationale Identität und das Group Engagement Modell	34
2.5 Ableitung offener Forschungsfragen und der Untersuchungsmodelle der Studien	35
2.5.1 Erste Studie: In welchem Zusammenhang stehen Prozessmerkmale mit veränderungsbezogenen Einstellungen und generellen Werten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?	36
2.5.2 Zweite Studie: Wie hängen Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht in der Umstellungsphase zusammen?	38
2.5.3 Dritte Studie: Mediiert organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und veränderungsbezogenen Einstellungen, generellen Werten sowie Unterstützungsverhalten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?	40
2.6 Zusammenfassung	41

<b>3. Methodik</b>	<b>43</b>
3.1 Untersuchungskontext	43
3.2 Zielsetzung des Forschungsprojektes	44
3.3 Untersuchungsdesign	44
3.4 Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung	44
3.5 Stichprobe	46
3.6 Datenanalyse	48
3.6.1 Deskriptive Statistik	48
3.6.2 Single-Faktor-Test	48
3.6.3 Testung hypothetischer Kausalmodelle mit Strukturgleichungsverfahren	49
<b>4. Zusammenfassung der Studien 1-3</b>	<b>51</b>
4.1 Studie 1: „Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich: Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt?“	51
4.2 Studie 2: „Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen“	56
4.3 Studie 3: „Cooperation during organizational change: How can management influence employees’ commitment to change, values-congruence fit, and change supporting behaviour?“	61
<b>5. Diskussion und Implikationen für zukünftige Forschung</b>	<b>67</b>
5.1 Zusammenfassung der drei Studien	67
5.2 Beitrag zur Change-Management-Forschung	68
5.2.1 Beitrag zu Veränderungsprozessen an Hochschulen	68
5.2.2 Beitrag zu Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext	70
5.2.3 Beitrag zu determinierenden Variablen im Veränderungskontext	72
5.2.4 Beitrag zu psychologischen Theorien im Veränderungskontext	73
5.3 Limitierende Bedingungen der drei Studien	74

5.4 Implikationen für zukünftige Forschung	76
5.4.1 Zukünftige Forschung über Veränderungsprozesse an Hochschulen	76
5.4.2 Zukünftige Forschung über Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext	77
5.4.3 Zukünftige Forschung über determinierende Variablen im Veränderungskontext	79
5.4.4 Zukünftige Forschung über psychologische Theorien im Veränderungskontext	80
<b>6. Literatur</b>	<b>84</b>

# 1. Einführung

*„Hochschulen. Super-Uni vergebens gesucht.“ (FAZ.NET, 14.04.2004)*

*„Bachelor- und Masterstudiengänge. Ende einer Lebensform. Von Humboldt zu Bologna: Der atemberaubende Untergang der deutschen Universität.“ (Seibt, süddeutsche.de, 21.06.2007)*

*„Akademischer Kapitalismus. Es ist ein Umsturz, aber keiner schaut hin: Universitäten werden in Unternehmen verwandelt und auf Marktfähigkeit getrimmt. Der Preis dafür ist hoch – wir zerstören die Vielfalt des Wissens.“ (Münch, Die Zeit, 40/2007, S. 67)*

*„Wir da oben, ihr da unten. Alle feiern die Elite-Universitäten. Der Preis ist hoch: Deutschland gefährdet die Kreativität seiner Forschung.“ (Münch, Die Zeit, 47/2007, S. 58).*

*„Hochschul-Ranglisten. Kompass durch die Uni-Landschaft.“ (Plickert, FAZjob.NET, 20.06.2007)*

*„Hochschulen. Streit um Effekte der Studiengebühren.“ (FAZjob.NET, 13.12.2007)*

Deutsche Universitäten machen Schlagzeilen. Begriffe wie „Exzellenz“, „Elite-Universität“, „Bologna-Prozess“, „Studiengebühren“, „Verbesserung der Lehre“ und „Rankings“ bestimmen aktuell kontroverse Diskussionen zur Zukunft der Universitäten in Politik, Gesellschaft und Hochschulen. Mit der „Exzellenzinitiative“ werden Veränderungsprozesse der Hochschulen durch die Politik mit dem Ziel gefördert, deren Forschung zu optimieren. Der „Bologna-Prozess“ kennzeichnet die Umstellung der Magister- und Diplom- auf Bachelor- und Master-Studiengänge, um die internationale Vergleichbarkeit und Flexibilität des Studiums zu erhöhen. Die Einführung von Studiengebühren soll dazu beitragen, Studienbedingungen zu verbessern. Viele deutsche Universitäten haben als Folge dieser Anforderungen aus Gesellschaft und Politik begonnen, sich umzustrukturieren und streben eine Verbesserung ihres nationalen und internationalen Renommées an.

Publikationen oder Praxisratgeber zum systematischen Change-Management von Veränderungen an Hochschulen liegen kaum vor (vgl. Schönwald, 2007). Aus der Forschung zu Veränderungen in Profit und Non-Profit Organisationen ist jedoch bekannt, dass die Art und Weise, wie Veränderungen durchgeführt werden, darüber entscheidet, ob Mitarbeiter positiv auf Veränderungen reagieren und beispielsweise bereit sind, diese aktiv zu unterstützen (z. B. Loi, Ngo & Foley, 2006; Orth, 2002). Deshalb soll in dieser Dissertation untersucht werden, wie Merkmale universitärer Veränderungen mit Reaktionen von Wissenschaftlern zusammenhängen. Hochschulen unterscheiden sich in organisationalem Aufbau, Führungs- und Entscheidungsstrukturen sowie Werte- und Anreiz-System der Mitarbeiter von anderen Organisationsformen (Schönwald, 2007). Aufgrund dieser organisationalen Besonderheiten von Hochschulen können Forschungsbefunde zu Veränderungen in Verwaltungen (z. B. Brotheridge, 2003), Krankenhäusern (z. B. Begley, 1998) und Industrieunternehmen (z. B. Kernan & Hanges, 2002) lediglich Hinweise geben,

welche Merkmale universitärer Veränderungen mit den Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter in Beziehung stehen könnten. Für den Hochschulbereich spezifische Auskunft können jedoch nur Studien geben, die unmittelbar Veränderungen an Hochschulen evaluieren. Hierzu sollen die drei Studien dieser Dissertation beitragen.

Die bisherige Change-Management-Forschung hat insbesondere die Relevanz von Prozessmerkmalen (z. B. Information, Partizipation), Change-Charakteristika (z. B. Ausmaß und Nutzen der Veränderung) und Kontextmerkmalen (z. B. Anzahl und Ausmaß zeitgleicher Veränderungen neben der im Fokus stehenden Veränderung) für positive Mitarbeiterreaktionen bei Veränderungen demonstriert (z. B. Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Herold, Fedor & Caldwell, 2007; Wanberg & Banas, 2000). Aufbauend und in Ergänzung zu diesen Ergebnissen wurden drei Studien während einer tiefgreifenden Veränderungsinitiative einer deutschen Hochschule durchgeführt, in denen folgende Forschungsfragen untersucht und diskutiert werden:

**Studie 1:** In welchem Zusammenhang stehen Prozessmerkmale mit veränderungsbezogenen Einstellungen und generellen Werten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?

**Studie 2:** Wie hängen Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht in der Umstellungsphase zusammen?

**Studie 3:** Mediert organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und veränderungsbezogenen Einstellungen, generellen Werten sowie Unterstützungsverhalten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?

Im Anschluss an diese Einführung wird im zweiten Kapitel der theoretische und empirische Hintergrund der Studien dieser Dissertation aufgezeigt. Dabei werden zunächst Auslöser und Rahmenbedingungen organisationaler Veränderungen an Hochschulen thematisiert, um den spezifischen Forschungskontext näher zu charakterisieren. Anschließend werden kurz Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext beschrieben, bevor die beiden Fragen „Wodurch werden Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen beeinflusst?“ und „Warum reagieren Mitarbeiter in bestimmter Art und Weise auf organisationale Veränderungen?“ erörtert werden. Das zweite Kapitel schließt mit der

Ableitung offener Forschungsfragen und den Untersuchungsmodellen der drei Studien sowie einer kurzen Zusammenfassung. Im dritten Kapitel werden das methodische Vorgehen beschrieben und im vierten Kapitel die drei Studien dieser Dissertation vorgestellt. Bei jeder Studie werden zunächst Forschungsfragen und das angenommene Untersuchungsmodell kurz hergeleitet, Studienergebnisse dargestellt sowie diskutiert, bevor Implikationen für die Praxis abgeleitet werden. Alle Studien werden detailliert in den Originalarbeiten beschrieben (vgl. Kapitel 7). Die Befunde der drei Studien werden im fünften Kapitel dieser Dissertation übergreifend diskutiert und Implikationen für zukünftige Forschung abgeleitet.

## **2. Theoretischer und empirischer Hintergrund**

### **2.1 Veränderungsprozesse an Hochschulen**

#### **2.1.1 Auslöser organisationaler Veränderungen an Hochschulen**

In einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt, bedingt durch eine zunehmende globale Vernetzung nationaler Volkswirtschaften, neue Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neue Managementkonzepte, erhalten Hochschulen als Orte der Entstehung und Weitergabe von Wissen und Erkenntnissen eine besondere Bedeutung (Blickle & Schneider, 2005; Osborne & Brown, 2005; Schönwald, 2007). Hochschulen stehen unter steigendem Veränderungsdruck, da sie als Promotoren des Fortschritts den gesellschaftlichen und politischen Auftrag erhalten, sowohl innovative Forschungsergebnisse zu liefern als auch Studierenden eine qualifizierte Ausbildung zu bieten. Die zunehmende Globalisierung und Virtualisierung von Forschung und Lehre tragen dazu bei, dass Wissenschaftler und Studierende weltweit diejenige Hochschule auswählen, an der sie die besten Forschungs- und Studienbedingungen vorfinden. Staat und Gesellschaft fordern Veränderungen deutscher Hochschulen, um im internationalen Wettbewerb der Universitäten um die besten Wissenschaftler und Studierenden einen vorderen Ranking-Platz einzunehmen (Lambert & Butler, 2006; Navarro & Gallardo, 2003; O'Leary, Quacquarelli & Ince, 2007). Themen aktueller Hochschulreformdebatten in Deutschland sind u. a. Gründung von Elite-Universitäten im Rahmen der Exzellenzinitiative, Balance zwischen staatlicher Steuerung und Deregulierung der Hochschulen, Qualitätssicherung der Lehre, Internationalisierung sowie curriculare Reformen im Rahmen der Umstellung klassischer Magister- und Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge (Erhardt, Meyer-Guckel & Winde, 2008; Hein, Englisch & Niegemann, 2007; Pasternack & Kehm, 2001; Schönwald, 2007; Sonntag, Stegmaier & Michel, 2008).

#### **2.1.2 Rahmenbedingungen organisationaler Veränderungen an Hochschulen**

Universitäten stellen eine spezifische Organisationsform dar, die sich in ihrem organisationalen Aufbau, in ihren Führungs- und Entscheidungsstrukturen sowie in dem Werte- und Anreizsystem ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiter von anderen Organisationsformen unterscheiden. Diese Besonderheiten stellen Herausforderungen für die Gestaltung und Umsetzung strategischer Veränderungen an Hochschulen dar und können zur Veränderungsresistenz von Hochschulen beitragen (Schönwald, 2007). Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen organisationaler Veränderungen an Hochschulen vorgestellt:



*Organisationaler Aufbau.* Verwaltung, Fakultäten und zentrale Einrichtungen von Universitäten stehen nebeneinander und sind oft unverbunden. Während Verwaltungen hierarchisch aufgebaut sind und die Führungskräfte entsprechende Weisungsbefugnisse besitzen, betreffen hierarchische Beziehungen in den Fakultäten und Instituten oftmals nur formale Punkte (vgl. Schönwald, 2007). Erst in den letzten Jahren wurden an Universitäten Budgetierungsmodelle eingeführt, in denen die Hochschulleitung mit den verschiedenen Fachbereichen Ziele über Qualität in Forschung und Lehre vereinbart und diese an eine dezentrale Ressourcenverteilung koppelt (Jaeger, Leszczensky, Orr & Schwarzenberger, 2005). Die dezentrale Organisation und starke disziplinentrierte Ausrichtung von Instituten und Fakultäten kann ggf. die zentrale Gestaltung organisationaler Veränderungen an Hochschulen beeinträchtigen (Schönwald, 2007).

*Führungs- und Entscheidungsstrukturen.* Mittels dezentraler und kollegialer Leitungs- und Entscheidungsstrukturen wird die strategische und akademische Ausrichtung deutscher Hochschulen bestimmt (Pellert, 1995; Schönwald, 2007). Die Leitung und strategische Ausrichtung einer Universität erfolgt in Absprache zwischen Rektorat bzw. Präsidium, dem Gremium für strategische Angelegenheiten (z. B. Hochschulrat mit Aufsichtsratsfunktion) sowie den Gremien für akademische Angelegenheiten (z. B. Senat, Fakultätsräte). Die Aufgaben der Hochschulleitung bestehen vor allen Dingen im Vertretungs- und Informationsrecht nach außen sowie in der Funktion als Dienstvorgesetzter des Universitätspersonals mit Ausnahme der Professoren, deren Dienstvorgesetzte meist der Wissenschaftsminister des jeweiligen Bundeslandes ist. Hochschulleitung und Dekane besitzen nur eingeschränkte formelle Entscheidungs- und Weisungsrechte gegenüber den wissenschaftlichen Mitarbeitern. Die Entscheidungsfreiheit der Hochschulleitung, z. B. bei Berufungen, steht in Abhängigkeit staatlicher Regulierung und Deregulierung (Schönwald, 2007). In den verschiedenen Gremien der Universität arbeiten Wissenschaftler, die von ihren Kollegen auf Zeit in diese Funktion gewählt werden und diese neben ihrer Arbeit in Forschung und Lehre ausführen.

*Wertesystem.* Viele Universitäten können auf eine lange Historie und entsprechende Traditionen zurückblicken, die Organisationskultur und somit auch Werte und Verhalten von wissenschaftlichen Mitarbeitern prägen. Rational-kritisches Denken und Handeln mit dem Ziel, wissenschaftliche Freiheit zu fördern (Taylor, 1999), und ein Streben nach Erkenntnisgewinnung (Senge, 2000) kennzeichnen die Kultur an Universitäten. Auch die Entwicklung und Vermittlung von Wissen sowie Autonomie in Forschung und Lehre als Grundlage für Qualität und Kreativität wissenschaftlicher Arbeit zählen zur akademischen

Wertebasis (vgl. Austin, 1990). Eine solche Autonomie der Wissenschaftler kann jedoch auch das Risiko bergen, dass diese nur mit Einschränkung bereit sind, sich in das übergeordnete System der Universität einzuordnen (Müller-Böling, 1997). Ob Wissenschaftler eine Corporate Identity mit der gesamten Universität entwickeln und bereit sind, strategische gesamtuniversitäre Veränderungen zu unterstützen, bleibt fraglich.

*Anreizsystem.* Im Gegensatz zu Organisationen im Profit-Bereich spielen monetäre Anreize in Form leistungsbezogener Vergütungssysteme noch eine untergeordnete Rolle an Universitäten. Monetäre Anreize werden zwar in Form von Drittmittelinwerbungen sichtbar, jedoch basieren die Anreizsysteme der Universitäten bislang auf der hohen intrinsischen Motivation ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiter. Am Ende des wissenschaftlichen Sozialisations- und Selektionsprozesses über die Meilensteine Promotion und Habilitation steht bestenfalls der Erhalt einer Professur, die große Gestaltungsräume in Forschung und Lehre eröffnet. Reputation in der jeweiligen fachwissenschaftlichen Community in Form von peer-reviewed Veröffentlichungen, Zitationen, Drittmittelinwerbung und Vortragseinladungen wird als wesentliche externe Motivationsgröße von Wissenschaftlern angenommen (vgl. Schönwald, 2007). Hingegen wird die Arbeit in der akademischen Selbstverwaltung von Wissenschaftlern in der Regel als eine sehr zeitaufwändige, wenig Anreize beinhaltende Aufgabe angesehen. Entsprechend gering ist die Motivation, an Führungsthemen zu arbeiten und an der strategischen Ausrichtung der Universität mitzuwirken (vgl. Sonntag et al., in Druck).

## **2.2 Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen**

Der Großteil der Change-Management-Forschung zu Reaktionen von Mitarbeitern auf Veränderungen sowie Determinanten, die diese Reaktionen beeinflussen, fand bisher in Industrieunternehmen (z. B. Kernan & Hanges, 2002), Krankenhäusern (z. B. Begley, 1998) und Verwaltungen (z. B. Brotheridge, 2003) statt. Diese Studien demonstrierten, dass Mitarbeiter mit erhöhtem Stresserleben, z. B. emotionaler Erschöpfung, (Ashford, 1988; Begley, 1998; Brotheridge, 2003; Martin, Jones & Callan, 2005), reduziertem Commitment to Change (Herscovitch & Meyer, 2002; Orth, 2002), geringer Unterstützung der Veränderung (Orth, 2002), geringer Arbeitszufriedenheit (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999; Kernan & Hanges, 2002; Wanberg & Banas, 2000) und erhöhter Kündigungsabsicht (Cunningham, 2006; Kernan & Hanges, 2002) bei organisationalen Veränderungen reagieren können (vgl. Tabelle 1 zur Definition der zentralen Konstrukte dieser Dissertation zu Reaktionen von Mitarbeitern im Veränderungskontext).

*Table 1. Zusammenstellung und Definition der zentralen Konstrukte dieser Dissertation zu Reaktionen von Mitarbeitern im Veränderungskontext*

<b>Konstrukt</b>	<b>Definition</b>
Emotionale Erschöpfung	Dimension von Burnout, die die individuelle Antwort auf Stress erfasst. Emotionale Erschöpfung kann entstehen, wenn Personen dauerhaft den Anforderungen der Arbeit nicht gerecht werden können (Maslach, Jackson & Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).
Organisationale Identität	Form der sozialen Identität, die im Sinne einer Einheit zwischen Individuum und Organisation zu verstehen ist (Ashford & Mael, 1989).
Commitment to Change	Glauben an den Nutzen der Veränderungen für die Organisation (im Sinne von affektivem Commitment to Change), der dadurch gezeigt wird, dass Mitarbeiter nicht nur eine positive Einstellung gegenüber organisationalen Veränderungen besitzen, sondern sich den Zielen und Inhalten der Veränderungen verbunden fühlen und bereit sind, diese zu unterstützen (Herold et al., 2007; Herscovitch & Meyer, 2002).
Person-Organisations-Passung	Wahrnehmung der Ähnlichkeit zwischen individuellen Werten und Zielen und den Werten, Normen und Standards der Organisation (Caldwell et al., 2004).
Unterstützung der Veränderung	Proaktives Verhalten, das den Zielen der Veränderungsinitiative entspricht (Orth, 2002).
Arbeitszufriedenheit	Wahrnehmung, dass Erfahrungen bei der Arbeit individuellen arbeitsbezogenen Werten (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten, Verantwortung) gerecht werden und individuelle Fähigkeiten zu den Anforderungen der Arbeit passen (vgl. Henne & Locke, 1985; Locke, 1976).
Kündigungsabsicht	Wunsch oder Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Organisation zu verlassen (Rafferty & Griffin, 2006).

Erste Studien im universitären Kontext demonstrieren, dass wissenschaftliche Mitarbeiter europäischer (Taris, Schreurs & van Iersal-van Silfhout, 2001; Tytherleigh, Webb, Cooper & Ricketts, 2005) und außereuropäischer (Boyd & Wylie, 1994; Chalmers, 1998; Hogan, Carlson & Dua, 2002; Winefield et al., 2003) Hochschulen bei organisationalen Veränderungen Burnout im Sinne emotionaler Erschöpfung zeigen können. Das Zusammenspiel zwischen Determinanten und Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter im universitären Veränderungskontext untersuchte bisher Karriker (2007) an einer staatlichen amerikanischen Hochschule. In dieser Studie konnten positive Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit (Fairness der Entscheidungsprozesse) und einerseits Motivation, die Veränderung zu unterstützen, sowie andererseits Unterstützung der Veränderung gezeigt werden. Einschränkend ist jedoch zu nennen, dass die Studienergebnisse auf einer sehr geringen Stichprobengröße (N=32) basieren. Weitere internationale Arbeiten zu organisationalen Veränderungsprozessen an Hochschulen wurden als Fallstudien (z. B.

Ruben, 2005; McLean, 2005) oder theoretische Erörterungen (z. B. Navarro & Gallardo, 2003; Torraco, 2005) veröffentlicht. Im deutschsprachigen Raum liegen Forschungsarbeiten zur Einführung von e-learning Programmen an Universitäten (Fuchs, 2007; Schönwald, 2007) vor. Diese zeigen, dass ein integratives Change-Management, in dem Trainings- und Beratungsmaßnahmen, Didaktik, Evaluationsansätze sowie Anreizsysteme aufeinander abgestimmt umgesetzt und von der Universitätsleitung unterstützt wurden, in einem positiven Zusammenhang mit der Anwendung und Verbreitung der e-learning Innovationen standen (Fuchs, 2007; Schönwald, 2007).

Wie aus dem Überblick zum bisherigen Forschungsstand erkennbar ist, wurde bisher kaum empirisch untersucht, wie wissenschaftliche Mitarbeiter bei der Umsetzung tiefgreifender gesamtuniversitärer Veränderungen reagieren und welche determinierenden Variablen mit diesen Reaktionen zusammenhängen. Da sich Hochschulen von anderen Organisationsformen unterscheiden (vgl. Kapitel 2.1.2), können Befunde aus anderen Organisationsformen lediglich Hinweise auf mögliche Zusammenhänge zwischen determinierenden Variablen und Reaktionen geben. Um spezifische Antworten für den universitären Veränderungskontext zu erhalten, ist es jedoch notwendig, Untersuchungen zu Veränderungen an Universitäten durchzuführen. Deshalb sollen im Rahmen der drei Studien dieser Arbeit Zusammenhänge zwischen determinierenden Variablen und Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter während einer gesamtuniversitären Veränderungsinitiative untersucht werden (vgl. Studien 1 bis 3 in Kapiteln 4, 7).

## **2.3 Wodurch werden Mitarbeiterreaktionen im Veränderungsprozess beeinflusst? –**

### **Determinierende Variablen im Veränderungskontext**

Eine zentrale Frage der Change-Management-Forschung ist es, relevante Variablen (Determinanten) zu identifizieren, die in Zusammenhang mit Mitarbeiterreaktionen auf organisationale Veränderungen stehen. Studienergebnisse zu Veränderungsprozessen außerhalb des universitären Umfeldes zeigen, dass Change-Charakteristika, z. B. Ausmaß und Nutzen der Veränderung, (Caldwell et al., 2004; Fedor, Caldwell & Herold, 2006), Prozessmerkmale, z. B. Information, Partizipation, (Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Wanberg & Banas, 2000), Kontextmerkmale, z. B. Anzahl zeitgleicher Veränderungen neben der im Mittelpunkt stehenden Veränderung, (Ashford, 1988; Herold et al., 2007) und Personmerkmale, z. B. Locus of Control, Widerstand gegenüber Veränderungen, (Judge et al., 1999; Oreg, 2003) eine Rolle dabei spielen, wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren. Im folgenden Abschnitt werden diese Determinanten definiert und der bisherige Forschungsstand

im Zusammenhang mit Mitarbeiterreaktionen aufgezeigt (vgl. Tabelle 2 zur Definition der zentralen Konstrukte dieser Dissertation zu determinierenden Variablen im Veränderungskontext).

*Tabelle 2. Zusammenfassung und Definition der zentralen Konstrukte dieser Dissertation zu determinierenden Variablen im Veränderungskontext*

<b>Konstrukte</b>	<b>Definition</b>
<b>1. Change-Charakteristika</b>	
Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit	Einschätzung der Mitarbeiter über die Auswirkung der Veränderungen auf tägliche Routinen und Arbeitsabläufe in ihrer Arbeitseinheit (Caldwell et al., 2004).
Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit	Bewertung der Konsequenzen der Veränderung als förderlich oder hinderlich für den Erfolg der Arbeitseinheit durch die Mitarbeiter (Caldwell et al., 2004).
<b>2. Prozessmerkmale</b>	
Information	Kommunikation der Ziele und Ergebnisse der Veränderungen durch die Unternehmensleitung (Wanberg & Banas, 2000).
Partizipation	Gelegenheit der Mitarbeiter, sich bei der Entscheidung und der Umsetzung der Veränderungen einzubringen (Wanberg & Banas, 2000).
Rechtfertigung	Erklärung der Gründe für die Veränderungen durch die Unternehmensleitung (Brotheridge, 2003).
Prozedurale Gerechtigkeit	Fairness der Entscheidungsprozesse zu organisationalen Veränderungen durch das Management (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; Thibaut & Walker, 1975).
<b>3. Kontextmerkmal</b>	
Veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit	Wahrnehmung, dass als Folge der Veränderungen die Fortdauer des Beschäftigungsverhältnisses bedroht ist und keine Möglichkeit besteht, diese Gefährdung des Arbeitsplatzes abzuwenden (vgl. Ashford, Lee & Bobko, 1989; Sverke & Hellgren, 2002, zur Definition genereller Arbeitsplatzunsicherheit).
<b>4. Personmerkmal</b>	
Widerstand gegenüber Veränderung	Das Personmerkmal „Widerstand gegenüber Veränderungen“ (resistance to change) charakterisiert Personen, die sich organisationalen Veränderungen auch dann entgegenstellen, selbst wenn diese im Einklang mit individuellen Bedürfnissen oder Interessen stehen (Oreg, 2003).

Da sehr wenige Studien bisher im Kontext organisationaler Veränderungen an Hochschulen stattfanden, werden meist zentrale Studienergebnisse aus anderen Veränderungskontexten aufgezeigt. Sind Forschungsergebnisse für den Veränderungskontext an Universitäten vorhanden, so werden diese entsprechend eingeordnet.

### 2.3.1 Change-Charakteristika

Veränderungen in Organisationen können unterschiedliche Auswirkungen für einzelne Mitarbeiter oder verschiedene Arbeitseinheiten haben. Die beiden zentralen Change-Charakteristika „Valenz“ und „Ausmaß“ kennzeichnen diese Vielfalt der Auswirkungen organisationaler Veränderungen (Caldwell et al., 2004; Rafferty & Griffin, 2006). So können Veränderungen verschiedenen Arbeitseinheiten unterschiedlich nützen (Valenz) und Strukturen und Prozesse in Arbeitseinheiten unterschiedlich stark betreffen (Ausmaß) (Caldwell et al., 2004; Fedor et al., 2006; Rafferty & Griffin, 2006). Übertragen auf den Veränderungskontext an Universitäten ist denkbar, dass wissenschaftliche Mitarbeiter beispielsweise dann einen Nutzen der Veränderungen für ihre Arbeitseinheit erkennen, wenn als Folge optimierter administrativer Prozesse weniger Tätigkeiten in der Selbstverwaltung anfallen. Werden bei Veränderungen an Universitäten einzelne Fächer zusammengelegt oder Fachgebiete geschlossen, so ist es wahrscheinlich, dass von den Umstrukturierungen direkt betroffene Mitarbeiter ein höheres Ausmaß der Veränderung für ihre Arbeitseinheit wahrnehmen.

Studienergebnisse zeigen, dass ein hohes Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit sowohl mit positiven als auch negativen Mitarbeiterreaktionen zusammenhängen kann. Rafferty und Griffin (2006) befragten Mitarbeiter einer staatlichen Organisation, bei der personelle (Führungswechsel, Entlassung von 500 Beschäftigten) und strukturelle Veränderungen (Zentralisierung dezentraler Human Resource Abteilungen) Prozesse in den Arbeitseinheiten in unterschiedlichem Ausmaß betrafen. In dieser Studie stand ein hohes Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit in Zusammenhang mit genereller veränderungsbezogener Unsicherheit (psychologischer Zustand des Zweifels über die Bedeutung eines Ereignisses) der Mitarbeiter (Rafferty & Griffin, 2006). Hingegen demonstrierten Caldwell et al. (2004) in ihrer Studie, in der sie heterogene Veränderungen (z. B. Re-engineering von Prozessen, Umstrukturierungen, Einführung neuer Technologien, Akquisitionen) in Organisationen unterschiedlicher Branchen (z. B. Transport, Technologie, Konsumgüter, Behörden) untersuchten, dass ein hohes Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit bei geringer prozeduraler Gerechtigkeit mit einer positiven Person-Organisations-Passung einherging (vgl. Tabellen 1 und 2 zur Definition der Konstrukte). Die Autoren erklären diesen Befund folgendermaßen: Möglicherweise kommunizieren Veränderungen mit einem hohen Ausmaß für die Arbeitseinheit den Mitarbeitern positive Merkmale ihrer Organisation und zeigen, dass diese beabsichtigt, ihren Erfolg und ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Umstrukturierungen zu steigern.

Die Bedeutung der Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit im Hinblick auf Mitarbeiterreaktionen wurde ebenfalls in verschiedenen Studien demonstriert. Bei der Befragung von Mitarbeitern aus 34 Organisationen verschiedener Branchen im Kontext heterogener Veränderungsprozesse demonstrierten Fedor et al. (2006), dass wahrgenommene negative Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit mit neutralem oder reduziertem organisationalen Commitment und Commitment to Change<sup>1</sup> zusammenhing. In der zuvor beschriebenen Studie von Caldwell et al. (2004) stand bei hoher Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit Unterstützung der Veränderung durch das Management in positivem Zusammenhang zur wahrgenommenen Person-Job-Passung im Sinne einer Übereinstimmung zwischen Anforderungen der Arbeit und Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Da bisher keine Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen Change-Charakteristika und Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Veränderungen im Hochschulbereich vorliegen, soll in Studie 2 untersucht werden, welche Rolle Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit bei Veränderungen im Hochschulbereich spielen.

### **2.3.2. Prozessmerkmale**

Nicht nur Ausmaß und Valenz einer Veränderung (Caldwell et al., 2004), sondern auch die Art, wie das Management einer Organisation den Prozess einer Veränderung gestaltet, kann mitentscheiden, ob Mitarbeiter positiv, z. B. mit Unterstützung der Veränderung, oder negativ, z. B. mit reduzierter Arbeitszufriedenheit, auf organisationale Veränderungen reagieren (Herscovitch & Meyer, 2002; Paterson & Cary, 2002; Wanberg & Banas, 2000). In bisheriger Change-Management-Forschung wurde die Relevanz der vier Prozessmerkmale „Information“, „Partizipation“, „Rechtfertigung“ und „prozedurale Gerechtigkeit“ für eine erfolgreiche Umsetzung organisationaler Veränderungen gezeigt. So gehen Mitarbeiter insbesondere dann positiv mit Veränderungsprozessen um, wenn sie über diese umfassend informiert sind (Information) und die Veränderungen mitgestalten können (Partizipation) (Daly & Geyer, 1994; Kernan & Hanges, 2002; Sonntag & Spellenberg, 2005). Positive Reaktionen werden auch begünstigt, wenn die Veränderungen ausreichend begründet werden

---

<sup>1</sup> Organisationales Commitment wird definiert als „a force [mind-set] that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets“ (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 301) und sollte dazu beitragen, dass Personen in einer Organisation bleiben. Commitment to Change hingegen beschreibt „a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative“ (Herscovitch & Meyer, 2002, S. 475).

und somit gerechtfertigt sind (Rechtfertigung) sowie die Mitarbeiter Entscheidungen zu Veränderungen als gerecht wahrnehmen (prozedurale Gerechtigkeit) (Brotheridge, 2003; Kernan & Hanges, 2002; Wanberg & Banas, 2000).

Antworten auf die Frage, welche Mitarbeiterreaktionen durch Prozessmerkmale determiniert werden können, geben eine Vielzahl von Studien. Deren Ergebnisse zeigen, dass Prozessmerkmale u. a. in Zusammenhang mit erhöhter Unterstützung der Veränderung (Herscovitch & Meyer, 2002), erhöhter Arbeitszufriedenheit (Judge et al., 1999; Wanberg & Banas, 2000), reduziertem Stresserleben (Begley, 1998; Sonntag, Benz, Edelman & Kipfmüller, 2001), reduzierter Kündigungsabsicht (Brotheridge, 2003), erhöhter Akzeptanz der Veränderung (Paterson & Cary, 2002), erhöhtem organisationalem Commitment (Rhoades & Eisenberger, 2002), erhöhter Person-Organisations-Passung (Caldwell et al., 2004) sowie erhöhtem Organizational Citizenship Behavior (im Sinne von individuellem Engagement und Unterstützung der Organisation) stehen (Moorman & Byrne, 2005). Im Veränderungskontext an einer amerikanischen Hochschule konnte Karriker (2007) mit einer kleinen Stichprobe wissenschaftlicher Mitarbeiter (N=32) zeigen, dass prozedurale Gerechtigkeit positiv sowohl mit der Motivation, die Veränderung zu unterstützen, als auch mit dem Unterstützungsverhalten der Mitarbeiter zusammenhängt.

### **2.3.3 Kontextmerkmale**

Neben Change-Charakteristika und Prozessmerkmalen spielt auch die Wahrnehmung des Kontextes bzw. der Umwelt einer Organisation eine Rolle dabei, welche Reaktionen Mitarbeiter bei Veränderungen zeigen (Herold et al., 2007). Der Kontext, in dem eine Veränderung stattfindet, kann sowohl durch externe (z. B. rechtliche Rahmenbedingungen, neue Technologien, Wettbewerb innerhalb der Branche) als auch durch interne Bedingungen und Merkmale (z. B. Anzahl zeitgleicher Veränderungen, Arbeitsplatzunsicherheit) gekennzeichnet sein (Armenakis & Bedeian, 1999). Der überwiegende Teil der Forschung untersuchte bisher meist Merkmale des externen Kontextes und demonstrierte deren Einfluss auf die Effektivität organisationaler Veränderungen (vgl. Literaturübersicht von Armenakis & Bedeian, 1999).

Erst jüngere Forschung zeigte die Relevanz organisationsinterner Kontextmerkmale für positive Mitarbeiterreaktionen bei Veränderungen (Herold et al., 2007; Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009b). Organisationsinterne Kontextmerkmale lassen sich in organisationale, d. h. die gesamte Organisation betreffende, Kontextmerkmale und veränderungsspezifische Arbeitskontextmerkmale unterteilen. Dabei kennzeichnen



veränderungsspezifische Arbeitskontextmerkmale die individuelle Wahrnehmung des Arbeitskontextes durch die Mitarbeiter.

Als organisationales Kontextmerkmal haben Herold und Kollegen (2007) „Turbulenz“, definiert als Anzahl und Ausmaß zeitgleicher Veränderungen in der Organisation neben der im Fokus stehenden Veränderung, untersucht. Die Autoren erhoben Daten in 25 Organisationen unterschiedlicher Industriezweige, in denen heterogene Veränderungen stattfanden. In einem Multi-Level-Design zeigten die Autoren, dass Turbulenz (erfasst auf der Ebene der Gruppe) in Interaktion mit dem Personmerkmal Selbstwirksamkeit (erfasst auf der Ebene des Individuums) einen signifikanten Varianzanteil von Commitment to Change der Mitarbeiter aufklärte.

„Veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit“ als Arbeitskontextmerkmal (im Sinne der individuellen Wahrnehmung) und dessen Zusammenhang mit Mitarbeiterreaktionen bei Veränderungen an Hochschulen wurde noch nicht untersucht. Arbeitsplatzunsicherheit empfinden Mitarbeiter, wenn sie befürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, und keine Möglichkeit sehen, ihr Beschäftigungsverhältnis fortzusetzen (Ashford et al., 1989; Benz, 2002; Sverke & Hellgren, 2002). Studien im Kontext organisationaler Veränderungen haben Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und erhöhtem subjektiv erlebten Stress (z. B. Hansen, 2001), geringer Arbeitszufriedenheit (z. B. Benz, 2002; Størseth, 2006), reduziertem organisationalen Commitment (z. B. Hansen, 2001), verminderter Kreativität (Probst, Stewart, Gruys & Tierney, 2007) und erhöhter Kündigungsabsicht (z. B. Burke & Nelson, 1998) gezeigt. Da insbesondere bei Veränderungen an Universitäten Mitarbeiter über erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit berichten (Gillespie, Walsh, Winefield, Dua & Stough, 2001; Tytherleigh et al., 2005; Winefield et al., 2003), sollen in dieser Dissertation in Studie 2 Determinanten und Konsequenzen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit untersucht werden.

#### **2.3.4 Personmerkmale**

Nicht nur in der Arbeitspsychologie (Hough & Furnham, 2003), sondern auch in der Forschung zu Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen wird die Relevanz von Personmerkmalen (im Sinne von Persönlichkeitsvariablen) betont (Blickle & Schneider, 2005). Die im Folgenden beschriebenen Studien zeigen, inwiefern Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext aufgrund interindividueller Personmerkmale variieren können.

Judge et al. (1999) befragten in ihrer Studie Manager aus sechs Organisationen verschiedener Länder (Australien, Großbritannien, Skandinavien, Süd-Korea, USA), wie gut

sie mit Veränderungen (z. B. Reorganisationen, Fusionen) umgehen konnten. Die Autoren demonstrierten, dass das Personmerkmal „positives Selbstkonzept“ (zusammengesetzt aus den Persönlichkeitsvariablen Selbst-Wertschätzung, generalisierte Selbstwirksamkeitserwartung, Kontrollüberzeugung (locus of control), positive Affektivität) positiv mit erfolgreicher Bewältigung der Veränderungen (coping with change), Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment zusammenhing. Als zweiten Faktor untersuchten sie „Risikotoleranz“ (zusammengesetzt aus Ambiguitätstoleranz, geringer Risikoaversion, Offenheit für Erfahrung und positiver Affektivität) und zeigten für diesen Faktor positive Zusammenhänge mit erfolgreicher Bewältigung, organisationalem Commitment und Aufstiegsaussichten.

Oreg (2003) hat in verschiedenen Studien (u. a. auch mit wissenschaftlichen Mitarbeitern der Cornell Universität, an der e-learning Programme eingeführt bzw. räumlich umstrukturiert wurde) gezeigt, dass das Personmerkmal „Widerstand gegenüber Veränderungen“ damit korreliert, in welchem Ausmaß Mitarbeiter Veränderungen am Arbeitsplatz ablehnen. Da sowohl in den Faktor „Risikotoleranz“ (Judge et al., 1999) als auch in den Faktor „Widerstand gegenüber Veränderungen“ (Oreg, 2003) Risikoaversion und Ambiguitätstoleranz einfließen, ist ein enger Zusammenhang zwischen diesen beiden Personmerkmalen zu vermuten (vgl. Blickle & Schneider, 2005). Blickle und Schneider (2005) nehmen an, dass hoher „Widerstand gegenüber Veränderungen“ einen Vulnerabilitätsfaktor und ein „positives Selbstkonzept“ eine persönliche Ressource im Umgang mit organisationalen Veränderungen darstellen.

In einer Längsschnittstudie über einen Zeitraum von 14 Monaten zeigten Wanberg und Banas (2000) für Mitarbeiter einer amerikanischen Bundesbehörde, die tiefgreifend umstrukturiert wurde, dass das Personmerkmal „persönliche Belastbarkeit“ (zusammengesetzt aus Selbstwertgefühl, Optimismus, wahrgenommener Kontrolle) positiv mit Offenheit gegenüber der Veränderung der Mitarbeiter korreliert. Zudem zeigten die Autoren, dass „persönliche Belastbarkeit“ den Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit moderiert. Bei Mitarbeitern mit hoher „persönlicher Belastbarkeit“ geht hohe Partizipation mit hoher Arbeitszufriedenheit und geringe Partizipation mit reduzierter Arbeitszufriedenheit einher. Bei Personen mit niedriger „persönlicher Belastbarkeit“ geht hohe Partizipation mit reduzierter Arbeitszufriedenheit einher; geringe Partizipation hingegen steht in Zusammenhang mit erhöhter Arbeitszufriedenheit.

Eigene Studien<sup>2</sup> im Veränderungskontext an Hochschulen, bei denen Wissenschaftler und Studierende befragt wurden, zeigten für die Gruppe der Wissenschaftler, dass „Widerstand gegenüber Veränderungen“ den positiven Zusammenhang zwischen Commitment to Change und Unterstützungsverhalten moderiert. Der positive Zusammenhang zwischen Commitment to Change und Unterstützung der Veränderung war stärker ausgeprägt für Mitarbeiter mit geringem „Widerstand gegenüber Veränderungen“ als für Mitarbeiter mit hohem „Widerstand gegenüber Veränderungen“ (Michel, Stegmaier & Sonntag, 2008). Für die Gruppe der Studierenden wurde demonstriert, dass „emotionale Anspannung“ (Unbehagen, das ein Individuum bei Veränderungen empfindet; Oreg, 2003) als Facette des Persönlichkeitsmerkmals „Widerstand gegenüber Veränderungen“ den positiven Zusammenhang zwischen Information und Zufriedenheit mit dem Vorgehen der Hochschulleitung moderiert. Der Zusammenhang ist dabei umso größer, je geringer ausgeprägt die emotionale Anspannung der befragten Personen ist. Auch konnte gezeigt werden, dass „Kurzfristorientierung“ (Individuelle Fokussierung auf kurzfristige Nachteile und nicht langfristige Vorteile der Veränderungen; Oreg, 2003) als weitere Facette des Persönlichkeitsmerkmals „Widerstand gegenüber Veränderungen“ den positiven Zusammenhang zwischen Rechtfertigung und Commitment to Change moderiert. Der Zusammenhang ist umso größer, je geringer ausgeprägt die Kurzfristorientierung der befragten Person ist (Meiser, Stegmaier, Sonntag & Michel, 2006).

Ob es Mitarbeitern gelingt, konstruktiv mit organisationalen Veränderungen umzugehen, hängt von vielfältigen Faktoren ab. Wie bisherige Forschung gezeigt hat, entscheiden Change-Charakteristika, Prozessmerkmale, Kontextmerkmale und Persönlichkeitsmerkmale einzeln und im Zusammenspiel darüber, wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren. Offen bleibt jedoch, warum Mitarbeiter in bestimmter Art und Weise auf Veränderungen reagieren. Antworten auf diese Frage können psychologische Theorien geben, deren Erklärungsansätze und Anwendbarkeit für den Kontext organisationaler Veränderungen an Hochschulen im nächsten Kapitel erörtert werden.

---

<sup>2</sup> Da eigene Studienergebnisse im Rahmen des Dissertationsprojektes zur Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen bei organisationalen Veränderungen als Kongressbeiträge veröffentlicht wurden (Meiser, Stegmaier, Sonntag & Michel, 2006; Michel, Stegmaier & Sonntag, 2008), fließen diese nicht in die Originalarbeiten zu den drei Studien ein. Die Befunde werden in diesem Abschnitt bei der Darstellung des empirischen Hintergrunds beschrieben.

## **2.4. Warum reagieren Mitarbeiter in bestimmter Art und Weise auf organisationale Veränderungen? – Psychologische Theorien im Veränderungskontext**

Innovationen im Unternehmen können auf der Ebene des Individuums (z. B. Optimierung individueller Arbeitsprozesse, Umdefinieren der eigenen Rolle bei der Arbeit), der Arbeitsgruppe (z. B. Einführung eines neuen Führungsstils, Optimierung der Arbeitsprozesse in der Gruppe) oder der Organisation (z. B. Einführung neuer Marktstrategien, Technologien, Geschäftsmodelle oder Produkte, Redesign der Business-Prozesse) generiert und implementiert werden (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004). Die Forschung über Veränderungen betrachtet Innovationen auf Ebene der Organisation, mit denen veränderte Geschäftsprozesse, Arbeitsprozesse sowie Arbeitsaufgaben für die gesamte Organisation, die Arbeitseinheiten und die Mitarbeiter einhergehen können.

In diesem Kapitel wird das Zusammenspiel von Change-Charakteristika, Prozessmerkmalen und Kontextmerkmalen sowie deren Zusammenhang zu Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext an Hochschulen vor dem Hintergrund psychologischer Theorien und Modelle erörtert. Diese können bei Innovationen auf Ebene der Organisation bzw. der Hochschule Anhaltspunkte und Erklärungen liefern, unter welchen Bedingungen Veränderungen entweder erfolgreich umgesetzt werden oder scheitern können. Die im Folgenden beschriebenen Theorien stellen die Grundlage der Untersuchungsmodelle der Studien dieser Dissertation im Veränderungskontext an Hochschulen dar. Für eine Übersicht weiterer relevanter Theorien verweise ich auf die Arbeit von Frey und Frank (2001), die den Beitrag (sozial-) psychologischer Theorien für die Erforschung und Umsetzung von Innovationen diskutieren.

### **2.4.1 Die Social Exchange Theorie**

Die Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2002; Gouldner, 1960) erklärt im Sinne des Reziprozitätsgedankens, warum Nachbarn gegenseitig Blumen gießen oder warum Kollegen einander bei der Arbeit unterstützen. Neben Unterstützung im Kollegenkreis finden in Organisationen weitere Formen des Austausches statt, zum Beispiel werden Arbeit gegen Gehalt oder innovative Ideen gegen Anerkennung getauscht. „Social exchange“ beschreibt die freiwillige Handlung eines Individuums zugunsten anderer Personen oder auch Organisationen, die dadurch motiviert wird, dass die handelnde Person im Ausgleich eine positive Gegenleistung erwartet. Entscheidend ist hierbei, dass individuell wahrgenommene „Kosten“ (Aufwand) und „Nutzen“ ausgeglichen sind (Blau, 1964).

Im Kontext organisationaler Veränderungen bietet die Social Exchange Theorie einen Erklärungsansatz, wie Prozessmerkmale und Reaktionen von Mitarbeitern auf Veränderungen zusammenhängen. Informiert das Management einer Organisation Mitarbeiter frühzeitig und umfassend über Veränderungsvorhaben, erklärt Sinn und Nutzen, gestaltet Entscheidungsprozesse prozedural gerecht und bietet Möglichkeiten der Partizipation, so bringt es seinen Mitarbeitern Wertschätzung („Nutzen“) entgegen. Basierend auf dem Reziprozitätsgedanken der Social Exchange Theorie ist anzunehmen, dass Mitarbeiter im Austausch bereit sind, Veränderungsvorhaben der Organisation zu unterstützen und ihre veränderungsspezifischen und generellen Überzeugungen sowie Werte anzupassen („Kosten“) (vgl. Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009a).

Am Beispiel der „Exzellenzinitiative“ (vgl. <http://www.bmbf.de/de/1321.php>; 16.07.2008) wird deutlich, warum der Gedanke der Social Exchange Theorie auch auf den universitären Veränderungskontext übertragen werden kann. Mit dem Ziel, Qualität und somit die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Forschung deutscher Universitäten zu erhöhen, hat im Jahr 2005 die Politik die sogenannte Exzellenzinitiative initiiert und ausgeschrieben. Ziel war es, diejenigen Universitäten auszuzeichnen und mit Forschungsgeldern auszustatten, die in Forschungsanträgen nachweisen konnten, wie sie planen, den wissenschaftlichen Nachwuchs in Graduiertenschulen zu fördern (Förderlinie 1), neue Felder der Wissenschaft durch interdisziplinäre Forschung in Exzellenzclustern zu erschließen (Förderlinie 2) und langfristig Strukturen der Hochschule so zu ändern, dass innovative Forschung oberste Priorität einnimmt (Förderlinie 3). Informiert nun die Hochschulleitung wissenschaftliche Mitarbeiter umfassend über die Inhalte und Rahmenbedingungen dieses Wettbewerbs, erklärt ihnen Sinn, Nutzen und Vorteile für die Forschungsarbeit und gibt ihnen die Möglichkeit, an der Antragstellung mitzuwirken, so wertschätzt sie die Expertise der Wissenschaftler. Im Austausch ist es wahrscheinlich, dass die Forscher wiederum bereit sind, zusätzliche Arbeit in die Antragstellung und daraus folgende Umstrukturierungen zu investieren („Kosten“), da sie sich zum einen als bedeutsame Mitglieder der Universität erleben und zum anderen auch Vorteile für ihre zukünftige Forschungsarbeit erkennen („Nutzen“).

#### **2.4.2 Der Fair Process Effekt und die Procedural Justice Judgements Theorie**

Die Untersuchung prozeduraler Gerechtigkeit basiert auf der Arbeit von Thibaut und Walker (1975), die dieses Konzept in die Gerechtigkeitsforschung einführten. Die Autoren nahmen an und konnten zeigen, dass Personen bei Mediationen oder Schlichtungsverfahren bereit waren,

Kontrolle bei Entscheidungen abzugeben, wenn sie Kontrolle und Einfluss auf den Prozess zur Entscheidungsfindung nehmen konnten. Mit anderen Worten: die betroffenen Personen bewerteten den Prozess dann als fair, wenn sie Möglichkeiten zur Kontrolle des Prozesses wahrnahmen. Diese Annahme wurde in zahlreichen Studien repliziert und wird als Fair Process Effekt oder Voice Effekt bezeichnet (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

Leventhal (1980) sowie Leventhal, Karuza und Fry (1980) übertrugen die Forschung zu prozeduraler Gerechtigkeit von dem gerichtlichen auf den organisationalen Kontext. Dabei entwickelten sie in ihrer „theory of procedural justice judgements“ neben dem Kriterium der Prozesskontrolle sechs weitere Kriterien, die gerechte Prozesse in Organisationen charakterisieren und auf Grundlage derer Mitarbeiter entscheiden, ob Entscheidungsprozesse prozedural gerecht durchgeführt werden. Gerechte Prozesse und Entscheidungen sollten (1) konsistent und unabhängig von Zeit und Situation, (2) ohne Bias und Bevorzugung bestimmter Personen- oder Interessengruppen, (3) auf Basis umfassender und aus verschiedenen Quellen gesammelter Informationen, (4) ethisch und moralisch vertretbar und (5) repräsentativ für beteiligte Personen- und Interessengruppen sein sowie (6) Möglichkeiten der Korrektur falscher Entscheidungen beinhalten.

Übertragen auf den Kontext organisationaler Veränderungen bieten sowohl der Fair Process Effekt (Colquitt et al., 2001) als auch die Procedural Justice Judgements Theorie (Leventhal, 1980) Erklärungsmöglichkeiten, in welcher Beziehung verschiedene Prozessmerkmale zueinander stehen. So kann erklärt werden, warum ein positiver Zusammenhang zwischen beispielsweise Partizipation bzw. Information und prozeduraler Gerechtigkeit zu vermuten ist:

Auf Basis des Fair Process Effekts ist anzunehmen, dass Mitarbeiter prozedurale Gerechtigkeit bei organisationalen Veränderungen wahrnehmen, wenn sie die Möglichkeit erhalten, Entscheidungsprozesse bei organisationalen Veränderungen zu kontrollieren und mitzugestalten. „Voice“ (Mitsprache) ermöglicht den Mitarbeitern, persönliche Meinungen und Interessen zum Beispiel über die Mitarbeit in Arbeitsgruppen in den Entscheidungsprozess einzubringen. Bei einer Partizipation der Mitarbeiter ist es also wahrscheinlich, dass diese Prozesse zur Entscheidungsfindung als prozedural gerecht bewerten. Ferner ist anzunehmen, dass die Umsetzung der Kriterien von Leventhal (1980) in Entscheidungsprozessen bei organisationalen Veränderungen ebenfalls die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit durch die Mitarbeiter steigert. Informiert das Management die Mitarbeiter umfassend über die Inhalte der Entscheidungen zu den Veränderungen, so bietet es ihnen die Grundlage, die Entscheidungen mit dem Management zu diskutieren und, falls

notwendig, diese zu korrigieren (vgl. Kriterium der Korrigierbarkeit von Leventhal, 1980). Im Hochschulkontext ist denkbar, dass wissenschaftliche Mitarbeiter ein prozedural gerechtes Vorgehen bei der Gestaltung universitärer Veränderungsprozesse erkennen, wenn sie über Rundschreiben und Informationsveranstaltungen umfassend über die Inhalte geplanter Reformen informiert werden. Erhalten sie die Möglichkeit, in universitären Gremien Entscheidungen vorzubereiten, indem sie relevante Informationen, Interessen und Perspektiven in den Prozess zur Entscheidungsfindung einbringen, sollte dies ebenfalls dazu beitragen, dass die Wissenschaftler prozedural gerechtes Vorgehen bei Umstrukturierungen ihrer Hochschule erkennen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2002; Gouldner, 1960) im Sinne des Reziprozitätsgedankens eine Erklärung bietet, wie Prozessmerkmale und Überzeugungen von Mitarbeitern im Veränderungskontext zusammenhängen. Indem die Leitung einer Organisation (Universitäten, Industrieunternehmen, Verwaltungen etc.) über Veränderungen frühzeitig und umfassend informiert, Mitarbeiter in die Gestaltung der Veränderungen einbindet, ihnen Sinn und Vorteile der Veränderungen erklärt sowie Entscheidungsprozesse gerecht gestaltet („Nutzen“), ist es wahrscheinlich, dass Mitarbeiter im Austausch wiederum bereit sind, Veränderungen zu unterstützen und ihre veränderungsspezifischen (Commitment to Change) und generellen Überzeugungen sowie Werte (Person-Organisations-Passung) anzupassen („Kosten“). Die Procedural Justice Judgements Theorie und der Fair Process Effekt geben zusätzliche Hinweise, warum anzunehmen ist, dass Information, Partizipation und Rechtfertigung positiv mit prozeduraler Gerechtigkeit korrelieren. Deshalb wird in Studie 1 in einem Struktur-Modell die Annahme geprüft, ob prozedurale Gerechtigkeit die Rolle eines Mediators für den positiven Zusammenhang zwischen Information, Partizipation, Rechtfertigung und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung einnimmt.

### **2.4.3 Das transaktionale Stress-Modell**

Das transaktionale Stress-Modell, auch genannt das kognitiv-phänomenologische Modell zu Stress und Coping, (Lazarus, 1966; Lazarus & Folkman, 1984, 1987) beschreibt, warum Personen in bestimmten Situationen mit Stress reagieren. Stress entsteht hierbei nicht aus Merkmalen und Anforderungen einer Situation per se, sondern als Folge der Gestaltung der Mensch-Umwelt-Beziehung durch die beiden Schlüsselprozesse „kognitive Bewertung“ und „Coping“.

Beim kognitiven Bewertungsprozess unterscheiden Lazarus und Folkman (1987) zwischen primärer und sekundärer Bewertung der Situation, die in Wechselwirkung zueinander und in keiner zeitlichen Reihenfolge stehen. Primäre Bewertung („primary appraisal“) kennzeichnet die Bewertung der Merkmale und Anforderungen einer Situation für individuelles Wohlbefinden und Zielerreichung. Die gleiche Situation kann dabei in Abhängigkeit individueller kognitiver und motivationaler Charakteristika entweder als schädlich, bedrohlich, herausfordernd oder förderlich bewertet werden. Sekundäre Bewertung („secondary appraisal“) beschreibt die Einschätzung individueller Coping-Möglichkeiten (im Sinne von Bewältigungsstrategien) entsprechend der Merkmale und Anforderungen der Situation. Je nach Ergebnis der primären und sekundären Bewertung reagieren Personen mit unterschiedlichen Coping-Strategien. Hierbei unterscheiden Lazarus und Folkman (1987) zwei Coping-Funktionen: Personen verwenden problem-fokussiertes Coping (z. B. Konfrontation, erhöhter Einsatz oder planvolles Problemlösen), wenn sie Möglichkeiten sehen, die Situation zu verändern. Sie reagieren hingegen mit emotions-fokussiertem Coping, wenn sie die Situation als nicht veränderbar bewerten. In diesem Fall setzen Personen Strategien zum Abbau emotionaler Erregung und zur Akzeptanz der Situation ein (z. B. Distanzierung, Flucht- und Vermeidungsverhalten). Gelingt es der Person nicht, eine angemessene Coping-Strategie einzusetzen, ist es wahrscheinlich, dass sie in der Situation mit Stress reagiert.

Auf Basis des transaktionalen Stress-Modells (Lazarus & Folkman, 1984, 1987) lässt sich auch erklären, warum Mitarbeiter während organisationaler Veränderungen mit Stress zum Beispiel in Form emotionaler Erschöpfung reagieren können. Im Sinne des Modells können auch Veränderungen in einer Organisation von den Mitarbeitern als eine Bedrohung wahrgenommen werden. Mitarbeiter zweifeln oft, ob sie mit vorhandenen Kompetenzen veränderte Anforderungen der Arbeit (im Sinne einer Person-Job-Passung) bewältigen können oder ob veränderte Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten ihren persönlichen Bedürfnissen und Zielen (im Sinne einer Person-Organisations-Passung) entsprechen (Caldwell et al., 2004; Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Change-Charakteristika (z. B. Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit) bieten den Mitarbeitern im Sinne des „primary appraisals“ die Möglichkeit, die Veränderungssituation hinsichtlich persönlicher Auswirkungen zu bewerten (vgl. Rafferty & Griffin, 2006). Die Bewertung der Change-Charakteristika sollte mit der individuellen Wahrnehmung des Arbeitskontextes (z. B. veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit) zusammenhängen,



welche wiederum in Beziehung zu Reaktionen der Mitarbeiter (z. B. emotionale Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht) stehen sollte.

Werden zum Beispiel im Rahmen gesamtuniversitärer Veränderungsprozesse einzelne Fachbereiche umstrukturiert bzw. deren Profil für Forschung und Lehre neu ausgerichtet, kann dieses eine grundlegende Veränderung mit starkem Ausmaß (z. B. geänderte Arbeitsprozesse und -aufgaben) für die wissenschaftlichen Mitarbeiter darstellen. Da mit Veränderungen häufig Unsicherheit einhergeht (Rafferty & Griffin, 2006; Gillespie et al., 2001), ist denkbar, dass Mitarbeiter bei hohem Ausmaß der Veränderung für ihre Arbeitseinheit veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit empfinden. Besitzen sie nun keine angemessenen Coping-Strategien (z. B. Einsatz von Strategien zum Stressmanagement), so ist ein Auftreten von emotionaler Erschöpfung wahrscheinlich, welche wiederum zu reduzierter Arbeitszufriedenheit und erhöhter Kündigungsabsicht führen kann. Hingegen sollte ein Erkennen der Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit dazu beitragen, dass Wissenschaftler nicht um ihre Arbeitsplätze fürchten müssen. In diesem Fall sollten sie auch nicht mit emotionaler Erschöpfung, reduzierter Arbeitszufriedenheit und erhöhter Kündigungsabsicht reagieren.

Dieses Zusammenspiel zwischen Change-Charakteristika, veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit sowie der Anpassung der Mitarbeiter auf organisationale Veränderungen soll in Studie 2 untersucht werden. Basierend auf dem transaktionalen Stress-Modell werden in einem Struktur-Modell die Annahmen geprüft, ob erstens Change-Charakteristika (Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit) mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit zusammenhängen. Zweitens soll untersucht werden, ob emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit bzw. den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht mediiert (vermittelt).

Zur Reduktion der Komplexität des Untersuchungsmodells wurden Coping-Ressourcen nicht in die Auswertung einbezogen. Rafferty und Griffin (2006) zeigten in ihrem Modell, dass Coping-Ressourcen (Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Unterstützung durch das Management) als Kontrollvariablen nur 4% der Varianz des Change-Charakteristikums Ausmaß der Veränderung aufklärten.

#### **2.4.4 Organisationale Identität und das Group Engagement Modell**

Soziale Identität kennzeichnet die Verschmelzung zwischen Selbst (z. B. individueller Wissenschaftler) und Gruppe (z. B. Mitglieder der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie), die dazu führt, dass Individuen Ähnlichkeiten zwischen sich und anderen Gruppenmitgliedern wahrnehmen (z. B. Interesse am Verfassen wissenschaftlicher Publikationen), Charakteristika der Gruppe auf sich selbst übertragen (z. B. Innovationsfähigkeit) und die Interessen der Gruppe zu ihren eigenen Interessen machen, z. B. Erfolg in der fachwissenschaftlichen Community (vgl. van Knippenberg & Sleebos, 2006). Die Theorie „Sozialer Identität“ (Tajfel & Turner, 1979) nimmt an, dass Individuen ein positives Selbstkonzept entwickeln oder aufrechterhalten wollen. Dieses Selbstkonzept gründet neben der personalen Identität im Sinne der individuellen Zuordnung in eine einzigartige Kategorie auf der sozialen Identität, die sich aus der Mitgliedschaft in bestimmten Gruppen und deren Bewertung im Vergleich zu anderen relevanten Gruppen (Status der Gruppe) ergibt (vgl. Simon & Trötschel, 2006; van Dick, 2007). Da Individuen, die sich mit ihrer Gruppe bzw. Organisation identifizieren, bestrebt sind, ihre positive soziale bzw. organisationale Identität aufrechtzuerhalten, ist anzunehmen, dass sie sich für ihre Organisation engagieren (Ashforth & Mael, 1989).

Ashforth und Mael (1989) haben erstmalig die Annahmen der Theorie der sozialen Identität auf den organisationalen Kontext übertragen und definieren organisationale Identität als Form der sozialen Identität, die im Sinne einer Einheit zwischen Individuum und Organisation zu verstehen ist. Da die vorliegenden Studien den organisationalen Kontext betreffen, wird im weiteren Verlauf dieser Dissertation von organisationaler Identität gesprochen.

Vor dem Hintergrund der Theorie „Sozialer Identität“ haben Tyler und Blader (2000, 2003), aufbauend auf dem „group-value model of procedural justice“ (Lind & Tyler, 1988; Smith, Thomas & Tyler, 2006) und dem „relational model of authority“ (Tyler & Lind, 1992), das Group Engagement Modell entwickelt. Im Rahmen des Group Engagement Modells definieren Tyler und Blader (2003, S. 354) soziale Identität folgendermaßen: „Identification reflects the degree to which people cognitively merge their sense of self and their evaluations of self-worth with their judgements of the characteristics and status of their groups“. Kernannahme des Group Engagement Modells ist, dass prozedurale Gerechtigkeit in positivem Zusammenhang mit sozialer Identität steht, die wiederum positiv mit Kooperation von Personen in Gruppen oder Organisationen zusammenhängt. Mit anderen Worten: es wird angenommen, dass soziale Identität den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler

Gerechtigkeit und Kooperation, unterteilt in positive Überzeugungen, Werte sowie unterstützendes Verhalten, mediiert.

Übertragen auf den Veränderungskontext von Hochschulen und anderen Organisationsformen kann die Mediationshypothese sozialer bzw. organisationaler Identität einen theoretischen Rahmen liefern, warum Führungskräfte und Mitarbeiter bereit sind, organisationale Ziele und Veränderungsprojekte zu unterstützen: Da das Selbstwertgefühl von Individuen auch von ihrer organisationalen Identität bestimmt wird, sind sie bestrebt, sowohl zum hohen Status und den positiven Charakteristika der Organisation als auch zu ihrem eigenen hohen Status innerhalb der Organisation beizutragen. Indem das Management einer Organisation bei Entscheidungsprozessen zu Veränderungen prozedural gerecht vorgeht und dabei auch auf eine hohe Qualität interpersonaler Beziehungen achtet (vgl. Leventhal, 1980; Tyler & Blader, 2003), signalisiert es den Mitgliedern der Organisation seine Wertschätzung („respect“) und stärkt somit ihren Status innerhalb der Organisation. Zudem gibt es ihnen Grund, stolz auf die Organisation zu sein („pride“), z. B. im Vergleich mit anderen Organisationen, bei denen das Management weniger prozedural gerecht Entscheidungen zu organisationalen Veränderungen trifft (Olkkonen & Lipponen, 2006). Es ist also anzunehmen, dass mit prozeduraler Gerechtigkeit die Wahrnehmung von hohem Status einhergeht und somit die organisationale Identität der Mitarbeiter gestärkt wird. Mitarbeiter wiederum sind bestrebt, ihre den Selbstwert stärkende organisationale Identität aufrechtzuerhalten oder zu erhöhen, und deshalb intrinsisch motiviert, in Veränderungsprojekten zu kooperieren. Kooperation im Veränderungskontext sollte also dadurch sichtbar werden, dass Mitarbeiter von dem Nutzen der Veränderungen überzeugt sind (Commitment to Change), generelle Werte mit der Organisation teilen (Person-Organisations-Passung) und die Veränderungen unterstützen, da sie die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen sowohl als bedeutsam für die Organisation als auch für die eigene Person bewerten.

Deshalb soll, basierend auf dem Group Engagement Modell, in Studie 3 in einem Struktur-Modell geprüft werden, ob organisationale Identität den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Commitment to Change, Person-Organisations-Passung sowie Unterstützung der Veränderung mediiert.

## **2.5 Ableitung offener Forschungsfragen und der Untersuchungsmodelle der Studien**

Wie zuvor dargestellt stehen Change-Charakteristika, Prozessmerkmale und Kontextmerkmale in Beziehung zu Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext. Basierend auf den skizzierten psychologischen Theorien sollen in den drei Studien dieser Dissertation

hypothetische Modelle entwickelt und mit Strukturgleichungsanalysen geprüft werden, die versuchen, sich noch offenen Fragen der Change-Management-Forschung anzunähern. Im Folgenden werden die hypothetischen Modelle der drei Studien hergeleitet. Dabei wird aufgezeigt, welchen Beitrag die jeweilige Studie zur Forschung zu organisationalen Veränderungen leisten soll.

### **2.5.1 Erste Studie: In welchem Zusammenhang stehen Prozessmerkmale mit veränderungsbezogenen Einstellungen und generellen Werten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?**

Die theoretische Grundlage für das Untersuchungsmodell dieser Studie bilden die Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960), der Fair Process Effekt (Colquitt et al., 2001) und die Procedural Justice Judgements Theorie (Leventhal, 1980). Die Social Exchange Theorie bietet im Sinne des Reziprozitätsgedankens einen Erklärungsansatz, warum Prozessmerkmale positiv mit veränderungsspezifischen und generellen Überzeugungen der Mitarbeiter bei organisationalen Veränderungen zusammenhängen. Studien im Veränderungskontext stützen die Annahme der Social Exchange Theorie und demonstrieren positive Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen und Mitarbeiterreaktionen (z. B. Colquitt, 2001; Paterson & Cary, 2002). Der Fair Process Effekt und die Procedural Justice Judgements Theorie geben zusätzliche Anhaltspunkte, in welcher Beziehung verschiedene Prozessmerkmale zueinander stehen und über welchen Mechanismus diese Einfluss auf veränderungsspezifische und generelle Überzeugungen der Mitarbeiter nehmen.

In der bisherigen Change-Management-Forschung wurde zwar die Bedeutung von Prozessmerkmalen für positive veränderungsspezifische und generelle Überzeugungen von Mitarbeitern bei Veränderungen aufgezeigt (z. B. Caldwell et al., 2004), jedoch wurden hierbei drei relevante Aspekte noch nicht untersucht:

Entsprechend der Social Exchange Theorie und der Procedural Justice Judgements Theorie ist anzunehmen, dass prozedurale Gerechtigkeit den Zusammenhang zwischen Information, Partizipation, Rechtfertigung und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung mediiert. Erste Befunde stützen diese Mediationshypothese und zeigen, dass prozedurale Gerechtigkeit den Zusammenhang zwischen Partizipation und organisationalem Commitment nach einer Umstrukturierung vermittelt (Kernan & Hanges, 2002). Offen bleibt jedoch, ob dieser mediiierende Effekt prozeduraler Gerechtigkeit auch auf die Beziehung zwischen Information bzw. Rechtfertigung und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung übertragbar ist.

Ferner demonstrierten Caldwell et al. (2004), dass Prozessmerkmale positiv mit generellen Überzeugungen im Sinne der Person-Organisations-Passung korrelierten, jedoch wurde noch nicht gleichzeitig untersucht, in welcher Beziehung Prozessmerkmale und veränderungsspezifische sowie generelle Überzeugungen bei Veränderungen stehen. Für die Change-Management-Forschung ist dies eine bedeutsame Frage, da eine nachhaltige Unterstützung der Organisation in der Umstellungsphase und anschließend im neuausgerichteten Regelbetrieb insbesondere dann wahrscheinlich sein sollte, wenn Mitarbeiter nicht nur kurzfristig an den Nutzen der Veränderungen glauben, sondern sie auch langfristig überzeugt sind, dass sich die veränderten Werte der Organisation im Sinne der Person-Organisations-Passung mit ihren persönlichen Werten und Zielen decken.

Weiterhin ist zu nennen, dass organisationale Veränderungen an Hochschulen bisher kaum empirisch evaluiert wurden (vgl. für Ausnahmen die Studien von Karriker, 2007; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Schönwald, 2007). Deshalb ist es Ziel dieser Studie, die Forschung zu organisationalen Veränderungen auf den Hochschulkontext zu übertragen und zu untersuchen, ob prozedurale Gerechtigkeit die positiven Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen (Information, Partizipation, Rechtfertigung) und Commitment to Change sowie Person-Organisations-Passung mediiert (vgl. Untersuchungsmodell der Studie 1 in Abbildung 1).

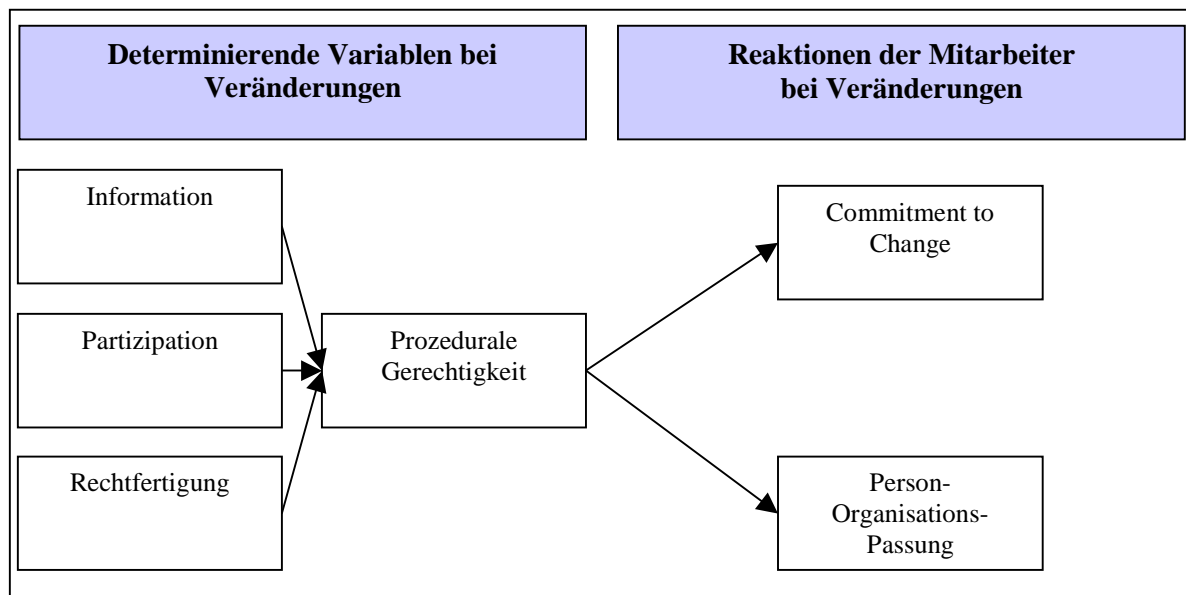


Abbildung 1. Untersuchungsmodell der Studie 1

### **2.5.2 Zweite Studie: Wie hängen Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammen?**

Das Untersuchungsmodell dieser Studie basiert auf dem transaktionalen Stress-Modell (Lazarus, 1966; Lazarus & Folkman, 1984, 1987). Wie skizziert ist anzunehmen, dass Stress im Sinne emotionaler Erschöpfung bei organisationalen Veränderungen nicht aus der Veränderungssituation per se, sondern als Folge der Bewertung der Merkmale dieser Situation und der Einschätzung persönlicher Coping-Möglichkeiten entsteht. Erste empirische Befunde im Veränderungskontext stützen diese Annahme im Sinne des Modells von Lazarus und Folkman (1984). So demonstrierten Studien Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen (Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006; Bordia et al., 2004) sowie Change-Charakteristika (Rafferty & Griffin, 2006) und der Bewertung organisationaler Veränderungen durch die Mitarbeiter als Ursache für Stress und Verunsicherung.

Die vorliegende Studie soll die Forschung über individuelle Reaktionen auf organisationale Veränderungen um drei Aspekte erweitern, indem das Zusammenspiel von Change-Charakteristika (Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit), der Wahrnehmung des Arbeitskontextes (veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit) und Reaktionen der Mitarbeiter (emotionale Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht) während einer tiefgreifenden Veränderungsinitiative an einer deutschen Universität untersucht wird:

Bei Veränderungen wurden bisher organisationale Kontextmerkmale (z. B. „Turbulenz“, im Sinne zeitgleicher Veränderungen neben der im Fokus stehenden Veränderung), nicht hingegen veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit als Arbeitskontextmerkmal (im Sinne der individuellen Wahrnehmung des Arbeitskontextes) untersucht (Herold et al., 2007). Daher soll erstens in dieser Studie der Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Mitarbeiterreaktionen untersucht und somit die Change-Management-Forschung zur Rolle von Kontextmerkmalen bei Veränderungen erweitert werden.

Aufbauend auf Forschungsergebnissen zu dem Zusammenhang zwischen Change-Charakteristika und genereller mit der Veränderung einhergehender Unsicherheit (Rafferty & Griffin, 2006) soll zweitens in dieser Studie untersucht werden, ob Change-Charakteristika auch in Beziehung zu veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit in der Umstellungsphase stehen.

Die Funktion von Burnout als Mediator für den Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen und Akzeptanz der Veränderung wurde in der Studie von Leiter und Harvie (1998) gezeigt. Da gerade bei Veränderungen an Hochschulen erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit von wissenschaftlichen Mitarbeitern als Quelle für Burnout (im Sinne emotionaler Erschöpfung) benannt wurde (Gillespie et al., 2001; Tytherleigh et al., 2005), soll drittens in dieser Studie untersucht werden, ob emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit sowie den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht mediiert.

Ziel dieser Studie ist es also, basierend auf dem transaktionalen Stress-Modell von Lazarus und Folkman (1984, 1987), in einem Struktur-Modell zu prüfen, in welchem Zusammenhang erstens Change-Charakteristika (Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit) zu veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit stehen. Zweitens soll geprüft werden, ob emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit bzw. den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht mediiert (vgl. Untersuchungsmodell der Studie 2 in Abbildung 2).

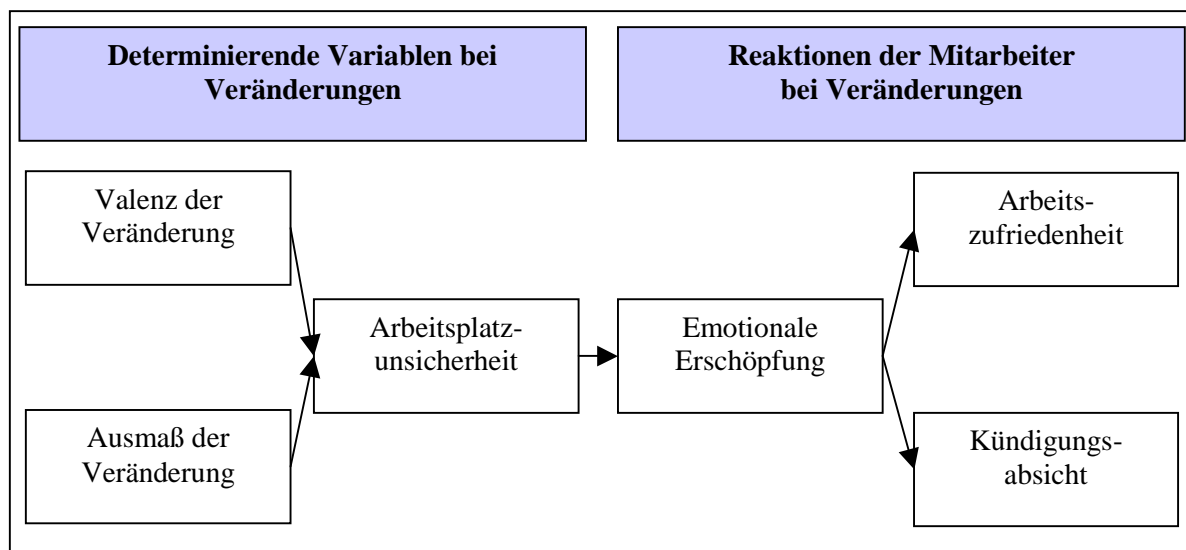


Abbildung 2. Untersuchungsmodell der Studie 2

### 2.5.3 Dritte Studie: Mediert organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und veränderungsbezogenen Einstellungen, generellen Werten sowie Unterstützungsverhalten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?

Basierend auf dem Group Engagement Modell (Tyler & Blader, 2000, 2003) soll in der dritten Studie in einem Struktur-Modell die Annahme geprüft werden, ob organisationale Identität die positive Beziehung zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und veränderungsspezifischen Überzeugungen, generellen Werten sowie unterstützendem Verhalten der Mitarbeiter bei organisationalen Veränderungen vermittelt (vgl. Untersuchungsmodell der Studie 3 in Abbildung 3).

Wie zuvor beschrieben wird diese Mediationshypothese organisationaler Identität im Group Engagement Modell folgendermaßen begründet: Prozedural gerechtes Vorgehen seitens des Managements bei organisationalen Veränderungen signalisiert den Mitarbeitern Wertschätzung, stärkt ihren Stolz auf ihre Mitgliedschaft in der Organisation und trägt somit zu ihrem positiven Selbstkonzept im Sinne ihrer organisationalen Identität bei (Olkkonen & Lipponen, 2006). Da Mitarbeiter wiederum bestrebt sind, ihre positive organisationale Identität aufrechtzuerhalten, zeigen sie positive veränderungsspezifische Überzeugungen, sind bereit, ihre persönlichen Werte den veränderten Werten der Organisation anzupassen und unterstützen die Veränderungen.

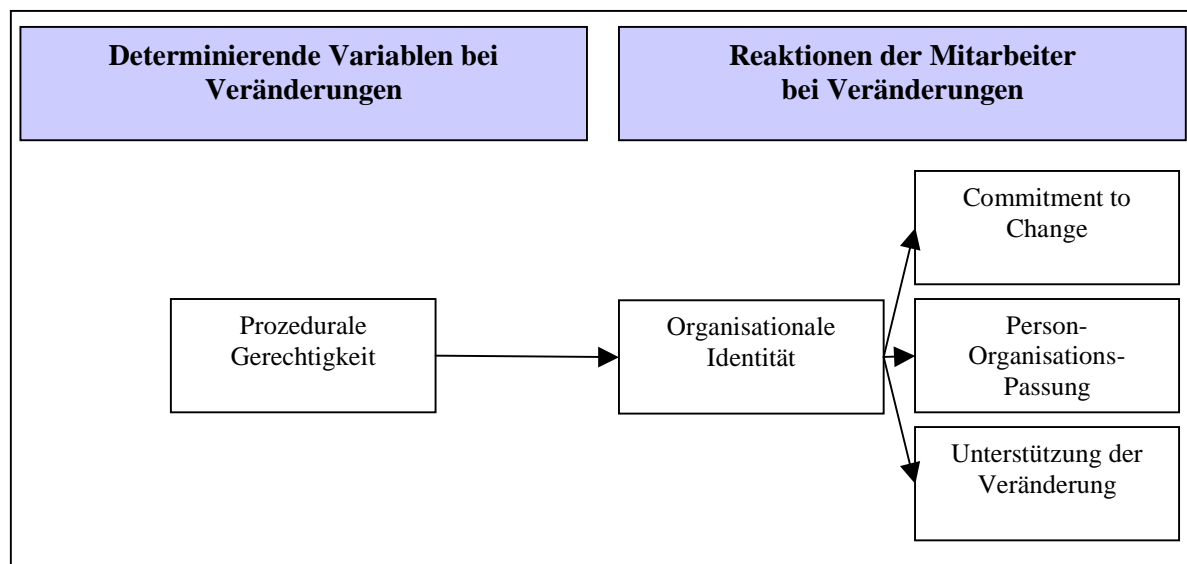


Abbildung 3. Untersuchungsmodell der Studie 3

Diese Studie soll an die Change-Management-Forschung zu prozeduraler Gerechtigkeit (z. B. Kernan & Hanges, 2002) und organisationaler Identität (z. B. van Dick, Ullrich & Tissington, 2006) anknüpfen und versuchen, diese um folgende Aspekte zu erweitern:



Die Bedeutung prozeduraler Gerechtigkeit für positive Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen wurde bereits mehrfach demonstriert. So konnte gezeigt werden, dass prozedurale Gerechtigkeit u. a. positiv mit Person-Organisations-Passung (Caldwell et al., 2004) und Unterstützung der Veränderung (z. B. Orth, 2002) zusammenhängt bzw. den Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen (z. B. Partizipation) und Mitarbeiterreaktionen (z. B. Arbeitszufriedenheit) im Veränderungskontext mediiert (Kernan & Hanges, 2002). Da bisher jedoch noch nicht mögliche intervenierende Variablen für den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Kooperation der Mitarbeiter bei organisationalen Veränderungen untersucht wurden, soll getestet werden, ob organisationale Identifikation diesen Zusammenhang vermittelt.

In verschiedenen Studien wurde der positive Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen und veränderungsspezifischen Einstellungen wie Commitment to Change (Michel et al., 2009a), Person-Organisations-Passung (Caldwell et al., 2004) und Unterstützung der Veränderung (Orth, 2002) demonstriert. Um jedoch ein noch umfassenderes Bild über diese drei Facetten der Kooperation im Veränderungskontext zu gewinnen, sollen diese gemeinsam untersucht werden.

In Ergänzung bisheriger Studien zum Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen und Kooperation im Veränderungskontext, in denen die Konstruktauswahl meist durch verschiedene Theorien und empirische Befunde begründet wurde (Kernan & Hanges, 2002), basieren die ausgewählten Konstrukte dieser Studie auf der elaborierten Theorie des Group Engagement Modells (Tyler & Blader, 2000, 2003).

Da in der Forschung bisher kaum Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen und Kooperation der Mitarbeiter bei Veränderungen längsschnittlich untersucht worden sind (vgl. für eine Ausnahme die Studie von Kernan & Hanges, 2002), soll in dieser Studie die Stabilität der Effekte aus der Querschnittsuntersuchung mit zusätzlichen längsschnittlichen Daten getestet werden.

## **2.6 Zusammenfassung**

Aktuell finden an Universitäten zahlreiche Veränderungsprozesse statt, die durch wandelnde Anforderungen in Gesellschaft und Politik bedingt werden. Die Umsetzung und Evaluation von Veränderungen an Hochschulen kann nur unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des deutschen Hochschulwesens erfolgen: Universitäten unterscheiden sich im organisationalen Aufbau, Führungs- und Entscheidungsstrukturen sowie im Werte- und

Anreizsystem von anderen Profit- und Non-Profit-Organisationen erheblich (Schönwald, 2007).

Bisherige Change-Management-Forschung demonstrierte, dass Change-Charakteristika, Prozessmerkmale, Kontextmerkmale und Personmerkmale mit Mitarbeiterreaktionen bei Veränderungen zusammenhängen. Erklärungen dieser Zusammenhänge sowie möglicher intervenierender Mechanismen bieten verschiedene psychologische Theorien, die auch die Grundlage für die Untersuchungsmodelle der Studien dieser Dissertation bilden:

Auf Basis der Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960), des Fair Process Effekts (Colquitt et al., 2001) und der Procedural Justice Judgements Theorie (Leventhal, 1980) werden in *Studie 1* in einem Modell Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen (Information, Partizipation, Rechtfertigung, prozedurale Gerechtigkeit) und veränderungsbezogenen Überzeugungen (Commitment to Change) und generellen Werten (Person-Organisations-Passung) der Mitarbeiter bei Veränderungen evaluiert. Dabei wird untersucht, ob prozedurale Gerechtigkeit diese Zusammenhänge mediiert.

Im Untersuchungsmodell der *Studie 2* werden vor dem Hintergrund des transaktionalen Stress-Modells (Lazarus & Folkman, 1984, 1987) Zusammenhänge zwischen Change-Charakteristika (Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit) und einem Arbeitskontextmerkmal (veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit) geprüft. Zusätzlich wird untersucht, ob emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit bzw. den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht vermittelt.

Das Untersuchungsmodell der *Studie 3* basiert auf dem Group Engagement Modell (Tyler & Blader, 200, 2003). Untersucht wird, ob organisationale Identität die Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und veränderungsbezogenen Überzeugungen (Commitment to Change), generellen Werten (Person-Organisations-Passung) und unterstützendem Verhalten (Unterstützung der Veränderung) mediiert.

Bevor in Kapitel 4 die Ergebnisse der drei Studien zusammenfassend dargestellt und diskutiert werden, bietet das nächste Kapitel einen Überblick zu Untersuchungskontext, Zielsetzung des Forschungsprojektes, Untersuchungsdesign, Datenerhebung, Stichprobe und Datenanalyse der drei Studien.

## **3. Methodik**

### **3.1 Untersuchungskontext**

In Ergänzung zu bisherigen Studien, die meist organisationale Veränderungen nach Umstrukturierungen in Industrieunternehmen (z. B. Kernan & Hanges, 2002), Krankenhäusern (z. B. Begley, 1998) und Verwaltungen (z. B. Brotheridge, 2003) evaluierten, werden in den drei Studien dieser Dissertation Veränderungsprozesse während der Umstellungsphase einer deutschen Universität untersucht. Die Umstellungsphase kennzeichnet dabei den Zeitraum der Umsetzung der Veränderungen, nachdem diese geplant wurden und bevor diese in den Regelbetrieb überführt werden.

Im Oktober (2004) traf die Universitätsleitung an der Ruprecht-Karls Universität Heidelberg gemeinsam mit den Gremien der Universität die Entscheidung, eine Veränderungsinitiative mit 38 Veränderungsprojekten zu starten, um die Position der Universität im nationalen und internationalen Ranking der Hochschulen zu verbessern. Diese Veränderungsprojekte betrafen sieben sehr unterschiedliche Zielbereiche: (1) Ausbau von Kooperationen in Forschung und Lehre, (2) Ausweitung der Internationalisierung in Forschung und Lehre, (3) Ausbau exzellenter, interdisziplinärer Forschung und Lehre, (4) Wettbewerbsfähige Strukturen innerhalb der Universität, (5) Optimierung des Studierendenservices, (6) Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und (7) Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. Bettermann & Hommelhoff, 2004).

Wie zuvor beschrieben (vgl. Kapitel 2.1) sind Universitäten eher dezentral aufgebaut, d. h. Institute und Fakultäten unterscheiden sich, wie sie organisationale Veränderungen umsetzen. Auch wenn beispielsweise die Umstrukturierung der klassischen Magister- und Diplom- auf Bachelor- und Master-Studiengänge alle Fachbereiche betrafen, so konnten diese doch autonom entscheiden, wie sie die Umstellung durchführten. Andere Veränderungsprojekte waren spezifisch für bestimmte Bereiche ausgerichtet. So wurden beispielsweise während der Umstrukturierungen einzelne Studiengänge inhaltlich neu ausgerichtet, Fächer zusammengeführt oder an andere Standorte verlegt. Aufgrund der dezentralen Struktur und der Vielfalt der Veränderungen variierten Change-Charakteristika, Prozessmerkmale und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit zwischen den befragten Wissenschaftlern zum Teil erheblich.

### **3.2 Zielsetzung des Forschungsprojektes**

Ziel des Forschungsprojektes war es, zum einen die Umsetzung der universitären Veränderungen zu unterstützen (Umsetzungsperspektive) und zum anderen, Zusammenhänge zwischen determinierenden Variablen und Reaktionen der Mitarbeiter im Veränderungskontext zu untersuchen (Evaluationsperspektive).

Aus diesem Grund wurde ein kombinierter formativer und summativer Ansatz bei der Analyse der Daten gewählt. Die formative Evaluation gibt Ergebnisse, Erkenntnisse und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen - in Form von Methoden, Verfahrensweisen und Werkzeugen - in den Veränderungsprozess zurück und trägt dadurch zur Optimierung des Vorgehens bei. Die summative Evaluation zielt auf eine Gesamtbewertung der Veränderungsinitiative. In diese fließen die Befragungsdaten der Mitarbeiter zu Change-Charakteristika, Prozessmerkmalen, Arbeitskontextmerkmalen, Personmerkmalen sowie ihren Reaktionen im Umgang mit den Veränderungen ein, die zu drei Zeitpunkten der universitären Umstrukturierung erhoben worden sind.

### **3.3 Untersuchungsdesign**

Zur Evaluation der universitären Veränderungsprozesse wurde ein quer- und längsschnittliches Untersuchungsdesign gewählt. Dieses Vorgehen ermöglicht, zum einen Zusammenhänge zwischen Change-Charakteristika, Prozessmerkmalen bzw. personbezogenen Arbeitskontextmerkmalen und Reaktionen der Wissenschaftler zu verschiedenen Zeitpunkten der Veränderungen zu untersuchen, zum anderen sollten kausale Zusammenhänge zwischen determinierenden sowie intervenierenden Variablen und Mitarbeiterreaktionen während der Umstellungsphase einer deutschen Universität geprüft werden. Die erste Befragung fand von Dezember 2005 bis Januar 2006, die zweite von Juni bis Juli 2006 und die dritte im Juni und Juli 2007 statt. Auf den Ergebnissen der ersten Befragung basieren die Untersuchungsmodelle der Studien 1 und 2, in Studie 3 werden zusätzlich noch die Daten des zweiten Messzeitpunktes als follow-up Untersuchung aufgenommen.

### **3.4 Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung**

Zu Beginn des Forschungsprojektes stand die Fragebogenentwicklung sowie die Vorbereitung der Datenerhebung mit dem Ziel, Akzeptanz für die Befragung zu schaffen und die Teilnahmebereitschaft der Wissenschaftler zu erhöhen.

Bei der Fragebogenentwicklung sollte an bisherige Change-Management-Forschung angeknüpft und zusätzlich neue Forschungsperspektiven aufgenommen werden. So wurden sowohl im Veränderungskontext erprobte Skalen verwendet und inhaltlich auf den Untersuchungskontext adaptiert als auch neue Skalen konstruiert. Skalen aus dem englischen Sprachraum wurden durch einen Prozess der Übersetzung und Rückübersetzung auf den deutschen Sprachraum adaptiert und auf ihre inhaltliche Plausibilität getestet. Die eingesetzten Skalen und deren Gütekriterien werden in den Originalarbeiten genauer vorgestellt (vgl. Kapitel 7). Insgesamt können die Reliabilitäten der eingesetzten Skalen als gut bewertet werden, da Cronbachs  $\alpha$  für die meisten Skalen zwischen  $\alpha = .74$  und  $\alpha = .95$  liegt. Lediglich für die Skalen zur Erfassung von Rechtfertigung ( $\alpha = .61$ ), veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit ( $\alpha = .66$ ) und Arbeitszufriedenheit ( $\alpha = .66$ ) befindet sich Cronbachs  $\alpha$  unter dem empfohlenen Cut-off Wert von  $.70$  (vgl. Nunnally, 1970). Mit großer Wahrscheinlichkeit werden diese schlechten Werte der internen Konsistenz dadurch verursacht, dass die Skalen nur aus zwei bis drei Items bestehen. Jedoch basieren die Skalen größtenteils auf bewährten Messverfahren (Brotheridge, 2003; Daly & Geyer, 1994; Hackman & Oldham, 1980) und stellen ökonomische Instrumente zur Erfassung der Konstrukte dar.

Parallel zur Fragebogenentwicklung wurden wissenschaftliche Mitarbeiter über verschiedene Wege und Medien hinsichtlich der Ziele und Inhalte des Forschungsprojektes informiert: In der Universitäts-Zeitung wurde das Forschungsprojekt vorgestellt und zur Teilnahme aufgefordert. Projektmitarbeiter informierten zusätzlich telefonisch und schriftlich (per Post oder E-Mail) Fakultätsvertreter der Wissenschaftler über das Forschungsvorhaben und baten darum, diese Informationen an die Kollegen in den Fachbereichen weiterzugeben. Ferner wurde eine zusätzliche Internetseite der Arbeits- und Organisationspsychologie neu eingerichtet, auf der zu Beginn des Forschungsprojektes Ziele und Inhalte der Befragung kommuniziert und nach den Befragungen zusätzlich Ergebnisse in anonymisierter Form vorgestellt wurden.

Zur Datenerhebung wurden eine Papier- und eine Online-Version des Fragebogens eingesetzt (vgl. Auszug der Online-Befragung in Abbildung 4). Zur Programmierung der Online-Version wurde dabei die Software von Unipark genutzt (vgl. <http://www.unipark.de>, 2008, 16.07.2008). 1300 Exemplare der Papierversion wurden über Fakultätsvertreter, Dekanate und Institutsgeschäftsführer mit der Bitte um Weitergabe in die Fachbereiche verschickt. Zeitgleich wurden wissenschaftliche Mitarbeiter aller Fakultäten und

Forschungseinrichtungen der Universität von der Hochschulleitung per Mail über das Forschungsprojekt informiert und gebeten, an der Online-Befragung teilzunehmen.

**Merkmale des Veränderungsprozesses** 27%

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zur Umsetzung des Strategiepapiers in den letzten sechs Monaten an der Universität Heidelberg zustimmen.

	trifft gar nicht zu	.....	trifft teilweise zu	.....	trifft genau zu
Ich habe angemessene Informationen über die anstehenden Veränderungen erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Informationen, die ich erhalten habe, kamen rechtzeitig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Informationen, die ich erhalten habe, waren nützlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Informationen, die ich erhalten habe, haben meine Fragen zu den Veränderungen angemessen beantwortet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Universitätsleitung hat umfassend erklärt, warum die Veränderungen stattfinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich konnte mich bei der Umsetzung der vorgeschlagenen und nun durchgeführten Veränderungen einbringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich hatte einen gewissen Einfluss auf die vorgeschlagenen und nun durchgeführten Veränderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich gewollt hätte, hätte ich mich bei Entscheidungen über die Zukunft der Universität Heidelberg einbringen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Universitätsleitung hat nicht erklärt, warum die Veränderungen stattfinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 4. Auszug aus der Online-Befragung

Um die beiden folgenden Befragungen durchführen zu können, wurden die Befragungsteilnehmer aufgefordert, ihre Kontaktdaten anzugeben. Zur Sicherung der Anonymität der Befragungsergebnisse konnten die Befragten Kontaktdaten und Fragebogen getrennt abgeben. Bei der Papierversion sandten sie Kontaktdaten und Fragebogen per Post in getrennten Briefumschlägen zurück, bei der Online-Version wurden diese auf getrennten Servern gespeichert, so dass eine Zuordnung der Kontaktdaten zu den Antworten in der Befragung nicht möglich war. Eine Zuordnung der Antworten in den Befragungen über die Messzeitpunkte erfolgte über einen Code, den die Teilnehmenden im Fragebogen angeben konnten.

### 3.5 Stichprobe

Zielgruppe der Befragung waren wissenschaftliche Mitarbeiter und Doktoranden aller Fakultäten und Forschungseinrichtungen. Sie wurden gebeten, Change-Charakteristika, Prozessmerkmale, Arbeitskontextmerkmale sowie ihre Reaktionen auf die Veränderungen auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft genau zu“ (5) in der

Papier- oder Online-Version des Fragebogens zu bewerten. Angaben zu Kennwerten der Befragung und soziodemographischen Daten der Stichprobe (Alter, Geschlecht, Funktion an der Universität und Beschäftigungsverhältnis) werden in Tabelle 1 zusammenfassend für die drei Studien dargestellt.

*Tabelle 3.* Kennwerte der Befragung und soziodemographische Daten der Stichprobe

		<b>Querschnitt</b>	<b>Längsschnitt</b>
		<b>(t1)</b>	<b>(t1, t2)</b>
		<b>Studien 1-3</b>	<b>Studie 3</b>
<b>Kennwerte der Befragung</b>			
	Anzahl verteilter Fragebögen der Papierversion	1300	19
	Anzahl der Personen, die den Online-Fragebogen geöffnet haben	902	203
	Anzahl der Personen, die ihre Kontaktdaten für weitere Befragungen angegeben haben	481	
	Anzahl antwortender Personen (Papier- und Onlineversion)	477	177
	Anzahl der Personen, die nach Analyse fehlender Werte aus der Auswertung ausgeschlossen wurden	162	
	Stichprobengröße nach Analyse fehlender Werte	315	
	Stichprobengröße nach Matching der Datensätze (t1, t2)		110
<b>Soziodemographische Daten</b>			
<b>Geschlecht</b>	weiblich	33.3%	36.4%
	männlich	59.4%	43.6%
	keine Angabe	7.3%	20.0%
<b>Alter</b>	< 30 Jahre	29.8%	28.2%
	31-40 Jahre	38.4%	31.8%
	> 41 Jahre	23.2%	20.0%
	keine Angabe	8.6%	20.0%
<b>Funktion an der Universität</b>	Doktorand	35.2%	31.8%
	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	58.0%	47.3%
	keine Angabe	6.8%	20.9%
<b>Beschäftigungsverhältnis</b>	befristet	54.9%	41.8%
	unbefristet	23.2%	20.0%
	sonstige Finanzierung	15.6%	19.1%
	keine Angabe	6.3%	19.1%

Da viele Befragungsteilnehmer einige oder mehrere Items nicht beantwortet haben (vgl. Bosnjak und Tuten (2001) zur Klassifizierung von Antwortverhalten bei Online-Befragungen), wurden die Datensätze einer Analyse fehlender Werte unterzogen. Personen, die mehr als 30% fehlende Werte hatten, wurden aus dem Datensatz genommen, um Unsicherheiten und Fehler in den statistischen Analysen zu reduzieren (Wirtz, 2004). Anschließend wurden für die übrigen Personen, d. h. diejenigen mit weniger als 30% fehlender Werte, die fehlenden Angaben mit dem E(xpectation)-M(aximation)-Algorithmus ersetzt (vgl. Wirtz, 2004).

### **3.6 Datenanalyse**

#### **3.6.1 Deskriptive Statistik**

Als deskriptive Statistiken wurden in der jeweiligen Studie Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Skalen berechnet. Zusätzlich wurde als Maß der internen Konsistenz Cronbachs  $\alpha$  für die verwendeten Skalen angegeben.

#### **3.6.2 Single-Faktor-Test**

Da insbesondere die erste und zweite Studie dieser Dissertation auf Querschnittsdaten basieren, die mit nur einem Messinstrument zu einem Messzeitpunkt erhoben worden sind, wurde zur Kontrolle der „Common Method“-Varianz Harmons Single-Faktor-Test berechnet (Cunningham, 2006; Podsakoff & Organ, 1986). In diesem Test wird folgende Annahme überprüft: Verursacht „Common Method“-Varianz erhöhte Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen, sollte ein einfaches Modell die empirischen Daten genauso gut abbilden wie ein komplexes Modell (Korsgaard & Roberson, 1995). Drei Modelle werden getestet, um diese Annahme zu überprüfen: Im ersten Modell, dem Single-Faktor-Modell, laden alle erfassten Items auf einen Faktor. Im zweiten Modell, dem Alternativmodell, werden die verwendeten Skalen so aufgeteilt, dass deren Items auf zwei oder drei Faktoren laden. Im dritten Modell, dem Messmodell, laden alle Items auf Faktoren, die ihrer Skalenzuordnung entsprechen. Diese Annahme wurde in jeder Studie mit drei konkurrierenden konfirmatorischen Faktorenanalysen getestet. Zeigen die Ergebnisse von Harmons Single-Faktor-Test, dass das Messmodell im Vergleich zu den beiden anderen Modellen die Daten am besten abbildet, so ist dies ein Hinweis dafür, dass die faktorielle Struktur des Hypothesenmodells und die Itemzuordnung beibehalten und die Diskriminanzvalidität als zufriedenstellend bewertet werden kann.



### 3.6.3 Testung hypothetischer Kausalmodelle mit Strukturgleichungsverfahren

Ziel der drei Studien dieser Dissertation ist es, vor theoretischem und empirischem Hintergrund aufgestellte (vgl. Kapitel 2) hypothetische Kausalmodelle zu testen. Hierzu wurden Strukturgleichungsmodelle mit dem Auswertungsprogramm Amos 7.0 berechnet, um die Passung des vorgeschlagenen Modells mit den Untersuchungsdaten zu prüfen. Dieses Analyseverfahren ermöglicht, multiple Zusammenhänge gleichzeitig zu untersuchen (vgl. Ullman, 1996). Übertragen auf unsere Studien bedeutet dies, dass gleichzeitig Zusammenhänge zwischen Change-Charakteristika, Prozessmerkmalen bzw. Kontextmerkmalen mit Mitarbeiterreaktionen getestet werden können. Verschiedene Gütekriterien wurden verwendet, um die Qualität der Abbildung der empirischen Daten in den hypothetischen Kausalmodellen zu prüfen: „Comparative Fit Index“ (CFI), „Normed Fit Index“ (NFI), „Goodness of Fit Index“ (GFI), „Root Mean Square Residual“ (RMSEA) sowie das Verhältnis von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden ( $\chi^2/df$ ). Angemessen interpretierbar sind Modelle mit Werten des CFI, NFI, GFI  $> .90$  (Kernan & Hanges, 2002; Cunningham, 2006) sowie mit einem Wert des RMSEA  $< .08$  (Cunningham, 2006). Ein angemessener Wert des Verhältnisses von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden sollte  $< 3$  (Kline, 1998) sein.

Werden in den Untersuchungsmodellen der drei Studien auch mediierende Mechanismen angenommen, wird bei Signifikanz des Zusammenhangs zwischen unabhängiger Variable und Mediator sowie bei Signifikanz des Zusammenhangs zwischen Mediator und abhängiger Variable der indirekte Effekt mit dem PRODCLIN-Programm (MacKinnon, Fritz, Williams & Lockwood, 2006; MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007) auf Signifikanz getestet. Dieses Programm nutzt die Verteilung des Produktes zweier normalverteilter Variablen, um das asymmetrische Konfidenzintervall für den Mediatoreffekt (indirekter Effekt) zu berechnen. Anschließend wird geprüft, ob der indirekte Effekt, der aus dem Produkt der beiden Pfadkoeffizienten (Pfad zur Vorhersage des Mediators durch den Prädiktor \* Pfad zur Vorhersage des Kriteriums durch den Mediator) berechnet wurde, in diesem Konfidenzintervall unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus liegt.

Neben der Testung der Passungsgüte des hypothetischen Kausalmodells mit den Untersuchungsdaten wurden auch Alternativmodelle, die aufgrund theoretischen oder empirischen Hintergrunds relevant schienen, getestet, um weitere Aussagen über die Gültigkeit des Modells treffen zu können (Cunningham, 2006; Fuller, Marler & Hester, 2006). Da partielle Mediationen häufiger als vollständige Mediationen auftreten (Baron & Kenny, 1986; Cunningham, 2006), wurden in jeder Studie alternative Modelle mit partiellen Mediationen getestet und mit dem hypothetischen Kausalmodell über den Chi-Quadrat-

Differenz-Test verglichen. Wird die Änderung im Chi-Quadrat auf dem 5%-Niveau in den alternativen Modellen im Vergleich zum Hypothesenmodell nicht signifikant ( $\Delta\chi^2$ ,  $df=1$ ), so gilt die Regel, das sparsamere Hypothesenmodell beizubehalten (vgl. Cunningham, 2006; Fuller et al., 2006). Da in allen drei Studien aufgrund empirischen und theoretischen Hintergrunds plausible Alternativmodelle aufgestellt werden konnten, wurden diese entsprechend des beschriebenen Verfahrens gegeneinander getestet.

## 4. Zusammenfassung der Studien 1-3

### 4.1 Studie 1: „Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich: Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt?“ (Michel et al., 2009a)

#### Forschungsfragen und Untersuchungsmodell

Auf Basis der Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960), des Fair Process Effekts (Colquitt et al., 2001) und der Procedural Justice Judgements Theorie (Leventhal, 1980) werden in Studie 1 in einem Modell Annahmen zu Zusammenhängen zwischen Prozessmerkmalen und veränderungsbezogenen bzw. generellen Überzeugungen geprüft (vgl. Kapitel 2.5.1), die im Folgenden kurz hergeleitet werden:

*Annahme 1. Information, Partizipation und Rechtfertigung stehen in positivem Zusammenhang mit prozeduraler Gerechtigkeit.*

Information, Partizipation und Rechtfertigung bilden die Grundlage dafür, dass Mitarbeiter Veränderungen als prozedural gerecht wahrnehmen (vgl. die Kriterien „Informationsgüte“, „Repräsentativität“ und „Korrigierbarkeit“ nach Leventhal, 1980). Werden Mitarbeiter umfassend über Veränderungsprojekte informiert, so werden ihnen Inhalte der Veränderungen transparent. Basierend auf diesen Informationen können Mitarbeiter getroffene Entscheidungen mit der Führung diskutieren und ggf. korrigieren. Mitarbeiter, die in Veränderungsprozesse eingebunden sind, können veränderungsrelevante Informationen sammeln, persönliche Anliegen einbringen und falsche Entscheidungen korrigieren. Rechtfertigung schafft zudem Transparenz über Gründe und Legitimität der Entscheidungen und bietet ebenfalls eine Grundlage, Entscheidungen zu korrigieren.

*Annahme 2. Prozedurale Gerechtigkeit steht in positivem Zusammenhang mit Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung.*

Entsprechend den Kriterien „Repräsentativität“, „Informationsgüte“ und „Korrigierbarkeit“ (vgl. Leventhal, 1980) sollte prozedurale Gerechtigkeit in positiver Beziehung zu Commitment to Change und entsprechend den Kriterien „Repräsentativität“ und „Informationsgüte“ in positivem Zusammenhang zu Person-Organisations-Passung stehen. Werden Veränderungen prozedural gerecht gestaltet, können Mitarbeiter ihre Ideen repräsentativ in den Entscheidungsprozess einbringen, zusätzliche Informationen sammeln

und, wenn nötig, Entscheidungen so korrigieren, dass sie an den Nutzen der Veränderung für die Organisation glauben. Wirken die Mitarbeiter also aktiv an Entscheidungen während der Umstellungsphase mit, ist auch anzunehmen, dass sie überzeugt sind, dass ihre persönlichen Werte und Ziele zu denen der sich verändernden Organisation passen. Dieser angenommene positive Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung wird durch Befunde der Forschung zu organisationalem Commitment (z. B. Konovsky & Cropanzano, 1991; Loi et al., 2006) und zur Person-Organisations-Passung (Caldwell et al, 2004) gestützt.

*Annahme 3. Prozedurale Gerechtigkeit mediiert den positivem Zusammenhang zwischen Information, Partizipation, Rechtfertigung und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung.*

Da angenommen wird, dass Information, Partizipation sowie Rechtfertigung und prozedurale Gerechtigkeit positiv zusammenhängen und prozedurale Gerechtigkeit wiederum positiv mit Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung korreliert, ist es wahrscheinlich, dass prozedurale Gerechtigkeit die positiven Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen und veränderungsbezogenen bzw. generellen Überzeugungen mediiert.

## **Ergebnisse und Diskussion**

Die Strukturgleichungsanalysen zeigen, dass das theoretisch angenommene Modell mit voller Mediation (Hypothesenmodell) die Daten angemessen abbildet,  $\chi^2(96) = 220.71$ ,  $p < .001$ ;  $\chi^2/df = 2.30$ ; RMSEA = .06; CFI = .96; NFI = .93. In Abbildung 5 werden die standardisierten Pfadkoeffizienten des Modells mit der vollen Mediation dargestellt.

Die Ergebnisse zeigen erstens signifikante positive Zusammenhänge zwischen Information bzw. Rechtfertigung und prozeduraler Gerechtigkeit. Damit konnte zum ersten Mal demonstriert werden, dass Information ein relevanter Prädiktor prozeduraler Gerechtigkeit im universitären Veränderungskontext ist. Die positive Beziehung zwischen Rechtfertigung und prozeduraler Gerechtigkeit steht im Einklang mit bisheriger Forschung (Brotheridge, 2003; Daly & Geyer, 1994) und überträgt diese auf die Umstellungsphase einer Hochschule. Im Gegensatz zu früherer Forschung (z. B. Price, Lavelle, Henley, Cocchiara & Buchanan, 2006) konnte der angenommene positive Zusammenhang zwischen Partizipation und prozeduraler Gerechtigkeit nicht bestätigt werden. Eine Erklärung für diesen Befund könnte in der mangelnden inkrementellen Validität von Partizipation als Prädiktor im Strukturmodell liegen.

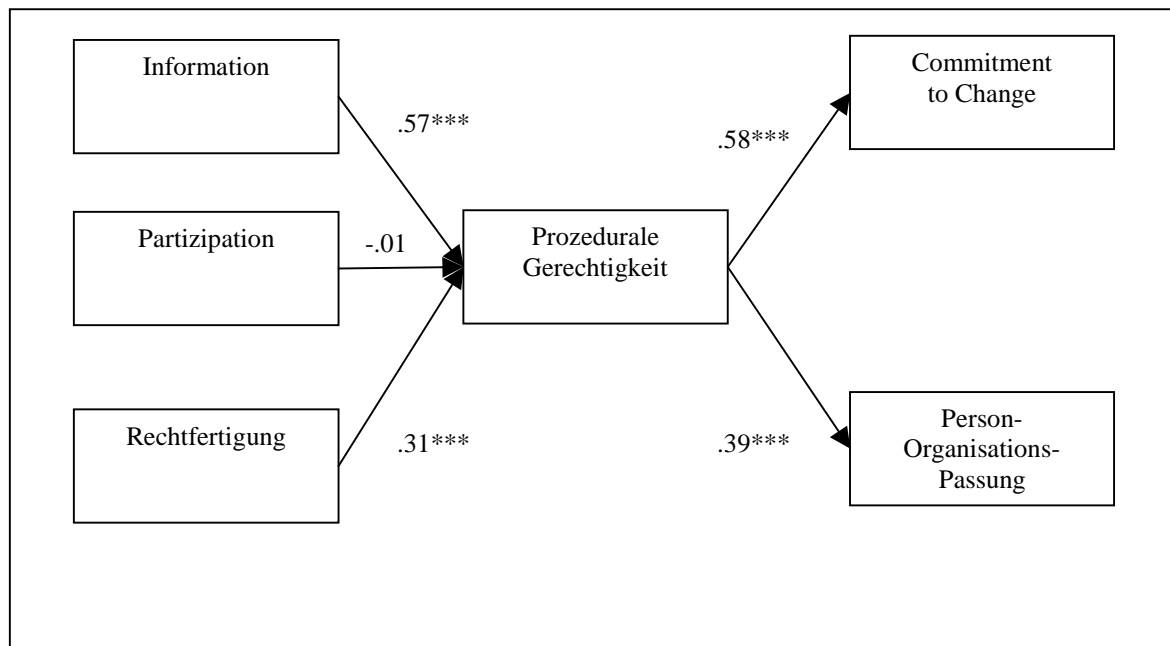


Abbildung 5. Hypothesenmodell der Studie 1 mit standardisierten Pfadkoeffizienten.

\*\*\* $p < .001$ .  $N=315$ .

Die signifikanten positiven Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung stehen in Ergänzung zu bisheriger Forschung zur Beziehung zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext (z. B. Kernan & Hanges, 2002). Denn bisher wurde u. a. zwar bereits der positive Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und organisationalem Commitment demonstriert (z. B. Loi et al., 2006), jedoch dieser noch nicht in Bezug auf veränderungsbezogene und generelle Werte untersucht.

Ferner wurde gezeigt, dass prozedurale Gerechtigkeit die Zusammenhänge zwischen Information bzw. Rechtfertigung und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung mediiert: (1) Mediation prozeduraler Gerechtigkeit für den positiven Zusammenhang zwischen Information und Commitment to Change (indirekter Effekt = .33;  $p < .001$ ) bzw. Person-Organisations-Passung (indirekter Effekt = .22;  $p < .001$ ); (2) Mediation prozeduraler Gerechtigkeit für den positiven Zusammenhang zwischen Rechtfertigung und Commitment to Change (indirekter Effekt = .18;  $p < .001$ ) bzw. Person-Organisations-Passung (indirekter Effekt = .12;  $p < .001$ ). Diese Studie leistet somit einen bedeutsamen Beitrag zur Change-Management-Forschung und demonstriert, dass nicht nur Change-Charakteristika (z. B. Fedor et al., 2006), sondern auch Prozessmerkmale mit Überzeugungen und Werten der Mitarbeiter bei Veränderungen zusammenhängen.

Zusätzlich wurden vier im Hypothesenmodell genestete Alternativmodelle mit partiellen Mediationen geprüft (vgl. zur Auswahl relevanter Alternativmodelle die Kriterien nach Baron und Kenny (1986)): Modell (A) zusätzlicher Pfad zwischen Information und affektivem Commitment to Change; Modell (B) zusätzlicher Pfad zwischen Information und Person-Organisations-Passung; Modell (C) zusätzlicher Pfad zwischen Rechtfertigung und affektivem Commitment to Change; Modell (D) zusätzlicher Pfad zwischen Rechtfertigung und Person-Organisations-Passung. Die vier Alternativmodelle bilden die Daten angemessen ab. Da jedoch im Vergleich mit dem Hypothesenmodell die Änderung im Chi-Quadrat auf dem 5%-Niveau in den alternativen Modellen nicht signifikant ( $\Delta\chi^2$ ,  $df=1$ ) wird, kann das sparsamere Hypothesenmodell beibehalten werden.

### **Implikationen für die Praxis**

Veränderungsprozesse an Hochschulen können professionell gestaltet werden, indem Maßnahmen zur Förderung der Kommunikation, Rechtfertigung und prozeduralen Gerechtigkeit eingesetzt werden. Im Folgenden werden exemplarisch mögliche Interventionen kurz skizziert:

*Maßnahmen zur Förderung der Kommunikation und Rechtfertigung.* In Informations- und Diskussionsveranstaltungen sollten Mitarbeiter über geplante Veränderungsprozesse durch die Universitätsleitung frühzeitig und umfassend informiert und ihnen die Gründe für diese erklärt werden (Lee Marks & De Meuse, 2005). Zusätzlich könnte eine Internetplattform eingerichtet werden, über die Mitarbeiter sich über Ziele, Strategien und Implikationen der Veränderungen informieren, den aktuellen Status der Veränderungsprozesse abrufen und deren Inhalte in einem Forum diskutieren können.

*Maßnahmen zur Förderung prozeduraler Gerechtigkeit.* Die Kriterien „Konsistenz“, „Neutralität“, „Informationsgüte“, „Ethik“, „Repräsentativität“ und „Korrigierbarkeit“ der „theory of procedural justice judgements“ von Leventhal (1980) geben Anhaltspunkte, welche Maßnahmen zur Umsetzung prozeduraler Gerechtigkeit an Universitäten sinnvoll erscheinen. Empfehlenswerte Maßnahmen werden beispielhaft für die Kriterien „Konsistenz“ und „Repräsentativität“ vorgestellt (für weitere Maßnahmen vgl. Michel et al., 2009a):

Konsistenz: Entscheidungen zu Veränderungen können konsistent und objektiv umgesetzt werden, indem ein Prozess definiert wird, wie strategische Entscheidungen an Hochschulen getroffen werden. Zu klären sind hierbei beispielsweise die Fragen: Wer ist Auftraggeber für eine strategische Entscheidung? Wer sammelt die notwendigen Informationen? Welche Gremien treffen die Entscheidung zu den Veränderungen?

Repräsentativität: Die Mitglieder einer Universität bilden einen sehr heterogenen Personenkreis. Nur indem Vertreter der verschiedenen Statusgruppen in den Prozess zur Entscheidungsfindung eingebunden werden, können repräsentative Entscheidungen gefällt werden. Soll zum Beispiel entschieden werden, wie Studiengebühren verteilt und genutzt werden, ist es empfehlenswert, Vertreter der Studierenden, des wissenschaftlichen Mittelbaus und der Professoren einzubinden, damit deren Kenntnisse, Interessen und Werte in den Prozess einfließen können.

## **4.2 Studie 2: „Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen“ (Michel et al., 2009b)**

### **Forschungsfragen und Untersuchungsmodell**

In Studie 2 werden vor dem Hintergrund des transaktionalen Stress-Modells (Lazarus & Folkman, 1984, 1987) in einem Modell Annahmen zu Zusammenhängen zwischen Change-Charakteristika, einem veränderungsspezifischem Arbeitskontextmerkmal und Mitarbeiterreaktionen bei Veränderungen geprüft (vgl. Kapitel 2.5.2). Diese Annahmen lassen sich wie folgt herleiten:

*Annahme 1. Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit steht in negativem Zusammenhang mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit während der Veränderungsinitiative.*

Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit beschreibt, inwiefern Mitarbeiter die Folgen einer Veränderung als „gut“ oder „schlecht“ für den Erfolg ihrer Arbeitseinheit einschätzen (Fedor et al., 2006). Nehmen die Mitarbeiter als Resultat dieses Bewertungsprozesses eine geringe Valenz der Veränderung für ihre Arbeitseinheit wahr, so ist anzunehmen, dass sie befürchten, dass ihrer Arbeitseinheit zukünftig weniger Ressourcen zur Verfügung stehen, Leistung zurückgeht und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes bedroht ist.

*Annahme 2. Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit steht in positivem Zusammenhang mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit während der Veränderungsinitiative.*

Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit kennzeichnet, wie stark Mitarbeiter die Folgen der Veränderung auf Routinen und Abläufe in ihrer Arbeitseinheit bewerten. Da organisationale Veränderungen mit größerem Ausmaß oftmals höhere Lernerfordernisse und Anforderungen an die Mitarbeiter stellen, reagieren diese mit größerer Verunsicherung (Ashford, 1988). Es ist anzunehmen, dass mit größerem Ausmaß der Veränderung die Unsicherheit der Mitarbeiter steigt, welche persönlichen Aufgaben bestehen bleiben, geändert werden oder wegfallen und ob persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen noch den veränderten Anforderungen der Arbeit entsprechen.



*Annahme 3. Emotionale Erschöpfung mediiert den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit während der Veränderungsinitiative.*

Aufbauend auf Quer- und Längsschnittstudien, die einen positiven Zusammenhang zwischen genereller Unsicherheit und Stresserleben gezeigt haben (z. B. Bordia et al., 2004; Rafferty & Griffin, 2006), ist anzunehmen, dass auch veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit positiv mit Stresserleben im Sinne emotionaler Erschöpfung bei organisationalen Veränderungen zusammenhängt. Zudem ist anzunehmen, dass emotionale Erschöpfung wiederum in negativer Beziehung zu Arbeitszufriedenheit steht. Denn eine anhaltende emotionale Erschöpfung kann ein Signal dafür sein, dass das Gleichgewicht zwischen Person-Job-Passung (Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Anforderungen der Arbeit) und Person-Organisations-Passung (Übereinstimmung zwischen persönlichen und organisationalen Werten) gestört ist. Wird sich ein Mitarbeiter dessen bewusst, so ist es wahrscheinlich, dass er mit reduzierter Arbeitszufriedenheit reagiert.

*Annahme 4. Emotionale Erschöpfung mediiert den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht während der Veränderungsinitiative.*

Wie unter Annahme 3 beschrieben, ist es wahrscheinlich, dass veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit positiv mit emotionaler Erschöpfung bei organisationalen Veränderungen zusammenhängt. Ferner ist anzunehmen, dass emotionale Erschöpfung wiederum in positiver Beziehung zu Kündigungsabsicht steht. Besitzen Mitarbeiter die Absicht zu kündigen, so beschreibt dieses ihren Wunsch, die Organisation zu verlassen. Führen organisationale Veränderungen dazu, dass Mitarbeiter dauerhaft Stress im Sinne emotionaler Erschöpfung erleben, so ist anzunehmen, dass sie dieser stressenden Situation entkommen möchten und bei ihnen die Absicht zu kündigen entsteht.

## **Ergebnisse und Diskussion**

Die Strukturgleichungsanalysen zeigen, dass das theoretisch angenommene Modell mit voller Mediation (Hypothesenmodell) die Daten angemessen abbildet,  $\chi^2(129) = 302.43$ ,  $p < .001$ ;  $\chi^2/df = 2.34$ ; RMSEA = .065; CFI = .911; GFI = .897. In Abbildung 6 werden die standardisierten Pfadkoeffizienten des Modells mit der vollen Mediation dargestellt.

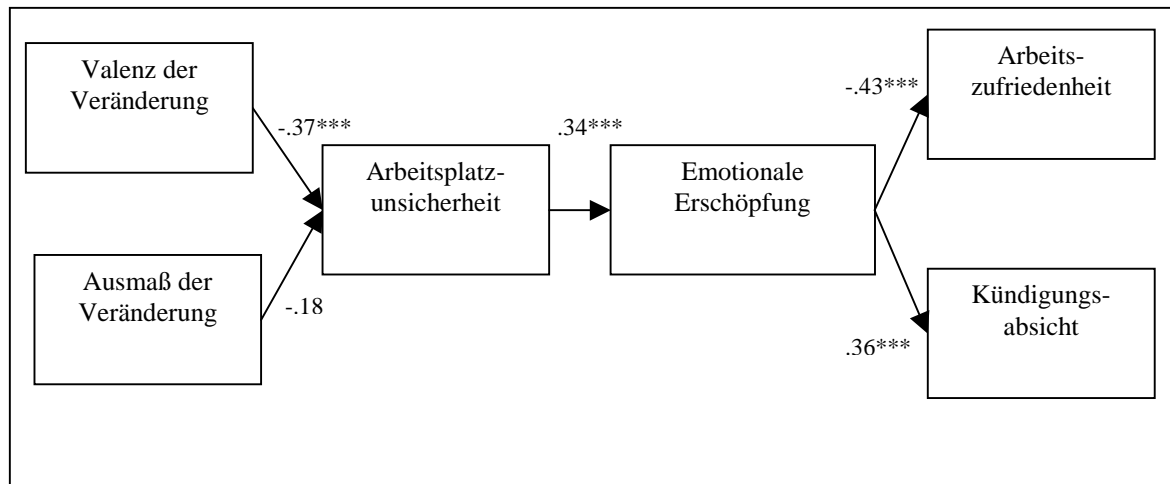


Abbildung 6. Hypothesenmodell der Studie 2 mit standardisierten Pfadkoeffizienten.

\*\*\* $p < .001$ .  $N=315$ .

Die Strukturgleichungsanalysen bestätigen den angenommenen negativen Zusammenhang zwischen Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit und veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit. Dieser Befund zeigt, dass Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit in Ergänzung zu Ausmaß, Häufigkeit und Planung (vgl. Rafferty & Griffin, 2006) ein bedeutsames Change-Charakteristikum darstellt. Indem gezeigt wird, dass das Change-Charakteristikum Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit in Beziehung zu veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit steht, wird die bisherige Forschung erweitert, die nur Zusammenhänge zwischen Change-Charakteristika und veränderungsspezifischen und generellen Einstellungen gezeigt hat (Caldwell et al., 2004; Rafferty & Griffin, 2006).

Ferner zeigen die Strukturgleichungsanalysen, dass veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit signifikant positiv mit emotionaler Erschöpfung zusammenhängt. Dieses Ergebnis weist daraufhin, dass es bedeutsam ist, die Arbeitskontextmerkmale (im Sinne der individuellen Wahrnehmung des Arbeitskontextes) in die Untersuchung organisationaler Veränderungen einzubeziehen. Dieser Befund erweitert bisherige Forschung zu Kontextmerkmalen (vgl. Herold et al., 2007) und demonstriert, dass auch veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit eine Rolle spielt, wie Mitarbeiter während einer Veränderungsinitiative reagieren.

Die Strukturgleichungsanalysen bestätigen auch, dass emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit (indirekter Effekt =  $-.14$ ;  $p < .001$ ) und den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht

(indirekter Effekt = .12;  $p < .001$ ) mediiert. Aufbauend auf den Befunden von Leiter und Harvie (1998), die gezeigt haben, dass Burnout den Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen und Akzeptanz der Veränderung vermittelt, demonstriert diese Studie, dass emotionale Erschöpfung auch die Beziehung zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit bzw. Kündigungsabsicht mediiert.

Auch wenn das Hypothesenmodell die Daten angemessen abbildet, wurden zwei Alternativmodelle mit partiellen Mediationen getestet (Cunningham, 2006). Diese Modelle basieren auf Forschungsergebnissen, die direkte Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit (z. B. Størseth, 2006) sowie Kündigungsabsicht (z. B. Burke & Nelson, 1998; Rafferty & Griffin, 2006) gezeigt haben. Beide Alternativmodelle bilden die Daten angemessen ab. Da jedoch im Vergleich mit dem Hypothesenmodell die Änderung im Chi-Quadrat auf dem 5%-Niveau in dem zweiten Alternativmodell (zusätzlicher Pfad zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht) signifikant ( $\Delta\chi^2(1) = 20.22, p < .001$ ) wird, muss das Hypothesenmodell zugunsten des Alternativmodells abgelehnt werden. Dieses Alternativmodell bildet die Daten besser ab ( $\chi^2(128) = 282.21, p < .001$ ;  $\chi^2/df = 2.21$ ; RMSEA = .062; CFI = .921; GFI = .901). Die gefundene partielle Mediation emotionaler Erschöpfung entspricht Studien, die auch direkte Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzunsicherheit (Burke & Nelson, 1998) bzw. genereller Unsicherheit (Rafferty & Griffin, 2006) und Kündigungsabsicht demonstrierten. In Abbildung 7 werden die standardisierten Pfadkoeffizienten des Alternativmodells mit der partiellen Mediation dargestellt.

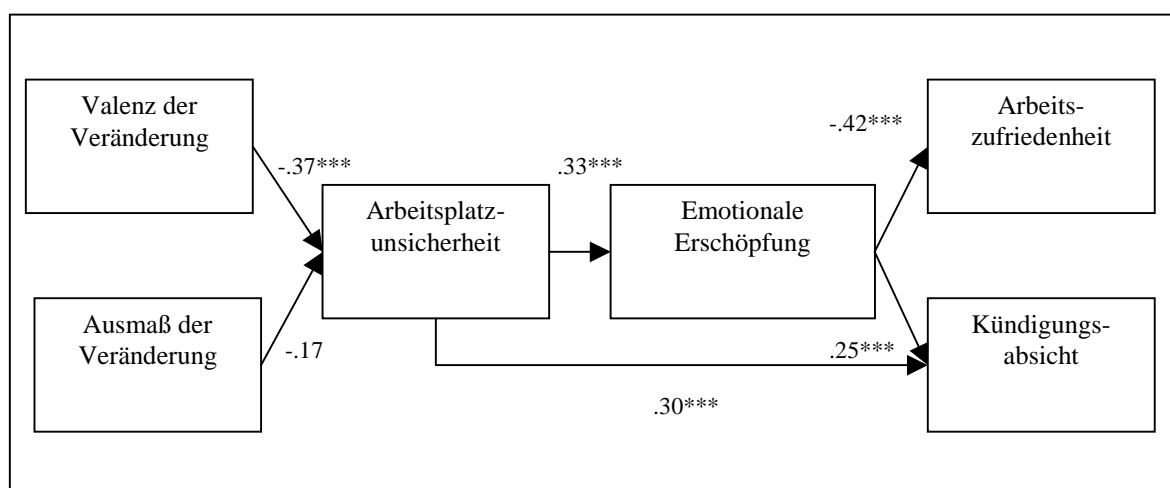


Abbildung 7. Alternativmodell der Studie 2 mit standardisierten Pfadkoeffizienten.

\*\*\* $p < .001$ .  $N=315$ .

## **Implikationen für die Praxis**

Entsprechend den Ergebnissen dieser Studie tragen nicht nur Prozessmerkmale, sondern auch Change-Charakteristika und die individuelle Wahrnehmung des Arbeitskontextes dazu bei, ob es wissenschaftlichen Mitarbeitern bei Veränderungen ihrer Universität gelingt, diese erfolgreich zu bewältigen. Im Folgenden werden exemplarisch sich daraus ergebende Praxisimplikationen zur Erhöhung der Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit sowie zum Umgang mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit vorgestellt:

Bei der Planung und Implementierung organisationaler Veränderungen sollte die Hochschulleitung einbeziehen, dass sowohl die Wahrnehmung der Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit als auch die Wahrnehmung veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit eine Rolle spielen, wie Mitarbeiter auf Umstrukturierungen reagieren. Geht die Hochschulleitung offen und transparent mit den Veränderungen um und kommuniziert deren Vor- und Nachteile im Sinne der Valenz für die Arbeitseinheiten, so ermöglicht sie den Mitarbeitern, realistisch einzuschätzen, ob die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes von der Veränderung bedroht ist und entsprechend zu reagieren: Beispielsweise könnten die Mitarbeiter sich in Trainings zusätzliches Wissen und Fertigkeiten aneignen, die zu den veränderten Anforderungen der Arbeit passen. Auch könnten sie Forschung und Studienangebote ihrer Arbeitseinheit entsprechend dem zukünftigen Profil der Hochschule neu ausrichten.

Darüber hinaus sollte die Organisation ihre Mitarbeiter darin unterstützen, besser mit Unsicherheit und Beanspruchung in der Umstellungsphase umzugehen, ohne Anzeichen emotionaler Erschöpfung zu verspüren. Denkbar sind hier Angebote in Form von Stressmanagement-Trainings und Coachinggesprächen. Eine Teilnahme an solchen Maßnahmen kann helfen, vorhanden Ressourcen und Bewältigungsstrategien zu aktivieren. Zusätzlich können neue Methoden, z. B. Entspannungsverfahren, erlernt und erprobt werden.

Gelingt es den Mitarbeitern, geeignete Strategien zum Umgang mit den Veränderungen zu entwickeln, ist es auf Grundlage der Theorie des transaktionalen Stress-Modells (Lazarus, 1966; Lazarus & Folkman, 1984) wahrscheinlich, dass sie weder emotionale Erschöpfung noch reduzierte Arbeitszufriedenheit oder erhöhte Kündigungsabsicht bei Umstrukturierungen ihrer Hochschule zeigen.

### **4.3 Studie 3: „Cooperation during organizational change: How can management influence employees' commitment to change, values-congruence fit, and change supporting behaviour?“ (Michel et al., submitted)**

#### **Forschungsfragen und Untersuchungsmodell**

Basierend auf dem Group Engagement Modell (vgl. Blader & Tyler, 2005, S. 337, Abbildung 11.1.; Tyler & Blader, 2000, 2003) wurden in Studie 3 mittels Strukturgleichungsanalysen Annahmen zur mediiierenden Rolle organisationaler Identität (vgl. Kapitel 2.5.3) sowohl mit Quer- als auch mit Längsschnittdaten geprüft. Das Group Engagement Modell (z. B. Tyler & Blader, 2000) postuliert, dass erstens prozedurale Gerechtigkeit positiv mit organisationaler Identität zusammenhängt und dass zweitens organisationale Identität wiederum positiv mit Kooperation in Organisationen, unterteilt in die drei Facetten Überzeugungen, Werte und Unterstützungsverhalten, korreliert.

Der angenommene positive Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und organisationaler Identität wird im Modell dadurch begründet, dass prozedurale Gerechtigkeit (vgl. Kriterien prozeduraler Gerechtigkeit nach Leventhal (1980) in Kapitel 2.4.2) den Mitarbeitern signalisiert, dass sie zum einen stolz auf ihre Organisation sein können und zum anderen von dem Management der Organisation mit Wertschätzung behandelt werden (Blader & Tyler, 2005; Olkkonen & Lipponen, 2006). Beides führt dazu, dass Mitarbeiter sich noch stärker mit ihrer Organisation identifizieren und deshalb auch intrinsisch motiviert sind, bei organisationalen Veränderungen zu kooperieren. Der angenommene positive Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und den drei Facetten der Kooperation wird im Folgenden spezifisch für jede Annahme des Untersuchungsmodells zur mediiierenden Rolle organisationaler Identität hergeleitet:

*Annahme 1: Organisationale Identität mediiert den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change.*

Bisher wurde noch nicht untersucht, ob organisationale Identität den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change mediiert. Jedoch ist dies wahrscheinlich, da Personen, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, sich als Teil der Organisation erleben, deren Perspektive übernehmen sowie deren Ziele und Interessen teilen. Wird in einer Organisation die Entscheidung zu Veränderungen gefällt, um deren Erfolg zu erhöhen, so ist es wahrscheinlich, dass Mitarbeiter, die sich mit der Gruppe identifizieren und somit die Perspektive der Organisation

einnehmen, die Veränderungen als notwendig und nützlich bewerten. Folglich ist anzunehmen, dass sie sowohl an den Nutzen der Veränderungen für die Organisation als auch für die eigene Person glauben und bereit sind, die Veränderungen zu unterstützen.

*Annahme 2: Organisationale Identität mediiert den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Person-Organisations-Passung.*

Da organisationale Identität zur Definition des Selbst beiträgt und eine kognitive Verschmelzung der eigenen Person mit der Organisation kennzeichnet, ist anzunehmen, dass Mitarbeiter, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, Ziele und Interessen der Organisation teilen (van Knippenberg & Sleebos, 2006; van Knippenberg & van Schie, 2000). Deshalb ist es wahrscheinlich, dass sie eine Übereinstimmung persönlicher mit organisationalen Werten erleben, die sie auch bei organisationalen Veränderungen aufrechterhalten möchten.

*Annahme 3: Organisationale Identität mediiert den positivem Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Unterstützung der Veränderung.*

Es ist wahrscheinlich, dass organisationale Identität den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Unterstützung der Veränderung vermittelt, da Mitarbeiter, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, intrinsisch motiviert sind, zum Erfolg der Veränderung beizutragen. Denn Erfolg organisationaler Veränderungen bedeutet zugleich Erfolg für die eigene Person.

Im Modell, das auf den Längsschnittdaten basiert, werden diese drei Annahmen unter Kontrolle der Ausprägung der abhängigen Variablen zum zweiten Messzeitpunkt durch deren Ausprägung zum ersten Messzeitpunkt geprüft. Dabei wird eine Stabilität der drei Facetten der Kooperation angenommen. Denn Personen, die bei Veränderungen prozedural gerecht behandelt und somit in ihrer organisationalen Identität gestärkt werden, sollten intrinsisch motiviert sein, zu verschiedenen Phasen der Umsetzung der Veränderungsprozesse zu kooperieren.

## **Ergebnisse und Diskussion**

Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalysen (vgl. Abbildungen 8, 9) zeigen, dass das Hypothesenmodell sowohl die Querschnittsdaten ( $\chi^2(97, N = 315) = 284.29, p < .001$ ;

$\chi^2/df = 2.93$ ; CFI = .93; RMSEA = .078) als auch die Längsschnittdaten ( $\chi^2(242, N = 110) = 377.61, p < .001, \chi^2/df = 1.56, CFI = .90$  and RMSEA = .072) angemessen abbildet.

Zusätzlich zeigt der Signifikanztest der postulierten Mediatoreffekte, dass organisationale Identität sowohl im Quer- als auch im Längsschnitt den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change mediiert (Querschnitt: indirekter Effekt = .11;  $p < .001$ ; Längsschnitt: indirekter Effekt = .11;  $p < .001$ ). Dieser Befund erweitert die bisherige Forschung zum positiven Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und Einstellungen gegenüber der Organisation (van Knippenberg & van Schie, 2000), indem erstmalig veränderungsspezifische Einstellungen betrachtet werden.

Auch die zweite Annahme, dass organisationale Identität den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Person-Organisations-Passung mediiert, konnte mit Quer- und Längsschnittdaten bestätigt werden (Querschnitt: indirekter Effekt = .10;  $p < .001$ ; Längsschnitt: indirekter Effekt = .10;  $p < .001$ ). Dieser Befund ergänzt die Forschung von Caldwell et al. (2004), die zwar einen positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Person-Organisations-Passung zeigen konnten, aber keine mediiierenden Mechanismen untersucht haben.

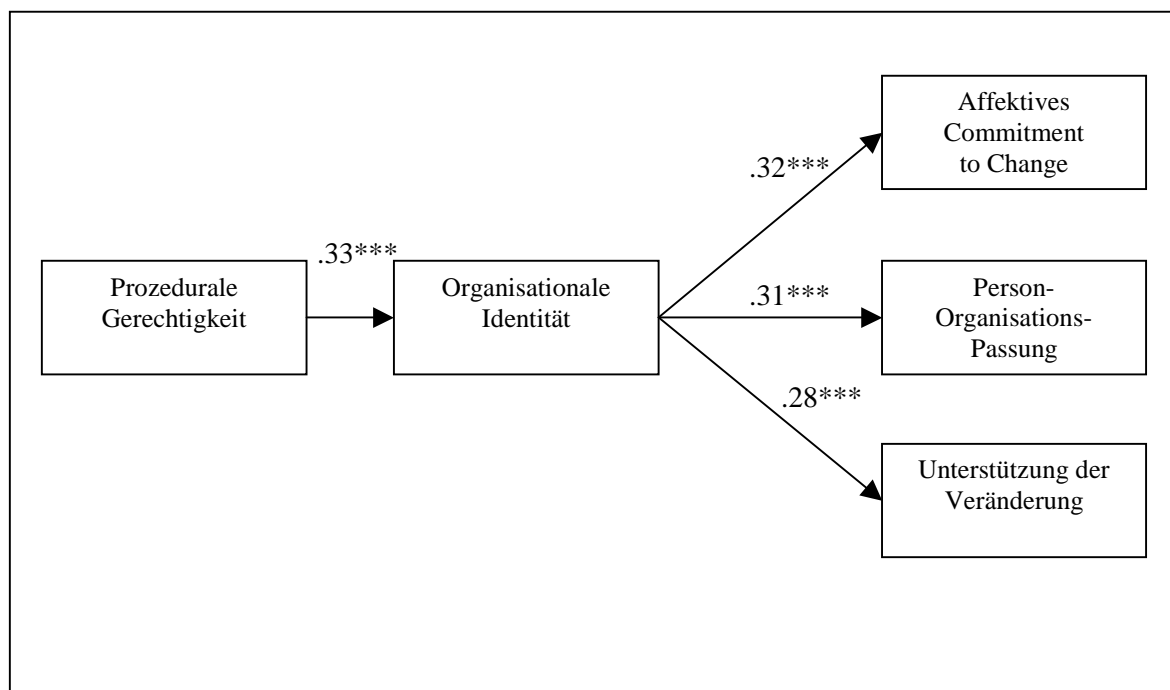


Abbildung 8. Hypothesenmodell der Studie 3 mit standardisierten Pfadkoeffizienten zum 1. Messzeitpunkt. \*\*\* $p < .001$ .  $N=315$ .

Der angenommene vermittelnde Effekt organisationaler Identität für den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Unterstützung der Veränderung konnte im Strukturmodell nur auf Basis der Querschnitts-, nicht aber der Längsschnittdaten gezeigt werden (Querschnitt: indirekter Effekt = .09;  $p < .001$ ). Das Ergebnis des Strukturmodells mit den querschnittlichen Daten steht im Einklang mit bisheriger Forschung (Olkkonen & Lipponen, 2006). Möglicherweise konnte dieses Ergebnis mit den Längsschnittdaten nicht repliziert werden, da Mitarbeiter im fortgeschrittenem Verlauf organisationaler Veränderungen unterstützendes Verhalten in ihren täglichen Arbeitsablauf integrieren und somit nicht mehr als Extra-Role Behaviour im Veränderungskontext wahrnehmen.

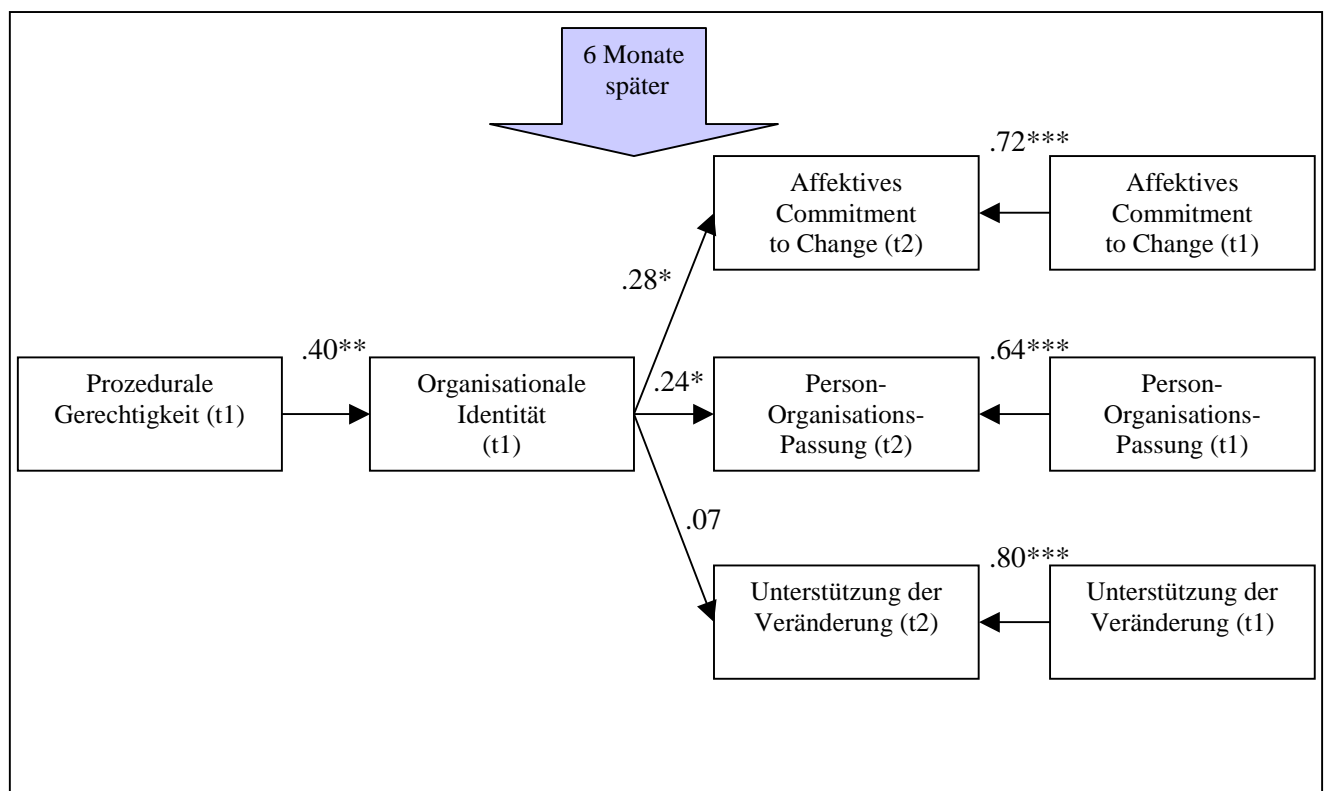


Abbildung 9. Hypothesenmodell der Studie 3 mit standardisierten Pfadkoeffizienten zum 1. und 2. Messzeitpunkt. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ;  $N=110$ .

Auch wenn das Hypothesenmodell zum ersten Messzeitpunkt die Daten angemessen abbildet, wurden drei Alternativmodelle mit partiellen Mediationen getestet (Cunningham, 2006). Diese Modelle basieren auf Forschungsergebnissen, die direkte Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change (z. B. Loi, Ngo, & Foley, 2006), Person-Organisations-Passung (Caldwell et al., 2004) und Unterstützung der Veränderung (Orth, 2002) gezeigt haben. Die drei Alternativmodelle bilden die Daten



angemessen ab. Da jedoch im Vergleich mit dem Hypothesenmodell die Änderung im Chi-Quadrat auf dem 5%-Niveau in dem ersten Alternativmodell (zusätzlicher Pfad zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change) signifikant ( $\Delta\chi^2(1) = 26.79, p < .001$ ) wird, muss das Hypothesenmodell zugunsten des Alternativmodells abgelehnt werden. Zum ersten Messzeitpunkt bildet dieses Alternativmodell die Daten besser ab ( $\chi^2(96, N = 315) = 257.50, p < .001; \chi^2/df = 2.68; CFI = .94; RMSEA = .073$ ). Basierend auf den Daten der Querschnittsuntersuchung zeigen die Strukturgleichungsanalysen des Alternativmodells also, dass organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change partiell mediiert. Die angenommenen vollständigen Mediationen von organisationaler Identität für die Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Person-Organisations-Passung sowie Unterstützung der Veränderung werden auch durch die Auswertung der Alternativmodelle bestätigt.

Mit den Längsschnittdaten wurde ebenfalls getestet, ob dieses Alternativmodell (zusätzlicher Pfad zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change) die Daten besser abbildet. Da jedoch im Vergleich mit dem Hypothesenmodell die Änderung im Chi-Quadrat auf dem 5%-Niveau des Alternativmodells, das auf den Längsschnittdaten beruht, nicht signifikant wurde ( $\Delta\chi^2, df=1$ ) wird, kann das sparsamere Hypothesenmodell mit den angenommenen vollständigen Mediationen zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung beibehalten werden.

Die Strukturmodelle, die auf den Quer- und Längsschnittdaten beruhen, unterscheiden sich in dem Mediatoreffekt organisationaler Identität für den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und affektivem Commitment to Change. Im Querschnitt konnte eine partielle und im Längsschnitt eine vollständige Mediation organisationaler Identität demonstriert werden. Dieses Ergebnis könnte durch die mangelnde inkrementelle Validität von prozeduraler Gerechtigkeit im Strukturmodell, das auf den Längsschnittdaten beruht, begründet sein: Im Längsschnitt wurde Commitment to Change zum zweiten Messzeitpunkt mit der Ausprägung von Commitment to Change zum ersten Messzeitpunkt kontrolliert. Da bereits sehr viel Varianz ( $R^2=.60$ ) von Commitment to Change (t2) durch organisationale Identität (t1) und Commitment to Change (t1) erklärt wurde, konnte die Hinzunahme des direkten Pfads zwischen prozeduraler Gerechtigkeit (t1) und Commitment to Change (t2) nicht zur Aufklärung zusätzlicher Varianz beitragen (vgl. Originalarbeit in Kapitel 7.3).

## **Implikationen für die Praxis**

Da die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass prozedurale Gerechtigkeit mit Kooperation der Mitarbeiter bei Veränderungen positiv zusammenhängt, sollte dies in die Planung und Implementierung von organisationalen Umstrukturierungen einbezogen werden. Nur indem die Führung einer Organisation (z. B. Hochschulleitung) Prozesse bei Veränderungen gerecht gestaltet, signalisiert sie ihren Mitarbeiter, dass sie deren Wissen, Bedürfnisse und Interessen ernst nimmt und wertschätzt („respect“). Sie gibt den Mitarbeitern einen Grund, stolz auf ihre Universität zu sein („pride“) und stärkt somit deren organisationale Identität (vgl. Tyler & Blader, 2003).

Mitarbeiter bewerten insbesondere dann Veränderungsprozesse als prozedural gerecht, wenn diese entsprechend den Kriterien „Konsistenz“, „Neutralität“, „Informationsgüte“, „Ethik“, „Repräsentativität“ und „Korrigierbarkeit“ der „theory of procedural justice judgements“ von Leventhal (1980) durchgeführt werden (vgl. Praxisimplikationen der Studie 1, Kapitel 4.1). Zusätzlich trägt auch „voice“ (Mitsprache) (Brotheridge, 2003; Daly & Geyer, 1994) dazu bei, dass Mitarbeiter prozedurale Gerechtigkeit wahrnehmen. Werden Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbezogen, so erhalten sie im Sinne von „voice“ Mitsprachemöglichkeiten. So könnten sie beispielsweise in Workshops oder Arbeitsgruppen Vorschläge, aber auch Bedenken bezüglich geplanter Veränderungsprojekte einbringen und somit die weitere Planung und Umsetzung gemeinsam mit dem Management steuern.

## 5. Diskussion und Implikationen für zukünftige Forschung

Die drei Studien dieser Dissertation erweitern die bisherige Change-Management-Forschung, indem sie das Zusammenspiel von Change-Charakteristika, Prozessmerkmalen und einem Arbeitskontextmerkmal im Veränderungskontext an Universitäten untersuchen. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse sowie limitierenden Bedingungen der drei Studien zusammenfassend dargestellt, bevor deren Beitrag zur Change-Management-Forschung übergreifend diskutiert und Implikationen für die zukünftige Forschung abgeleitet werden.

### 5.1 Zusammenfassung der drei Studien

*Erste Studie: In welchem Zusammenhang stehen Prozessmerkmale mit veränderungsbezogenen Einstellungen und generellen Werten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?*

In Studie 1 wird basierend auf der Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960), der Procedural Justice Judgements Theorie (Leventhal, 1980) und dem Fair Process Effekt (Colquitt et al., 2001) die Beziehung zwischen Prozessmerkmalen und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung untersucht. Dabei konnte gezeigt werden, dass prozedurale Gerechtigkeit den positiven Zusammenhang zwischen Information bzw. Rechtfertigung und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung mediiert. Die angenommene Mediation prozeduraler Gerechtigkeit für den Zusammenhang zwischen Partizipation und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung konnte nicht bestätigt werden.

*Zweite Studie: Wie hängen Change-Charakteristika und Arbeitskontextmerkmale mit dem Wohlbefinden von Wissenschaftlern in der Umstellungsphase zusammen?*

Studie 2 zeigt, basierend auf dem transaktionalen Stress-Modell (Lazarus & Folkman, 1984, 1987), dass das Change-Charakteristikum Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit signifikant negativ mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit korreliert. Der postulierte positive Zusammenhang zwischen Ausmaß der Veränderung für die Arbeitseinheit und veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit konnte nicht bestätigt werden. Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit vollständig bzw. den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht partiell mediiert.

*Dritte Studie: Mediiert organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und veränderungsbezogenen Einstellungen, generellen Werten sowie Unterstützungsverhalten der Mitarbeiter in der Umstellungsphase?*

In Studie 3 wird vor dem Hintergrund des Group Engagement Modells (z. B. Tyler & Blader, 2000) getestet, ob organisationale Identität den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Kooperation, unterteilt in veränderungsbezogene Überzeugungen (Commitment to Change), generelle Werte (Person-Organisations-Passung) und unterstützendes Verhalten (Unterstützung der Veränderung) mediiert. Für Commitment to Change und Person-Organisations-Passung konnte die Mediatorhypothese in den Strukturgleichungsanalysen sowohl mit den Quer- als auch den Längsschnittdaten bestätigt werden. Allerdings musste das Hypothesenmodell im Querschnitt zugunsten des Alternativmodells, in das der zusätzliche Pfad zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Commitment to Change aufgenommen wurde, verworfen werden. Denn dieses bildet die Daten noch besser ab. Der postulierte Mediatoreffekt organisationaler Identität für den positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Unterstützung der Veränderung konnte nur in dem Modell, das auf den Querschnittdaten beruht, bestätigt werden.

## **5.2 Beitrag zur Change-Management-Forschung**

### **5.2.1 Beitrag zu Veränderungsprozessen an Hochschulen**

Bisher wurden universitäre Veränderungsprozesse meist in qualitativen Untersuchungen (z. B. Gillespie et al., 2001) oder in Fallstudien zur Organisationsentwicklung an Hochschulen betrachtet (z. B. McLean, 2005). Somit erweitern die drei Studien dieser Dissertation die Change-Management-Forschung an Hochschulen empirisch und zeigen, dass Change-Charakteristika, Prozessmerkmale und Arbeitskontextmerkmale eine Rolle dabei spielen, wie wissenschaftliche Mitarbeiter in der Umstellungsphase reagieren.

Eine übergreifende Einordnung der Forschungsbefunde kann nur unter Berücksichtigung des spezifischen Untersuchungskontextes erfolgen. Denn, wie in Kapitel 2.1.2 dargestellt, unterscheiden sich Universitäten in ihrem organisationalen Aufbau, ihren Führungs- und Entscheidungsstrukturen sowie im Werte- und Anreizsystem ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiter von anderen Organisationen. Im Folgenden werden diese Rahmenbedingungen in Bezug auf die Interpretation der Ergebnisse der drei Studien reflektiert:

*Organisationaler Aufbau.* Universitäten sind meist dezentral organisiert und entsprechend den Forschungsdisziplinen in verschiedene Fachbereiche unterteilt. Somit ist es wahrscheinlich, dass Prozesse der Kommunikation und Rechtfertigung organisationaler Veränderungen innerhalb der Universität sehr unterschiedlich ablaufen können. Bei „top-down“-Prozessen, wie beispielsweise kaskadenförmiger Kommunikation, werden Informationen über und Gründe für die Veränderungen von der Hochschulleitung über die Dekane in die Fachbereiche getragen. Mitarbeiterbesprechungen finden nur wenige Male im Semester statt, so dass unklar bleibt, welcher Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt bestimmte Informationen erhält.

*Führungs- und Entscheidungsstrukturen.* Dezentrale und kollegiale Führungs- und Entscheidungsstrukturen kennzeichnen deutsche Universitäten. Die strategische und akademische Ausrichtung erfolgt in Absprache zwischen Hochschulleitung und Entscheidungsgremien, die meist mit Wissenschaftlern besetzt sind, die auf Zeit von ihren Kollegen in diese Funktion gewählt werden. Insbesondere diese Personen – im Gegensatz zu ihren Kollegen in den Fachbereichen - sind meist sehr gut informiert und haben die Gelegenheit, an Entscheidungen zu universitären Veränderungen zu partizipieren. Die Trennung zwischen Forschung und zeitlich begrenzter Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung kann dazu beitragen, dass die anderen Wissenschaftler, die kein formales Amt innehaben, sich nicht ausreichend informiert und eingebunden fühlen. Dieses könnte zum einen dadurch bedingt sein, dass sie keine Möglichkeiten sehen, sich einzubringen, oder dass sie keinen Nutzen für ihre eigene Forschungsarbeit durch die Mitwirkung an universitären Veränderungsprozessen sehen.

*Wertesystem.* Wissenschaftliche Arbeit ist von hoher Autonomie der Mitarbeiter in Arbeits- und Forschungsgruppen gekennzeichnet. Unterstützung universitärer Veränderungen seitens der Wissenschaftler ist insbesondere dann wahrscheinlich, wenn sie Vorteile der Veränderungen für ihre individuelle Forschungsarbeit sehen und keine Einschränkung ihrer Autonomie befürchten müssen.

*Anreizsystem.* Bisher stellt die Hauptquelle externer Motivation für Wissenschaftler die Anerkennung in der jeweiligen wissenschaftlichen Fach-Community dar. Organisationale Belohnungssysteme (z. B. in Form von Erfolgsgulden, Beförderungen oder unbefristeten Arbeitsverträgen) sind kaum vorhanden. Deshalb ist anzunehmen, dass Wissenschaftler nur dann einen Anreiz für die Unterstützung universitärer Veränderungen sehen, wenn sie durch diese eine Verbesserung der eigenen Forschungsbedingungen wahrnehmen. Dies kann wiederum zur Erhöhung der Anerkennung in der Fach-Community beitragen.

Es ist anzunehmen, dass diese Rahmenbedingungen organisationaler Veränderungen in Zusammenhang mit der Bewertung von Prozessmerkmalen, Change-Charakteristika und Arbeitskontextmerkmalen (im Sinne der individuellen Wahrnehmung des Arbeitskontextes) durch die Wissenschaftler bei universitären Veränderungen stehen. Aufgrund des organisationalen Aufbaus sowie der Führungs- und Entscheidungsstrukturen an Universitäten ist es wahrscheinlich, dass die Wahrnehmung der Ausprägung der Prozessmerkmale zwischen den Mitarbeitern variiert. Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalysen in den Studien 1 und 3 weisen daraufhin, dass auch bei Veränderungen an Hochschulen Information, Rechtfertigung und prozedurale Gerechtigkeit positiv mit Reaktionen der Wissenschaftler zusammenhängen. Auch wenn Wissenschaftler aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingungen (z. B. Anreizsystem) zunächst nicht vorrangig an der strategischen Ausrichtung ihrer Hochschule interessiert zu sein scheinen, so unterstreichen die Studienergebnisse doch die Relevanz von Prozessmerkmalen bei universitären Veränderungen.

Bezüglich der Bedeutung von Change-Charakteristika und veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit als Arbeitskontextmerkmal bei universitären Veränderungen zeigt Studie 2 den negativen Zusammenhang zwischen Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit und veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit wissenschaftlicher Mitarbeiter. Gerade vor dem Hintergrund des spezifischen Werte- und Anreizsystems an Universitäten ist es plausibel, dass der wahrgenommene Nutzen der Veränderung für die eigene Arbeitseinheit relevant ist für positive Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter. Wird der Nutzen der Veränderungen für die eigene Arbeitseinheit erkannt, so ist anzunehmen, dass damit die Hoffnung der Wissenschaftler einhergeht, dass sich durch veränderte Strukturen neue Beschäftigungsmöglichkeiten ergeben. Noch nicht untersucht, aber ebenso denkbar ist ein positiver Zusammenhang zwischen Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit und Partizipation, insbesondere dann, wenn Wissenschaftler überzeugt sind, dass eine Umstrukturierung der Universität qualitativ hochwertigere Forschung ermöglicht und somit die Anerkennung in der Fach-Community steigert.

### **5.2.2. Beitrag zu Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext**

Reaktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter auf Veränderungen an Hochschulen wurden bisher noch nicht mit einem quer- und längsschnittlichen Design untersucht (vgl. theoretischer und empirischer Hintergrund in Kapitel 2.2). Somit erweitern die drei Studien bisherige Change-Management-Forschung zu Stresserleben (z. B. Brotheridge, 2003), Commitment to Change

(z. B. Herscovitch & Mexer, 2002), Person-Organisations-Passung (Caldwell et al., 2004), Unterstützung der Veränderung (Orth, 2002), Arbeitszufriedenheit (z. B. Kernan & Hanges, 2002), Kündigungsabsicht (z. B. Cunningham, 2006) und übertragen diese auf den Hochschulkontext.

Zusätzlich wird erstmalig gezeigt, dass organisationale Identität ein bedeutsamer Mediator für den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Kooperation in der Umstellungsphase darstellt. Erkennen Mitarbeiter, dass die Leitung ihrer Organisation prozedural gerecht bei Entscheidungen zu Veränderungen vorgeht, erleben sie zum einen Wertschätzung („respect“) und zum anderen haben sie Grund, stolz auf ihre Organisation („pride“) zu sein (vgl. Tyler & Blader, 2003). Wie im Strukturmodell in Studie 3 gezeigt (vgl. Kapitel 4.3), steht die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit in positivem Zusammenhang zu organisationaler Identität. Im Einklang mit der Theorie des Group Engagement Modells (Tyler & Blader, 2000, 2003) zeigen die Ergebnisse des Strukturmodells zusätzlich, dass organisationale Identität in positivem Zusammenhang mit der Kooperation der Mitarbeiter während der Veränderungen steht. Denn, wie bereits von Ashforth & Mael (1989) angenommen, streben Mitarbeiter, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, danach, ihre positive organisationale Identität aufrechtzuerhalten und engagieren sich deshalb auch bei Veränderungen ihrer Organisation.

Auch wird in Studie 2 gezeigt (vgl. Kapitel 4.2), dass Burnout im Sinne emotionaler Erschöpfung nicht nur den Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen und Akzeptanz der Veränderung (Leiter & Harvie, 1998), sondern auch die Beziehung zwischen Arbeitskontextmerkmalen (im Sinne der individuellen Wahrnehmung des Arbeitskontextes) und Arbeitszufriedenheit bzw. Kündigungsabsicht mediiert. Die Ergebnisse weisen daraufhin, dass bei der Planung und Implementierung organisationaler Veränderungen auch die individuelle Wahrnehmung des Arbeitskontextes durch die Mitarbeiter eine bedeutende Rolle dabei spielt, ob es Mitarbeitern gelingt, diese erfolgreich zu bewältigen. Erkennen sie frühzeitig die Valenz der Veränderung für ihre Arbeitseinheit, so sollte dieses ihnen helfen, eine mögliche Gefährdung ihres Arbeitsplatzes realistisch zu bewerten. Entsprechend der Theorie des transaktionalen Stress-Modells (Lazarus & Folkman, 1984) sollte diese Bewertung wiederum zur Aktivierung angemessener Coping-Strategien beitragen (z. B. Erwerb von neuem Wissen, das zu veränderten Anforderungen der Arbeit passt). Gelingt es denn Mitarbeiter ihre Coping-Strategien einzusetzen, ist anzunehmen, dass sie nicht mit emotionaler Erschöpfung, reduzierter Arbeitszufriedenheit und erhöhter Kündigungsabsicht bei Veränderungen reagieren.

### 5.2.3. Beitrag zu determinierenden Variablen im Veränderungskontext

Die drei Studien geben als Erweiterung bisheriger Forschung zusätzliche Antworten auf die Frage nach determinierenden Variablen für Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen (vgl. Kapitel 2.3).

Die Bedeutung der *Change-Charakteristika* Valenz und Ausmaß der Veränderung für Mitarbeiterreaktionen ist bekannt (z. B. Fedor et al., 2006, Rafferty & Griffin, 2006). In Ergänzung wurde erstmalig gezeigt, dass Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit mit veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit zusammenhängt, welche wiederum in positiver Beziehung zu emotionaler Erschöpfung steht (vgl. Studie 2).

Die Bedeutung von *Prozessmerkmalen* als Determinanten von Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen wurde bereits in verschiedenen Studien demonstriert (z. B. Wanberg & Banas, 2000). So zeigten Kernan & Hanges (2002), dass prozedurale Gerechtigkeit den positiven Zusammenhang zwischen Partizipation und organisationalem Commitment mediiert. In Ergänzung wurde in Studie 1 gezeigt, dass prozedurale Gerechtigkeit auch die positiven Zusammenhänge zwischen Information bzw. Rechtfertigung und Commitment to Change bzw. Person-Organisations-Passung vermittelt. Dieser Studie gelingt es also zu zeigen, dass Prozessmerkmale bedeutsam für sowohl veränderungsbezogene als auch für generelle Überzeugungen sind. Sind Mitarbeiter von dem Nutzen der Veränderungen überzeugt und passen ihre eigenen Werte den veränderten Werten der Organisation an, so sollte dies dazu beitragen, dass sie sich für organisationale Veränderungen nicht nur kurzfristig engagieren, sondern diese auch nachhaltig unterstützen (vgl. Michel et al., 2009a). In Studie 3 wird genauer untersucht, über welchen Weg prozedurale Gerechtigkeit positive Reaktionen auf organisationale Veränderungen beeinflusst. Im Einklang mit der Theorie des Group Engagement Modells (z. B. Tyler & Blader, 2000) wird mit quer- und längsschnittlichen Daten demonstriert, dass organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Kooperation bei organisationalen Veränderungen mediiert.

Der Einbezug von veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit als Arbeitskontextmerkmal in Studie 2 ergänzt die Forschung zu organisationsinternen *Kontextmerkmalen* (vgl. Herold et al., 2007) und zeigt deren Bedeutung für das Erleben von emotionaler Erschöpfung im Veränderungskontext. Denn in Studie 2 konnte gezeigt werden, dass emotionale Erschöpfung den negativen Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit vollständig und



den positiven Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht partiell mediiert.

#### **5.2.4. Beitrag zu psychologischen Theorien im Veränderungskontext**

Alle drei Studien dieser Dissertation basieren auf psychologischen Theorien und Modellen (vgl. Kapitel 2.4), die von Relevanz für Forschung über Veränderungen in Organisationen sind. So werden in Studie 1 auf Basis der Social Exchange Theorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960), der Procedural Justice Judgements Theorie (Leventhal et al., 1980) und des Fair Process Effekts (Colquitt et al., 2001), in Studie 2 vor dem Hintergrund des transaktionalen Stress-Modells (Lazarus & Folkman, 1984; 1987) und in Studie 3 basierend auf dem Group Engagement Modell (Tyler & Blader, 2000, 2003) Untersuchungsmodelle entwickelt, die einen Beitrag zur Change-Management-Forschung leisten sollen.

Insbesondere das Group Engagement Modell wurde noch nicht unter Berücksichtigung aller drei Facetten der Kooperation, d. h. unterstützender Einstellungen (Commitment to Change), Werte (Person-Organisations-Passung) und Verhalten (Unterstützung der Veränderung), im Veränderungskontext evaluiert. In Studie 3 gelingt es, den Teil des Group Engagement Modells, der die mediierende Rolle organisationaler Identität für den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Kooperation beschreibt, in der Umstellungsphase zu untersuchen und hierbei signifikante Zusammenhänge aufzuzeigen. Die Befunde der dritten Studie weisen daraufhin, dass die Theorie des Group Engagement Modells auch im Veränderungskontext einen hilfreichen Erklärungsansatz für die Kooperation von Mitarbeitern bietet.

### 5.3 Limitierende Bedingungen der drei Studien

Das Forschungsprojekt konnte nur unter limitierenden Bedingungen durchgeführt werden, die bei der Interpretation der Ergebnisse Berücksichtigung finden sollten. Diese Limitationen beziehen sich insbesondere auf die Struktur der Stichprobe, das Untersuchungsdesign, die verwendeten Skalen sowie auf die untersuchten Effekte. Die Einschränkungen werden im Folgenden übergreifend für die drei Studien diskutiert. Studienspezifische Grenzen werden in den Originalarbeiten ausführlich erörtert (vgl. Kapitel 7).

*Struktur der Stichprobe.* Alle Befragungsteilnehmer waren wissenschaftliche Mitarbeiter einer einzigen deutschen Hochschule, die aufgrund ihres Profils und ihrer Struktur zu den Voll-Universitäten zählt. Dennoch sollten die Ergebnisse für andere Hochschulen und Forschungseinrichtungen generalisierbar sein, da determinierende Variablen und Reaktionen im Veränderungskontext von Wissenschaftlern aller Fakultäten unterschiedlichen Alters und Geschlechts, die an der Universität verschiedene Funktionen innehatten, bewertet wurden. Eine Variation der determinierenden Variablen war aufgrund der dezentralen Struktur sowie der Heterogenität der Veränderungsprozesse gegeben. Beispielsweise variierten Prozessmerkmale zwischen den Befragten, da Mitarbeiter je nach Fachbereich in unterschiedlichem Umfang über Veränderungsprojekte informiert und in die Planung und Umsetzung eingebunden wurden. Auch war eine Variation in Ausmaß und Valenz der Veränderungen zu beobachten, da nicht alle Mitarbeiter und alle Fachbereiche gleichermaßen von allen Veränderungen betroffen waren. Aufgrund der Besonderheiten der Organisationsform „Universität“ (vgl. Kapitel 5.2.1) sollten die Ergebnisse für Unternehmen außerhalb des Wissenschaftssektors nur als Anregung verstanden werden (z. B. Arbeiten unter Bedingungen hoher Autonomie).

*Untersuchungsdesign.* Als weitere Einschränkung ist zu nennen, dass sowohl die Auswertungen der Quer- als auch der Längsschnittuntersuchung kausale Schlüsse nur unter Vorbehalt zulassen. Entsprechend gilt es, Implikationen der Befunde für die Gestaltung von Veränderungen unter Berücksichtigung dieser Limitationen zu betrachten:

Die Ergebnisse der ersten und zweiten Studie basieren nur auf den Daten der Befragung der Mitarbeiter zu einem Messzeitpunkt. Zwar erlauben diese querschnittlichen Befunde nicht, kausale Zusammenhänge abzuleiten, jedoch wird die in Studie 1 gefundene Beziehung zwischen Information und prozeduraler Gerechtigkeit auch durch längsschnittliche Befunde gestärkt (Kernan & Hanges, 2002). Da das Strukturmodell der zweiten Studie auf dem elaborierten transaktionalen Stress-Modell (z. B. Lazarus & Folkman, 1984) basiert und einzelne Zusammenhänge der Variablen im Modell durch frühere Studienergebnisse im

Veränderungskontext gestützt werden (z. B. Brotheridge, 2003; Hansen, 2001; Tytherleigh et al., 2005), ist anzunehmen, dass die Befunde in zukünftigen Studien replizierbar sind.

Auch bei den Ergebnissen der dritten Studie, obwohl diese sowohl auf Quer- als auch auf Längsschnittdaten beruhen, sollten kausale Schlüsse nur mit Vorsicht abgeleitet werden, da die Stichprobe zum zweiten Messzeitpunkt kleiner und weniger repräsentativ ist als die Stichprobe zum Zeitpunkt der ersten Messung. Die geringere Stichprobengröße zum zweiten Messzeitpunkt wurde durch Fluktuation der Mitarbeiter, Änderungen in den Kontaktdaten und lückenhafte Angaben im Teilnehmercode bedingt.

*Skalen.* Ferner ist als limitierende Bedingung der drei Studien zu nennen, dass die Skalen zur Erfassung von Rechtfertigung (vgl. Studie 1), prozeduraler Gerechtigkeit (vgl. Studie 1 und 3), Ausmaß und Valenz der Veränderung für die Arbeitseinheit (vgl. Studie 2), Person-Organisations-Passung (vgl. Studie 1 und 3), Arbeitszufriedenheit (vgl. Studie 2) und Kündigungsabsicht (vgl. Studie 2) aus nur zwei Items bestanden. Diese basieren jedoch auf bewährten Messinstrumenten (z. B. Brotheridge, 2003; Caldwell et al., 2004; Daly & Geyer, 1994; Hackman & Oldham, 1980) und wurden eingesetzt, damit die Befragung der wissenschaftlichen Mitarbeiter ökonomisch und praktikabel durchgeführt werden konnte. Die Reliabilitäten der Skalen prozedurale Gerechtigkeit ( $\alpha = .77$ ) und Person-Organisations-Passung ( $\alpha = .95$ ) sind als gut zu bewerten. Die Reliabilitäten der Skalen zur Messung von Rechtfertigung ( $\alpha = .61$ ) und Arbeitszufriedenheit ( $\alpha = .66$ ) liegen zwar unter dem üblichen Cut-off Wert von .70 (Nunnally, 1970). Da jedoch die Gütekriterien der untersuchten Modelle trotzdem zufriedenstellend sind, ist anzunehmen, dass Modelle, bei denen Skalen zur Messung der Konstrukte mit besseren Werten interner Konsistenz verwendet werden, eine noch bessere Passungsgüte erzielen müssten.

Zudem ist zu nennen, dass es im Rahmen des Forschungsprojektes nicht möglich war, die verwendeten Skalen zu validieren. Da jedoch nur Skalen zur Erfassung der Prozessmerkmale und Change-Charakteristika eingesetzt wurden, die bei der Evaluation von Veränderungsprozessen erprobt wurden, liegen für sie Ergebnisse zu Zusammenhängen zwischen Überzeugungen (Kernan & Hanges, 2002; Fedor et al., 2006; Wanberg & Banas, 2000) und Verhalten (Brotheridge, 2003) von Mitarbeitern bei organisationalen Veränderungen vor.

Die Skala zur Erfassung von veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit wurde eigens für diese Studie konstruiert. Die Inhalte der Skala basieren auf der qualitativen Studie von Gillespie und Kollegen (2001), die Arbeitsplatzunsicherheit als Quelle für Burnout bei wissenschaftlichen Mitarbeitern im Veränderungskontext australischer Hochschulen erfasst

haben. Diese Skalen wurden zunächst in einer Pilotstudie auf inhaltliche Plausibilität getestet, bevor sie in die Befragung aufgenommen wurden.

*Mediator- und Moderatoreffekte.* In den Untersuchungsmodellen der drei Studien dieser Dissertation werden Zusammenhänge zwischen determinierenden Variablen und Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext getestet. Zusätzlich wird dabei die Rolle mediiender Variablen (z. B. prozedurale Gerechtigkeit, organisationale Identität, emotionale Erschöpfung) betrachtet, für die auch entsprechende Effekte gezeigt werden konnten. Die Annahmen zu den intervenierenden Mechanismen beruhen sowohl auf empirischem (z. B. Colquitt, 2001; Leiter & Harvie, 1998; Olkkonen & Lipponen, 2006) als auch auf theoretischem Hintergrund (z. B. Blau, 1964; Gouldner, 1960; Leventhal et al., 1980; Lazarus & Folkman, 1984; Tyler & Blader, 2000).

Zusätzlich sind auch Moderatoreffekte für organisationale Identität (z. B. Jetten, O'Brien, & Trindall, 2002) wahrscheinlich, auch wenn diese nach Auswertungen der Daten dieses Dissertationsprojektes nicht gezeigt werden konnten. Im Rahmen dieser Arbeit konnten nur für Personmerkmale Moderatoreffekte gezeigt werden (Meiser et al., 2006; Michel et al., 2008). Da diese Ergebnisse im Untersuchungskontext und in der Stichprobe begründet sein könnten, sollte die zukünftige Forschung versuchen, vorliegende Befunde mit anderen Profit und Non-Profit Organisationen zu replizieren und dabei in die Stichprobe Personen unterschiedlicher Berufsgruppen einzubeziehen.

## **5.4 Implikationen für zukünftige Forschung**

Ausgehend von bisheriger Change-Management-Forschung und den Ergebnissen dieser Dissertation werden im folgenden Abschnitt Implikationen für zukünftige Studien zu organisationalen Veränderungsprozessen aufgezeigt. Die Erkenntnisse der drei Studien dieser Dissertation und Möglichkeiten weiterer Forschung werden zusammenfassend in Abbildung 8 in einem Change-Management Modell dargestellt. Anhand dieses Modells soll veranschaulicht werden, dass es bei der Untersuchung und der Gestaltung organisationaler Veränderungen notwendig ist, die komplexen Zusammenhänge zwischen determinierenden Variablen und Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext zu berücksichtigen.

### **5.4.1 Zukünftige Forschung über Veränderungsprozesse an Hochschulen**

Um die Befunde und Erkenntnisse dieser Arbeit für die deutsche Hochschullandschaft und den Wissenschaftsbereich auf eine breitere empirische Basis zu stellen und dadurch nutzbarer zu machen, sollte zukünftige Forschung Veränderungsprozesse nicht nur an einer Hochschule,

sondern auch an anderen Hochschulen, Fachhochschulen sowie außeruniversitären Forschungseinrichtungen evaluieren. Dabei sollten beispielsweise strukturelle Besonderheiten der (Fach-)Hochschule bzw. Forschungseinrichtung (z. B. Führungs- und Entscheidungsstrukturen, Aufbau), Anreizsystem (z. B. monetäre Anreize in Form von Zulagen oder unbefristeten Arbeitsverträgen) sowie das Wertesystem der Wissenschaftler (z. B. Wunsch nach Autonomie) als Kontrollvariablen in die Untersuchungen einbezogen werden, um Wirkzusammenhänge zwischen determinierenden Variablen und Mitarbeiterreaktionen deutlicher zu identifizieren. Gleichzeitig ist es durch eine Evaluation von Veränderungen an verschiedenen Institutionen der Forschung und Lehre möglich, ein repräsentativeres Bild über Reaktionen von Wissenschaftlern bei organisationalen Veränderungen zu gewinnen und Ansätze zu finden, diese zu optimieren. Der weitere Einsatz der Skalen zu determinierenden Variablen und Mitarbeiterreaktionen, die im internationalen Kontext erprobt und in dieser Dissertation auf den universitären Kontext angepasst worden sind, ermöglicht deren Validierung für den Wissenschaftsbereich.

#### **5.4.2 Zukünftige Forschung über Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext**

In Studie 3 konnte mit quer- und längsschnittlichen Daten gezeigt werden, dass organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Kooperation bei Veränderungsprozessen mediiert. Entsprechend der Forschung von Christ, van Dick, Wagner und Stellmacher (2003) und van Dick, Wagner, Stellmacher und Christ (2005) gibt es verschiedene Foci sozialer Identität, die bedeutsam für den Teil des eigenen Selbstkonzepts sein können, der auf der Mitgliedschaft in verschiedenen Gruppen gründet. Da Wissenschaftlern insbesondere die Anerkennung der eigenen Forschungsleistung in der jeweiligen Fach-Community salient ist (vgl. Schönwald, 2007), sollte auch diese wesentlich für ein positives Selbstkonzept sein. Signalisieren Veränderungen, dass mit diesen eine Steigerung des internationalen Renommées der Universität, ausgedrückt in verbesserten Leistungen in Forschung und Lehre, einhergehen kann, so sollte dies auch die Anerkennung in der jeweiligen Fach-Community positiv beeinflussen und somit wiederum den Status der Fach-Community selber erhöhen. Denn erfolgreiche Universitäten ziehen die besten Wissenschaftler und Studierenden an, die wiederum zum weiteren Erfolg der Universität in Forschung und Lehre beitragen. Somit sollte zukünftige Change-Management-Forschung im Wissenschaftsbereich auch die mediiierende Rolle der Identität mit der Fach-Community untersuchen.

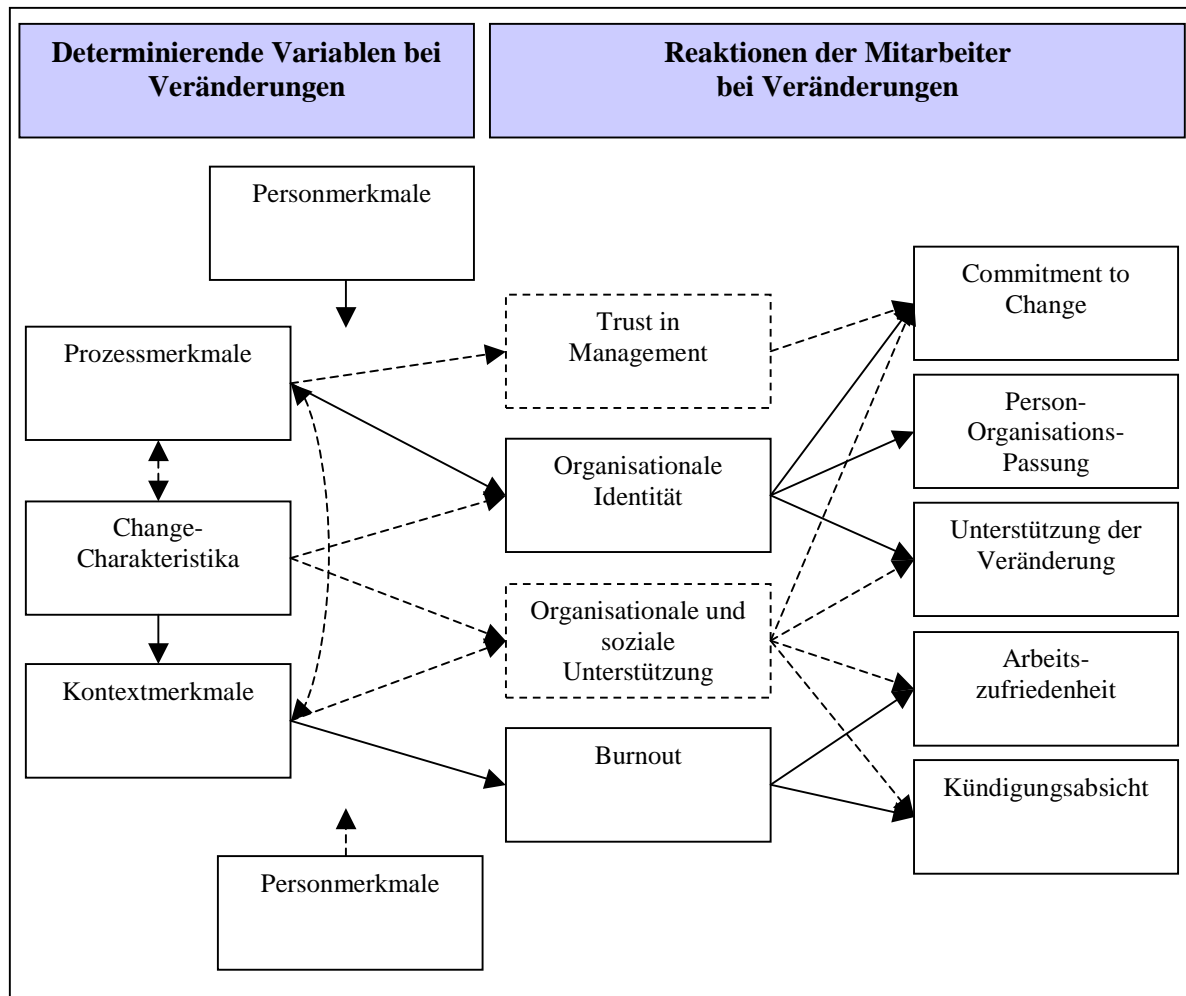


Abbildung 10. Change-Management Modell<sup>3</sup>.

„→“ Zusammenhänge, die in der Forschung zu organisationalen Veränderungen bereits demonstriert wurden.

„-→“ Zusammenhänge, die in zukünftiger Forschung zu organisationalen Veränderungen untersucht werden sollten.

Merkmale der Führung spielen bei organisationalen Veränderungen ebenfalls eine Rolle. Beispielsweise konnte der positive Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen und „Trust in Management“ (Vertrauen in die Führung) bei Veränderungen an Hochschulen in einer eigenen Studie gezeigt werden (Meiser, Stegmaier, Sonntag & Michel, 2007). Die Studie von Neves und Caetano (2006) demonstriert ferner, dass Trust in Management die

<sup>3</sup> In der Forschung bestätigte direkte Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen (z. B. Brotheridge, 2003; Herscovitch & Meyer, 2002; Judge et al., 1999; Wanberg & Banas, 2000) bzw. Change-Charakteristika (z. B. Caldwell et al., 2004; Fedor et al., 2006) und Reaktionen der Mitarbeiter bei organisationalen Veränderungen wurden in das Change-Management-Modell nicht aufgenommen, um die Komplexität zu reduzieren.

positive Beziehung zwischen interpersonaler Gerechtigkeit und affektivem organisationalem Commitment mediiert. Ausgehend von diesen Ergebnissen sollte zukünftig untersucht werden, ob Trust in Management auch die positive Beziehung zwischen Prozessmerkmalen und Mitarbeiterreaktionen, wie z. B. Commitment to Change oder Unterstützung der Veränderung, mediiert.

#### **5.4.3 Zukünftige Forschung über determinierende Variablen im Veränderungskontext**

In Studie 2 wurde die Bedeutung veränderungsspezifischer Arbeitsplatzunsicherheit als Arbeitskontextmerkmal für Reaktionen von Wissenschaftlern in der Umstellungsphase ihrer Universität demonstriert. Da an Universitäten vorhandene Ressourcen, z. B. Personal, Ausstattung, Forschungsgelder, und veränderungsspezifische Arbeitsüberlastung ebenfalls relevante Merkmale des Arbeitskontextes darstellen (vgl. Gillespie et al., 2001), sollte in zukünftiger Forschung zu Veränderungen an Universitäten evaluiert werden, in welchem Zusammenhang Change-Charakteristika mit Ressourcen stehen bzw. welchen Einfluss diese wiederum auf Mitarbeiterreaktionen bei Veränderungen nehmen.

Die Meta-Analyse von Rhoades und Eisenberger (2002) zeigt, dass Gerechtigkeit, Unterstützung durch den Vorgesetzten, Belohnungssysteme sowie gute Arbeitsbedingungen in Organisationen positiv mit wahrgenommener organisationaler Unterstützung zusammenhängen, die wiederum in positiver Beziehung zu Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment, Leistung und reduzierter Kündigungsabsicht steht. Die Bedeutung wahrgenommener organisationaler Unterstützung für positive Mitarbeiterreaktionen bei organisationalen Veränderungen wurde bisher noch nicht untersucht. Aufgrund der in der Meta-Analyse demonstrierten Relevanz, sollte zukünftige Change-Management-Forschung untersuchen, ob diese mediiierende Rolle organisationaler Unterstützung auch auf die Beziehung zwischen Prozessmerkmalen, Change-Charakteristika bzw. Kontextmerkmalen und Commitment to Change, Unterstützung der Veränderung, Arbeitszufriedenheit bzw. reduzierte Kündigungsabsicht der Mitarbeiter bei Veränderungen übertragbar ist. Basierend auf Ergebnissen aus der Kreativitätsforschung steht ferner soziale Unterstützung bei der Arbeit (Kollegen, Vorgesetzte) sowie im Privaten (Freunde, Familie) in positivem Zusammenhang mit kreativer Leistung der Mitarbeiter bei der Arbeit (Madjar, Oldham & Pratt, 2002). Ausgehend von diesen Befunden sollte in weiterer Change-Management-Forschung ebenfalls geprüft werden, ob soziale Unterstützung im Hinblick auf die Veränderung in positivem Zusammenhang mit Unterstützung der Veränderung steht.

Die moderierende Rolle von Personmerkmalen für den Zusammenhang zwischen Prozessmerkmalen (z. B. Wanberg & Banas, 2000) und Mitarbeiterreaktionen bei Veränderungen ist bekannt. Nicht untersucht wurde hingegen, ob Personmerkmale auch Zusammenhänge zwischen Change-Charakteristika bzw. Arbeitskontextmerkmalen und Mitarbeiterreaktionen in der Umstellungsphase moderieren. Ausgehend von Forschung zum Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und psychischer (Fehl-)Beanspruchung (vgl. Frieling & Sonntag, 1999) ist anzunehmen, dass beispielsweise der Zusammenhang zwischen veränderungsspezifischer Arbeitsüberlastung und emotionaler Erschöpfung durch Personmerkmale moderiert wird. Erste Hinweise auf moderierende Effekte von Personmerkmalen für den Zusammenhang zwischen Change-Charakteristika und Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext demonstrierten Caldwell et al. (2004). Die Autoren zeigten, dass „Erfolgsorientierung“ als Personmerkmal den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Person-Job-Passung moderierte. Anknüpfend an diese Befunde sind moderierende Effekte von Personmerkmalen wahrscheinlich und sollten bei zukünftiger Forschung berücksichtigt werden.

Zukünftige Studien zu Zusammenhängen zwischen determinierenden Variablen und Mitarbeiterreaktionen im Veränderungskontext sollte auch die Möglichkeit umgekehrter Kausalzusammenhänge berücksichtigen. Zuverlässigere Aussagen zur Richtung von Zusammenhängen können hierbei Längsschnittuntersuchungen liefern, in denen determinierende Variablen und Mitarbeiterreaktionen zu verschiedenen Messzeitpunkten erfasst werden. Eine Erhöhung der Validität der Untersuchungsergebnisse ist ferner dadurch möglich, dass sowohl subjektive (z. B. Selbst- und Fremd-Rating) als auch objektive Bewertungsmaße (z. B. Anzahl der Mitarbeiter, die aktiv in Veränderungsprojekten mitwirken) in die Auswertung einfließen. Auch Multi-Level Analysen, in die beispielsweise die Zugehörigkeit zu einem Fachbereich als Gruppenvariable einfließt, oder Auswertungen, bei denen die Stichprobe in zwei repräsentative Teilstichproben (z. B. nach demographischen oder Kontrollvariablen) untergliedert wird, von denen die eine Daten zu Determinanten und die andere Daten zu Mitarbeiterreaktionen liefert, können die Aussagefähigkeit der Befunde erhöhen.

#### **5.4.4 Zukünftige Forschung über psychologische Theorien im Veränderungskontext**

In Studie 3 wurde basierend auf dem Group Engagement Modell (z. B. Tyler & Blader, 2000; Blader & Tyler, 2005) gezeigt, dass organisationale Identität den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Kooperation mediiert. Aus Gründen der



Komplexitätsreduktion des Untersuchungsmodells wurde jedoch nicht geprüft, ob „pride“ und „respect“, wie in dem Modell angenommen und von Tyler und Blader (2002) demonstriert, den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und organisationaler Identität medieren. Basiert zukünftige Change-Management-Forschung auf größeren Stichprobenzahlen, so sollte es möglich sein, mit einem komplexeren Modell zu testen, ob diese medierenden Effekte auch im Kontext organisationaler Veränderungen relevant sind.

In Erweiterung der Studie 2 sollten zukünftig bei der Untersuchung der Wirkungszusammenhänge zwischen Change-Charakteristika, Arbeitskontextmerkmalen, emotionaler Erschöpfung sowie anderer relevanter Mitarbeiterreaktionen auch Coping-Strategien einbezogen werden. In der qualitativen Studie von Gillespie und Kollegen (2001) wurden von Wissenschaftlern Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Stressmanagement, Abgrenzung der eigenen Aufgabe von Zusatzaufgaben, Reduktion von Leistungsstandards bzw. Anspruchsverringering bei der Arbeit als Coping-Strategien im Umgang mit universitären Veränderungen benannt. Eine Integration dieser Coping-Strategien in das Untersuchungsmodell würde die vollständige Testung des transaktionalen Stress-Modells von Lazarus und Folkman (1984) im Veränderungskontext an Hochschulen ermöglichen.

Die in dieser Dissertation genannten stellen nur einen Ausschnitt psychologischer Theorien dar, die Erklärungsansätze bieten, warum Mitarbeiter auf bestimmte Weise bei organisationalen Veränderungen reagieren. Weitere Theorien, die bei der Untersuchung der Wirkweise von Prozessmerkmalen und der Entstehung von emotionaler Erschöpfung im Veränderungskontext bedeutsam sein könnten, werden im Folgenden kurz skizziert:

Zusammenhänge zwischen Prozessmerkmalen und Mitarbeiterreaktionen lassen sich auch vor dem Hintergrund (sozial-)psychologischer Theorien (vgl. Frey & Frank, 2001) erklären. Widerstand gegenüber Veränderungen könnte beispielsweise auch durch die Reaktanztheorie (Brehm, 1966) erklärt werden, die annimmt, dass Personen insbesondere dann Reaktanz zeigen, wenn sie eine Einengung ihrer Entscheidungs- und Handlungsspielräume befürchten oder erleben. Gestaltet das Management Veränderungsprozesse also prozedural gerecht, ist es wahrscheinlich, dass Mitarbeiter Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen und nicht mit Reaktanz reagieren. Auch die Theorie kognizierter Kontrolle (z. B. Skinner, 1996) kann genutzt werden, um Reaktionen bei Veränderungen zu erklären. Ausgehend von der Annahme, dass Menschen das Bedürfnis besitzen, Ereignisse selbst zu beeinflussen und zu kontrollieren, ist es für die erfolgreiche Umsetzung organisationaler Veränderungen bedeutsam, Mitarbeitern Kontrollmöglichkeiten bei der Gestaltung der Veränderungen, beispielsweise über Mitbestimmung, zu geben.

Zukünftige Forschung zur Entstehung von emotionaler Erschöpfung bei organisationalen Veränderungen sollte neben dem transaktionalen Stress-Modell von Lazarus und Folkman (1984) auch das „conservation of resources model“ von Hobfoll (1998, 2001) und das Konzept der Salutogenese von Antonovsky (1991) berücksichtigen. In beiden Theorien wird die Bedeutung von Ressourcen im Zusammenhang mit der Entstehung von Stress thematisiert.

Hobfoll (1998, 2001) beschreibt in seiner Theorie, dass Menschen bestrebt sind, Ressourcen zu entwickeln und zu behalten, da diese mit subjektivem Wohlbefinden verknüpft sind. Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen hingegen können durch den drohenden Verlust von Ressourcen (z. B. Arbeitsplatzsicherheit, kollegiale Unterstützung bei der Arbeit) verursacht werden. Erfolgt jedoch gleichzeitig ein Gewinn anderer Ressourcen, so kann dies kompensatorisch wirken. Sowohl der Verlust als auch der Gewinn von Ressourcen können im Sinne einer Spiralwirkung zum Verlust bzw. Gewinn weiterer Ressourcen beitragen. Hobfoll integriert in seine Theorie in Ergänzung zu Lazarus (1966) die Bedeutung der materiellen Umwelt sowie die soziale und kulturelle Einbettung des Individuums, da er annimmt, dass diese ebenfalls eine Rolle bei der Entstehung von Stressreaktionen spielen. Übertragen auf den Veränderungskontext lassen sich aus dieser Theorie zwei Implikationen zur Prävention von Stressreaktionen ableiten: (1) Fallen bei Umstrukturierung Ressourcen für Mitarbeiter und Arbeitseinheiten weg, so ist es bedeutsam, den betroffenen Personen die Valenz der Veränderung im Sinne eines Ressourcenausgleichs zu vermitteln. (2) Sehen die Mitarbeiter, dass sie durch die Veränderungen zusätzliche Ressourcen erhalten, so sollte dies aufgrund der angenommenen Spiralwirkung zum Gewinn weiterer Ressourcen (z. B. durch die Unterstützung der Veränderung durch die Mitarbeiter) führen.

Ebenfalls sollte das Konzept der Salutogenese von Antonovsky (1991) in die Evaluation und Prävention von Stress bei organisationaler Veränderung einbezogen werden. In diesem wird postuliert, dass verfügbare und nutzbare Ressourcen im Sinne gesundheitsfördernder Faktoren (z. B. Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstwirksamkeit oder Locus of Control; Handlungsspielraum; soziale Unterstützung) durch Stressoren ausgelöste Beeinträchtigungen der psychischen und physischen Gesundheit puffern oder verhindern können. Entsprechend dieser Theorie ist zu vermuten, dass bei Personen die Wahrscheinlichkeit steigt, bei organisationalen Veränderungen mit Burnout im Sinne emotionaler Erschöpfung zu reagieren, wenn sie nicht über genügend Ressourcen verfügen, die Stressfaktoren zu mildern. Vergrößert die Leitung einer Organisation also beispielsweise den Handlungsspielraum der Mitarbeiter, indem sie diese in die Gestaltung der Veränderungen einbindet, stärkt deren kollegialen

Zusammenhalt durch begleitenden Maßnahmen der Teamentwicklung (z. B. (Re-)aktivieren von Kompetenzen des Teams zum Umgang mit den Veränderungen) oder bietet Trainings zum Erlernen neuen Wissens für eine effektive Arbeit in der umstrukturierten Situation, so sollten Mitarbeiter mit weniger Burnout reagieren. Bei der Evaluation von Burnout im Veränderungskontext sollten zusätzlich auch Ressourcen erfragt werden, die die Mitarbeiter bereits besitzen, da diese als Moderatoren zwischen determinierenden Variablen und Reaktionen wirken können.

In einer sich rapide wandelnden (Arbeits-)Welt, in der die Fähigkeit gefragt ist, schnell Lösungen für komplexe Problemstellungen zu finden und neues Wissen als Antwort auf zukünftige Bedürfnisse zu generieren (Wimmer, 2004), werden Hochschulen als Orte des Wissen und des Lernens immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die Ergebnisse dieser Dissertation bieten erste Ansatzpunkte, wie Hochschulen sich, gestützt durch ein systematisches Change-Management, neu ausrichten können. Weitere Studien sollten jedoch folgen und zusätzliche Wege zeigen, wie Change-Management an Hochschulen gestaltet werden kann, damit diese die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen annehmen und meistern können.

## 6. Literatur

- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. Journal of Management, 32, 552-574.
- Anderson, N., De Dreu, C., K., W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. Journal of Organizational Behavior, 25, 147-173.
- Antonovsky, A. (1991). The structural sources of salutogenetic strengths. In C. L. Cooper & R. Payne, (Eds.), Personality and stress: Individual differences in the stress process (pp. 67-104). Chichester: Wiley.
- Austin, A. E. (1990). Faculty culture, faculty values. In W. G. Tierney (Hrsg.), Assessing academic climates and cultures (S. 61-74). San Francisco: Jossey-Bass.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25, 293-315.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14, 20-39.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. Journal of Applied Behavioural Science, 24, 19-36.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. Academy of Management Journal, 4, 803-829.
- Baron, R.M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social psychology, 51, 1173-1182.
- Begley, T. M. (1998). Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: A longitudinal analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 305-330.
- Benz, D. (2002). Motivation und Befinden bei betrieblichen Veränderungen. Zur Bedeutung unterschiedlicher Facetten von Arbeitsplatzunsicherheit. Weinheim: PVU.
- Bettermann, P. & Hommelhoff, P. (2004). Strategiepapier der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Verfügbar unter: <http://www.rektorat.uni-heidelberg.de/strategiepapier.html>

- Blader, S.L. & Tyler, T.R. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? In Greenberg, J. & Colquitt, J.A. (Eds.) Handbook of organizational justice (pp. 329-354). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2005). Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit. Bericht aus der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie des Psychologischen Instituts der Universität Bonn.
- Burke, R. J. & Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. In M. K. Gowing, J. D. Kraft & J. C. Quick (Eds.), The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization (pp. 21-54). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. Journal of Business and Psychology, 18, 507-532.
- Bosnjak, M. & Tuten, T. L. (2001). Classifying response behaviors in web-based surveys. Journal of Computer-Mediated Communication, 6, no pagination specified.
- Boyd, S. & Wylie, C. (1994). Workload and stress in New Zealand universities. Auckland, New Zealand: New Zealand Council for Educational Research and the Association of University Staff of New Zealand.
- Brehm, J. W. (1966). A theory of psychological reactance. New York: Academic Press.
- Brotheridge, C. M. (2003). The Role of Fairness in Mediating the Effects of Voice and Justification on Stress and Other Outcomes in a Climate of Organizational Change. International Journal of Stress Management, 10, 253-268.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. Journal of Applied Psychology, 89, 868-882.
- Chalmers, A. (1998). Workload and stress in New Zealand universities in 1998: A follow-up to the 1994 study. Auckland, New Zealand: New Zealand Council for Educational Research and the Association of University Staff of New Zealand.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behaviour among schoolteachers. British Journal of Educational Psychology, 73, 329-341.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Group & Organization Management, 27, 324-351.
- Cunningham, G.B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 29-45.
- Daly, J. P. & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. Journal of Organizational Behavior, 15, 623-638.
- Erhardt, M., Meyer-Guckel, V. & Winde, M. (Hrsg.) (2008). Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung – Kurzfassung. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Exzellenzinitiative. Verfügbar unter: <http://www.bmbf.de/de/1321.php> [16.07.2008].
- FAZ.NET (2004, 14. April). Hochschulen. Super-Uni vergebens gesucht. Verfügbar unter: [http://www.faz.net/s/Rub02DBAA63F9EB43CEB421272A670A685C/Doc~EE6AABF513DC24D4E9BE91528B4389FC9~ATpl~Ecommon~Scontent.html?rss\\_googlefeed\\_wissen](http://www.faz.net/s/Rub02DBAA63F9EB43CEB421272A670A685C/Doc~EE6AABF513DC24D4E9BE91528B4389FC9~ATpl~Ecommon~Scontent.html?rss_googlefeed_wissen) [26.08.08].
- FAZjob.NET (2007, 13. Dezember). Hochschulen. Streit um Effekte der Studiengebühren. Verfügbar unter: <http://berufundchance.fazjob.net/s/Rub1A09F6EF89FE4FD19B3755342A3F509A/Doc~E071CD29EC7054A5F88091E718CD81BA4~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [26.08.08]
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. Personnel Psychology, 59, 1-29.
- Frey, D. & Frank, E. (2001). Der Beitrag (sozial-)psychologischer Theorien für die Erforschung und Umsetzung von Innovationen. In W. Hamel & H. G. Gemünden (Hrsg.), Außergewöhnliche Entscheidungen (S. 597-646). München: Vahlen.
- Frieling, E. & Sonntag, Kh. (1999). Lehrbuch Arbeitspsychologie. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Huber.

- Fuchs, M. (2007). Change Management an Hochschulen. Die strategische Integration von Bildungsinnovationen. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. Journal of Organizational Behavior, 27, 1089-1120.
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J. & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderator of stress. Work & Stress, 15, 53-72.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. American Sociological Review, 25, 547-562.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Addison-Wesley, Reading.
- Hansen, M. J. (2001). Individual reactions to a large-scale organizational change on a healthcare organization. Dissertation Abstracts International, 62, 2524.
- Hein, A., Englisch, U & Niegemann, H. M. (2007). Studienrichtungsevaluation zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Bologna-Prozess. In: A. Kluge & K. Schüler (Hrsg.), Qualitätssicherung und -entwicklung an Hochschulen: Methoden und Ergebnisse (S. 145-155). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? International Journal of Psychology, 20, 221-240.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. Journal of Applied Psychology, 92, 942-951.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. Journal of Applied Psychology, 87, 474-487.
- Hobfoll, S. E. (1998). Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress. New York, NY: Plenum Press.
- 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, 337-421.
- Hogan, J. M., Carlson, J. G. & Dua, J. (2002). Stressors and stress reactions among university personnel. International Journal of Stress Management, 9, 289-310.
- Hough, L. M. & Furnham, A. (2003). Use of personality variables in work settings. In: C. Bormann, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology (pp. 131-170). Hoboken, NJ: Wiley.

- Jaeger, M., Leszczensky, M., Orr, D. & Schwarzenberger, A. (2005). Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Hochschulen: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung (HIS Kurzinformation A13/2005). Hannover-HIS.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. Journal of Applied Psychology, 84, 107-122.
- Karriker, J. (2007). Justice as strategy: the role of procedural justice in an organizational realignment. Journal of Change Management, 7, 329-342.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. British Journal of Management, 17, S81-S103.
- Kernan, M. C. & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. Journal of Applied Psychology, 87, 916-928.
- Kline, P. B. (1998). Principles and practices of structural equations modeling. New York: Guilford.
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. Journal of Applied Psychology, 76, 698-707.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and noninstrumental voice in performance-appraisal discussions. Journal of Management, 21, 657-669.
- Lambert, R. & Butler, N. (2006). The future of European universities. Renaissance or decay? Center of European Reform: London.
- Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process. New York, NY: McGraw Hill.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. European Journal of Personality, 1, 141-169.
- Lee Marks, M. & De Meuse, K. (2005). Resizing the organization: Maximizing the gain while minimizing the pain of layoffs, divestitures, and closings. Organizational Dynamics, 34, 19-35.



- Leiter, M. P. & Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: Burnout as a mediating construct. Anxiety, Stress, and Coping, 11, 1-25.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research (pp. 27-55). New York, NY: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), Justice and social interaction (pp. 167-218). New York, NY: Springer.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: Plenum Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Loi, R., Ngo, H.-Y. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 101-120.
- MacKinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J. & Lockwood, C M. (2006). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: program PRODCLIN. Behavioral Research Methods. In Press. Download available at <http://www.public.asu.edu/~davidpm/ripl/Prodclin/>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. Annual Review of Psychology, 58, 593-614.
- Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. Academy of Management Journal, 45, 757-767.
- Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J.(2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 14, 263-289.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett, R. J. Wood (eds.), Evaluating stress: A book of resources (pp. 191-218). Lanham, MD, US: Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

- McLean, G. N. (2005). Doing organization development in complex systems: The case at a large U.S. research, Land-Grant University. Advances in Development Human Resources, 7, 311-323.
- Meiser, D., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Michel, A. (2006). Evaluation von Veränderungen: Prozessmerkmale als Determinanten von commitment-to-change und Zufriedenheit im Hochschulbereich. Vortrag auf dem 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Nürnberg, Deutschland.
- Meiser, D., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Michel, A. (2007). Evaluating Organisational Change Processes: Moderating Effects of Individual Culture-related Values on Support of Change and Management Trust. Talk at the European Congress of Work and Organizational Psychology in Stockholm, Sweden.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299-326.
- Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Meiser, D. (2006). Auswirkungen der Gestaltung von Veränderungsprozessen auf Stresserleben und Arbeitszufriedenheit. Vortrag auf dem 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Nürnberg, Deutschland.
- Michel, A., Sonntag, Kh., Stegmaier, R. & Meiser, D. (2007). Auswirkungen von Veränderungsprozessen im Hochschulbereich auf Stresserleben und Arbeitszufriedenheit wissenschaftlicher Mitarbeiter. In A. Kluge and K. Schüler (Hrsg.), Qualitätssicherung und -entwicklung an Hochschulen: Methoden und Ergebnisse (S. 257-267). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. (2008). Change processes in higher education: Moderating effects of personality variables on the relationship between commitment to change and change support behaviour. Poster presented at the XXIX International Congress of Psychology in Berlin, Germany.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D. & Sonntag, Kh. (2009a). Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich: Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt? Zeitschrift für Personalpsychologie, 8, 1-13.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, Kh. (2009b). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53, 11-21.

- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, Kh. (submitted). Change processes in higher education: How can management influence employees' commitment to change, values-congruence fit and change supporting behaviour? Journal of Organizational Behavior.
- Moorman, R. H. & Byrne, Z.S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of Organizational Justice (pp. 355-380). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Müller-Böling, D. (1997). Zur Organisationsstruktur von Universitäten. Die Betriebswirtschaft, 57, 603-614.
- Münch, R. (2007, 27. September). Akademischer Kapitalismus. Es ist ein Umsturz, aber keiner schaut hin: Universitäten werden in Unternehmen verwandelt und auf Marktfähigkeit getrimmt. Der Preis dafür ist hoch – wir zerstören die Vielfalt des Wissens. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2007/40/Akademischer-Kapitalismus> [26.08.08].
- Münch, R. (2007, 15. November). Wir da oben, ihr da unten. Alle feiern die Elite-Universitäten. Der Preis ist hoch: Deutschland gefährdet die Kreativität seiner Forschung. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2007/47/Akademische-Weltliga> [26.08.09].
- Navarro, J. R. & Gallardo, F. O. (2003). A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. Higher Education Policy, 16, 199-212.
- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. Journal of Change Management, 6, 351-364.
- Nunnally, J. C. (1970) Psychometric Theory. Second ed., 1978. New York: McGraw Hill.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100, 202-215.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual difference measure. Journal of Applied Psychology, 88, 680-693.
- O'Leary, J., Quacquarelli, N. & Ince, M. (2007). Guide to the world's top universities: Exclusively featuring the complete THES/QS world university rankings. Oxford: Blackwell.
- Orth, M. S. (2002). Factors related to resistance and support of organizational change. Dissertation. Colorado State University.

- Osborne; S. P. & Brown, K. (2005). Managing change and innovation in public service organizations. Oxon: Routledge.
- Pasternack, P. & Kehm, B. M. (2001). Angemessen komplex? Zum Verhältnis von Hochschulproblemen und Hochschulreform. In P. Pasternack & B. M. Kehm (Hrsg.), Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem (S. 13-30). Weinheim: Beltz.
- Paterson, J. M. & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. Motivation and Emotion, 26, 83-103.
- Pellert, A. (1995). Die Besonderheiten der Organisation Universität und ihrer Veränderungsprozesse. In A. Pellert und M. Welan (Hrsg.), Die formierte Anarchie. Die Herausforderung der Universitätsorganisation (S. 81-112). Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Plickert, P. (2007, 20. Juni). Hochschul-Ranglisten. Kompass durch die Uni-Landschaft. Verfügbar unter: <http://berufundchance.fazjob.net/s/Rub1A09F6EF89FE4FD19B3755342A3F509A/Doc~E15CA4F8C837649ED806337C8F2C07B7C~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [26.08.08].
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12, 69-82.
- Price, K. H., Lavelle, J. J., Henley, A. B., Cocchiara, F. K. & Buchanan F. R. (2006). Judging the fairness of voice-based participation across multiple and interrelated stages of decision making. Organizational Behavior and Human Decision Process, 99, 212-226.
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L. & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, 479-497.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. Journal of Applied Psychology, 90, 1154-1162.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87, 698-714.
- Ruben, B. D. (2005). The center for organizational development and leadership at Rutgers University: A case study. Advances in Developing Human Resources, 7, 368-395.
- Seibt, G. (2007, 21. Juni). Bachelor- und Masterstudiengänge. Ende einer Lebensform. Von Humboldt zu Bologna: Der atemberaubende Untergang der deutschen Universität. Verfügbar unter: [www.sueddeutsche.de/jobkarriere/artikel/785/119640/](http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/artikel/785/119640/) [26.08.08].

- Senge, P. M. (2000). Die Hochschule als lernende Gesellschaft. In S. Laske, T. Schyett, C. Meister-Scheytt & C. O. Scharmer (Hrsg.), Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft (S. 17-43). München: Hampp.
- Simon, B. & Trötschel, R. (2006). Soziale Identität. (Social Identity). In Bierhoff, H.-W. & D. Frey (Hrsg.), Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie (684-693). Göttingen: Hogrefe.
- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. Journal of Personality and Social psychology, *71*, 549-570.
- Smith, H. J., Thomas, T. R. & Tyler, T. R. (2006). Concrete construction employees: When does procedural fairness shape self-evaluations? Journal of Applied Social Psychology, *36*, 644-663.
- Schönwald, I. (2007). Change Management in Hochschulen – Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschullehre. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- 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 des Projektes Gesina (S. 115-136). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Sonntag, Kh. & Spellenberg, U. (2005). Erfolgreich durch Veränderungen – Veränderungen erfolgreich managen. Stuttgart: IPA-Verlag.
- Sonntag, Kh., Stegmaier, R. & Michel, A. (2008). Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen – eine interdisziplinäre Herausforderung (S. 415-442). Wiesbaden: VS Verlag.
- Størseth, F. (2006). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety. Scandinavian Journal of Psychology, *47*, 541-550.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. Applied Psychology: An International Review, *51*, 23-42.

- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G. & van Iersal-van Silfhout, I. J. (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: Towards a dual-process model for the effects of occupational stress. Work and Stress, 15, 283-296.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp.33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, P. G. (1999). Making sense of academic life: academics, universities, and change. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Torraco, R. J. (2005). Organization development: A question of fit for universities. Advances in Developing Human Resources, 7, 303-310.
- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L. & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: a comparative study of all staff categories. Higher Education Research & Development, 24, 41-61.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups. Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and Social Psychology Review, 7, 349-361.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Advances in Experimental Social Psychology, 25, 115-191.
- Ullman, J. B. (1996). Structural Equation Modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Hrsg.), Using multivariate statistics (S. 653-771). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Unipark. Verfügbar unter: <http://www.unipark.de>, 2008 [16.07.2008].
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 273-285.
- Van Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. British Journal of Management, 17, 69-79.
- Van Dick, R. (2007). Identifikation und Commitment. In Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (287-293). Göttingen: Hogrefe.

- Van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 137-147.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. Journal of Organizational Behavior, 27, 571-584.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. Journal of Applied Psychology, 85, 132-142.
- Winefield, A. H., Gillespie, N. A., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J. & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. International Journal of Stress Management, 10, 51-63.
- Wimmer, R. (2004). Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Wirtz, M. (2004). Über das Problem fehlender Werte: Wie der Einfluss fehlender Informationen auf Analyseergebnisse entdeckt und reduziert werden kann. Rehabilitation, 43,1-7.