

**Die Beschleunigungsfälle in organisationalen Veränderungen -
Eine ressourcenorientierte Führungsperspektive**

D I S S E R T A T I O N
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Simon Körner

aus

Deutschland und Oesterreich

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Heike Bruch

und

Frau Prof. Dr. Anneloes Raes

Dissertation Nr. 4225

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2014

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 21. Oktober 2013

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Danksagung

Ich möchte mich bei allen Menschen bedanken, die mich auf diesem sehr lehrreichen, nicht immer ganz einfachen Weg begleitet und unterstützt haben:

Zuallererst möchte ich meiner Doktormutter Prof. Dr. Heike Bruch herzlich danken, deren Arbeit, Ideen und fachliche Expertise mich zu dieser Dissertation inspirierten und die mich in meiner schwierigsten Phase mit viel Verständnis stärkte. Dank ihrer Unterstützung konnte ich diese Dissertation überhaupt erst zu einem Ende bringen.

Ich danke meiner Ko-Referentin Prof. Dr. Anneloes Raes, die mir ihre volle Unterstützung zuteil werden liess und mir ebenfalls stets mit wertvoller Rückmeldung zur Seite stand.

Ich möchte allen danken, die sich für die Teilnahme an den für diese Arbeit wichtigen Interviews beteiligt haben. Ohne ihre Offenheit wäre es nicht möglich gewesen, derartige Einblicke in die Seele der Organisationen zu erhalten.

Bedanken möchte ich mich bei meinen Kollegen und ehemaligen Kollegen der energy factory sowie des Institutes für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, die mich auf meinem Weg begleitet und stets unterstützt haben.

Unter ihnen sind Mario Banovic, Dr. Miriam Baumgärtner, Prof. Dr. Stephan Böhm, Dr. Simon DeJong, Dr. David Dwertmann, Silja Kennecke, Dr. Petra Kipfelsberger, Sandra Kowalevski, Nina Lins, Ulrich Leicht-Deobald, Dr. David Maus, Dr. Jochen Menges, Ivonne Preusser, Sebastian Schenk, Andrea Schmid, Dr. Christian Schudy, Slawomir Skwarek, Dr. Anne Sychala, Nicole Stambach, Dr. Bernd Vogel, Jette Wiegel.

Bei Andrea Fischer, Dr. Stefan Krummaker, Dr. Justus Kunz und Dr. Florian Kunze möchte ich mich speziell für die persönliche und fachliche Unterstützung bedanken.

Ein spezieller Dank gebührt Leonie Spalckhaver und Inga Valhaus, mit deren Hilfe diese Dissertation in St. Gallen eingereicht werden konnte.

Ich danke meinen Eltern sowie meinem Bruder für die Unterstützung, derer ich mir stets sicher sein konnte. Ausserdem danke ich meinen Schwiegereltern, die mich und meine Frau in der herausfordernden Phase der Dissertation und der Geburt unserer Tochter mit einem Kopf über dem Dach versorgt haben. Meinem Schwiegervater gebührt ein spezieller Dank für die wertvollen Hinweise zu meiner Dissertation.

Ganz besonders danke ich meiner Frau Sophia, die die Zeit meiner Dissertation mit stoischer Ruhe ertragen hat. Insbesondere in der herausfordernden Zeit, in der es darum ging, unsere Tochter und die Dissertation unter einen Hut bringen zu müssen, war sie mir eine unschätzbar grosse Hilfe. Ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Sophia, danke auch für unsere Nono!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Executive Summary	X
Zusammenfassung	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Relevanz der vorliegenden Arbeit	2
1.2 Forschungslücken und -fragen.....	5
1.2.1 Die Rolle der Beschleunigungsfalle im Kontext organisationaler Veränderungen	5
1.2.2 Die Rolle von Führung bei der Entstehung der Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen	7
1.2.3 Vermeidung von Überbeschleunigung und Stärkung des Führungsklimas in organisationalen Veränderungen.....	9
1.3 Forschungsmethodik.....	10
1.4 Ziele und Aufbau der vorliegenden Arbeit	13
2 Die Beschleunigungsfalle als kollektive Überforderung in Veränderungen	15
2.1 Negative Konsequenzen organisationaler Veränderungen.....	15
2.2 Die Beschleunigungsfalle	17
2.3 Entwicklung von Überbeschleunigung aus Ressourcensicht.....	20
2.3.1 Zeit als Resource und Zeitdruck	22
2.3.2 Relevante Ressourcen in Veränderungsprozessen.....	23
2.4 Organisationale Veränderungen als Ausgangspunkt der Beschleunigungsfalle	24
2.4.1 Exzessive Veränderungsaktivitäten und die Beschleunigungsfalle	26
2.4.2 Tiefgreifende organisationale Veränderungen als Belastungsaspekt	30
2.5 Konsequenzen der Beschleunigungsfalle.....	34
2.5.1 Vertrauensverlust aufgrund von Überbeschleunigung.....	35
2.5.2 Korrosives Verhalten und Widerstand gegen Überbeschleunigung	37
2.5.3 Kündigungsabsichten	39
2.5.4 Unternehmensleistung	40
2.6 Methodik zur Überprüfung der Hypothesen	43
2.6.1 Datenerhebung und Stichprobe	43

2.6.2	Skalen und Items	44
2.6.2.1	Beschleunigungsfälle	44
2.6.2.2	Vertrauenklima	45
2.6.2.3	Widerstand und korrosives Verhalten	45
2.6.2.4	Kündigungsabsichten.....	45
2.6.2.5	Unternehmensleistung	45
2.6.2.6	Items zur Erfassung des exzessiven Wandels und Tiefenwirkung	46
2.6.3	Datenaggregation	46
2.6.4	Datenanalyse	47
2.6.4.1	Überprüfung von Zusammenhängen	47
2.6.4.2	Überprüfung von Einflüssen.....	48
2.6.4.3	Überprüfung von Unterschieden durch Extremgruppenvergleiche	48
2.6.4.4	Mediationsanalysen	49
2.7	Ergebnisse – die Relevanz der Beschleunigungsfälle in organisationalen Veränderungen	49
2.7.1	Prävalenz der Beschleunigungsfälle und von organisationalen Veränderungen in der vorliegenden Stichprobe	49
2.7.2	Überprüfung der Hypothesen.....	54
2.7.2.1	Konsequenzen der Beschleunigungsfälle	56
2.7.2.2	Organisationale Veränderungen und die Beschleunigungsfälle	58
2.7.2.3	Die Beschleunigungsfälle als Mediator zwischen Veränderungen und negativen Konsequenzen	60
2.8	Ergebnisdiskussion	63
2.9	Fallstudien zur Beschleunigungsfälle in organisationalen Veränderungen	66
2.9.1	Vorgehen bei der Entwicklung der Fallstudien.....	66
2.9.2	Beschreibung der Unternehmen.....	68
2.9.3	Die Ausgangssituation und Implementierung in der PERSONAL GmbH	69
2.9.4	Die Ausgangssituation und Implementierung in der SOFTWARE GmbH	72
2.9.5	Planung, Projektmanagement und Begleitmassnahmen	75
2.9.6	Zeitdruck und Mehraufwand durch exzessive Veränderungsaktivitäten	77
2.9.7	Steigerung der Belastungen durch tiefgreifende Veränderungen	80
2.9.8	Intensives Controlling und geringe Entscheidungsfreiheit	82
2.9.9	Wenig Partizipation in der Gestaltung des Implementierungsvorgehens.....	83
2.9.10	Anzeichen der Beschleunigungsfälle	84
2.10	Erkenntnisse aus den Fallstudien	87
2.11	Zusammenfassung des Kapitels 2	90

3 Die Rolle des Führungsklimas in überbeschleunigten Veränderungen	92
3.1 Die Beschleunigungsfalle und die ressourcenorientierte Sicht auf Führung.....	92
3.1.1 Transaktionales Führungsklima und Überbeschleunigung	93
3.1.2 Transformationales Führungsklima und Überbeschleunigung.....	94
3.1.3 Empowering Leadership Klima und Überbeschleunigung	97
3.2 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Führung in belastenden Veränderungen	99
3.2.1 Auswirkungen von belastenden Veränderungen auf die Führung in Organisationen.....	100
3.2.2 Durch Belastungen eingeschränktes Führungsklima als Erklärung für die Beschleunigungsfälle	102
3.3 Methodik.....	104
3.3.1 Datenerhebung und Stichprobe	104
3.3.2 Messinstrumente und Datenaggregation	104
3.3.2.1 Beschleunigungsfälle	104
3.3.2.2 Transformationales Führungsklima.....	104
3.3.2.3 Transaktionales Führungsklima	105
3.3.2.4 Empowering Leadership-Klima	105
3.3.2.5 Exzessiver Wandel und Tiefenwirkung	106
3.3.2.6 Datenaggregation	106
3.3.3 Vorgehen in der Datenanalyse	106
3.4 Ergebnisse der Untersuchung zeigen Relevanz der Führung in der Entstehung von Überbeschleunigung.....	107
3.5 Diskussion der Ergebnisse	111
3.6 Fallstudien zur Rolle der Führung in der Entwicklung von Überbeschleunigung	113
3.6.1 Die Anforderungen auf den verschiedenen Führungsebenen	114
3.6.2 Verstärkung der Belastung durch Überlappungen und tiefgreifende Veränderungen	116
3.6.3 Einschränkung der Führungsmöglichkeiten.....	118
3.6.3.1 Einschränkung der Führung durch Zeitdruck.....	119
3.6.3.2 Einschränkung der Führung durch fehlenden Gemeinschaftssinn beim Implementierungsvorgehen	121
3.6.3.3 Einschränkung der Führung durch starke Kontrolle, geringe Entscheidungsfreiheit und Partizipation.....	122
3.6.3.4 Belastung der Führungskräfte durch die Bedrohung der Rollenidentität ..	124
3.6.4 Anzeichen der Überforderung auf den Führungsebenen und die Auswirkung auf die Organisationen	126
3.7 Erkenntnisse aus den Fallbeispielen	129
3.8 Zusammenfassung des Kapitels 3	133

4	Reduzierung von Überbeschleunigung und Stärkung des Führungsklimas	134
4.1	Die Rolle der Tiefenwirkung in überlappenden Veränderungen.....	135
4.2	Aktivitäten gegen die Beschleunigungsfalle bei überlappenden Veränderungen	138
4.3	Gestaltung des Organisationskontextes zum Schutz des Empowering Leadership-Klimas	139
4.3.1	Stärkung der Führung durch strukturelle und systemische Anpassungen in der Organisation	141
4.3.2	Reduzierung der Zentralisierung zur Freisetzung von Ressourcen ...	142
4.3.3	Rolle der Formalisierung in überlappenden Veränderungen	143
4.4	Quantitativ-empirische Methodik	145
4.4.1	Datenerhebung und Stichprobe	145
4.4.2	Skalen und Items	145
4.4.2.1	Zentralisierung und Formalisierung	145
4.4.2.2	Empowering Leadership-Klima	146
4.4.2.3	Veränderungscharakteristika	146
4.4.2.4	Aktivitäten zur Vermeidung von Überbeschleunigung	146
4.4.3	Datenanalyse	146
4.5	Ergebnisse - Verringerung von Überbeschleunigung und Stärkung von Führung möglich	147
4.5.1	Vier Massnahmen zur Vermeidung von Überbeschleunigung in überlappenden Veränderungsprozessen.....	147
4.5.2	Hypothesentestung	149
4.6	Ergebnisdiskussion	150
4.7	Zusammenfassung des Kapitels 4	152
5	Zusammenfassende Diskussion der Arbeit und Empfehlungen für die Praxis	153
5.1	Kernerkenntnisse der vorliegenden Arbeit	153
5.2	Empfehlungen für das Management überbeschleunigender Veränderungen	156
5.2.1	Beschleunigungsmonitoring einführen.....	157
5.2.2	Unsicherheit abbauen	159
5.2.3	Auszeiten in die Veränderungsagenda integrieren	160
5.2.4	Führung in Veränderungen stärken und konservieren.....	160
5.2.5	Anforderungen reduzieren	163
5.3	Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung	163
5.4	Schlussbemerkung	166

6	Anhang	167
6.1	Gegenüberstellung episodischer und kontinuierlicher Wandel	167
6.2	Eingesetzte Gesamtskalen	168
6.2.1	Skalen in Kapitel 2	168
6.2.2	Skalen in Kapitel 3	170
6.2.3	Skalen in Kapitel 4	171
6.3	Berechnungen Kapitel 2	172
6.4	Berechnungen Kapitel 3	174
6.5	Berechnungen Kapitel 4	174
6.5.1	Moderation der Massnahme 1	175
6.5.2	Moderation der Massnahme 2	176
6.5.3	Moderation der Massnahme 5	176
6.5.4	Moderation der Massnahme 8	178
6.5.5	Moderation der Tiefenwirkung	179
6.5.6	Moderation der Zentralisierung	180
6.5.7	Moderation der Formalisierung	181
6.5.8	Korrelationstabelle der Massnahmen und Beschleunigungsfalle	182
6.6	ICC-Werte der aggregierten Variablen	183
7	Literaturverzeichnis	184
8	Curriculum Vitae	215

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Darstellung exzessiven Wandels.....</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 2: Wandlungstypen und deren Tiefenwirkung</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 3: Untersuchungsmodell zur Forschungsfrage.....</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 4: Verteilung überbeschleunigter Unternehmen nach den Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle.....</i>	<i>50</i>
<i>Abbildung 5: Mittelwerte der Beschleunigungsfalle und ihrer Sub-Dimensionen ...</i>	<i>51</i>
<i>Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung der Anzahl an laufenden Veränderungen in den untersuchten Unternehmen.....</i>	<i>51</i>
<i>Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung der Arten von Veränderungen in den untersuchten Unternehmen</i>	<i>52</i>
<i>Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung der Überlappung organisationaler Veränderungen</i>	<i>53</i>
<i>Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der wahrgenommenen Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen.....</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 10: Mittelwertunterschiede der Unternehmen mit hoher vs. niedriger Überlappung organisationaler Veränderungen für Vertrauensklima, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 11: Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmen mit hoher vs. niedriger Veränderungsanzahl für Vertrauensklima, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 12: Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmen mit hoher vs. niedriger Ausprägung der Tiefenwirkung für Vertrauensklima, Widerstand / Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung</i>	<i>56</i>
<i>Abbildung 13: Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmen mit hoher vs. niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle für Vertrauensklima, Widerstand / Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung ..</i>	<i>57</i>

<i>Abbildung 14: Darstellung des Implementierungsvorgehens der PERSONAL GmbH im Zeitstrahl für 2012</i>	<i>71</i>
<i>Abbildung 15: : Darstellung des Implementierungsvorgehens der SOFTWARE GmbH im Zeitstrahl.....</i>	<i>74</i>
<i>Abbildung 16: Gesamtmodell zur Forschungsfrage 2</i>	<i>104</i>
<i>Abbildung 17: Folgen multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen für transformationale und transaktionale Führung sowie Empowering Leadership</i>	<i>108</i>
<i>Abbildung 18: Untersuchungsmodell zur Moderation des Zusammenhangs zwischen überlappenden Veränderungen und der Beschleunigungsfalle ...</i>	<i>144</i>
<i>Abbildung 19: Untersuchungsmodell zur Moderation des Zusammenhangs zwischen überlappenden Veränderungen und dem Empowering Leadership-Klima</i>	<i>145</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Gegenüberstellung des quantitativen und qualitativen Forschungsansatzes</i>	12
<i>Tabelle 2: Korrelation der Variablen Überlappung und Dauer organisationaler Veränderungen</i>	53
<i>Tabelle 3: Einfluss der Beschleunigungsfalle auf Vertrauensklima, Widerstand / Korrosion, Kündigungsabsicht und Unternehmensleistung</i>	57
<i>Tabelle 4: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Beschleunigungsfalle und der Implementierungscharakteristika</i>	59
<i>Tabelle 5: Regressionsanalysen zu Mediatormodellen</i>	61
<i>Tabelle 6: Bootstrap-Ergebnisse indirekter Effekte</i>	62
<i>Tabelle 7: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der in Kapitel 3 eingesetzten Variablen</i>	108
<i>Tabelle 8: Regressionsanalysen zu den Mediatormodellen der Führungsaspekte</i>	110
<i>Tabelle 9: Bootstrap-Ergebnisse indirekter Effekte auf die Beschleunigungsfalle</i>	111
<i>Tabelle 10: Massnahmen zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle</i>	138
<i>Tabelle 11: Korrelationstabelle der hypothesenrelevanten Variablen in Kapitel 4</i>	149

Executive Summary

The phenomenon of the Acceleration Trap describes a state that is characterised by collective overload, multiloading and perpetual loading. To date it is known that this phenomenon has a negative effect on aspects, which are relevant for an organisation's success, such as the financial, customer-related or employee performance. Research in this regard, which is aiming at identifying possible causes of the Acceleration Trap only marginally looks into the implementation of organisational changes. The dissertation in hand addresses this gap and examines which intra-organisational conditions concerning change processes contribute to the Acceleration Trap and what impact the latter has on aspects that are critical to the success of change and of the organisation in general. Based on a sample of 96 companies demands such as multiple, overlapping, and radical change implementation of become apparent, which forward the occurrence of the Acceleration Trap and thus contribute to loss of trust, corrosive behaviour, increased intention of resignation, and decreased company performance. Two case studies complement these empirical results, by adding examples from practice. Furthermore this dissertation is focused on the role of Leadership in explaining the occurrence of the Acceleration Trap in challenging change processes. The study demonstrates that change magnitude and overlaps of organisational changes have a negative impact on the transactional and transformational Leadership Climate. Concerning the Empowering Leadership Climate, that presents the strongest relation with the Acceleration Trap, besides change magnitude and overlaps, the number of changes also has a negative impact. As a result the Leadership Climate is less pronounced, which facilitates the occurrence of the Acceleration Trap. Here, too, the two case studies complement the empirical results that have been found. In the last part of the study, measures concerning the prevention of over-acceleration which can be found in scientific literature as well as contextual aspects within an organisation are examined with regards to their effectiveness concerning the preservation of the Leadership Climate and hence the avoidance of the Acceleration Trap. The analysis demonstrates that for example the reduction of change magnitude or the introduction of time-outs and periods of reflection can mitigate the positive relation between overlapping changes and the Acceleration Trap. Furthermore contextual aspects, namely a low degree of centralisation and a high degree of formalisation, are identified that preserve the Leadership Climate against the backdrop of overlapping changes. Besides the presentation of the different parts of the study, this dissertation identifies practical recommendations for avoiding the occurrence of the Acceleration Trap in demanding organisational changes.

Zusammenfassung

Das Phänomen der Beschleunigungsfalle umfasst einen Zustand, der durch eine kollektive Überlastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung geprägt ist. Bisher ist bekannt, dass dieses Phänomen erfolgsrelevante Aspekte für Organisationen wie beispielsweise die finanzielle, kundenbezogene und Mitarbeiterleistung eines Unternehmens angreift. Die hierzu vorliegende Forschung hat bei der Untersuchung möglicher Ursachen der Beschleunigungsfalle die Implementierung organisationaler Veränderungen nur marginal im Blick. Die vorliegende Dissertation adressiert diese Lücke und beleuchtet, welche intra-organisationalen Veränderungsbedingungen einen Beitrag zur Beschleunigungsfalle leisten und wie sich letztere auf erfolgskritische Aspekte für die Veränderungen und die Organisation auswirkt. Anhand einer Stichprobe aus 96 Unternehmen zeigen sich mit der multiplen, überlappenden und tiefgreifenden Implementierung organisationaler Veränderungen Anforderungen, welche das Auftreten der Beschleunigungsfalle begünstigen und folglich zu Vertrauensverlust, korrosivem Verhalten, Kündigungsabsichten und einer geringen Unternehmensleistung beitragen. Zwei Fallstudien ergänzen diese Ergebnisse mit Beispielen aus der Praxis. Ein weiterer Teil der Arbeit konzentriert sich auf die Rolle der Führung zur Erklärung des Auftretens der Beschleunigungsfalle in herausfordernden Veränderungsprozessen. Die Untersuchung zeigt, dass sich die Tiefenwirkung und die Überlappung organisationaler Veränderungen negativ auf das transaktionale und transformationale Führungsklima auswirken. Auf das *Empowering Leadership*-Klima, das am stärksten mit der Beschleunigungsfalle zusammenhängt, wirkt sich zusätzlich zur Überlappung und Tiefenwirkung noch die Veränderungsanzahl negativ aus. Das dadurch geringer ausgeprägte Führungsklima begünstigt das Auftreten der Beschleunigungsfalle. Zwei Fallstudien ergänzen auch hier die quantitativ-empirisch gefundenen Ergebnisse. Im letzten Untersuchungsteil der Dissertation werden in der Literatur zu findende Aktivitäten zur Vermeidung von Überbeschleunigung und kontextuale Aspekte einer Organisation auf ihre Wirksamkeit hin untersucht, das Führungsklima zu schützen und zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle beizutragen. Die Analyse zeigt, dass beispielsweise die Reduzierung von Tiefenwirkung oder das Einführen von Auszeiten und Reflexionsmomenten den positiven Zusammenhang zwischen überlappenden Veränderungen und der Beschleunigungsfalle abschwächen können. Zudem lassen sich mit einer niedrigen Zentralisierung und einer höheren Formalisierung kontextuale Aspekte identifizieren, die das Führungsklima in überlappenden Veränderungen schützen. Neben der Präsentation der verschiedenen Untersuchungsteile bietet diese Dissertation ebenfalls praktische Empfehlungen, um das Auftreten der Beschleunigungsfalle in belastenden organisationalen Veränderungen zu verhindern.

1 Einleitung

„Aus Mangel an Ruhe läuft unsere Zivilisation in eine neue Barbarei aus. Zu keiner Zeit haben die Tägigen, das heisst die Ruhelosen, mehr gegolten.“ - Nietzsche¹

Seit Nietzsches Zeiten sind die Ruhe- und die Rastlosigkeit um ein Vielfaches gestiegen. Für Linder-Hofmann und Zink (2006) liegt der Grund dafür in der vorherrschenden Überzeugung, dass sich die Gesellschaft nur durch stetiges Wachstum weiterentwickeln und Wohlstand erreicht werden kann. Für die heutige Arbeitswelt bedeutet dies, dass die ständige Steigerung der Anzahl und Geschwindigkeit von Aktivitäten und Projekten zur Normalität geworden zu sein scheint. Gleichzeitig werde jedoch ein entsprechend Stärkung von Human Ressourcen vernachlässigt (Dwertmann & Kunz, 2012; Pasmore, 2011;).

Das Unternehmensmantra *“Change or perish”* (Abrahamson, 2000) schwebt über vielen Organisationen wie ein Damoklesschwert, weil turbulente Umwelten aus Sicht der Manager organisationalen Wandel unausweichlich werden lassen, um den Erfolg der Organisation nachhaltig zu garantieren. Dies führt zu der Ansicht, dass die schnelle und kontinuierliche Umsetzung von Veränderungen zu einer der entscheidenden Fähigkeiten für Überleben und Erfolg von Unternehmen geworden sei (Brown & Eisenhardt, 1997). So ist nicht verwunderlich, dass sich manche Autoren ironisch dieser scheinbar blinden Hingabe für Veränderungen gegenüber äussern: *„Change, by definition, is good. Resistance to change is bad.“* (Huy & Mintzberg, 2003, S. 79).

Doch ist dieser ironische Umgang gerechtfertigt – vor allem in einer immer komplexer werdenden Welt, in der viele Unternehmen sich den Gesetzen einer sich immer schneller verändernden Umwelt unterworfen sehen?

Weitgehend herrscht Übereinstimmung darüber, dass der Leistungsanspruch an Organisationen eher zu-, denn abgenommen hat. Kunden wünschen neben höchster Qualität auch niedrige Preise und Anteilseigner sind am wirtschaftlichen Erfolg der Organisationen interessiert (Porter, 1980). Darüber hinaus führen Deregulierung und Internationalisierung dazu, dass sich der Wettbewerb in vielen Branchen zunehmend verschärft. Überdies resultiert aus der Verkürzung von Technologie-, Produkt- und Marktlebenszyklen eine höhere Marktdynamik (Worley & Lawler, 2010).

Diesem gestiegenen Innovations- und Erfolgsdruck müssen Organisationen sich derart anpassen, dass sie mit den schnell und sich stetig veränderten Rahmenbedingungen sowie der wachsenden Unsicherheit in ihrer Umwelt Schritt halten können. Für viele Unternehmen ist es daher ein Zwang geworden, sich im Interesse ihrer Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit mannigfaltigen Veränderungsprozessen zu unterwerfen (Brown & Eisenhardt 1997; Dawson, 2003; Dunphy, Griffiths & Benn, 2003; Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Romanelli & Tushman, 1994; van Knippenberg, Martin, & Tyler, 2006). Diesem Zwang unterliegt ein breiter Konsens: die Handhabung organisationaler Veränderungen ist

¹ Aus Friedrich Nietzsche (1954), S. 620.

zu einem der wichtigsten Schlüsselkonzepte geworden. Veränderungsmanagement ist ein intensiv diskutiertes, ständig weiter entwickeltes Konzept nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft (Brown & Eisenhardt 1997; By, 2005; Dawson 2003; Dunphy et al. 2003; Kotter 1996, Kotter & Schlesinger, 2008; Romanelli & Tushman, 1994; Stock-Homburg, 2007).

Im Verlauf dieser Diskussion hat sich in der *Change* Literatur eine fast unüberschaubare Anzahl von mehr oder weniger unterschiedlichen Philosophien, Theorien und Vorgehensmodellen bis hin zu einem Konvolut an Massnahmen angehäuft (Brown & Eisenhardt, 1997; Doppler & Lauterburg, 2008; Kotter, 1996, 2008; Romanelli & Tushman, 1994). Sie alle haben ein Ziel: *Change* als eine der grössten Herausforderungen im 21. Jahrhundert nachhaltig handhabbar machen (By, 2005). Gleichwohl werden bis zu 80% der geplant durchgeführten Veränderungsprogramme als nicht erfolgreich eingestuft (Balogun & Hope Hailey, 2008; Beer & Nohria 2000; Huczynski & Buchanan, 2001; Styhre, 2002). Selbst hohe finanzielle Investitionen, durch die Organisationen vom aktuellen Stand in den gewünschten Zustand überführt werden sollen, schützen nicht vor Misserfolgen. Dabei ist verlorene Geld am Ende oft nicht der einzige beklagenswerte Verlust in Organisationen: Daneben klagen Mitarbeiter² immer häufiger über zu viel Arbeit und Ermüdungserscheinungen. Sie sind vielfach überfordert, wenn sie ihr Tagesgeschäft bewältigen und gleichzeitig vielfältige, kontinuierliche Veränderungen unterstützen und an ihnen mitwirken sollen (Meyer & Stensaker, 2007; Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002).

1.1 Relevanz der vorliegenden Arbeit

Viele Autoren haben unterschiedliche Definitionen von *Change* vorgelegt (z.B. Miller & Friesen, 1980; Mintzberg, 1979). Gleichwohl gibt es bislang keine präzise Definition, die *Change* in seiner Gänze abdeckt. Pettigrew (1990) schreibt hierzu, dass *“in the final analysis, change is whatever the researcher defines it to be in his/her theoretical framework. Thus it behoves researchers to define explicitly what change means in their research design”* (S. 273). Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition von *Change* als *“the act of varying or altering conventional ways of thinking or behaving”* wie sie überwiegend in der Forschung zum *Organisational Behaviour* verwendet wird (Wagner & Hollenbeck, 1998, S. 345). Was die Unterscheidung der in der Literatur vielfach synonym verwendeten Begriffe *Change*, *Wandel* und *Veränderung*³ angeht, so richtet sich die vorliegende Arbeit nach der Abgrenzung von Deeg und Weibler (2000, S. 147): *„Wandel resultiert aus Veränderungsvorgängen [...]“*. Damit werden *Change* und *Wandel* in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet und gelten als Ergebnis von *Veränderungen*.

² Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird in der gesamten Arbeit auf die explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet. Grundsätzlich sind immer beide Geschlechter gemeint.

³ Vgl. hierzu exemplarisch die Aussage von Ulrich (1995), S. 6: *„Der Ausdruck ‚Wandel‘ steht in der deutschsprachigen Literatur auch für das amerikanische ‚Change‘...“*

Wie auch immer Change definiert oder beschrieben wird: wenige Autoren bezweifeln die Wichtigkeit von Veränderungen in Organisationen. Bereits in den frühen 1990er Jahren machten Hammer und Champy (1993) darauf aufmerksam wie verbreitet und überdauernd organisationaler Wandel geworden sei, und dass dieser bereits zur Normalität von Organisationen gehöre. In einer Recherche der Change-Literatur konnte Burnes (2009a) aufzeigen, dass insbesondere die Geschwindigkeit, das Ausmass, die Unvorhersehbarkeit und letztlich die Wichtigkeit von Veränderungen stark gestiegen sind. Diese Sicht wird unter anderem durch eine kürzlich von McKinsey & Company (2008) vorgelegte globale Untersuchung mit 3.199 *Executives* unterstützt, die aufzeigt, dass Organisationen nur durch einen konstanten Wandel die Hoffnung auf ihr Überleben wahren können. Zugleich konstatierten McKinsey & Company, dass mehr als zwei Drittel aller Veränderungsinitiativen erfolglos blieben (vgl. Balogun & Hope Hailey, 2008; Burnes, 2009a; Kanter et al., 1992; Kotter, 1996).

Diese Erkenntnis zeichnet das Bild einer paradoxen Situation, in der sich viele Organisationen befinden: Veränderungen sind unumgänglich, aber die meisten Veränderungsinitiativen scheitern beziehungsweise führen zu Misserfolgen in der Organisation.

Die Kernfrage, warum so viele Veränderungsinitiativen misslingen, liegt daher nahe.

Armenakis und Bedeian (1999) sehen insbesondere Stress und Überforderung als Barrieren für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen:

Receptivity, resistance, commitment, cynicism, stress, and related personal reactions are clearly relevant criterion variables to be considered in the framework of planning and implementing an organizational change. Change can obviously cause cynicism and stress, thereby inhibiting success. (S. 307)

Ähnlich wie Armenakis und Bedeian (1999) schlägt McHugh (1997) vor, das Thema Stress bei der Untersuchung organisationaler Veränderungen und deren Scheitern angemessen zu berücksichtigen. Für McHugh (1997) muss es ein Umdenken bei der Gestaltung und im Management organisationaler Veränderungen geben, um dem gestiegenen Druck und Stress Herr zu werden. Einen Schritt in diese Richtung macht Abrahamson (2000), der in seinem Buch „Change without Pain“ deutlich macht, dass sich die Belastung durch Veränderungen in Organisationen nicht nur an der Kontinuität von Veränderungen festmachen lässt, sondern auch an der Anzahl und damit der Multiplizität zu implementierender Veränderungen. Die bisherige Change Forschung bewegt sich jedoch hauptsächlich im Kontext singularer Veränderungsereignisse und betrachtet Merger, Reorganisationen oder strategische Neuausrichtungen als isolierte, einmalige Ereignisse (vgl. Bernerth, Walker & Harris, 2011; Meyer & Stensaker, 2006; Meyer & Stensaker, 2007; Stock-Homburg, 2007). Auf diese Vernachlässigung weisen auch Pettigrew, Woodman und Cameron (2001) hin, die die bisherigen Erkenntnisse der Change Forschung zwar als positiv bewerten, jedoch deutlich machen, dass verstärkt versucht werden sollte, die *Change* Forschung in einen Kontext mit Zeit- und Raumcharakteristika zu setzen – wie z.B. simultan ablaufende, multiple Veränderungen, die kontinuierlich stattfinden –, wie es einige Forscher bereits getan haben (vgl. Brown & Eisenhardt,

1997; Eisenhardt, 1989; Gersick, 1994; Meyer & Stensaker, 2007). Hierzu soll auch die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

Fundament der vorliegenden Arbeit sind die Kernerkenntnisse und Forschungsarbeiten von Bruch und Ghoshal (2003), Bruch und Vogel (2005, 2011) sowie die Überlegungen von Zaugg und Thom (2003). Laut dieser Autoren sind die Gründe für Misserfolge in organisationalen Veränderungen in einer starken organisationsweiten Belastung zu suchen. Für die Autoren können die gestiegenen Anforderungen der Organisationsumwelt wie z.B. der Marktdruck und der daraus meist folgende Anstieg der Geschwindigkeit organisationaler Entscheidungen, der Initiierung immer wieder neuer Veränderungen und entsprechender Aktivitäten, der Einführung neuer Management- und Organisationssysteme in immer kürzeren Zyklen oder das Ansetzen höherer Unternehmensziele Organisationen in eine „Beschleunigungsfalle“ führen (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Vogel, 2005; Zaugg & Thom, 2003; vgl. auch Backhaus & Gruner, 1994). Bruch und Ghoshal (2003) sowie Bruch und Vogel (2005) nutzen zur Veranschaulichung der Beschleunigungsfalle die Erkenntnisse aus einer qualitativen Untersuchung beim Schweizer Elektronikkonzern ABB. Hier stellen sie eine unternehmensweite Überbelastung fest, die ihre Ursachen in einer nicht enden wollenden Reihe an Veränderungsprozessen hatte, die neben der Implementierung einer Matrix-Organisation weitere drastische Reorganisationen einschloss – und das während einer Zeit, in der das Unternehmen von sehr starkem Wachstum – mitunter durch die Integration von 55 Firmen – geprägt war. Für das ohnehin an seiner Kapazitätsgrenze arbeitende Unternehmen mündete das permanente Ausreizen und Überschreiten der Organisationskapazitäten und -ressourcen laut Bruch und Vogel (2005) in der „Beschleunigungsfalle“. Diese machte sich durch die negative Umsatzentwicklung im Jahr 2000 bemerkbar, nachdem von der Gründung 1987 bis zum Jahr 2000 kontinuierlich fundamentale Veränderungen abliefen (vgl. Bruch & Ghoshal, 2003).

Derartige Beobachtungen drängen geradezu auf eine tiefere Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Problemen von Organisationen in organisationalen Veränderungen (vgl. Balogun & Hope Hailey, 2008; Burke, 2008; Meyer & Stensaker, 2007) und der Bedeutung der Beschleunigungsfalle. Das Konzept der Beschleunigungsfalle bietet hierbei einen Analyserahmen, durch den die in Organisationen zur Realität gewordenen Überlastungen, Mehrfachbelastungen und Dauerbelastungen bei organisationalen Veränderungen untersucht werden können.

Bislang weist die Forschung über die organisationsweite Überforderung als Grund für Misserfolge in Veränderungsprozessen grosse Lücken auf. Auf einige dieser Lücken geht die vorliegende Arbeit ein, indem sie aufzeigt, warum gerade die Beschleunigungsfalle ein wichtiger Aspekt in der Erklärung von Misserfolgs organisationaler Veränderungen ist, aufgrund welcher Bedingungen die Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungsimplementierungen konkret entsteht und wie Organisationen der Beschleunigungsfalle entgegenwirken können.

1.2 Forschungslücken und -fragen

1.2.1 Die Rolle der Beschleunigungsfalle im Kontext organisationaler Veränderungen

Wie die Forschung zeigt, können Veränderungen in Organisationen ganz unterschiedliche Auswirkungen haben. In etwa 80 % der Fälle sind diese, wie bereits angesprochen, negativer Natur und der Grund für den Misserfolg von Veränderungen (vgl. Balogun & Hope Hailey, 2008; Beer & Nohria 2000; Huczynski & Buchanan, 2001; Styhre, 2002). Bruch und Goshal (2003) sowie Bruch und Vogel (2005) leiteten aus dem bereits erwähnten ABB-Fallbeispiel eine Wirkungskette ab, die den Zustand der Beschleunigungsfalle als Erklärung für negative Konsequenzen organisationaler Veränderungsprozesse propagiert. Die Autoren machen deutlich, dass bestimmte Anforderungen, die mit umzusetzenden organisationalen Veränderungen einhergehen – beispielsweise die geringen Ruhephasen zwischen intensiven Veränderungen – zur Beschleunigungsfalle führen können. Die Beschleunigungsfalle ist laut Bruch und Vogel (2005, 2011) auch der Grund, aus dem die Gesamtleistung von Unternehmen in Veränderungsprozessen sinkt. Diese Wirkungskette wurde bisher empirisch nicht überprüft.

Bruch und Vogel (2011) führen aus, dass Veränderungsaktivitäten als adäquate Antwort auf Herausforderungen der Organisationsumwelt beginnen können, aber bei zu starker Strapazierung der Ressourcen in die Beschleunigungsfalle führen. Dies legt nahe, dass die Beschleunigungsfalle ein Phänomen ist, das in der Implementierungsphase von Veränderungen auftreten kann. Eine Unterstützung für die Festlegung des Untersuchungsfokus‘ auf die Implementierungs-, und nicht beispielsweise auf die Planungsphase von Veränderungen, bieten Überlegungen Scheins (1992). Er unterscheidet in seiner Arbeit zwischen der Planungszeit, die den Abschluss und damit das Ergebnis der Tätigkeit im Blick hat, und der Entwicklungszeit, bei der eher der Prozess und die Tätigkeit an sich im Fokus stehen. Schein (1992) macht deutlich, dass Prozess- und damit Entwicklungstätigkeiten, nicht gehetzt und mit hoher Geschwindigkeit durchgeführt werden sollten. Damit einher gehen Blounts und Janiciks (2001) Aussagen, die deutlich machen, dass Personen, die Planungsaufgaben innehaben, besser mit Beschleunigung umgehen können als Personen mit Entwicklungs- und Prozessaufgaben.

Da die Implementierung von Veränderungsprozessen durch Menschen umgesetzt werden muss, liegt es nahe, dass in dieser Phase der organisationalen Entwicklung Beschleunigung, welche diese Menschen überbelastet, kontraproduktiv ist. Daher soll in der vorliegenden Arbeit der Nachweis erbracht werden, dass die Anforderungen der Implementierung von Veränderungen einen Beitrag zur Beschleunigungsfalle leisten können, die dann wiederum negative Konsequenzen für den Veränderungserfolg und den Erfolg der Organisation als Ganzes hat. Negative Auswirkungen der Beschleunigungsfalle für Organisationen sind in den letzten Jahren von einigen Autoren identifiziert und durch unterschiedliche Studien unterstützt worden (Bruch & Menges, 2010; Bruch & Kowalevski, 2011, 2012, 2013;

Kunz, 2012). Allerdings fanden diese Untersuchungen nicht im Kontext organisationaler Veränderungen statt, sondern hatten einen unabhängigen Forschungsfokus mit Blick auf allgemeine Herausforderungen an Organisationen.

Die bisherige Forschung zu Treibern der Beschleunigungsfalle (Bruch & Menges, 2010a, 2010b; Bruch & Vogel, 2005, 2011) identifizierte Faktoren wie mangelnde Effektivität und Effizienz im Projektmanagement, eine generelle Beschleunigungskultur und eine systematische Arbeitsüberlastung. Darüber hinaus konnten inspirierende und zielorientierte Führung sowie strukturelle Aspekte einer Organisation mit der Beschleunigungsfalle in Zusammenhang gebracht werden (Bruch & Kowalewski, 2011, 2012, 2013; Kunz, 2012). Ein konkreter Bezug zu Treibern der Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen wurde bisher nicht quantitativ untersucht, sondern lediglich in Fallstudien hergestellt (z.B. Bruch & Vogel, 2005, 2011; Bruch & Menges, 2010a, 2010b; Kunz, 2012).

Um adäquate Aussagen über das Auftreten von Überbeschleunigung in Veränderungsprozessen machen zu können, sollte die Beschleunigungsfalle mit Charakteristika organisationaler Veränderungen in Zusammenhang gebracht werden, deren Implementierung mit Anforderungen an die Organisation einhergeht. Wie Maes und Van Hootegem (2011) in ihrer umfassenden Literaturrecherche zu Dimensionen und Attributen organisationaler Veränderungen monieren, beziehen sich viele Autoren hauptsächlich nur auf ein Charakteristikum – wie beispielsweise Tiefenwirkung – und die Implementierung eines einzelnen Veränderungsprozesses – beispielsweise einen Merger – und sprechen den Erkenntnissen daraus einen normativen Wert zu. Wie Pettigrew, Woodman und Cameron (2001) jedoch aufzeigen, ist die heutige Realität der Organisationen von der Implementierung multipler Veränderungen geprägt, weshalb sie dafür plädieren, sich in der Forschung mehr auf die Multiplizität von Veränderungen und deren Auswirkung zu konzentrieren. Ebenso weist Pettigrew (1998) darauf hin, dass *“in today’s business world the pressures for change are such that there is no longer the luxury of handling changes sequentially”* (S. 287). Veränderungen sollten in der Forschung laut Pettigrew et al. (2001) daher einen kontinuierlichen Charakter besitzen. Darüber hinaus machen Meyer und Stensaker (2006) deutlich, dass auch tiefgreifende Veränderungen die Realität der Unternehmen immer stärker prägen.

Aufgrund dieser Forderungen wird das Konzept des exzessiven Wandels (Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002) in die Ursachenforschung zur Beschleunigungsfalle aufgenommen. Dieses Konzept deckt einerseits das Charakteristikum der Implementierung multipler Veränderungen ab. Andererseits nimmt es eine überlappende – daher nicht sequentielle und eher kontinuierliche – Sicht auf die Implementierung von Veränderungen ein, indem auf die Initiierung von Veränderungen eingegangen wird, welche erfolgt, bevor laufende Veränderungen abgeschlossen oder evaluiert wurden. Dies kann mit dem Konzept der Beschleunigungsfalle in Einklang gebracht werden, da Bruch und Vogel (2011) konstatieren, dass es neben der Mehrfachbelastung die Dauerbelastung ist, die den grössten Beitrag zur Beschleunigungsfalle leistet. Die Anforderung der Implementierung tiefgreifender Veränderungen wird ebenfalls in den Ursachenkanon aufgenommen, um das Auftreten der Beschleunigungsfalle adäquat erklären zu können.

Bruch und Vogel (2005) machen in ihren Ausführungen zur Beschleunigungsfalle hohe Anforderungen für die Überreizung und Vernichtung relevanter Ressourcen im Hinblick auf die Entstehung der Beschleunigungsfalle verantwortlich. Daher wird in der vorliegenden Arbeit eine Ressourcenperspektive eingenommen, in der das *Job Demands-Resources-Modell* (JD-R-Modell) von Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) und die Theorie zur Ressourcenerhaltung (Hobfoll, 1989) als Erklärungsmechanismen für die Entwicklung, aber auch als Grundlage für die Vermeidung, von Überbeschleunigung zum Tragen kommen. Das *Job Demands-Resources-Modell* ist bisher im Zusammenhang mit der Erklärung von negativen Konsequenzen für Individuen durch Anforderungen herangezogen worden. In der vorliegenden Arbeit soll dieser Fokus von der Ebene des Individuums auf das des Kollektivs übertragen werden. Hierbei zeigen sich die Implementierungen multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen als Anforderungen an eine Organisation.

Die Ressourcenerhaltungstheorie gilt als Erklärungsmechanismus des Ressourcenverlusts, den Bruch und Vogel (2011) als relevanten Prozess in Phasen der Überbeschleunigung ansehen und an dessen Ende die Beschleunigungsfalle steht. Obwohl auch die Ressourcenerhaltungstheorie in der Regel zur Erklärung individuellen Stressors genutzt wird, liegt ihr doch der Blick auf das Kollektiv zugrunde, da sie von einer objektiven Realität und gemeinsamen Beurteilungen innerhalb von Gruppen ausgeht und den Fokus auf gemeinsame Umstände lenkt, in denen Stressoren auftreten (Hobfoll, 1989).

Die in der vorliegenden Arbeit genutzte Sicht auf Ressourcen aus den Forschungen zum JD-R-Modell und zur Theorie der Ressourcenerhaltung stimmt mit Frese (1994) überein, der Ressourcen als „Hilfsmittel, die es dem Menschen erlauben, die eigenen Ziele trotz Schwierigkeiten anzustreben, mit den Stressbedingungen besser umzugehen und unangenehme Einflüsse zu verringern“ definiert (S. 34).

Nach Wissen des Autors der vorliegenden Arbeit gibt es bis dato keine empirische Arbeit, die im Kontext organisationaler Veränderungen versucht hat, Charakteristika wie Tiefenwirkung, Multiplizität und Überlappung in den Ursachenkanon für die Beschleunigungsfalle aufzunehmen und zu untersuchen. Darüber hinaus lässt sich keine empirische Untersuchung finden, in der die Rolle der Beschleunigungsfalle im Kontext organisationaler Veränderungen und negativer Konsequenzen fokussiert wurde.

Daher lautet die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Forschungsfrage 1: Welche Rolle spielt die Beschleunigungsfalle in der Erklärung negativer Effekte auf die Organisation in organisationalen Veränderungen?

1.2.2 Die Rolle von Führung bei der Entstehung der Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Forschungsfrage entwickelt, welche die Entstehung der Beschleunigungsfalle aus der Ressourcensicht betrachtet und mit dem Fehlen relevanter Ressourcen für die Bewältigung von Belastungen in

Zusammenhang bringt. In Forschungsarbeiten zur Ressourcensicht in belastenden Situationen wird deutlich, dass Führung einen entscheidenden Anteil an der Ressourcenbereitstellung hat (vgl. Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012). Dies wird auch von Hobfoll (2011) unterstützt, der die Ressourcenbereitstellung zur Stressbewältigung verstärkt mit der Führung in Organisationen zusammengebracht hat. Hieran lässt sich die Überzeugung einreihen, dass Führungskräfte eine tragende Rolle spielen, wenn es um die Erfahrungen der Mitarbeiter mit und deren Wahrnehmung von Überforderung und Stress geht (Tuckey, Bakker & Dollard 2012).

Eine ressourcenorientierte Sicht auf Führungsaspekte wie transformationale und transaktionale Führung wurde im Zusammenhang mit dem Auftreten der Beschleunigungsfall in organisationalen Veränderungen bisher nicht eingenommen. Dabei konnte in bisherigen allgemeinen Forschungsarbeiten zur Beschleunigungsfall sowohl transformationales, als auch transaktionales Führungsverhalten mit der Überbeschleunigung in Verbindung gebracht werden (Bruch & Kowalewski, 2011, 2012, 2013; Kunz, 2012). Ein weiterer aus Ressourcensicht wichtiger Führungsaspekt ist das *Empowering Leadership*⁴, da diese Art der Führung ebenfalls Ressourcen bereitstellt, deren Fehlen in herausfordernden Kontexten zu starker Belastung und damit auch der Beschleunigungsfall führen können. Forschung zu Zusammenhängen zwischen dem *Empowering Leadership* und der Beschleunigungsfall besteht bisher nicht.

Bruch und Vogel (2011) sowie Bruch und Kowalewski (2011, 2012, 2013) sprechen nicht von vereinzelt Führungskräften, die in der Pflicht stehen, sondern von einem Führungsklima, das organisationsweite Überbeschleunigung dadurch verhindern kann, dass es von einem über Hierarchieebenen hinweg einheitlichen Führungsverhalten geprägt ist. Daher sollten Organisationen Aspekte eines transaktionalen und transformationalen Führungsklimas etablieren, um die Beschleunigungsfall gar nicht erst auftreten zu lassen⁵ (Bruch & Kowalewski, 2011, 2012; Kunz, 2012). Eine geringe Ausprägung dieser Führungsaspekte kann laut der Autoren das Auftreten der Beschleunigungsfall begünstigen. Bisher hat die Forschung allerdings nur marginal betrachtet, dass ein entsprechendes Führungsklima in stark herausfordernden Veränderungen nicht ohne weiteres etabliert beziehungsweise aufrechterhalten werden kann (vgl. Bass & Avolio, 1990; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008). Dabei illustrieren Bruch und Vogel in einem Fallbeispiel der Otto Gruppe, dass die Arbeitslast der Führungskräfte durch eine Restrukturierung um 20 bis 30 Prozent stieg. Forschungsarbeiten zu Belastung und zu Stress von Führungskräften zeigen, dass diese aufgrund hoher Anforderungen und Belastungen teilweise nicht in der Lage sind, bestimmte Führungsverhaltensweisen adäquat zu zeigen, obwohl diese in ihrem Repertoire

⁴ In der vorliegenden Arbeit wird der englische Begriff verwendet, da es aus Sicht des Autors keine prägnante deutsche Übersetzung gibt, die angemessen ausdrücken könnte, was mit *Empowering Leadership* einhergeht.

⁵ Diese Sicht auf Führung geht mit der Literatur zu „guter“ oder „effektiver“ Führung einher im Gegensatz zur sogenannten „schlechten“ Führung (vgl. Aasland, Skostad, Einarsen, 2008; Benson & Hogan, 2008), die beispielsweise unethisches, unsensibles oder arrogantes Führungsverhalten im Blick hat (McCall & Lombardo, 1983).

wären (Connelly & Arnold, 2011; Stensaker et al., 2002; Walter & Bruch, 2010). Bis heute dominiert in der Führungsforschung eine vom Kontext eher unabhängige Führung mit ihren Auswirkungen auf die Mitarbeiter (Osborn, Hunt & Jauch, 2002; Shamir & Howell, 1999), weshalb theoretische und empirische Forschung zur Rolle des Anforderungskontextes bei der Entwicklung und Ausübung von Führung rar ist (vgl. Conger, 1999; Rubin, Munz & Bommer, 2005). Wie Osborn et al. (2002) zeigen, ist Führung jedoch eingebettet in die Umwelt, Struktur oder Technologie von Organisationen und damit einhergehenden Anforderungen. Die Auswirkung organisationaler Veränderungen auf die Führungsaspekte, die vor der Überbeschleunigung schützen sollen, fand in der empirischen Forschung zur Beschleunigungsfalle bisher wenig Beachtung. Dabei zeigt die Aussage von Bruch und Vogel (2011), dass die Überforderung einer ganzen Organisation mit der Abnahme des Leistungspotenzials und der Leistungsreserven von Organisationsmitgliedern einhergeht. Da auch Führungskräfte als Organisationsmitglieder gesehen werden müssen, öffnet dies den Blick dafür, dass der Weg in die Beschleunigungsfalle nicht nur die Mitarbeiter auf den unteren Ebenen, sondern auch die Führungskräfte einer Organisation und damit das Führungsklima in Mitleidenschaft zieht.

Führung wird in der vorliegenden Arbeit aus der Ressourcenperspektive betrachtet, weshalb die transformationale und transaktionale Führung mit Ressourcen in Verbindung gebracht werden, die in der Literatur der Bewältigung von Belastung dienen. Die Reduzierung des Führungsklimas aufgrund hoher Veränderungsanforderungen hängt daher auch mit der Reduzierung von relevanten Ressourcen zusammen, was zu organisationsweiter Überlastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung führt.

Die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit lautet daher:

Welche Rolle spielt das Führungsklima einer Organisation bei der Entstehung der Beschleunigungsfalle in herausfordernden organisationalen Veränderungen?

1.2.3 Vermeidung von Überbeschleunigung und Stärkung des Führungsklimas in organisationalen Veränderungen

Die Forschungsfragen 1 und 2 haben die Erklärung des Auftretens der Beschleunigungsfalle im Blick. Mit der Forschungsfrage 3 sollen Möglichkeiten identifiziert werden, welche die Beschleunigungsfalle direkt oder indirekt reduzieren bzw. vermeiden können. Um effektive Möglichkeiten zur Entschleunigung zu prüfen soll der Fokus auf die Bedingungen organisationaler Veränderungen gelegt werden, die in der Beantwortung der Forschungsfrage 1 den grössten Beitrag zur Beschleunigungsfalle leisten. Darüber hinaus sollen Möglichkeiten identifiziert und überprüft werden, die den Führungsaspekt stärken, der aus der Beantwortung der Forschungsfrage 2 heraus die stärksten Verbindungen zur Beschleunigungsfalle hat.

Um die Möglichkeiten zur Vermeidung beziehungsweise Reduzierung der Beschleunigungsfalle zu identifizieren, wird noch einmal auf die Literatur Bezug

genommen, in der Massnahmen und Aspekte zu finden sind, die eine Überbeschleunigung von Aktivitäten verhindern sollen.

So finden sich einerseits von Bruch und Vogel (2011) sowie Bruch und Menges (2010a, 2010b) entwickelte Massnahmen zur Vermeidung von Überbeschleunigung, die jedoch noch nicht empirisch und in Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen auf ihre Wirksamkeit überprüft wurden. Andererseits stellt die Literatur die Interaktion von überlappenden Aktivitäten und Unsicherheit als beschleunigend und kritisch für Projekterfolge dar. Angesichts der Tatsache, dass die vorliegende Untersuchung die mit Unsicherheit einhergehenden tiefgreifenden Veränderungen sowie überlappende Veränderungen untersucht, bietet sich die Prüfung im Hinblick auf eine wirkungsvolle Vermeidung von Überbeschleunigung in diesem Zusammenhang an.

Darüber hinaus fand Kunz mit der geringen Zentralisierung einen kontextualen Aspekt zur Reduzierung der Beschleunigungsfalle, während Walter und Bruch (2010) eine geringe Zentralisierung, aber auch eine höhere Formalisierung mit der Förderung transformationaler Führung in Zusammenhang gebracht haben. Daher soll überprüft werden, inwiefern eine geringe Zentralisierung und eine höhere Formalisierung den Führungsaspekt fördern können, der den grössten Einfluss auf die Vermeidung der Beschleunigungsfalle hat.

Die zur Untersuchung relevanten Fragen lauten:

Welche Möglichkeiten können zur direkten Vermeidung der Beschleunigungsfalle beitragen?

Welche Möglichkeiten gibt es zur Stärkung des Führungsaspektes, der die Beschleunigungsfalle in herausfordernden organisationalen Veränderungen am effektivsten vermeidet?

1.3 Forschungsmethodik

Laut Slife und Williams (1995) ist das Ziel von Wissenschaft *“to establish with some authority the causes of events, and provide an understanding of phenomena that is objective and uncontaminated by traditions and subjective speculations”* (S. 173). Der hierfür nötige wissenschaftliche Ansatz sollte vier Schritte beinhalten (Kerlinger & Lee, 2000). Zunächst sollte das Problem oder die Forschungsidee zum Ausdruck kommen, z.B. warum spielt die Beschleunigungsfalle eine Rolle beim Scheitern organisationaler Veränderungen?

Im zweiten Schritt geht es darum Aussagen zu Zusammenhängen zu formulieren, die zwei oder mehrere Phänomene in Verbindung setzen, z.B.: die Beschleunigungsfalle kann mit transformationaler Führung in Verbindung gebracht werden, da Entschleunigung vorgelebt werden muss.

Der nächste Schritt beinhaltet die konkrete Übersetzung der allgemeinen Zusammenhangsvermutungen in konkrete Hypothesen zwischen bestimmten

Variablen, z.B.: transformationale Führung hängt negativ mit der Beschleunigungsfalle zusammen.

Im letzten Schritt erfolgt dann die Überprüfung der Hypothesen oder Vermutungen anhand von Beobachtungen, Tests und Experimenten, um zu bestimmen, ob die aufgestellten Vermutungen und Hypothesen statistisch wahrscheinlich sind und nicht nur zufällig auftreten (vgl. hierzu auch Antonakis, Schriesheim, Donovan, Gopalakrishna-Pillai, Pellegrini & Rossomme, 2003).

Die Genauigkeit beziehungsweise Strenge wissenschaftlicher Forschung unterliegt einer Reihe spezifischer Standards und Leitlinien für jeden der oben genannten Schritte des wissenschaftlichen Prozesses (Filley, House, & Kerr, 1976). Der Prozess an sich sollte genau und streng gehandhabt werden, um die aus den Ergebnissen abgeleiteten Schlüsse als valide ansehen zu können. Die Genauigkeit beziehungsweise wissenschaftliche Strenge ist definiert als *“methodology and argument that is systematic, sound, and relatively error free”* (Daft, 1984, S. 10).

Forschungsarbeiten, denen ein hypothetisch-deduktives Vorgehen zugrunde liegt, gehen überwiegend mit dem quantitativen Ansatz einher. Bei diesem Ansatz erfolgt auf Basis statistischer Auswertungen numerischer Art die Hypothesenprüfung. Üblicherweise stehen quantitative Forschungsmethoden in Zusammenhang mit standardisierten Methoden zur Datenerhebung wie beispielsweise Fragebögen (Bortz, & Döring, 2006).

Der qualitative Ansatz hingegen beruht vielmehr auf einem induktiven Forschungsverständnis. Die explorativen Analysen, die anhand qualitativer Methoden möglich sind, lassen die Identifizierung neuer Perspektiven auf problematische Gebiete oder gar neuartige Aspekte innerhalb eines Forschungsfeldes zu (Eisenhardt, 1989). Antworten auf Fragen wie „warum“ oder „wie“ lassen sich im Gegensatz zu quantitativen Forschungsmethoden mit qualitativen Methoden – aufgrund ihrer eher offenen Herangehensweise – besser beantworten (Yin, 2009). Als ein Beispiel für eine qualitative Erhebungsmethode, die eine offene Herangehensweise zulässt, sind Interviews und deren Möglichkeit zu frei formulierten Antworten zu nennen. Zudem bietet der qualitative Ansatz den Vorteil einer tieferehenden holistischen Erfassung von Themenbereichen in ihren natürlichen Umgebungen (Bortz, & Döring, 2006; Mayring, 1995).

Von Walter-Busch (1996) stammt die folgende Gegenüberstellung des quantitativen und qualitativen Ansatzes, die die Unterschiede noch einmal deutlich macht:

Tabelle 1: Gegenüberstellung des quantitativen und qualitativen Forschungsansatzes

Quantitativer Ansatz	Qualitativer Ansatz
<ul style="list-style-type: none"> • Versuch zu messen, was gemessen werden kann und messbar zu machen, was noch nicht gemessen werden kann 	<ul style="list-style-type: none"> • „zarte Empirie“, die auch schwieriger messbare Dinge im Blick hat
<ul style="list-style-type: none"> • Versuch, Dinge anhand allgemeiner Theorien vorherzusagen und zu erklären und bisher unvorhersagbare und unerklärbare Dinge vorhersagbar und erklärbar zu machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Versuch, jeden einzelnen Fall für sich zu verstehen
<ul style="list-style-type: none"> • Monolog: Subjekte als Objekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog: Subjekte als Partner
<ul style="list-style-type: none"> • Strenge Methoden der Beobachtung und Variablenkontrolle (idealerweise durch Experimente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer werden vom Forscher als ganze Personen beobachtet
<ul style="list-style-type: none"> • Präferenz, wenn theoretisch abgeleitete Hypothesen getestet werden sollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Präferenz, wenn explorativ vorgegangen werden soll
<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte Messinstrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene, flexible Methoden
<ul style="list-style-type: none"> • Eher über weniger Dinge präzises Wissen sammeln, als vieles zu wissen, aber nur vage 	<ul style="list-style-type: none"> • Eher über die wichtigen Dinge vage Bescheid wissen als zu wenig durch pseudo-präzise Wege zu ermitteln

Quelle: Walter-Busch (1996)

Wichtige Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen liegen darin, dass der quantitative Ansatz auf mathematischen Operationen basiert, um ein Phänomen zu quantifizieren, wohingegen der qualitative Ansatz eher interpretative Techniken einsetzt, um Qualitäten eines Phänomens zu verstehen. Der Kontakt zum Phänomen ist beim quantitativen Ansatz aufgrund der externalen Sicht eher indirekt. Dagegen lässt sich beim qualitativen Ansatz der Kontakt zum Phänomen auf direktem Wege (z.B. über Interviews) und mit internaler Sicht herstellen (Edmondson & McManus, 2007).

Der Vorteil quantitativer Methodiken ist die ökonomische Vorgehensweise, da eine starke Fokussierung auf die Erklärung von Zusammenhängen bestimmter Variablen (unabhängige, abhängige, Moderator, Mediator) in kurzer Zeit und mit einer grossen Stichprobe möglich ist. Gerade, wenn es aber um die Erfassung von Kontexten, Veränderungen über die Zeit oder reziproke Beziehungen geht, eignen sich qualitative Methoden (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).

Wie bei der Gegenüberstellung zu sehen ist, liegt beiden Ansätzen ein bestimmtes Wissenschaftsverständnis zugrunde (Bortz & Döring, 2006), das im Laufe der Zeit zu mehr oder weniger überschneidungsfreien Erhebungsmethoden geführt hat. Gerade deshalb ist es laut Edmondson und McManus (2007) von grosser

Bedeutung, im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie zu entscheiden, welche Forschungs-, aber auch Erhebungsmethode für die Beantwortung der Forschungsfragen am besten geeignet ist. Dies ist die Voraussetzung für Qualität und eine hochwertige Forschung.

Wichtig zu betonen ist, dass sich qualitative und quantitative Methoden nicht gegenseitig ausschließen, sondern sich, je nach Fragestellung, durchaus auch miteinander kombinieren lassen. Die Vorteile eines kombinierten Ansatzes werden von Miles und Huberman (1994, S. 41) wie folgt beschrieben:

1. *„To enable confirmation or corroboration of each other via triangulation“*
2. *„To elaborate or develop analysis, providing richer detail“*
3. *„To initiate new lines of thinking through attention to surprise or paradoxes, turning ideas around, providing fresh insight“*

Die Kombination beider Forschungsansätze in einer Untersuchung lässt sich auf verschiedene Arten gestalten. In der vorliegenden Arbeit soll der Einsatz einer qualitativen Untersuchung im Anschluss an eine quantitative Untersuchung den Ergebnissen eine zusätzliche Detailtiefe geben (Firestone, 1987; Miles & Huberman, 1994). Für Siggelkow (2007) ist das qualitative Verfahren der Fallstudie besonders geeignet, um zur besseren Illustration von theoretischen Konstrukten und einer stärkeren Detailtiefe theoretischer Modellannahmen beizutragen: *„By seeing a concrete example of every construct that is employed in a conceptual argument, the reader has a much easier time imagining how the conceptual argument might actually be applied to one or more empirical settings“* (S. 22).

Darauf aufbauend werden in der vorliegenden Arbeit in jedem Kapitel zunächst Hypothesen formuliert, die dann einer quantitativen Prüfung unterzogen werden. Die hierzu genutzten Daten dienen keinem Zeitreihen-Design beziehungsweise Längsschnittdesign, sondern einer Querschnittsuntersuchung. Die quantitativen Untersuchungen werden durch die Hinzunahme qualitativer Fallstudien ergänzt, welche die gefundenen Ergebnisse durch detailreichere Ausführungen untermauern beziehungsweise erweitern. Dies hat den Vorteil, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse mit Erfahrungen aus der Praxis angereichert werden.

1.4 Ziele und Aufbau der vorliegenden Arbeit

Kapitel 1 Im ersten Kapitel geht es nach einer kurzen Einleitung um die Relevanz des Themas und der Untersuchung. Die im Anschluss daran entwickelten Forschungsfragen leiten die Untersuchungen in den folgenden Kapiteln.

Kapitel 2 Im zweiten Kapitel wird die Beschleunigungsfälle als gewichtiger Aspekt für das Auftreten negativer Konsequenzen in der Implementierung organisationaler Veränderungen eingeführt und mit Aspekten wie Vertrauensverlust, korrosivem Verhalten, Kündigungsabsichten oder niedriger Unternehmensleistung in Verbindung gebracht, die ein Scheitern organisationaler Veränderungen

begünstigen können. Das Entstehen der Beschleunigungsfalle wird hierbei aus Ressourcensicht (vgl. Demerouti et al., 2001; Hobfoll, 1989) erklärt. Der von Pettigrew et al. (2001) geforderte Zeit- und Raumkontext organisationaler Veränderungen wird mit Blick auf die Beschleunigungsfalle zunächst durch den Fokus auf exzessiven Wandel hergestellt. Hierbei werden Charakteristika der Implementierung wie Multiplizität und Überlappung organisationaler Veränderungen behandelt. Die Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen soll als ein weiteres Merkmal zur Erweiterung exzessiver Veränderungsbedingungen beitragen und daher ebenfalls in diesem Kapitel im Hinblick auf die Beschleunigungsfalle untersucht werden. Im Anschluss daran sollen Fallbeispiele die quantitativen Ergebnisse mit mehr Detailtiefe ergänzen.

Ziel dieses Kapitels ist es daher zu untersuchen, welche Bedingungen der Implementierung organisationaler Veränderungen zur Beschleunigungsfalle beitragen und welche Konsequenzen dies für Organisationen hat.

Kapitel 3 Im dritten Kapitel werden Führungsaspekte in einen Zusammenhang mit dem Ressourcenverlust gebracht, um den in Kapitel 2 aufgezeigten Zusammenhang zwischen Veränderungsanforderungen und der Beschleunigungsfalle zu erklären und dadurch die Entwicklung der Beschleunigungsfalle stärker zu beleuchten. Wie die bisherige Forschung zur Beschleunigungsfalle deutlich macht, ist Führung – und hier die transformationale und transaktionale Führung – ein wichtiger Faktor zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle (Bruch & Menges, 2010a und 2010b; Bruch & Vogel, 2011; Kunz, 2012). Im Hinblick auf den Ressourcenfokus dieser Arbeit wird ausserdem *Empowering Leadership* als relevanter Führungsaspekt in die Untersuchung mit aufgenommen. Im Anschluss daran sollen die quantitativen Ergebnisse durch Fallbeispiele mit mehr Detailtiefe angereichert werden.

Ziel dieses Kapitels ist es zu klären, inwiefern die Sicht auf Führungskräfte als Verantwortliche für die Reduzierung oder Bereitstellung von Ressourcen, zur Erklärung von Überbeschleunigung in exzessiven Veränderungsbedingungen beitragen kann.

Kapitel 4 Das im vierten Kapitel verfolgte Ziel ist die Untersuchung von Möglichkeiten, um die Beschleunigungsfalle direkt oder über das Führungsklima zu vermeiden. Hierbei werden unter anderem die von Bruch und Kollegen (2010a, 2010b, 2011) entwickelten Massnahmen auf ihre Wirksamkeit hin untersucht. In Bezug auf das Führungsklima wird auf kontextuale Organisationsaspekte eingegangen, welche der Führung Raum geben sollen, um Ressourcen bereitzustellen, die eine Organisation vor dem Abrutschen in die Beschleunigungsfalle schützen können.

Kapitel 5 Im letzten Kapitel ist es Ziel, die zuvor gefundenen Ergebnisse zu integrieren und zu diskutieren. Im Anschluss daran werden praktische Implikationen aufgezeigt und Empfehlungen für Organisationen erarbeitet. Zum Schluss werden Limitationen der vorliegenden Arbeit dargestellt und Hinweise für die zukünftige Forschung aufgezeigt.

2 Die Beschleunigungsfälle als kollektive Überforderung in Veränderungen

2.1 Negative Konsequenzen organisationaler Veränderungen

Das wichtigste Ziel der Durchführung von organisationalen Veränderungen ist das Aufrechterhalten oder das Steigern des Unternehmenserfolges (Brown & Eisenhardt 1997; Dawson, 2003; Dunphy et al., 2003; Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Romanelli & Tushman, 1994; van Knippenberg, Martin, & Tyler, 2006). Dennoch bleiben viele Veränderungen erfolglos (vgl. Balogun & Hope Hailey, 2008; Beer & Nohria 2000; Huczynski & Buchanan, 2001; Styhre, 2002).

Eine konkrete Studie zum Erfolg durchgeführter Veränderungen findet sich beispielsweise bei Pascale, Millemann und Gioia (1997). Die Autoren untersuchten zwischen 1980 und 1995 die Auswirkungen von Veränderungsmaßnahmen der 100 erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen, gemessen am Bruttoumsatz. Bei den initiierten Veränderungen (die durchschnittlichen Ausgaben hierfür pro Firma lagen bei über eine Milliarde Dollar) ergab sich in nur 30% der Fälle eine Verbesserung in entscheidenden Organisationsergebnissen. So konnte beispielsweise nur in 50% der Fälle der Marktanteil verbessert werden. Gilmore, Shea und Useem (1997) konnten ebenfalls aufzeigen, dass sich in vielen Organisationen durch Veränderungen eher geringere als die gewünschten Resultate in Bezug auf die Unternehmensleistung einstellten (vgl. Abrahamson, 2000; Huy, 2001; Klarner & Raisch, 2013). Vermeulen und Barkema (2002) machen jedoch deutlich, dass Veränderungen lediglich indirekt auf erfolgskritische Aspekte der Organisation wirken. So konnten die Autoren zeigen, dass der Zeitpunkt, zu dem organisationale Veränderungen eingeführt werden eine Rolle spielt. Wandel, der zu früh initiiert wird, kann einen belastenden Effekt auf die Organisation und ihre Mitglieder haben und dies wiederum zu negativen Auswirkungen auf Aspekte wie die Unternehmensleistung führen. Huy (2001) fand in diesem Zusammenhang heraus, dass es insbesondere die subjektiv wahrgenommene Belastung durch die hohe Veränderungsfrequenz ist, die zu negativen Auswirkungen für die Organisation führt. Auf einen weiteren indirekten Effekt weist Barney (1991) hin, indem er angibt, dass Veränderungen die Beziehungen zwischen Mitarbeitern zerstören können, die effektiv zusammengearbeitet haben. Dies kann, laut des Autors, den kompetitiven Vorteil der Organisation angreifen.

Darüber hinaus konnte noch gezeigt werden, dass sich bei Mitarbeitern aus Sicht der Organisation überwiegend unerwünschte Einstellungen gegenüber den Veränderungen entwickeln und mit ebenso unerwünschten Verhaltensweisen auf die notwendigen Veränderungen reagiert wird (Abrahamson, 2004; Armenakis & Harris, 2002; Huy, 2001). Als unerwünscht kann das geringe Vertrauen in die Organisation und damit auch die Veränderungen sowie das geringe Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gesehen werden, da Vertrauen als

wichtiger Aspekt für den Erfolg von Organisationen und ihrer Veränderungen gilt (vgl. Bartlett & Ghoshal, 1995; Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000). In diesem Zusammenhang können Morgan und Zeffane (2003) sowie auch Kiefer (2005) aufzeigen, dass organisationale Veränderungsinitiativen das Vertrauen in die Organisation und in das Management stark angreifen. Hierdurch kann die Unzufriedenheit zunehmen und die Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation nachhaltig angegriffen werden (Ferguson & Cheyne, 1995).

Als eine unerwünschte Einstellung und eine der grössten Bedrohungen für den Veränderungserfolg wird der Widerstand gegenüber Veränderungen gesehen (vgl. Dent & Goldberg, 1999; Maurer, 1996; Waddel & Sohalla, 1998), der sich allerdings auch in destruktiven Verhaltensweisen äussern kann (vgl. Bruch & Shamir, 2003; Bruch & Vogel, 2005). Autoren konnten zeigen, dass Veränderungen sich lediglich indirekt auf Widerstand auswirken, indem sie zunächst eine gewisse Belastung, Überforderung oder gar eine „Wandlungsmüdigkeit“ bei den betroffenen Mitarbeitern hervorrufen (Abrahamson, 2004; Bernerth et al., 2011; Huy, 2001). Widerstand wird in letzter Zeit daher verstärkt als Verteidigungsmechanismus gesehen (Bovey & Hede, 2001), nämlich als Verteidigung vor Überforderung und zu viel Veränderung (Abrahamson, 2004).

Bezüglich weiterer unerwünschter Reaktionen, die den Veränderungserfolg bedrohen, weisen andere Studien indirekte Effekte durch organisationale Veränderungen auf Kündigungsabsichten auf. Kündigungsabsichten gelten als innerer Rückzug und Distanzierung von der Organisation, was mit geringerem Engagement und einem allgemeinen Rückgang an *Commitment* bezüglich organisationaler Aktivitäten wie beispielsweise Veränderungen zusammenhängt (Tett & Meyer, 1993). So erzeugen fundamentale Veränderungen in Arbeitsroutinen und Systemen Unsicherheit und somit auch Belastung und können Mitarbeiter dazu veranlassen, sich von der Organisation zurückzuziehen, was bis zur Kündigung führen kann (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008; Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996). Auch Rafferty und Griffin (2006) fanden in ihrer Untersuchung ebenfalls indirekte Effekte von Veränderungen über Unsicherheit. Sie konnten zeigen, dass die Veränderungsfrequenz – also wie häufig Veränderungen im Arbeitskontext auftreten – durch die aufkommende Unsicherheit auf Aspekte wie Kündigungsabsichten oder Arbeitszufriedenheit wirken.

Bezüglich der Implementierung tiefgreifender Veränderungen konnten Klarner und Raisch (2013) zeigen, dass sich hierdurch eine geringe Gesamtleistung der Organisation einstellen kann.

Auch Stensaker et al. (2002) konnten demonstrieren, dass insbesondere die Handhabung exzessiver Veränderungen in multipler und überlappender Form indirekt zu negativen Konsequenzen wie Widerstand, Kündigungsabsichten oder auch geringer Unternehmensleistung führen. Unter diesen exzessiven Veränderungsbedingungen leiden Mitarbeiter unter erhöhtem Frust und zeigen gesteigerte Wut. Hinzu kommt ein gestiegener Stresslevel, der vermehrt mit gesundheitlichen Problemen physischer und psychischer Natur einhergeht. In der Studie von Stensaker et al. (2002) kam es während des exzessiven Wandels häufig zu resignativen Tendenzen bei Personen, die sich loyal gegenüber den Vorgaben der Führungskräfte zur Veränderungsimpementierung zeigten und versuchten dem

hohen Druck stand zu halten, indem sie viele Überstunden machten. Die massive Überforderung der Mitarbeiter sehen Stensaker et al. (2002) als wichtiges Element für die Erklärung von Misserfolgen von Veränderungsprozessen und Organisationen insgesamt. Wie die Autoren zeigen konnten, scheiterten Veränderungsimplementierungen nicht aufgrund von Unwillen der Organisationsmitglieder, sondern daran, dass die Veränderungen aufgrund der Fülle und Komplexität nicht mehr zu bewältigen waren. Dies führte sogar soweit, dass sich eine Unfähigkeit entwickelte selbst bis dahin unproblematische Routineaufgaben nicht mehr erledigen zu können. Somit zeigte sich in den untersuchten Organisationen nicht nur eine schlechte beziehungsweise erfolglose Implementierung der Veränderungen, sondern auch eine Verringerung der Gesamteffektivität, Unverständnis gegenüber dem Veränderungsvorgehen in derart massiver Form und verbreitete Gedanken an Kündigungen.

Oben aufgeführte Studien deuten auf indirekte Effekte organisationaler Veränderungen bezüglich erfolgskritischer Variablen in Organisationen hin, der durch die mit der Veränderungsimplementierung einhergehenden Belastungen entstehen. Einen indirekten Effekt konnten auch Bruch und Vogel (2005) in der Analyse des Schweizer Elektronikkonzerns ABB feststellen, indem das permanente Ausreizen und Überschreiten der Organisationskapazitäten und -ressourcen durch organisationale Veränderungen in die Beschleunigungsfalle führte und bei ABB unter anderem durch die negative Umsatzentwicklung deutlich wurde.

Das ABB-Fallbeispiel und die zusätzlich aufgeführten Forschungsergebnisse rücken die Beschleunigungsfalle, einen kollektiven Belastungszustand, als Erklärung für negative Ergebnisse in organisationalen Veränderungen in den Blickpunkt.

2.2 Die Beschleunigungsfalle

Schon Mitte der 1990er Jahre stellten Backhaus und Gruner (1994) fest, dass sich die Diskussionen um die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen hauptsächlich um das Thema Zeit und Beschleunigung drehen. In diesem Zusammenhang nutzten die Autoren das erste Mal auch den Begriff der „Beschleunigungsfalle“, der im Laufe der Jahre auch von anderen Autoren herangezogen wurde, um die Reaktionen von Organisationen auf die gesteigerte Umweltdynamik zu umschreiben (Bruch & Shamir, 2003; Bruch & Vogel, 2005; Bruch & Menges, 2010a, 2010b; Bruch & Vogel, 2011; Thom & Zaugg, 2001; Zaugg, 2003;).

Aufgrund der zum Faktor für den Wettbewerbsvorteil avancierten Messgrösse „Zeit“ sehen sich Organisationen laut Backhaus und Gruner (1994) mit immer kürzer werdenden Produktionszyklen sowie einer starken Verdichtung von Organisationsaktivitäten wie beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsprozesse konfrontiert (vgl. auch Brown & Eisenhardt, 1997). Bei Backhaus und Gruner (1994) steht die Mikroelektronikindustrie im Fokus der Untersuchungen, in welcher sie den Wunsch der Hersteller, die eigene

Wettbewerbsposition durch die Innovationsführerschaft zu stärken, als Ursache für einen Trend erkennen, der sich in der heutigen Literatur zum Thema Beschleunigung in Organisationen mit dem olympischen Motto des „schneller, höher und weiter“ etabliert hat (vgl. Bruch & Vogel, 2005; Zaugg & Thom, 2003). Der Hinweis auf die Überforderung der Organisation und das Abgleiten in eine „Beschleunigungsfalle“ aufgrund des Versuches, sich durch Veränderungen an Umweltbedingungen zu adaptieren, findet sich in der wissenschaftlichen Literatur auch bei Thom und Zaugg (2001) sowie Zaugg und Thom (2003). Die Autoren zeigen, dass intensive und schnelle Phasen organisationaler Transformation zwar zeitweise ihre Vorteile haben, es jedoch in Zeiten des Wandels inzwischen in vielen Organisationen immer häufiger zu einem massiven Anstieg der Aktivitäten kommt, die neben dem Tagesgeschäft noch zu erledigen sind. Darüber hinaus werden die Veränderungen mit stetig wachsender Geschwindigkeit umgesetzt. Für die Autoren geraten Unternehmen in eine Beschleunigungsfalle, wenn organisationaler Wandel von den Organisationsmitgliedern als Ausnahme gesehen wird, die Realität aber von kontinuierlichen und teils sehr tiefgreifenden Veränderungen wie Reorganisationsen geprägt ist.

Zaugg und Thom (2003) legen den Fokus hiermit auf Humanressourcen und fordern zur Bewältigung von herausfordernden Veränderungen deren Unterstützung durch in der Organisation verankerte Strukturen, Instrumente und Prozesse. Zaugg und Thom (2003) gehen davon aus, dass eine nicht ausreichend vorbereitete oder nicht mit relevanten Veränderungsfähigkeiten ausgestattete Belegschaft das Abgleiten in die Beschleunigungsfalle begünstigt, da in solchen Fällen die Wahrnehmung von Veränderungen als Ausnahme vorherrscht, was bei langem beziehungsweise kontinuierlichem Wandel Stress verursacht. Bei den dadurch entstehenden Konsequenzen weisen Thom und Zaugg (2001) ebenfalls auf erhöhte Gesundheitsprobleme der Mitarbeiter und den Anstieg von Fehlzeiten hin, was aus Sicht der Autoren negative Folgen für den Unternehmenserfolg hat. Durch Fehlzeiten, stressbedingte langfristige Ausfälle und geringen Unternehmenserfolg entsteht ein Kostendruck, der in vielen Unternehmen weitere Veränderungszyklen in Gang setzt. Dies artet in eine sich weiterverstärkende Veränderungsspirale und einen entsprechenden Teufelskreis der Beschleunigung aus, in dem die Mitarbeiter und damit die Organisation insgesamt gefangen sind (vgl. auch Zaugg, 2003).

Bruch und Kollegen (2003, 2005), entwickelten das bis dato nur begrifflich bekannte Phänomen der Beschleunigungsfalle zu einem eigenständigen wissenschaftlichen Konstrukt (siehe hierzu auch Kunz, 2012) und setzten es in Zusammenhang mit dem Konzept der Organisationalen Energie. Organisationale Energie gilt als Indikator dafür, in welchem Ausmass eine Organisation ihr emotionales, kognitives und verhaltensbezogenes Potenzial zur Verfolgung zentraler Unternehmensziele aktiviert hat (Bruch & Ghoshal, 2003, 2004; Bruch & Vogel, 2011). Sie wird als kollektives Phänomen beschrieben, sozusagen das gemeinsame Mass an Engagement in einem Unternehmen (Cole, Bruch & Vogel, 2011) und ist nicht mit der Summe der Energie der Mitarbeiter im Unternehmen gleichzusetzen. Vielmehr weist Organisationale Energie eine besondere Dynamik auf und entsteht u.a. durch Interaktionen zwischen Mitarbeitern, emotionale

Ansteckungsprozesse oder Spiraleffekte (Barsade, 2002). Dabei ist positive Organisationale Energie geprägt durch die Begeisterung, den Spass oder die Zufriedenheit mit zentralen Aktivitäten der Organisation. Begleitet wird dies durch eine kognitive Fokussierung auf die Organisationsziele (Bruch & Vogel, 2011). In diesem Zusammenhang wird die Beschleunigungsfalle bei Bruch und Kollegen (2003, 2005, 2011) als ein Zustand allgemeinen, organisationsweiten Leidens an exzessiver Überlastung, multipler Belastung und Dauerbelastung beschrieben. Sie strapaziert Ressourcen und Kapazitäten der Organisation über die Grenzen hinaus und hat eine „Energiefalle“ zur Folge, in der Resignation und Erschöpfung vorherrscht.

Unternehmen in der Beschleunigungsfalle sind nicht mehr in der Lage, ausreichend positive organisationale Energie zu mobilisieren, da laut Bruch und Menges (2010b, S. 29) die folgenden Arten destruktiver Belastungen im Unternehmen als Überbeschleunigungsaspekte auftreten, sei es alleine oder auch gemeinsam:

Überlastung als ein Zustand, in dem die Mitarbeiter einer Organisation für ihre normalen Aufgaben nicht die nötigen Ressourcen, einschliesslich Zeit, zur Verfügung haben.

Mehrfachbelastung als Zustand, in dem Organisationsmitglieder mit multiplen, meist ganz unterschiedlichen Aufgaben konfrontiert sind, deren Prioritäten nicht klar sind oder die als unverbunden wahrgenommen werden, so dass das Gefühl einer fehlenden Fokussierung in den Aktivitäten entsteht.

Schliesslich **Dauerbelastung**, wenn eine Organisation mit anhaltendem Wandel und/oder konstant überfordernden Anforderungen ohne Hoffnung auf Konsolidierung konfrontiert ist. Unternehmen in dieser Art von Überbeschleunigung setzen die Organisationsmitglieder kontinuierlicher Belastung und Stress aus.

Die Ausarbeitung dieser drei Dimensionen der Beschleunigungsfalle zeigt, dass auch Bruch und Kollegen (2010a, 2010b 2011) den Fokus auf die Humanressourcen legen und den Erfolg der Organisation eng mit dem Wohlbefinden beziehungsweise den Misserfolg mit dem Leiden der Mitarbeiter verknüpft sehen (vgl. Zaugg & Thom, 2003). Was häufig als adäquate Antwort auf Herausforderungen für die Organisation beginnt, kann durch das kontinuierliche Aufbürden von hohen Anforderungen an die Organisationsmitglieder in der Überbeschleunigung resultieren und in einer kollektiven Ermüdung, Resignation oder gar dem kollektiven Burnout enden (vgl. Bruch & Menges, 2010a, 2010b). Dass es sich bei der Beschleunigungsfalle nicht um ein seltenes Phänomen handelt, konnten Bruch und Menges (2010a; 2010b) in ihrer Untersuchung feststellen. Hier zeigten sie, dass die Hälfte aller 92 von ihnen untersuchten Unternehmen mit einem Zustand konfrontiert waren, der als Beschleunigungsfalle angesehen werden kann. In dieser Untersuchung konnten die Autoren weiter feststellen, dass 35% der Unternehmen von Überlastung betroffen waren, 35% unter Mehrfachbelastung litten und in 30% der befragten Unternehmen eine chronische Überforderung in Form der Dauerbelastung festzustellen war.

2.3 Entwicklung von Überbeschleunigung aus Ressourcensicht

Um in der vorliegenden Arbeit einen Entstehungsprozess von Stress und Belastung in organisationalen Veränderungen aufzuzeigen, wird die Ressourcensicht auf Belastung und Stress mit der Beschleunigungsfalle verknüpft.

Laut Bruch und Vogel (2011) ist die Überforderung einer ganzen Organisation auch die Abnahme des Leistungspotenzials und der Leistungsreserven von Organisationsmitgliedern verbunden. Diese Erklärung zur Entwicklung der Beschleunigungsfalle geht mit zwei für diese Arbeit relevanten Erklärungsansätzen zu Stress und Belastungen einher: einerseits mit der Theorie der Ressourcenerhaltung (COR-Theorie) von Hobfoll (1989), andererseits mit dem *Job Demands-Resources* (JD-R)-Modell (Bakker et al., 2003; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001).

Bruch und Vogel (2011) machen deutlich, dass die in der Organisation umzusetzenden Aktivitäten zunächst als adäquate Antwort auf bestehende Herausforderungen beginnen, die dadurch entstehenden Anforderungen aber mit der Zeit die Leistungsreserven und Ressourcen der Organisationsmitglieder angreifen, wodurch sich die Beschleunigungsfalle als Ausdruck starken Stressempfindens und der Überbelastung in der gesamten Organisation einstellt.

Nach der COR-Theorie treten Stress und Belastung dann auf, wenn Ressourcen, die einem wertvoll erscheinen, der Verlust droht oder diese tatsächlich verloren gehen (Hobfoll, 2002). Diesbezüglich gibt es eine leichte Überschneidung der COR-Theorie mit dem JD-R-Modell. Das JD-R-Modell besagt hierzu, dass Anforderungen nicht grundsätzlich negativ sind, aber sich zu Stressoren entwickeln können, wenn die Bewältigung dieser Anforderungen einen hohen Einsatz von Ressourcen bedeutet, ohne den Mitarbeitern entsprechende Erholung zu gewähren (vgl. Sonnentag & Zijlstra, 2006). Damit gilt auch im JD-R-Modell der Verlust oder drohende Verlust von Ressourcen, wie es die COR-Theorie propagiert, zumindest indirekt als Stresserlebnis. Die COR-Theorie und das JD-R-Modell gehören zu den ressourcenbasierten Stressansätzen, die eine Passung von persönlichen, sozialen, ökonomischen und Umweltressourcen mit externen Anforderungen als bestimmend für die Richtung von Stressreaktionen und resultierenden Gegebenheiten erachten. Damit propagieren das JD-R-Modell und die COR-Theorie ähnliche Rollen, die Ressourcen einnehmen können, wenn es darum geht, mit belastenden Herausforderungen umzugehen. Im JD-R-Modell werden Ressourcen als die physischen, sozialen oder organisationalen Aspekte definiert, die (1) Anforderungen und die damit einhergehenden physischen und psychologischen Kosten reduzieren, (2) für das Erreichen von Arbeitszielen funktional sind oder (3) persönliches Wachstum, Lernen und persönliche Entwicklung stimulieren (Demerouti et al., 2001). In Bezug auf hohe Anforderungen im Arbeitsleben macht das JD-R-Modell deutlich, dass diese zu negativen Konsequenzen wie Stress oder sogar Burnout führen können, wenn nicht genügend der oben erwähnten Ressourcen vorhanden sind, um diese Anforderungen zu bewältigen (Bakker & Demerouti, 2007).

Die COR-Theorie greift zwei kritische Rollen von Ressourcen heraus, um belastende Anforderungen – wie sie organisationale Veränderungen mit sich bringen können – bewältigen zu können. Erstens verbessern Ressourcen die Fähigkeit, mit stressigen Ereignissen umzugehen, indem sie eine Reihe an physischer und psychologischer Energie bereitstellen, um das notwendige Bewältigungsverhalten zu mobilisieren. Zweitens schützen Ressourcen vor dysfunktionalen psychologischen Zuständen (Kosten), die durch Stressoren hervorgerufen werden können (Hobfoll, 2001). Darüber hinaus geht die COR-Theorie noch einen Schritt weiter, in dem sie argumentiert, dass Menschen nicht nur zur Bewältigung der aktuellen Anforderungen Ressourcen investieren, sondern auch proaktiv, indem sie in Aktivitäten investiert werden, die dem Schutz vor zukünftigem Ressourcenverlust, der Erholung von vergangenem Ressourcenverlust und/oder dem Erlangen zukünftiger Ressourcen dienen sollen (Freedy et al., 1992; Hobfoll, 2001).

Wie bereits in Abschnitt 1.2.1. definiert, stellen Ressourcen Hilfsmittel dar, die es Menschen erlauben, mit Stressbedingungen besser umzugehen und dadurch die eigenen Ziele zu erreichen (Frese, 1994). Ressourcen, die allgemein von Menschen als wertvoll erachtet werden und der Stressbewältigung dienen, können laut Bakker und Demerouti (2007) als Objekte (z.B. ein eigenes Büro), persönliche Charakteristika (z.B. Optimismus), Bedingungen (z.B. Entscheidungsfreiheit, Feedback, Partizipation) oder Energien (z.B. Zeit, Geld, physische Anstrengungen) definiert werden.

Die COR-Theorie sagt darüber hinaus, dass *“those who lack resources are not only more vulnerable to resource loss, but that initial loss begets future loss”* (Westman et al., 2005, S. 169). Hiermit zeigt die COR-Theorie eine Spirale des Ressourcenverlustes auf, die kraftvoll, aber vor allem schnell auftreten kann und mit jeder Verlustsequenz an Stärke und Momentum gewinnt. Das Konzept der Beschleunigungsfalle besagt ebenfalls, dass Menschen aufgrund immer höherer Anforderungen auch immer mehr Aufwand betreiben und Ressourcen wie Zeit investieren, um den Anforderungen gerecht zu werden und kontinuierlich aktiviert sind, weshalb es zu einem Ressourcenverlust kommen kann (Bruch & Vogel, 2011; vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Zohar, Tzischinski, & Epstein, 2003). Darüber hinaus geht die COR-Theorie davon aus, dass die Unterbrechung der Verlustspirale durch einen Kreislauf von Ressourcen(zurück)gewinnung den besten Weg zur Stressresistenz darstellt. Schliesslich betont die COR-Theorie (Hobfoll, 1989, 1998) Stressaspekte, welche von anderen Stresstheorien nicht angesprochen werden. So argumentiert sie, dass Menschen dem Ressourcenverlust ein grösseres Gewicht beimessen als dem Ressourcengewinn.

Da es sich bei der Beschleunigungsfalle um die Sicht auf ein Kollektiv handelt, unterscheidet sich die Beschleunigungsfalle bezüglich des Betrachtungsfokus' sowohl vom JD-R-Modell als auch von der COR-Theorie, die eher das Individuum im Blick haben. Dennoch gibt es bereits empirische Übertragungen des JD-R-Modells auf das Kollektivniveau (Salanova et al., 2003), weshalb das Modell zur

Erklärung der Entstehung von kollektiver Überbeschleunigung einen Beitrag leisten kann.

Ein bemerkenswerter und über viele andere Stresstheorien hinausgehender Aspekt der Ressourcenerhaltungstheorie ist deren Erweiterung von einer individuellen hin zu einer sozialen Perspektive der Bewältigung: Der Erhalt von Ressourcen wird nicht zuletzt als eine soziale Aufgabe begriffen (Hobfoll, 2002, 2011), weshalb hier die Übertragung auf das Erleben von hoher Belastung im Kollektiv möglich ist.

Damit bieten das JD-R-Modell und vor allem der Ansatz der COR-Theorie interessante Anknüpfungspunkte zur Erklärung und Erforschung des Abgleitens in die Beschleunigungsfalle. Dies gilt insbesondere für Organisationen, die exzessiven Anforderungen gegenüber stehen. Denn gerade in exzessiven Veränderungsprozessen finden sich Stressoren und Herausforderungen, die den Organisationsmitgliedern an die Substanz gehen können, Unsicherheit erzeugen (z.B. Corley & Gioia, 2004) und wichtige Ressourcen für die Bewältigung der täglichen Anforderungen wie beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit minimieren oder gar eliminieren (de Cuyper et al., 2012).

2.3.1 Zeit als Resource und Zeitdruck

Eine im Konzept der Beschleunigungsfalle bedrohte und auch reduzierte Ressource ist die Zeit. Zeitdruck wird damit zu einem relevanten Thema, das ein Augenmerk in der vorliegenden Arbeit verlangt. Objektiv ist Zeitdruck zunächst durch eine gesteigerte Geschwindigkeit in Aktivitäten charakterisiert, die dadurch entsteht, dass mehr in der gleichen oder sogar in weniger Zeit erreicht werden soll (Friedman & Rosenman, 1974). Der subjektive Eindruck von Zeitdruck entsteht überwiegend dadurch, dass Menschen den Zeitkorridor – also die Zeit, die vergeht – häufig dann unterschätzen, wenn die Zeitperiode mit vielen Aktivitäten gefüllt ist. Subjektiver Zeitdruck entsteht demnach dadurch, dass Menschen, die viel zu tun haben, die Zeit auch schneller vorüberziehen sehen (Ancona et al., 2001). Situationsbedingte Faktoren wie Alarmbereitschaft, Überwältigung oder Motivation, sowie andere, eher konstituierende Faktoren wie Erfahrungswissen und Alter können das Gefühl vermitteln, dass Zeitperioden in unterschiedlichen Geschwindigkeiten ablaufen (vgl. Weber & Berthoin Antal, 2003). Darüber hinaus zeigt sich, dass beispielsweise die Möglichkeit, sich die Zeit zur Erreichung von Zielen selbst einzuteilen zu weniger gefühltem Zeitdruck führt (vgl. Staudenmeyer, Tyre & Perlow, 2002). Dies geht einher mit der COR-Theorie und zeigt an, dass der Gewinn einer relevanten belastungsreduzierenden Ressource wie beispielsweise Entscheidungsfreiheit auf der einen Seite, den Verlust einer anderen Ressource (z.B. Zeit) weniger bedeutend macht (vgl. Hobfoll, 2010).

Trotz durchaus auch positiver Aspekte, die Zeitdruck in einigen Studien zu Gruppeneffektivität (Waller, 1999) und organisationalen Entwicklungsprozessen hat (Brown & Eisenhardt, 1997), zeigen andere Studien, dass unter Zeitdruck zwischen Qualität und Geschwindigkeit abgewägt wird und die Qualität der Geschwindigkeit dabei häufig zum Opfer fällt (Medvec et al., 2004; Karau & Kelly, 2004). Ebenso zeigen diese Autoren, dass Zeitdruck die Kommunikation herabsetzt und Voreingenommenheit verstärkt. Das Verkürzen von Zeitplänen durch das Setzen

zeitnaher Deadlines kann beispielsweise eine Voreingenommenheit verstärken, die als „*confirmation bias*“ gilt, und welche die erste zur Verfügung stehende Option als die richtige propagiert. Zusätzlich hierzu können sich Gruppen und damit auch Organisationen der Gefahr ausgesetzt sehen, unter Zeitdruck einem „*information bias*“ zu unterliegen und lediglich gemeinsame Informationen auszutauschen, was zu Lasten einzigartiger (*unique*) und damit für die Gruppe neuer Informationen geht (Eisenhardt, 2004). Gerade in Situationen des Zeitdrucks kann es zusätzlich zu verzerrter Wahrnehmung kommen. Wie Blount und Janicik (2001) argumentieren, wird beispielsweise die Zeitverzögerung eines auf neun Monate angesetzten Projektes um drei Monate wesentlich negativer wahrgenommen als der ebenfalls um drei Monate zeitverzögerte Abschluss eines auf acht Jahre angesetzten Projektes.

Zeitdruck gilt nicht per se als negativ, sondern entwickelt negative Effekte, je länger er besteht (vgl. Karasek & Theorell, 1990), was auch im Fall der Beschleunigungsfalle betont wird (Bruch & Vogel, 2011). Laut Bruch und Vogel (2005) führt insbesondere Zeitdruck dazu, dass Organisationsmitglieder nicht mehr die Zeit finden, ihre täglichen Aufgaben zu erledigen. Mit Bezug auf organisationale Veränderungen geht dies einher mit Autoren, die aufzeigen, dass schnelle Veränderungen die Fähigkeit der Mitarbeiter zur kollektiven Handlung einschränken (vgl. Ford, Ford & D'Amelio, 2008; Lines, 2004).

2.3.2 Relevante Ressourcen in Veränderungsprozessen

Die bisherige Forschung zu relevanten Ressourcen, um mit potenziell stressverursachenden Auswirkungen von Veränderungen umzugehen. Sollten diese Ressourcen fehlen oder zu gering ausgeprägt sein, kann es zu Überlastung der Mitarbeiter in Organisationen kommen. Die Ressourcen können gemäss Stegmaier und Sonntag (2007) danach kategorisiert werden, ob sie in der Person angelegt sind (personale Ressourcen), aus der Art der Arbeitsaufgabe oder den Arbeitsabläufen (arbeitsstrukturelle Ressourcen) resultieren oder im sozialen und organisationalen Umfeld (organisationale Ressourcen) existieren. Da für die vorliegende Arbeit aufgrund des Kollektivniveaus der Beschleunigungsfalle Ressourcen relevant sind, die nicht nur ein Individuum betreffen, werden im Folgenden keine personalen, sondern nur organisationale beziehungsweise soziale und arbeitsstrukturellen Ressourcen vorgestellt⁶:

Organisationale und soziale Ressourcen. Im Kontext organisationaler Veränderungen ist für McHugh (1997) das Ausmass des Stressfaktors der Veränderung insbesondere abhängig von der Bereitstellung veränderungsunterstützender organisationaler Mechanismen wie die Allokation von Humanressourcen und das *Commitment*. Für Stegmaier und Sonntag (2007) fördern die Partizipation im Implementierungsprozess und die Sinnhaftigkeit der Veränderungen die Bereitschaft für Veränderungen. Sonntag und Michel (2009) sprechen darüber hinaus von Ressourcen wie z.B. einer offenen und ehrlichen

⁶ Für eine Darstellung personaler Ressourcen siehe beispielsweise Stegmaier und Sonntag (2007).

Kommunikation, die den Umgang mit Stress und Überforderung im Kontext organisationaler Veränderungen erleichtern. Für andere Autoren sind es im Veränderungskontext Ressourcen wie die Beschäftigungsfähigkeit⁷ (z.B. De Cuyper et al., 2012) sowie immaterielle organisationale Anreize wie Weiterbildung, Karrierechancen, Partizipation an organisationalen Entscheidungen oder konkrete materielle Ressourcen wie gute Gesundheitsversorgung, Beförderungsmöglichkeiten, wettbewerbsfähiges Gehalt und Boni (z.B. Hom et al., 2009), die das Wohlbefinden in Veränderungen aufrechterhalten und mit der Motivation von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen zusammenhängen. Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes (vgl. Bakker & Demerouti, 2007) kann die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen als belastend abschwächen. Gerade bei Veränderungen, die negative Konsequenzen für Organisationsmitglieder haben, können die soziale Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen die Belastung der Mitarbeiter im Rahmen halten. Auch ein adäquates Leistungsfeedback trägt dazu bei, dass Mitarbeiter offener für die Veränderungen sind (vgl. Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulos, 2010; Wanberg & Banas, 2000).

Sonntag und Michel (2009) bringen die Konsistenz als relevante Ressource ein. In Verbindung mit der Beschleunigungsfalle betrachtet auch Kunz (2012) die Ressource der Konsistenz, wenn auch in negativer Richtung. Für ihn ist nämlich eine Inkonsistenz von Werten und Zielen in einer Organisation unter anderem ausschlaggebend für den Weg in die Beschleunigungsfalle. Ausserdem weisen Sonntag und Michel (2009) auf den respektvollen Umgang als soziale Ressource hin. Bei Kunz (2012) kommt dieser den Aspekten der Wertschätzung und Fairness nahe, die in Unternehmen mit hoch ausgeprägter Beschleunigungsfalle geringer vorhanden sind als in Unternehmen mit weniger stark ausgeprägter Beschleunigungsfalle.

Arbeitsstrukturelle Ressourcen. Neben den organisationalen und sozialen Ressourcen finden sich in der Forschung darüber hinaus eher arbeitsbezogene Ressourcen wie die Rollenidentität (Bakker et al, 2003, Hobfoll, 2001) und Entscheidungsspielraum, (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2010) die vor Belastung und Stressauswirkungen in Veränderungsprozessen schützen können (Stegmaier & Sonntag, 2007).

2.4 Organisationale Veränderungen als Ausgangspunkt der Beschleunigungsfalle

Wie Bruch und Vogel (2011) konstatieren, kann sich eine Organisation kaum mehr gegen Resignation und Erschöpfung wehren, wenn ihr keine Verschnaufpause gegönnt wird und Veränderungen zum Dauerzustand werden. Diese Logik folgt dem Punktualismus- oder auch „*punctuated equilibrium*“-Modell (Tushman &

⁷ Aus dem Englischen „*Employability*“.

Romanelli, 1985), das – im Gegensatz zum kontinuierlichen Wandel⁸ – eine Phase derartiger Stabilität für eine Organisation verlangt, die es den organisationalen Strukturen und Systemen erlaubt, den neuen Zustand zu etablieren. Unterbrochen werden diese Stabilisierungsphasen nur durch kurze, schnell ablaufende und tiefgreifende Episoden, die das Unternehmen radikal verändern sollen (Anderson & Tushman, 1990). Die Forschungen zum episodischen, tiefgreifenden Wandel – auch als radikaler oder revolutionärer Wandel bezeichnet – zeigen diesen Wandel in Form von multiplen, inhaltlich verschiedenen, simultan anzugehenden Veränderungen in Bezug auf Elemente der Organisation wie Strategie, Struktur und Kultur, um über Organisationseinheiten hinweg maximale Übereinstimmung und Effektivität zu erhalten (vgl. Tushman & Romanelli, 1985).

Die Perspektive des kontinuierlichen organisationalen Wandels richtet den Fokus auf eher langsame, kleiner angelegte und damit weniger herausfordernde inkrementelle Veränderungen in Routinen und Praktiken der Organisation (Brown & Eisenhardt, 1997; Orlikowski, 1996; Weick & Quinn, 1999). Der Vollständigkeit halber findet sich eine tabellarische Gegenüberstellung beider Strömungen aus Weick und Quinn (1999) im Anhang 6.1.

Unabhängig von der Entscheidung für kontinuierlichen oder episodischen Wandel argumentieren einige Forscher, dass der Zeitpunkt, zu dem sich eine oder mehrere Veränderungen vollziehen beziehungsweise entfalten, einen Erklärungsansatz für die Entwicklung der längerfristigen Unternehmensleistung und damit auch des Scheiterns von Veränderungen bietet (Abrahamson, 2000; Huy, 2001). In diesem Zusammenhang machen Vermeulen und Barkema (2002) deutlich, dass Organisationen über eine bestimmte Zeit zwar eine gleich hohe Anzahl an Veränderungen vollziehen können, dass sich Erfolg und Misserfolg der Veränderungen dennoch dadurch erklären lässt, wann sie die Veränderungen initiiert haben. Auch Gersick (1994) ist der Ansicht, dass der Blick auf die zeitliche Dimension in organisationalen Entwicklungen erfolgskritisch ist, insbesondere, da Führungsentscheidungen zwischen Beständigkeit und Veränderung schmerzhaft für die Organisation sind, wenn Führungskräfte keine Zeit haben abzuwarten, um festzustellen, welche Wirkung durch bestimmte Veränderungen erzielt wurden. Auch, wenn das Forschungsfeld von Zeit und Veränderungszeitpunkt noch relativ neu ist und bisher wenig Kohärenz und ein prägendes Paradigma vorweist, so weisen Ancona et al. (2001, S. 646) doch darauf hin, dass die zeitliche Perspektive *“an important framework for explaining and understanding organizational behavior”* bietet.

Zajac, Kraatz und Besser (2000) nutzen eine eher indirekte Perspektive auf den Zeitpunkt von Veränderungen, um exzessive Veränderungsvorgehen zu verdeutlichen. Als exzessiv beurteilen die Autoren Veränderungen dann, wenn zu viele, zu tiefgreifende Veränderungen in zu kurzer Zeit stattfinden, und das zu einem Zeitpunkt, zu dem die Umweltdynamik niedriger ist als die Dynamik in der Organisation. Hierdurch entsteht, laut der Autoren, ein strategischer *Misfit* – also eine fehlende Anpassung an die Umweltbedingungen, wodurch Organisation

⁸ Kontinuierlicher Wandel als solcher wird von Orlikowski (1996, S. 65) als *“a new pattern of organizing in the absence of explicit a priori intentions”* beschrieben und als fortlaufend, sich entfaltend sowie kumulativ angesehen.

Leistungseinbrüche riskieren. Exzessive Veränderungen können laut der Autoren ebenso Gründe haben, die nichts mit der Anpassung an die Umwelt zu tun haben, sondern nur der persönlichen Befriedigung des obersten Führungskreises dienen oder schlichtweg um des Veränderns Willen durchgeführt werden. Auch in diesen Fällen ist der Zeitpunkt für Veränderungen unabhängig von Umweltbedingungen gewählt. Exzessive Veränderungen können gemäss Zajac et al. (2000) jedoch auch dadurch entstehen, dass Unternehmen sich richtigerweise an ein Element des Unternehmenskontextes anzupassen versuchen (z.B. an den starken Wettbewerb), dabei aber nicht in Betracht ziehen, wie der dafür nötige Aufwand andere Dimensionen ihrer Organisation beeinflusst. Während Zajac et al. (2000) exzessiven Wandel eher als objektiv ansehen, bringen Huy (2001) und Abrahamson (2004) die subjektive Sicht auf die hohe Veränderungsfrequenz und damit auch die eng aneinander liegenden Veränderungszeitpunkte in die Betrachtung von exzessiven Veränderungen mit ein.

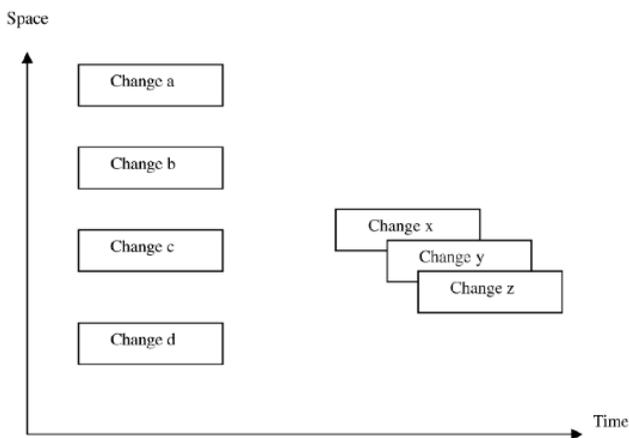
2.4.1 Exzessive Veränderungsaktivitäten und die Beschleunigungsfalle

Das für die vorliegende Arbeit relevante Konzept des „*excessive change*“⁹ (Stensaker et al., 2002) integriert den Veränderungszeitpunkt und die beispielsweise bei Zajac et al. (2000) zu findende Multiplizität von Veränderungen, und bietet damit die Möglichkeit, eine belastende Anforderungssituation für Organisationen aufgrund organisationaler Veränderungen darzustellen. Das Konzept geht, wie auch Huy (2001) und Abrahamson (2004), auf die subjektive Sicht von exzessiv ein. Dadurch erweitert es die bei Zajac et al. (2000) angesprochene objektive Sicht auf exzessiven Wandel um die Sicht der Rezipienten des Wandels bezüglich dessen, was die normale Ausprägung an Veränderungen überschreitet. Anhand einer qualitativen Untersuchung in drei Unternehmen definieren Stensaker et al. (2002, S. 302) exzessiven Wandel wie folgt:

- a) *„the organization introduces new changes before the previous change has been completed and evaluated, without allowing time for a period of “business as usual” or for reaping the benefits of the previous change.*
- b) *the organization pursues several, seemingly unrelated and sometimes conflicting changes simultaneously“.*

⁹ Im Folgenden exzessiver Wandel oder exzessive Veränderungen genannt; Zur Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten siehe Stensaker et al. (2002) und Falkenberg et al. (2005).

Abbildung 1: Darstellung exzessiven Wandels



Quelle: Falkenberg, Stensaker, Meyer und Haueng (2005, S. 38)

Da eine einheitliche Definition von exzessivem Wandel in der Forschung nicht gegeben ist, wird in der vorliegenden Arbeit daher die Definition exzessiven Wandels von Falkenberg et al. (2005) herangezogen: „A movement that exceeds that which is normal, proper or reasonable, away from the present state toward a future state“ (S. 38).

Stensaker et al. (2002) fokussieren in ihrem Konzept des exzessiven Wandels durch die Aspekte der Multiplizität und des Zeitpunktes¹⁰, zu dem Veränderungen initiiert werden, auf den von Pettigrew et al. (2001) geforderten Raum-Zeit-Kontext, anhand dessen Auswirkungen organisationaler Veränderungen adäquat analysiert werden können.

Worüber sich viele Autoren einig sind, ist, dass der Aspekt der Multiplizität von Veränderungen die heutige Realität in Organisationen deutlich besser abbildet, als dies beim Grossteil der Forschung der Fall ist, deren Fokus lediglich auf einer umzusetzenden Veränderung liegt (vgl. Maes & Van Hootegem, 2011; Tsoukas & Chia, 2002). Dabei findet sich nicht mehr nur eine abzuschliessende Veränderung zu einem möglichen Zeitpunkt, sondern vielmehr eine grössere Anzahl, die simultan umgesetzt werden muss. Pettigrew und Whipp (1991) schrieben schon Anfang der 1990er Jahre hierzu, dass Organisationen die Fähigkeit entwickeln müssen, eine Serie an miteinander in Beziehung stehenden und sich neu entwickelnden, meist parallel ablaufenden Veränderungen zu handhaben. Laut Meyer und Stensaker (2007) sehen sich Organisationen in multiplen Veränderungsprozessen der Herausforderung gegenüber, eine Reihe an Veränderungsinitiativen zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Die Umsetzung einer einzigen Veränderung wie beispielsweise einer Restrukturierung kann bereits erheblichen Mehraufwand und auch Stress bedeuten (Vakola &

¹⁰ Der Zeitpunkt, zu dem Veränderungen initiiert werden wird im Weiteren auch als *Timing* bezeichnet.

Nikolaou, 2005). Ähnlich wie Bruch und Vogel (2011) argumentieren auch Meyer und Stensaker (2007) damit, dass eine Belastung durch multiple Veränderungen deshalb besteht, weil häufig zu viele Veränderungen von der Organisation abverlangt werden, ohne notwendige Ressourcen zur Bewältigung der Anforderungen bereitzustellen, weshalb Organisationsmitglieder zu häufig und zu intensiv überbeansprucht werden. Gerade bei einer immer grösser werdenden Anzahl an parallel stattfindenden Veränderungen und damit einhergehenden Zielen und Projekten gestalten sich die Fokussierung und damit auch Priorisierung der Aufgaben schwierig. Dies hängt damit zusammen, dass Menschen nur in der Lage sind, eine bestimmte Anzahl an Elementen im Fokus zu halten und damit auch Schwierigkeiten haben zwischen ihnen zu priorisieren wie beispielsweise Zika-Viktorsson, Sundström und Engwall (2006) in ihrer Untersuchung zum *Overload* durch Projekte zeigen konnten. Die fehlende Priorisierung zeigt sich jedoch als Anzeichen für eine Überbeschleunigung.

Wie in Abschnitt 2.3.1 erläutert, ist das Auftreten multipler Aktivitäten, die gleichzeitig zu bearbeiten sind, mit einem gewissen Zeitdruck verbunden. Dabei entsteht eine Arbeitsüberlastung und damit Stress, wenn Menschen den Eindruck haben, zu viele Dinge erledigen zu müssen und ihnen dafür zu wenig Zeit zur Verfügung steht (Frone, Russell & Cooper, 1997). Das Handhaben multipler Veränderungen, die eine Vielzahl von Organisationsmitgliedern betreffen, kann somit zu einer kollektiven Überforderung führen, die es den Organisationsmitgliedern nicht mehr ermöglicht, Routineaufgaben adäquat auszuführen (vgl. Stensaker et al., 2002), was laut Bruch und Kollegen (2005, 2010a, 2010b, 2011) ebenfalls ein Zeichen von Überbeschleunigung ist. In dieser Überladung durch mehrere simultan zu bewältigende Aufgaben sehen Stressforscher eine der grössten Herausforderungen in Organisationen (Shultz, Wang, & Olson, 2010).

Der zweite Aspekt des Konzeptes von Stensaker et al. (2002) und damit eine weitere Art der exzessiven Anforderung in organisationalen Veränderungen entsteht, wenn neu zu implementierende Veränderungen dann begonnen werden, wenn zuvor initiierte Veränderungen noch nicht abgeschlossen oder deren Effekte noch nicht evaluiert sind. Hierdurch entsteht eine Art Überlappung der Veränderungsaktivitäten, die sich laut Stensaker et al. (2002) negativ auf Individuen und die Organisation auswirken können. Keine oder zu wenig Zeit zwischen Veränderungen kann zu weiteren Veränderungsentscheidungen führen, die sich nahtlos anschliessen, auf einer Informationsbasis beruhen, die die Effekte der laufenden Veränderungen nicht mit einschliesst und damit auch zur Überlastung der Organisation beiträgt (vgl. Eisenhardt, 1989). So kann beispielsweise eine Veränderung – im Fall von Barkema und Vermeulen (1998) die weitergehende Internationalisierung durch die Etablierung von Auslandsstellen – mühsam und schwierig zu absorbieren sein, wenn die Organisation noch dabei ist, sich strukturell – durch die Anpassungen von mentalen sowie organisationalen Strukturen, System und Prozessen – an die internationale Umgebung anzupassen. Vermeulen und Barkema (2002) selbst erklären die bei der Implementierung sich überlappenden Veränderungen auftretenden Probleme unter anderem mit dem

Konzept der „*time compression diseconomies*“¹¹. Dieses Konzept wurde von Dierickx und Cool (1989) in die Literatur eingeführt und wird mit *“the fundamental mechanism of diminishing returns when – everything else equal – the pace of processes increases”* beschrieben (in Vermeulen & Barkema, 2002, S. 639).

Ein simples Beispiel für dieses Phänomen geben Dierickx und Cool (1989): Studenten, die ihren MBA in einem 1-Jahres-Programm absolvieren, werden niemals dieselbe Menge an Wissen anhäufen können wie Studenten, die ihren MBA in einem 2-Jahres-Programm machen, selbst, wenn alle Inputs ausser der Zeit verdoppelt werden.

Im Gegensatz zu Dierickx und Cool (1989) fanden Forschungsarbeiten zu Produktentwicklungen positive Effekte von Zeitkompressionsstrategien auf die Geschwindigkeit der Produktentwicklungsprozesse (z.B. Brown & Eisenhardt, 1997; Clark & Fujimoto, 1991; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Krishnan, Eppinger & Whitney, 1997; Terwiesch & Loch, 1999;). Die Überlappung von Aktivitäten spielt in diesen Strategien eine tragende Rolle, da hierdurch Entwicklungszeiten für neue Produkte (Terwiesch; & Loch, 1999) und damit eine kürzere Dauer bis zur Produktplatzierung am Markt (Eisenhardt & Tabrizi, 1995) sowie schnellere Projektabschlüsse zu erreichen sind (Terwiesch & Loch, 1999).

Dass gerade bei der Überlappung von Aktivitäten die Geschwindigkeit eine Rolle spielt liegt nahe, da hierdurch mehr Aktivitäten in eine vorhandene Zeitspanne aufgenommen würden, als wenn man diese Aktivitäten sequenziell angehen würde (vgl. Terwiesch & Loch, 1999). Jedoch konnten bislang nur wenige Studien einen positiven Beschleunigungseffekt durch die Überlappung von Aktivitäten feststellen. Hingegen konnten Staudenmeyer, Tyre und Perlow (2002) zeigen, dass häufige Unterbrechungen von Arbeitsaktivitäten durch andere Aktivitäten dazu führen, dass die Aufmerksamkeit mit vollem Fokus auf die neuen Aktivitäten gerichtet wird und dadurch häufig Prioritäten wechseln, was ein Zeichen der Überbeschleunigung ist. Dies führt laut der Autoren mitunter zu Zeitverzögerungen in der Fertigstellung der liegengelassenen Aktivitäten und damit zu geringerer Produktivität.

Darüber hinaus tragen Überlappungen in organisationalen Veränderungen – vor allem, wenn die Auswirkungen der vorhergehenden Veränderungen noch nicht evaluiert wurden – dazu bei, dass Organisationen neue Erfahrungen beziehungsweise Veränderungen kaum absorbieren und nutzen können (Vermeulen & Barkema, 2002). Damit ist es schwierig für Organisationen aus den vorangegangenen Veränderungen zu lernen (Klarner & Raisch, 2013).

Eine wichtige Erkenntnis aus der Wahrnehmungsforschung zeigt, dass überlappende Veränderungen nicht mehr als diskrete Ereignisse, sondern als kontinuierlicher Strom an Anforderungen wahrgenommen werden wie Längsschnittstudien zeigen konnten (Glick et al., 1995; Monge, 1995), was eine Dauerbelastung für die Organisation darstellen kann.

Bruch und Vogel (2011) argumentieren, dass die an eine Organisation gestellten hohen Anforderungen in einer sogenannten *„stretch phase of intensive energy“* (S. 142) noch gut bewältigt werden können (vgl. Dahl, 2011). Wenn Anforderungen an eine Organisation jedoch permanent die Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter überreizen und das exzessive Arbeiten an der Grenze des Möglichen

¹¹ Aufgrund verloren gehender Bedeutung wird der englische Begriff in der vorliegenden Arbeit verwendet.

zur Normalität wird, dann kann die Organisation jedoch in die Beschleunigungsfalle geraten. Diese Aussagen lassen in Zusammenhang mit der Beschleunigungsfalle die in der COR-Theorie verankerte Verlustspirale relevanter Ressourcen erkennen, indem sich multiple, sich überlappende Veränderungen wie folgt darstellen: Mit dem Beginn von multiplen Veränderungen, die zeitgleich initiiert werden, investieren Organisationsmitglieder übermäßig viel Aufwand, um nicht in Zeitdruck zu geraten, was die Bedrohung der Ressource Zeit bedeutete. Durch Überlappung wird ein ohnehin schon gefährdetes Ressourcenreservoir (z.B. Zeit, physischer und psychischer Aufwand) nochmals geschwächt, um so der anhaltenden Stressphase zu begegnen (vgl. Hobfoll, 2001). Wenn auch die nächsten Veränderungen überlappend initiiert werden, setzt sich die Verlustspirale fort. Wie Hobfoll (2001) argumentiert, sind Menschen mit bereits angegriffenen Ressourcenreservoirs darüber hinaus anfälliger für weitere Verluste. Diese Verlustspirale macht es weniger wahrscheinlich, dass die anstehenden täglichen Anforderungen noch adäquat bewältigt werden können, wie Lepore, Evans, und Schneider (1991) mit Blick auf chronischen Stress zeigen konnten, was ein weiteres Zeichen für eine Überbeschleunigung darstellt (vgl. Bruch und Vogel, 2011).

Daher lassen sich folgende Hypothesen zum exzessiven Wandel (Multiplizität und Überlappung) und dessen Zusammenhänge mit der Beschleunigungsfalle ableiten:

H1: Je mehr Veränderungen parallel umgesetzt werden, desto stärker ist die Beschleunigungsfalle ausgeprägt.

H2: Je ausgeprägter organisationale Veränderungen überlappend implementiert werden desto stärker ist die Beschleunigungsfalle ausgeprägt.

2.4.2 Tiefgreifende organisationale Veränderungen als Belastungsaspekt

Wie zu Beginn dieses Abschnitts 2.4 ausgeführt, wird in der Literatur zwischen kontinuierlichem und radikalem Wandel unterschieden: Dabei soll der kontinuierliche und damit dauerhafte Wandel nach Auffassung einiger Autoren inkrementell und langsamer ablaufen, der radikale oder tiefgreifende Wandel hingegen eher kurz und schnell (vgl. Weick & Quinn, 1999).

Um zu elaborierteren Aussagen über Ursachen für das Auftreten der Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen gelangen zu können, wird die Anforderungssituation des exzessiven Wandels in der vorliegenden Arbeit um das in der Literatur häufig genannte Kernmerkmal (vgl. Maes & Van Hootegem, 2011) der Tiefenwirkung angereichert.

Bereits im Jahre 1513 traf der Wissenschaftler und Philosoph Niccolo Machiavelli die bemerkenswerte Aussage: *“There is nothing more difficult to plan, nor more doubtful of success or more dangerous to manage than the creation of a new order of things”* (zitiert in Rogers, 2003, S.1). Auch heute bedeuten tiefgreifende Veränderungsimplementierungen allzu häufig immer noch Belastung und Überforderung (vgl. Brown & Eisenhardt, 1996, 1997; Kiefer, 2005; Sikora, Beaty & Forward, 2004), gerade in und für Organisationen. Die Forschung zeigt, dass

tiefgreifende Veränderungsinitiativen in immer kürzeren Abständen auftreten und heutzutage mehr denn je zur Realität von Organisationen gehören (Stensaker et al., 2001; Webb & Pettigrew, 1999).

Um die Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen zu verdeutlichen wurden von einigen Autoren die Begriffe „tiefgreifend“ oder „radikal“ (vgl. z.B. Kirsch, Esser & Gabele, 1979, S. 17ff.) oder „fundamental“ (vgl. z.B. Gomez & Müller-Stewens, 1995, S. 135) eingeführt. All diese Begriffe folgen der Vorstellung, dass einem System eine gewisse Tiefenstruktur inhärent ist, die sich nach Haken (1981) als „*collective modes [...] which define the order of the overall system*“ (S. 17) definieren lässt. Diese Ordnung des Gesamtsystems bezieht sich auf eine Art Grundkonfiguration, die das Verhalten des Systems bestimmt (vgl. Schreyögg & Noss, 2000).

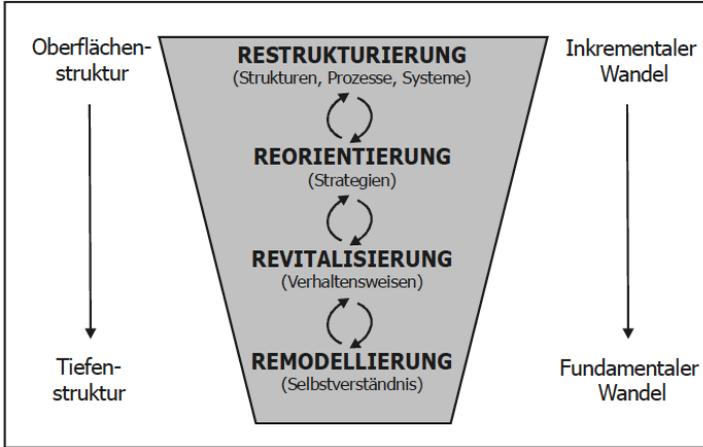
Für Müller-Stewens und Lechner (2005, S. 573) geht die verhaltensinduzierende Wirkung insbesondere vom „Kern der Tiefenstruktur“ aus, der von den Autoren auch als Identität bezeichnet wird, zu welcher das System bei Interaktionen mit der Umwelt einen konstanten Bezug herstellt. Dieser Kern oder diese Identität umfasst zum einen die „kognitiven Regelwerke“ der Unternehmensmitglieder wie Grundüberzeugungen oder Werthaltungen (vgl. Gersick, 1991). Die Tiefenstruktur einer Organisation resultiert nicht nur in Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, sondern auch in einer Oberflächenstruktur aus sichtbaren Organisationselementen wie z.B. Regeln und Prozessen (Müller-Stewens & Lechner, 2005). Je nachdem, wie tief organisationaler Wandel in die vorherrschende Systemidentität eindringt, kann von inkrementellem Wandel oder aber von dem oben bereits erwähnten tiefgreifenden oder fundamentalen Wandel gesprochen werden (siehe Abbildung 2).

Veränderungen mit grosser Tiefenwirkung setzen den Fokus auf einen neuen Weg, der als richtig angesehen wird. Hierzu gilt es, das bisherige Unternehmensparadigma zu verändern und eine Neudefinition der Tiefenstruktur anzugehen (vgl. Gomez und Müller-Stewens, 1995).

Veränderungen ohne grosse Tiefenwirkung sind dagegen primär darauf ausgelegt, die Elemente der Oberflächenstruktur in kleinen Schritten zu optimieren (Vgl. Orlikowski, 1996). Hierzu zählen Prozessmodifikationen oder Variationen im Produktprogramm, womit Organisationen versuchen, sich veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Art des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses findet damit auch in Phasen relativen Gleichgewichts statt, in denen beispielsweise die Anpassung vorhandener Strukturen, Systeme, Prozesse und Strategien im Fokus stehen (vgl. Nadler & Tushman, 1995). Dabei werden die tiefsitzenden, identitätsbestimmenden Mechanismen und Regeln nicht verändert (vgl. Gomez & Müller-Stewens, 1995).

Die eher dichotome Einteilung von inkrementellen Veränderungen und tiefgreifenden Veränderung wird nur vereinzelt in der Literatur durch ein graduelles Verständnis aufgebrochen. So beschreibt zum Beispiel Krüger (1994) in Anlehnung an das „Zwiebelmodell“ von Perich (1992, S. 151) vier unterschiedliche Typen von Wandel, die er Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung und Remodellierung nennt und die in dieser Reihenfolge an Tiefenwirkung zunehmen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Wandlungstypen und deren Tiefenwirkung



Quelle: in Anlehnung an Krüger (1994), S. 359¹²

Die Restrukturierung einer Organisation sieht Krüger (1994) als eine Optimierung von Strukturen, Prozessen und Systemen, die bei unveränderter Strategie vollzogen wird, weshalb diese Art von Veränderung an der Oberflächenstruktur stattfindet. Hingegen lassen sich eine strategische Neuorientierung, eine Veränderung in zentralen Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder (Revitalisierung) sowie eine kulturprägende Veränderung (siehe auch Schein, 1991) von Werten und Überzeugungen (Remodellierung) den tiefgreifenden Veränderungen zuordnen.

Tiefgreifender Wandel betrifft damit meistens die für Organisationsmitglieder zentralen organisationalen Routinen und Verhaltensweisen, die Ihnen Sicherheit und Beständigkeit geben und die zur Identität des Unternehmens zählen. Je tiefgreifender in diese Routinen und Verhaltensweisen eingegriffen wird, desto höher sind die Anpassungskosten für Organisationsmitglieder, was zu Frustration, Unsicherheit und Stress führt (Dahl, 2011). Die Anforderungen für Organisationsmitglieder in tiefgreifenden Veränderungen sind somit nicht nur aufgrund der signifikant höheren Implementierungsaufwände mit Stress und Belastungen verbunden (vgl. Dahl, 2011), sondern auch wegen des zeitaufwändigeren Lernens und Anwendens beispielsweise neuer Prozesse, Systeme, Strukturen, Verhaltensweisen (vgl. Van Emmerik, Bakker und Euwema, 2009; Müller-Stewens & Lechner, 2005) oder eines neuen Selbstverständnisses.

Insbesondere tiefgreifende Veränderungen werden zumeist unter Zeitdruck und mit geringem Zeitaufwand umgesetzt, um möglichst schnell wieder in eine Stabilisierungsphase zu kommen, in der die zuvor implementierten Veränderungen Einzug in das Tagesgeschäft und damit in Routinen finden sollen (Tushman & Romanelli, 1985). In der Literatur finden sich weitere Argumente, die insbesondere

¹² Aus Krummacker (2007).

für einen schnellen Ablauf tiefgreifender Veränderungen plädieren (Tushman und Kollegen, 1986, 1994; vgl. auch Amis et al., 2004):

1. Veränderungswiderstand hat eine grössere Chance zu wachsen, wenn tiefgreifender Wandel langsam implementiert wird.
2. Geschwindigkeit macht tiefgreifende und damit schwierige Schritte akzeptabler
3. Je tiefgreifender der Wandel, desto mehr Unsicherheit entsteht.

Da tiefgreifende Veränderungen mit einem erhöhten Lernaufwand einhergehen (Müller-Stewens & Lechner, 2005) können insbesondere beschleunigte tiefgreifende Veränderungen mit geringerem Erfolg bei hoher Belastung für Organisationen einhergehen. Hierzu sei noch einmal auf das von Dierickx und Cool (1999) angeführte Beispiel mit den MBA-Studenten hingewiesen. Die Belastungen für Organisationen treten laut Weber und Berthoin Antal (2003) dadurch auf, dass nur eine begrenzte Anzahl an Lernprozessen in einer bestimmten Zeit in einer Organisation ablaufen kann (Weber & Berthoin Antal, 2003). Dies hängt laut Weber und Berthoin Antal (2003) zum einen mit der bereits vorhandenen Menge und Diversität an Wissen in einer Organisation und zum anderen mit der wie in Abschnitt 2.4.1. bereits erwähnten Absorptionskapazität zusammen, wodurch dem Lernen ein Geschwindigkeitslimit gesetzt ist. Die Folge hieraus ist die Verknappung der Ressource Zeit, so dass Organisation Gefahr laufen, die Fähigkeit über die Kontrolle des Zeitrahmens ihrer eigenen Aktivitäten zu verlieren (Weber & Berthoin Antal, 2003). Dieser Zeitdruck kann sich wiederum auf die Erfüllung der täglichen Anforderungen an die Organisationsmitglieder auswirken und daher zur Überbeschleunigung beitragen

In Anlehnung an die COR-Theorie kann nicht nur die Bedrohung der Ressource Zeit zu Stress in tiefgreifenden Veränderungen führen, sondern auch die Bedrohung des Selbstverständnisses beziehungsweise der Identität (van Dijk & van Dick, 2009), die Hobfoll (2001) als wichtige Ressource in stressauswirkenden Situationen ansieht. Die mit tiefgreifenden Veränderungen einhergehende Veränderung in Verhaltensweisen und der Identität gehen häufig mit Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Identität und Struktur der Organisation einher (Corley & Gioia, 2004), weshalb sich Organisationsmitglieder zu einer Konservierung und Verteidigung der Identität veranlasst sehen, anstatt andere stressbewältigende Ressourcen zu kreieren (vgl. Hobfoll, 2001). Hart und Cooper (2001) bezeichnen derartige Verteidigungsmechanismen als kontraproduktiv, da sie mit viel Aufwand und Zeit verbunden sind. So können von tiefgreifenden Veränderungen betroffene Organisationsmitglieder zunächst zwar genügend Ressourcen haben, um mit Stressoren umzugehen. Wenn sie jedoch Energie und Zeit darin investieren, beispielsweise die alte neben der neuen Identität aufrechtzuerhalten, indem sie weiterhin alte Prozesse oder Systeme bedienen (vgl. Müller-Stewens & Lechner, 2005; Staufienbiel & König, 2010;), dann kann es mitunter zu noch höherem Zeitdruck und noch weniger Energie kommen (vgl. de Cuyper et al., 2012). Dadurch wird wiederum ein Beitrag zur Beschleunigungsfalle geleistet.

Nicht umsonst gelten tiefgreifende Veränderungen daher als eine der grössten Stressquellen für Mitarbeiter und Organisationen (Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001; Schweiger & DeNsi, 1991). Laut Price und Van Dick (2012) kann jedoch jede Art von Veränderung – ob augenscheinlich inkrementell oder fundamental – eine Organisation belasten und damit Ressourcen bedrohen, sei es durch langsame, sich peu à peu entfaltende Richtungsänderungen oder geplante, die Grundfesten der Organisation radikal angreifende Veränderungen. Pettigrew (1998) behauptet ebenfalls, dass *“many change processes deliver variations which are seen by some as small scale and incremental, yet for others they represent bruising encounters with the devil”* (S. 272). Damit gilt die wahrgenommene Tiefenwirkung als ein weiterer gewichtiger Faktor - neben der Multiplizität und den überlappenden Veränderungen – um einer Erklärung des Auftretens der Beschleunigungsfälle näher zu kommen.

Die daraus abgeleitete Hypothese lautet daher:

H3: Je tiefgreifender die Veränderungen wahrgenommen werden, desto stärker ist die Beschleunigungsfälle ausgeprägt.

2.5 Konsequenzen der Beschleunigungsfälle

Die negativen Auswirkungen der Beschleunigungsfälle konnten im Verlauf der letzten Jahre immer wieder durch unterschiedliche Autoren empirisch abgesichert werden (vgl. Bruch & Menges, 2010a; 2010b; Bruch & Kowalevski, 2011, 2012; Kunz, 2012). Bisher wurden die Konsequenzen empirisch jedoch ohne konkreten Bezug zu Aspekten untersucht, die in der Literatur als Gründe für den Misserfolg organisationaler Veränderungen angeführt werden.

Im Folgenden werden daher die bisher untersuchten Zusammenhänge zwischen der Beschleunigungsfälle und ihren Konsequenzen theoretisch unterfüttert und aus Ressourcensicht dargestellt, um sie in die Untersuchung der vorliegenden Arbeit zu organisationalen Veränderungen einbetten zu können. In den folgenden Abschnitten wird zunächst auf die Zusammenhänge zwischen der Beschleunigungsfälle und dem Vertrauensklima, dem korrosiven Verhalten, das Widerstand gegen Veränderungen beinhaltet, und Kündigungsabsichten eingegangen. Damit werden Aspekte angesprochen, die in der Literatur als erfolgskritisch für organisationale Veränderungen ausgewiesen werden (vgl. Dirks & Ferrin, 2001; Maurer, 1996; Podsakoff, LePine & LePine, 2007). Darüber hinaus widmet sich der letzte Abschnitt den Auswirkungen der Beschleunigungsfälle auf die Unternehmensleistung insgesamt.

2.5.1 Vertrauensverlust aufgrund von Überbeschleunigung

Über die letzten zwei Dekaden hinweg hat sich ein grosses Forschungsinteresse in den Sozialwissenschaften am Konzept des Vertrauens entwickelt (Möllering, Bachmann & Lee, 2004), denn ein von gegenseitigem Vertrauen geprägtes Klima besitzt viele Vorteile für Organisationen (Mayer & Gavin, 2005). Für einige Autoren ist Vertrauen eine zentrale Quelle zum organisationalen Erfolg (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000), was im Umkehrschluss die Aussage zulässt, dass der Verlust von Vertrauen zum Misserfolg der Organisation beiträgt. Gerade die Geschwindigkeit und Kontinuität, mit der Organisationen Veränderungen implementieren, lässt das Interesse an Vertrauen und seiner Rolle auch im Kontext organisationaler Veränderungen wachsen (Mayer, Davis & Shoorman, 1995).

Bis heute ist Vertrauen jedoch hauptsächlich als ein Antezedent für Konsequenzen organisationaler Veränderungen untersucht worden. Wenige Studien haben Vertrauen als Ergebnis eines Veränderungsprozesses und damit als veränderbaren Zustand (siehe z.B. Burke et al., 2007; Kiefer, 2005;) im Fokus. Dabei können Morgan und Zeffane (2003) aufzeigen, dass organisationale Veränderungsinitiativen das Vertrauen in die Organisation und in das Management stark angreifen.

Gerade für langfristige Veränderungsinitiativen ist der Erhalt des Vertrauens im Ergebnis jedoch essentiell, da es die Basis zur Bereitschaft bildet, auch zukünftig persönliche Risiken einzugehen, die eine Veränderung mit sich bringen (vgl. Bartlett & Ghoshal, 1995). Sollte dieses Vertrauen fehlen, kann es zu einer Reduzierung im Engagement für die Organisation und deren Veränderungen kommen, was sich mitunter in einer geringeren Effektivität widerspiegelt (vgl. Dirks & Ferrin, 2001). Die Beschleunigungsfalle wird mit einem reduzierten Vertrauensklima in Verbindung gebracht. Da bei Bruch und Vogel (2011) die Beschleunigungsfalle als ein veränderbarer Zustand angesehen wird kann auch Vertrauen als sich entwickelnder und damit fluider Zustand gesehen werden (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Eine Reihe an Forschern haben die Fragilität von Vertrauen in vielen verschiedenen Situationen betrachtet und festgestellt, dass es schwierig ist, Vertrauen zu gewinnen, aber leicht ist, es zu verlieren (Möllering, Bachmann & Lee, 2004). Davon zu unterscheiden ist Vertrauen als relativ stabile Eigenschaft, die von der Umwelt unbeeinflusst bleibt (Rotter, 1954) und Vertrauen als Prozess, in dem Vertrauen als eine Art intervenierender Prozess gesehen wird, was sich an die Forschung zu Vertrauen als Moderator anlehnt (Burke et al., 2007). Sich entwickelnde Zustände sind sowohl abhängig von kontextualen Faktoren als auch von Inputs, Prozessen und Ergebnissen (Marks et al., 2001). Da die Beschleunigungsfalle als Ergebnis überfordernder Organisationsaktivitäten gesehen wird, kann Vertrauen in Zusammenhang mit der Beschleunigungsfalle gesetzt werden. Aus der Perspektive eines sich entwickelnden Zustands bedeutet dies, dass Vertrauen bei hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle gebrochen werden kann (Bruch & Kowalevski, 2011, 2012).

Dass Vertrauen überhaupt verloren geht, hängt damit zusammenhängen, dass Vertrauen als „*a state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*“ (Rousseau et al., 1998. S. 395). Diese Erwartungen der anderen Partei gegenüber basieren auf

akkumulierter Erfahrung und Wissen anhand von Situationen, in denen Vulnerabilität aufgetreten ist. Situationen der Vulnerabilität treten in Überforderungskontexten auf – das Vertrauen, welches dann noch in die Organisation gelegt wird, basiert darauf, wie stark diese das Gefühl vermittelt, in die Mitarbeiter selbst zu investieren (Blau, 1962), um die Organisationsmitglieder in herausfordernden Situationen zu unterstützen (Dahl, 2011; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Wie Bruch und Vogel (2011) deutlich machen, liegt ein entscheidender Fehler vieler Organisationen darin, nicht ausreichend in die Humanressourcen zu investieren. So kann Vertrauen in die Organisation dadurch unterstützt werden, dass personenunabhängige Strukturen die Wahrscheinlichkeit des eigenen Erfolges in einer bestimmten vulnerablen Situation unterstützen. Dieses Vertrauen reflektiert die Sicherheit in einer Situation aufgrund von Garantien, Sicherheitsnetzen oder Strukturen (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Das Konzept der Beschleunigungsfaller offenbart die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder, dass beispielsweise einerseits nicht genügend Ressourcen bereitgestellt werden, um die Herausforderungen zu bewältigen, und andererseits die Regenerierung und damit die Wiedergewinnung von Ressourcen nicht möglich ist (Bruch & Vogel, 2011). In einem Zustand von Überbeschleunigung scheinen die Organisationsmitglieder die Sicherheitsstrukturen zu vermissen, die ihnen Schutz vor der Verlustspirale der Ressourcen bieten.

Da es sich bei der Beschleunigungsfaller um ein kollektives Phänomen handelt, bezieht sich Vertrauen im vorliegenden Fall sowohl auf das Vertrauen, das Organisationsmitglieder in die Organisation haben, aber auch auf das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Diese vertrauensvolle Atmosphäre beschreiben Huff und Kelley (2003) als internes Vertrauensklima. Die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern findet ihr Gleichgewicht durch die Reziprozität des Austausches der beiden Parteien. Wenn diese Beziehung an Reziprozität verliert, so stellt sich das als Herausforderung für das gegenseitige Vertrauen dar (Six, 2005). Folglich kann auch dieses Vertrauensgleichgewicht in organisationalen Veränderungen leiden, da diese eine starke Last für die gesamte Organisation darstellen (vgl. Morgan & Zeffane, 2003; Shin, Taylor & Seo, 2012). Vertrauen können Führungskräfte dadurch verlieren, dass sie Aufgaben wie das Einteilen der Personalressourcen oder von Materialressourcen (Fleishman, et al., 1991) nicht so lösen, dass die Bewältigung der an die Mitarbeiter gestellten Anforderungen machbar ist.

Gerade der Verlust in das Vertrauen zur Bewältigung belastender Situation, wie herausfordernde Veränderungen, stellen einen kritischen Faktor für den organisationalen Erfolg dar (siehe auch Bruch & Vogel, 2005). In diesem Zusammenhang sei die soziale Austausch-Theorie (Blau, 1962) angeführt, die im Zusammenhang mit Veränderungsinitiativen von Carnall (1982) vorgeschlagen wurde. Carnall untersuchte die Beziehung zwischen verschiedenen Gruppen, die sich in Macht und Status unterschieden, und analysierte den Einfluss organisationalen Wandels auf diese Beziehung. Wie Carnall zeigen konnte, entwickelt sich Vertrauen oder Misstrauen über die Zeit hinweg. Laut Blau (1962) entwickelt sich Vertrauen vorwiegend durch den erfolgreichen Austausch von Unterstützung und gegenseitigem Nutzen. Wenn dieser Austausch nicht gegeben

ist und Organisationsmitglieder in belastenden Situationen über zu wenige Ressourcen klagen, um die Anforderungen zu bewältigen, kommt es zu einem Vertrauensverlust.

Aus diesem Abschnitt lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H4: Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle weisen ein geringeres Vertrauensklima auf als Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle.

Basierend auf den bisherigen Schlussfolgerungen in diesem Kapitel werden signifikante Zusammenhänge zwischen den Implementierungscharakteristika Überlappung, Tiefenwirkung sowie Anzahl der Veränderungen und der Beschleunigungsfalle erwartet. Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen der Beschleunigungsfalle und dem Vertrauensklima angenommen. In Anlehnung an das Vorgehen von Raes, Bruch und de Jong (2013) können Hypothesen über indirekte Effekte aufgestellt und die Mediationshypothesen daraus abgeleitet werden. Infolgedessen und basierend auf der Forschung zu Misserfolg und negativen Konsequenzen organisationaler Veränderungen (vgl. Beer & Nohria, 2000; Dahl, 2011; Huczynski & Buchanan, 2001; Huy & Mintzberg, 2003; Klarner & Raisch, 2013) kann vermutet werden, dass die Beschleunigungsfalle den Zusammenhang zwischen den Implementierungscharakteristika und dem Vertrauensklima mediiert.

Die Hypothese hierzu lautet:

H5: Die Beschleunigungsfalle mediiert den negativen Zusammenhang zwischen organisationalen Veränderungen und dem Vertrauensklima.

2.5.2 Korrosives Verhalten und Widerstand gegen Überbeschleunigung

Eine Konsequenz der Beschleunigungsfalle ist der Anstieg an aggressivem und korrosivem Verhalten (vgl. Bruch & Vogel, 2011; Bruch & Kowalevski, 2011, 2012). In Organisationen mit ausgeprägtem korrosivem Verhalten zeigen sich Mitarbeiter als hoch emotional involviert, kreativ und aktiv – dies jedoch mit negativen Emotionen wie Ärger und Frust. Darüber hinaus sind die damit einhergehenden (kreativen) Verhaltensweisen aktiv gegen Veränderungen gerichtet und weisen eine stark organisationsschädigende Form auf (Bruch & Vogel, 2005; vgl. Körner, Bruch & Stephany, 2012).

Der Widerstand gegen Veränderungen gilt bei einigen Autoren als eine der grössten Bedrohungen für die erfolgreiche Implementierung organisationaler Veränderungen (Dent & Goldberg, 1999; Maurer, 1996). Dies ist seit langem ein die Change-Forschung bestimmendes und immer noch hochrelevantes Thema. An dieser Stelle lohnt sich ein Seitenblick in die Naturwissenschaften: in der Mechanik ist das Auftreten von Widerstand unausweichlich, wenn Bewegung im Spiel ist. Dies lässt sich auch auf die Forschung zu Veränderungen übertragen: laut Ford

und Ford (2009) ist Widerstand überhaupt erst das Zeichen dafür, dass etwas in Bewegung ist. Maurer (1996) argumentiert ähnlich, wenn er Widerstand als eine Kraft ansieht, die Bewegung verlangsamt oder sogar stoppt.

Widerstand kann allerdings ein wichtiges Signal für das Auftreten einer Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen sein: die Organisation bewegt sich zu schnell, und die Ressourcen reichen nicht mehr aus, um die Veränderungen zu bewältigen. Insbesondere bei gross angelegten multiplen Veränderungen, die tiefgreifend und schnell ablaufen und durch eine dauerhaft hohe wandlungsbezogene Aktivitätsintensität gekennzeichnet sind, besteht die Gefahr einer erheblichen Belastung und einer kollektiven „Wandlungsmüdigkeit“ (vgl. Bernerth et al., 2011). Einige Autoren sehen Widerstand in Veränderungsprozessen daher nicht unmittelbar als Widerstand den Inhalten der Veränderungen gegenüber an, sondern als Verteidigungsmechanismus (Bovey & Hede, 2001) und als Ablehnung von Überforderung durch zu viel Veränderung (Abrahamson, 2004). Sikora, Beaty und Forward (2004) konzeptualisieren Widerstand gegenüber Wandel daher nicht als „*simple resistance to a change event but inability to cope or adapt to the cumulative impact of a whirlwind of change in the workplace*“ (S. 3).

Dent und Goldberg (1999) vermuten, dass Menschen den Veränderungen gegenüber nicht per se Widerstand leisten, sondern dem Verlust von Status, dem Verlust von Gehalt oder Komfort. Damit gehen sie einen Schritt in die Richtung der COR-Theorie, die argumentiert, dass Personen nach Verlusten relevanter Ressourcen und dem anhaltenden Investment eigener Ressourcen nicht mehr bereit sind, mehr zu investieren und sich zurückzuziehen beziehungsweise gegen den Ressourcenverlust aktiv vorgehen (Hobfoll, 2001), um die noch bleibenden Ressourcen zu konservieren. Im Falle von Ressourcen vernichtenden Veränderungsprozessen, die in die Beschleunigungsfalle führen können, kann daher von einem Anstieg des korrosiven und destruktiven Verhaltens ausgegangen werden.

Die sich hieraus ableitende Hypothese lautet:

H6: Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle weisen ein höheres korrosives Verhalten auf als Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle.

Basierend auf den bisherigen Schlussfolgerungen in diesem Kapitel werden signifikante Zusammenhänge zwischen den Implementierungscharakteristika und der Beschleunigungsfalle sowie der Beschleunigungsfalle und dem korrosiven Verhalten angenommen. In Anlehnung an das Vorgehen von Raes, Bruch und de Jong (2013) und basierend auf der Forschung zu Misserfolg und negativen Konsequenzen organisationaler Veränderungen (vgl. Beer & Nohria, 2000; Dahl, 2011; Huczynski & Buchanan, 2001; Huy & Mintzberg, 2003; Klarner & Raisch, 2013) kann vermutet werden, dass die Beschleunigungsfalle den Zusammenhang zwischen den Implementierungscharakteristika und dem korrosiven Verhalten mediiert.

Die Hypothese hierzu lautet:

H7: Die Beschleunigungsfalle mediert den negativen Zusammenhang zwischen organisationalen Veränderungen und der korrosiven Energie.

2.5.3 Kündigungsabsichten

Als Kündigungsabsicht wird bei Rafferty und Griffin (2006) die Bereitschaft oder auch der Wunsch beschrieben, die Organisation, in der man arbeitet zu verlassen. Podsakoff, LePine und LePine (2007) konnten zeigen, dass eine gestiegene Kündigungsabsicht auch mit einer tatsächlich höheren Kündigungsrate einhergeht. Diese besondere Dramatik wird von Bruch und Vogel (2011) in einer Untersuchung deutlich aufgezeigt: Danach sind die Kündigungsabsichten beziehungsweise das Nachdenken über die Kündigung bei Mitarbeiter in überbeschleunigten im Vergleich zu nicht überbeschleunigten Unternehmen um ein Vielfaches höher. Die Untersuchung lässt bei überbeschleunigten Organisationen nicht nur ein verstärktes Nachdenken über die Kündigung bei Mitarbeitern erkennen, sondern zeigt die tatsächliche Übersetzung in Verhalten in Form tatsächlich ausgesprochenen Kündigungen. So liegt die tatsächliche Kündigungsrate bei überbeschleunigten Unternehmen um 15% höher als bei vergleichbaren nicht von der Beschleunigungsfalle betroffenen Unternehmen.

Auch weitere Forschung zu erhöhten Kündigungsabsichten bei überlastenden organisationalen Veränderungen untermauert die Befunde zur Beschleunigungsfalle (Begley, 1998; Brotheridge, 2003). So konnten Begley und Czajka (1993) in ihrer Untersuchung zeigen, dass es bei Mitarbeitern nach einer gravierenden Umstrukturierung ihres Unternehmens eine starke Beziehung zwischen dem erlebten Stress und der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, gab. Eine andere Untersuchung zeigt, dass die Absicht, nach einem sogenannten *Downsizing* im Unternehmen zu verbleiben, mit der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung zusammenhängt (Armstrong-Stassen, 2004). Ebenso weisen Rhoades und Eisenberger (2002) auf einen engen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Unterstützung durch die Organisation und der Absicht, im Unternehmen zu verbleiben, beziehungsweise zwischen fehlender organisationaler Unterstützung und der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, hin.

Insbesondere die letzten Ergebnisse können mit der Theorie der Ressourcenerhaltung in Bezug gesetzt werden, da der Verlust relevanter Ressourcen oder die Nicht-Bereitstellung von Ressourcen zu einer elementaren Entscheidung wie der Kündigung führen kann. Eine auf der COR-Theorie basierende durchgeführte Studie konnten zeigen, dass Individuen auf lange Sicht Ressourcen wie Zeit und Anstrengung mit grossem Aufwand einsetzen, was letztlich jedoch mit dem Rückzug aus dem bestimmten Arbeitskontext durch die Kündigung endet (Wright & Cropanzano, 1998).

Dies sollte Unternehmen aufforchen lassen, die sich nachhaltig erfolgreich behaupten wollen, ohne ihre besten Leute zu verlieren (Bruch & Vogel, 2011). Tatsächliche Kündigungen gehen in den USA jährlich Milliardenverluste für

Unternehmen verbunden, da durch einen Mitarbeiter für seinen direkten Ersatz zusätzliche Kosten in Höhe von 50-60% des jährlichen Mitarbeitergehaltes entstehen. Dabei beziehen sich die Gesamtkosten von Kündigungen auf ca. 90% bis 200% des Jahresgehaltes (Cascio, 2000).

Die sich aus den oben stehenden Ausführungen ergebende Hypothese lautet:

H8: In Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle finden sich stärkere Absichten das Unternehmen zu verlassen als in Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle.

Basierend auf den bisherigen Schlussfolgerungen in diesem Kapitel werden signifikante Zusammenhänge zwischen den Implementierungscharakteristika und der Beschleunigungsfalle sowie der Beschleunigungsfalle und Kündigungsabsichten erwartet. In Anlehnung an das Vorgehen von Raes, Bruch und de Jong (2013) und basierend auf der Forschung zu Misserfolg und negativen Konsequenzen organisationaler Veränderungen (vgl. Beer & Nohria, 2000; Dahl, 2011; Huczynski & Buchanan, 2001; Huy & Mintzberg, 2003; Klarner & Raisch, 2013) kann vermutet werden, dass die Beschleunigungsfalle den Zusammenhang zwischen den Implementierungscharakteristika und Kündigungsabsichten mediiert.

Die Hypothese hierzu lautet:

H9: Die Beschleunigungsfalle mediiert den negativen Zusammenhang zwischen organisationalen Veränderungen und Kündigungsabsichten.

2.5.4 Unternehmensleistung

Bruch und Kowalevski (2011, 2012) konnten wiederholt einen Zusammenhang zwischen der Beschleunigungsfalle und der gesamten Unternehmensleistung identifizieren. Bei Extremgruppenvergleichen zeigten die überbeschleunigten Unternehmen eine um 10% reduzierte Unternehmensleistung im Vergleich mit Unternehmen, die nicht von der Beschleunigungsfalle betroffen waren. In der vorliegenden Arbeit wird Unternehmensleistung als multidimensionales Konstrukt mit drei Dimensionen definiert: Mitarbeiterleistung, Kundenleistung und finanzielle Leistung.

Wie Bruch und Vogel (2011) in ihren Untersuchungen zeigen, werden Aspekte der Mitarbeiterleistung in Zeiten von Überbeschleunigung stark angegriffen. So weisen Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle im Gegensatz zu Unternehmen mit geringer Ausprägung der Beschleunigungsfalle Effizienzverluste in Arbeitsabläufen (-24%) sowie niedrigere Mitarbeiterproduktivität (-12%) auf. Dies kann damit zusammenhängen, dass Mitarbeiter die mit der Überbeschleunigung einhergehende geringe Ressourcenlage zur Bewältigung von Belastungen nicht verkraften (Halbesleben & Bowler, 2007; Hobfoll, 1989). Entsprechend der COR-Theorie bedarf es für Mitarbeiter des Einsatzes von Ressourcen (z.B. Zeit, Anstrengung), um beispielsweise die in organisationalen Veränderungen

bestehenden Anforderungen zu bewältigen und Leistung zu zeigen. Der Zustand der Beschleunigungsfalle macht deutlich, dass die von der Organisation als Kompensation angebotenen Ressourcen (z.B. Gehalt, Urlaub) nicht ausreichen oder falsch eingesetzt sind, um die Belastung zu bewältigen (Halbesleben & Bowler, 2007; vgl. Hobfoll, 2011; vgl. Bruch & Vogel, 2011). Da Mitarbeiter laut der COR-Theorie den andauernden Verlust von Ressourcen versuchen aufzuhalten, indem sie noch vorhandene Ressourcen konservieren, liegt es nahe, dass sie in einer anhaltenden Verlustspirale von Ressourcen – ohne Licht am Ende des Tunnels und Chance auf einen Ressourcengewinn (vgl. Sonnentag & Fritz, 2007) – weniger Verhaltensweisen zeigen, von denen eine Organisation profitiert (Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, 2013).

Wie Untersuchungen zeigen, hat die Beschleunigungsfalle ebenfalls negative Auswirkungen auf Aspekte der Kundenleistung einer Organisation (vgl. Bruch & Vogel, 2011). So weisen Unternehmen, die ihre Mitarbeiter systematisch und dauerhaft überlasten, eine niedrigere Kundenzufriedenheit und schlechtere Verkaufszahlen auf (vgl. z.B. Bruch, & Vogel, 2005, Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011; Dwertmann, & Kunz, 2011; Zaugg, & Thom, 2003). Die Beschleunigungsfalle kann insofern die Kundenleistung beeinträchtigen, als dass die Organisationsmitglieder in überbeschleunigten Unternehmen keine Zeit mehr für ihre alltäglichen Aufgaben haben, zu denen beispielsweise der Kundenkontakt und das Achten auf besondere Qualität gehört (vgl. Medvec et al., 2004). Die Systemtheorie zeichnet ein Bild von Organisationen als Systeme, die externe Inputs (z.B. Investments, Akquisitionen) in einer „*throughput*“-Phase, zu der alle organisationalen Aktivitäten und Operationen gehören, in Outputs (z.B. Produkte und Services) transformieren. Aus dieser Perspektive kann die Beschleunigungsfalle und die mit ihr einhergehenden Umstände, beispielsweise keine Zeit mehr für die alltäglichen Aktivitäten zu haben, die Prioritäten nicht mehr zu sehen und dauerhaft unter Zeitdruck zu stehen, die „*throughput*“-Phase zum Misserfolg führen und damit die Qualität und Bereitstellung von Outputs und/oder Beziehungen mit Zulieferern von Inputs (z.B. Kunden oder Investoren) zerstören (vgl. Gillespie & Dietz, 2009). Hierfür sprechen auch empirische Untersuchungen zu Auswirkungen von Zeitdruck auf Gruppenleistungen, die zeigen, dass Gruppen, die über zu wenig Zeit klagen, eine geringere Qualität in Produkten und Services aufweisen (Karau & Kelly, 2004).

Eine weitere Auswirkung der Beschleunigungsfalle zeigt sich beim Aspekt der finanziellen Leistung. Diese ist in Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle insgesamt um 25% geringer als in Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle. Das hängt unter anderem mit einem geringeren Return on Investment (-24%) und geringerem Wachstum (-10%) in überbeschleunigten Unternehmen zusammen (Bruch & Vogel, 2011). Zudem konnte die Forschung beispielsweise zeigen, dass Mitarbeiter, die in einem Kontext arbeiten, in dem ihnen die nötigen Ressourcen und die nötige Zeit zur Vollbringung ihrer Arbeit fehlen, weniger Commitment bezüglich der Organisationsziele aufweisen (Bowen & Ostroff, 2004), zu denen auch finanzielle Ziele gehören.

Die daraus abgeleitete Hypothese lautet:

H10: Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle weisen eine geringere Unternehmensleistung auf als Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle.

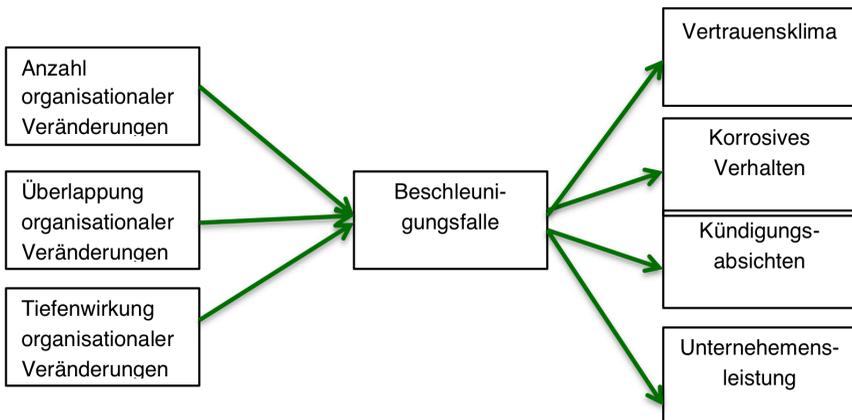
Basierend auf den bisherigen Schlussfolgerungen in diesem Kapitel werden signifikante Zusammenhänge zwischen den Implementierungscharakteristika und der Beschleunigungsfalle sowie der Beschleunigungsfalle und der Unternehmensleistung erwartet. In Anlehnung an das Vorgehen von Raes, Bruch und de Jong (2013) und basierend auf der Forschung zu Misserfolg und negativen Konsequenzen organisationaler Veränderungen (vgl. Beer & Nohria, 2000; Dahl, 2011; Huczynski & Buchanan, 2001; Huy & Mintzberg, 2003; Klarner & Raisch, 2013) kann vermutet werden, dass die Beschleunigungsfalle den Zusammenhang zwischen den Implementierungscharakteristika und der Unternehmensleistung mediiert.

Die Hypothese hierzu lautet:

H11: Die Beschleunigungsfalle mediiert den negativen Zusammenhang zwischen organisationalen Veränderungen und der Unternehmensleistung.

Damit ergibt sich folgendes Gesamtmodell für das Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit:

Abbildung 3: Untersuchungsmodell zur Forschungsfrage



2.6 Methodik zur Überprüfung der Hypothesen

In diesem Abschnitt sollen zunächst die Rahmenbedingungen der quantitativ-empirischen Untersuchung für Kapitel 2 dargestellt werden. Hierzu zählen die Wahl der Stichprobe, das Vorgehen bei der Datenerhebung und der Datenanalyse sowie verwendete Skalen.

2.6.1 Datenerhebung und Stichprobe

Um die in diesem Kapitel aufgestellten Hypothesen zu überprüfen werden die Daten aus einer Grossbefragung herangezogen. Ziel dieser Erhebungen ist es, in jährlichem Turnus Deutschlands besten Arbeitgeber im Mittelstand zu identifizieren. Die Befragungen werden von einer deutschen Medienagentur durchgeführt und in Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch analysiert und ausgewertet.

Bei der Zusammensetzung der Stichprobe liegt der Fokus deshalb auf deutschen Mittelständlern, da sie zusammen mit Kleinunternehmen 99,7 Prozent aller deutschen Unternehmen ausmachen (vgl. Goeke, 2008). Damit ist nicht nur möglich, mit den Ergebnissen einen Grossteil der deutschen Unternehmen anzusprechen, sondern die Untersuchung auch in einem für die vorliegende Arbeit optimalen Kontext durchzuführen. Wie Pufahl, Laux und Gruhler (2006) deutlich als Tatsache ausmachen, sind es insbesondere die deutschen mittelständischen Unternehmen, die hohen Veränderungsdruck zu bewältigen haben, der häufig durch Globalisierung, Deregulierung, Generationenwechsel oder Finanzierungsengpässen zustande kommt. Dieser hohe Veränderungsdruck lässt vermuten, dass gerade in Unternehmen des deutschen Mittelstandes zu einem Zeitpunkt häufig mehr als nur eine Veränderungsinitiative implementiert wird. Durch den hohen Zeitdruck sollten auch Überlappungen die Realität der deutschen Kleinunternehmen und Mittelständler abbilden. Daher sollte das Phänomen der Beschleunigungsfalle gerade hier häufiger anzutreffen ist.

Für die Berechnungen der vorliegenden Arbeit werden die Daten der oben genannten Befragung aus dem Jahr 2012 herangezogen. In 2012 nahmen 96 Unternehmen mit insgesamt 15.808 Mitarbeitern teil. Die untersuchten Unternehmen konnten an der Studie teilnehmen, wenn sie a) in Deutschland ansässig waren und b) eine Unternehmensgrösse von 20 bis 5.000 Mitarbeiter hatten. Die teilnehmenden Unternehmen kamen u.a. aus den Branchen Service/Dienstleistungen (55,7%), Produktion (23,6%), Finanzen/ Versicherung /Immobilien (9,1%), Grosshandel (7,8%) oder Einzelhandel (3,8%).

Die Datenerhebung fand anhand einer standardisierten Prozedur statt, die über alle Organisationen hinweg angewandt wurde. Die Prozedur lässt sich in drei Schritten darstellen:

1. Das Sammeln genereller Informationen über die Organisation (inklusive Anzahl der Veränderungen) wurde über Personalchefs oder Geschäftsführer gewährleistet.

2. Unter der Annahme, dass Mitglieder der Geschäftsleitung am besten Auskunft über Unternehmensleistungen geben können, wurde ihnen ein separater Fragebogen zum Ausfüllen gegeben, in dem sie Fragen zu Leistungsindikatoren der Organisation beantworteten.
3. Um einen Grossteil der Daten für die in der vorliegenden Studie eingebrachten Variablen zu erhalten wurden Mitarbeiterfragebögen genutzt. Insgesamt beinhaltete die Mitarbeiterbefragung vier Fragebögen (A bis D), da die Befragung Teil einer gross angelegten Studie war. Damit war die Möglichkeit gegeben, ein *Split-Sample-Design* einzusetzen (Dickson, Resick, & Hanges, 2006; Rousseau, 1985), welches insbesondere dann Relevanz hat, wenn Studien anfällig für den *Common Source Bias* oder die *Common Method Variance* sind. Diese stellen ein potenzielles Risiko dar, das häufig in gross angelegten Befragungen, wie sie in dieser Arbeit durchgeführt wurde, auftritt. Dies bedeutet, dass gefundene Zusammenhänge zwischen Variablen nicht aufgrund eines tatsächlichen Zusammenhangs aufgetreten sind, sondern weil die Fragen von denselben Personen beantwortet (*common source*) und anhand derselben Methoden (z.B. Fragebogen) beurteilt wurden (*common method*) (siehe hierzu Podsakoff et al., 2003). Um diesem Risiko entgegenzutreten wurden die Teilnehmer randomisiert einem der vier Fragebögen zugeteilt, den sie über eine webbasierte Plattform oder im *paper-pencil*-Format ausfüllen konnten. Die Befragung fand auf Deutsch statt, wofür alle Fragebogenversionen ins Deutsche übersetzt wurden. Hierfür wurde eine *double-blind back-translation* Prozedur eingesetzt, um semantische Übereinstimmung sicherzustellen (Schaffer & Riordan, 2003). Allen Teilnehmern wurde bei der Beantwortung volle Anonymität zugesichert.

Die Teilnehmer der Gesamtbefragung kamen aus allen relevanten Funktionen der Unternehmen und repräsentierten die verschiedenen Hierarchieebenen (2% Geschäftsführung/oberes Management; 7% mittleres Management; 10% unteres Management; 81% Mitarbeiter ohne Personalverantwortung).

2.6.2 Skalen und Items

Im nun folgenden Abschnitt wird auf Skalen und Items eingegangen, die für die Überprüfung der in Kapitel 2 formulierten Hypothesen eingesetzt wurden. Die im Folgenden aufgeführten Skalen finden sich mit ihren Items in Anhang 6.1.1.

2.6.2.1 Beschleunigungsfalle

Bruch und Menges (2010a; 2010b) entwickelten ein Messinstrument zur Erfassung der Beschleunigungsfalle. Dieses wurde von Bruch und Vogel (2011) sowie Bruch und Kowalevski (2011, 2012) eingesetzt und von Kunz (2012) einer Reliabilitätsprüfung unterzogen. Die Skala ist in drei Faktoren unterteilt, die der konzeptionellen Unterteilung der Beschleunigungsfalle in Mehrfachbelastung, Dauerbelastung und Überlastung entsprechen. Jede dieser Dimensionen wird durch drei Items repräsentiert, die in ihren von den Teilnehmern zu beurteilenden

Aussagen einen kollektiven Fokus enthalten. Die dadurch erfassten Daten lassen somit keinen Rückschluss auf die Individualebene zu. Anhand einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme sehr stark zu) können die Teilnehmer Aussagen zur Arbeitssituation in ihrem Unternehmen abgeben. Mit einem alpha- Koeffizienten von $\alpha = .88$ ist die Reliabilität der Skala in der vorliegenden Untersuchung zufriedenstellend (vgl. Kunz, 2012).

2.6.2.2 Vertrauensklima

Die Skala zur Beurteilung des Vertrauens wurde von Huff und Kelley (2003) entwickelt und erfasst mit 4 Items das interne Vertrauensklima in einer Organisation. Die Antwortmöglichkeiten sind hierbei: stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), stimme eher nicht zu (3), bin neutral (4), stimme eher zu (5), stimme zu (6), stimme voll und ganz zu (7) und keine Antwort (0). Die Reliabilität der Skala ist in der vorliegenden Arbeit mit einem Alpha-Koeffizienten von $\alpha = .89$ zufriedenstellend.

2.6.2.3 Widerstand und korrosives Verhalten

Die Skala zur Erfassung des korrosiven Verhaltens stammt aus dem Gesamtfragebogen zur Organisationalen Energie (Bruch & Vogel, 2005) und umfasst 9 Items (Beispielitem: „Mitarbeiter dieses Unternehmens behindern aktiv Veränderungen und Innovationen.“). Beurteilt wurden die Items von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme vollständig zu). Mit einer Reliabilität von $\alpha = .91$ kann die Skala als zufriedenstellend eingeschätzt werden.

2.6.2.4 Kündigungsabsichten

Kündigungsabsichten wurden anhand eines Einzelitems von Spector, Dwyer und Jex (1988) erfasst: „Wie oft haben Sie in den letzten 6 Monaten ernsthaft darüber nachgedacht, Ihre Stelle zu kündigen?“ Die Antwortmöglichkeiten rangierten von 1 (nie) bis 5 (extrem häufig). Hierbei weisen höhere Werte auf ein höheres Level an Kündigungsintentionen hin. Dieses Einzelitem ist in vorangegangenen Studien eingesetzt worden (vgl. Spector et al. 2007).

2.6.2.5 Unternehmensleistung

Für die Messung der Unternehmensleistung wurden subjektive Angaben der Geschäftsführung der untersuchten Organisationen herangezogen. Angesichts der Tatsache, dass grundsätzlich wenig objektive Daten über die untersuchten Mittelständler – hauptsächlich Privatunternehmen – zu finden sind, wird Forschern angeraten, eher subjektive Daten einzusetzen und nicht unbedingt auf objektive Daten zu bestehen (Richard et al., 2009). Dies hängt auch damit zusammen, dass empirische Befunde eine deutliche Korrelation zwischen subjektiven und objektiven Leistungsdaten zeigen (Guthrie, 2001).

Die Skala zur Erfassung der Unternehmensleistung wurde von Roca-Puig und Kollegen entwickelt und eingesetzt (Roca-Puig et al., 2007). Die Skala umfasst drei Dimensionen mit je drei Items: Finanzielle Leistung (Beispielitem: „Es gab eine merkliche Verbesserung der finanziellen Resultate“), Kundenleistung (Beispielitem: „Das Kundenmanagement hat sich verbessert.“) und Mitarbeiterleistung (Beispielitem: Die Mitarbeiterzufriedenheit hat sich verbessert).

Die Items konnten auf einer Antwortskala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme vollständig zu) beurteilt werden. Die Reliabilität der Gesamtskala für die Unternehmensleistung kann mit $\alpha = .84$ als zufriedenstellend angesehen werden.

2.6.2.6 Items zur Erfassung des exzessiven Wandels und Tiefenwirkung

Um den Aspekt der Multiplizität organisationaler Veränderungen möglichst informativ erfassen zu können wurden die wichtigsten Veränderungen aus der Literatur in eine multiple-choice Auflistung gebracht. Die Teilnehmer konnten ankreuzen, welche Veränderungsprozesse genau bei ihnen im Unternehmen ablaufen. Die vorgegebenen Optionen waren: 1. Restrukturierung / Reorganisation, 2. Prozessveränderung, 3. Strategische Neuausrichtung, 4. Innovation (Produktneuentwicklung), 5. Veränderung der Organisationskultur, 6. Kostenoptimierung/Kosteneinsparung, 7. Integration nach Merger/Akquisition.

Zudem wurde ein Item mit einer 5-stufigen Likert-Skala (1= stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme sehr stark zu) bereitgestellt, mit dem der zweite Teil des Konzeptes des exzessiven Wandels abgedeckt werden sollte. Es lautete: „In unserem Unternehmen werden neue Veränderungen initiiert, obwohl laufende Veränderungen noch nicht abgeschlossen oder evaluiert sind.“

Ford und Ford (1994) zeigen auf, dass es die Logik des Beobachters ist, die definiert wie Veränderungen wahrgenommen werden. Daher wurden den Teilnehmern ein weiteres Item präsentiert, das eine Einschätzung der Tiefenwirkung (von 1 = sehr oberflächlich bis 5 = sehr tiefgreifend) der in der Organisation ablaufenden Veränderungen zuließ.

Zudem wurde das Item der Dauer der Veränderungen auf einer Skala von 1 (sehr kurz andauernd) bis 5 (sehr lang anhaltend) abgefragt.

2.6.3 Datenaggregation

Um eine bessere Vergleichbarkeit mit der bisherigen Forschung zur Beschleunigungsfalle zu erreichen wurden die jeweiligen Antworten zu den verschiedenen Konstrukten (z.B. Beschleunigungsfalle oder Vertrauensklima) im Individual-Datensatz linear auf eine 100er-Skala übertragen. Die Ausprägungen der Konstrukte können dementsprechend zwischen 0 (keinerlei Ausprägung) und 100 (vollständige Ausprägung) liegen.

Da es sich bei der Beschleunigungsfalle und den im Zusammenhang mit den entwickelten Forschungshypothesen eingesetzten Konstrukten um Konstrukte auf kollektiver Ebene – nicht auf Individualebene – handelt, wurden die erhobenen Individualdaten entsprechend der Firmenzugehörigkeit in einem zweiten Datensatz aggregiert und auf das Kollektivniveau übertragen. Hierzu diente eine sogenannte

Filtervariable, die jedem Befragten seine entsprechende Firmenzugehörigkeit zuteilte. Dieses Vorgehen sichert die Anonymität der Befragten und lässt die Aggregation der Daten auf Organisationslevel zu, da die Individualdaten eines Befragten nur seinem Unternehmen zugeordnet werden.

Um Individualdaten auf das Kollektivniveau aggregieren zu können, benötigt es die Bestätigung durch zwei Arten von Intra-Klassenkoeffizienten¹³ (ICC), den ICC (1) und den ICC (2). Die Werte der beiden ICC geben an wie zuverlässig sich die Unternehmen voneinander unterscheiden. Für den ICC(1) (u.a. Bliese, 2000) – dieser gibt an inwieweit die Varianz innerhalb eines Unternehmens grösser beziehungsweise geringer ist als zwischen Unternehmen – gibt es bis dato keine Grenzwerte, die anzeigen, wann die Aggregation der Daten keine reliablen Ergebnisse mehr liefert. Hier ist daher insbesondere darauf zu achten, dass die hierzu durchgeführte Varianzanalyse einen signifikanten F-Wert aufweist, da dieser angibt, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmen signifikant sind. Der Kennwert des ICC(2) gibt Auskunft darüber, inwiefern die Unternehmensdurchschnitte eine trennscharfe Differenzierung zwischen den Unternehmen zulassen (Bliese, 2000). Wenn der in der hierzu durchgeführten Varianzanalyse gefundene F-Wert signifikant ist können die Werte des ICC (2) noch um .60 herum als reliabel akzeptiert werden (Bliese, 2000; Chen, Mathieu & Bliese, 2004).

Da für 96 Unternehmen der Gesamtuntersuchung die zur Aggregation notwendigen Voraussetzungen vorlagen¹⁴, bildet diese Gruppe an Unternehmen die Stichprobe für die vorliegende Arbeit.

2.6.4 Datenanalyse

2.6.4.1 Überprüfung von Zusammenhängen

Die Überprüfung der einzelnen Zusammenhangshypothesen H1-H3 fand mittels Korrelationsanalyse auf Organisationslevel statt. Da es sich bei den vorhandenen Daten um intervallskalierte Daten handelt, wurden die Zusammenhänge anhand des Pearson'schen Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten (r) berechnet und auf Signifikanz überprüft (vgl. Bortz, 1999).

Weitergehende Regressionsanalysen: Zur Analyse der Zusammenhänge zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen eignet sich der multiple Korrelationskoeffizient R , der nicht als Kausalbeziehung missverstanden werden sollte (Bortz & Döring, 2002). Nach Backhaus, Erichson und Plinke (2000) zeigt die Regression jedoch eine eindeutige Zusammenhangsrichtung zwischen Variablen auf, deren Umkehrschluss nicht ohne weiteres möglich ist. Darüber, wie adäquat das Kriterium letztlich durch das errechnete Regressionsmodell erklärt und vorhergesagt wird, gibt die F-Statistik Auskunft. Die Höhe der erklärten Varianz der

¹³ Nähere Erläuterung und tiefergehende Ausführungen zu Intra-Klassenkoeffizienten finden sich Bliese (2000).

¹⁴ Siehe Werte des ICC (1) und ICC (2) für alle in Kapitel 2 aggregierten Variablen im Anhang 6.6.

abhängigen Variablen durch die unabhängigen Variablen gibt die Kennzahl R-Quadrat wider, die als eine der wichtigsten Werte in der Regressionsanalyse angesehen werden kann. Einzelzusammenhänge der Regressoren mit der Kriteriumsvariable sind den Beta-Gewichten und der t-Statistik zu entnehmen (Bortz & Döring, 2006).

Das Verfahren der multiplen Regressionsanalyse wird in diesem Kapitel der vorliegenden Arbeit überwiegend als Zusatzanalyse verwendet, um die Implementierungsbedingungen zu identifizieren, die die grösste Varianz der Beschleunigungsfälle aufklären.

Hierfür wurden alle in der vorliegenden Arbeit einbezogenen Veränderungsvariablen - Multiplizität, Überlappung und Tiefenwirkung - als unabhängige Variablen schrittweise in ein Regressionsmodell aufgenommen, um das Modell zu identifizieren, das die höchste Varianz in der abhängigen Variable, in dem Fall die Beschleunigungsfälle, erklärt.

2.6.4.2 Überprüfung von Einflüssen

Um die Beschleunigungsfälle als Einflussvariable auf das Vertrauensklima, das korrosive Verhalten, die Kündigungsabsichten und die Unternehmensleistung zu prüfen, wird vor Überprüfung der Hypothesen H4, H6, H8 und H10 eine multivariate Varianzanalyse durchgeführt. Varianzanalysen werden zur Untersuchung von Einflüssen einer oder zwei unabhängiger auf eine oder mehrere abhängige Variable(n) herangezogen. Hiermit soll der Frage auf den Grund gegangen werden, warum Untersuchungsteilnehmer Unterschiede in mehreren Merkmalen aufweisen und ob die Beschleunigungsfälle potentiell eine Varianz auf den abhängigen Variablen erzeugt (Mittelwerte und Varianzen müssen immer interpretierbar sein). Im Allgemeinen besteht der Zweck der Varianzanalyse (ANOVA) darin, die Signifikanz der Unterschiedlichkeit mehrerer Mittelwerte zu testen. Die Bezeichnung wird jedoch von der Tatsache abgeleitet, dass beim Testen der statistischen Signifikanz von Mittelwertdifferenzen eigentlich Varianzen (Streuungen) verglichen (d.h. analysiert) werden (Bortz, 1999).

2.6.4.3 Überprüfung von Unterschieden durch Extremgruppenvergleiche

Um die Hypothesen H4, H6, H8 und H10 zu überprüfen werden Mittelwertvergleiche von Extremgruppen genutzt. Diese Logik wurde bereits von Bruch und Vogel (2011) eingesetzt, um Unterschiede bezüglich organisationaler Konsequenzen bei Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfälle und Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfälle aufzuzeigen. In der Gesamtstichprobe werden entlang des Median der Beschleunigungsfällenvariable drei gleich grosse Gruppen gebildet, von denen eine die Werte geringer Ausprägung, eine die mittlere Ausprägung und die dritte Gruppe die Werte hoher Ausprägung der Beschleunigungsfälle abbildet. Hierdurch erhält die unabhängige Variable der Beschleunigungsfälle ein nominales Skalenniveau, wobei die abhängigen Variablen (Vertrauensklima, korrosives Verhalten, Kündigungsabsicht und Unternehmensleistung) ein metrisches Skalenniveau

besitzen müssen. Dies braucht es, um auf Basis von t-tests zu erfassen, inwiefern sich die Mittelwerte der abhängigen Variablen zwischen den beiden Extremgruppen unterscheiden (Bortz, 1999).

2.6.4.4 Mediationsanalysen

Für die Hypothesen H5, H7, H9 und H11 wurden Mediationsmodelle berechnet. Hierbei ist das schrittweise Vorgehen die am häufigsten genutzte Methode, um eine Mediation zu testen (Baron & Kenny, 1986). Im ersten Schritt muss die unabhängige Variable einen signifikanten Zusammenhang mit der Mediatorvariable aufweisen. Im zweiten Schritt muss der Zusammenhang zwischen der Mediatorvariable und der abhängigen Variable signifikant sein. Im dritten Schritt sollte für eine vollständige Mediation der signifikante Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable nicht mehr signifikant sein, wenn die Mediatorvariable in das Modell mit aufgenommen wird. Für eine partielle Mediation sollte zumindest der signifikante Wert des Regressionskoeffizienten für den Haupteffekt sinken, wenn die Mediatorvariable in die Gleichung aufgenommen wird (James & Brett, 1984).

Als zusätzliche Analyse wird das *Bootstrap*-Verfahren für die Mediationsberechnung empfohlen (James, Mulaik, & Brett, 2006) und in der vorliegenden Arbeit mittels eines SPSS-Makros eingesetzt (Preacher & Hayes, 2004). Das *Bootstrap*-Verfahren hat neben weiteren Vorzügen den grossen Vorteil, dass es eine nonparametrische Methode zur Schätzung der Effektgrössen darstellt. Dadurch können Hypothesen getestet werden, ohne Vorannahmen über die Stichprobenverteilung oder die Form der Variablenverteilung getroffen zu haben. (Preacher & Hayes, 2004).

2.7 Ergebnisse – die Relevanz der Beschleunigungsfälle in organisationalen Veränderungen

In den folgenden Abschnitten werden zunächst die Prävalenz der Beschleunigungsfälle und der Implementierungscharakteristika Überlappung, Tiefenwirkung und Anzahl der Veränderungen dargestellt, die einen Eindruck vermitteln soll wie häufig die Beschleunigungsfälle mit ihren Subdimensionen vorkommt und welche Veränderungsarten und -bedingungen am häufigsten in den Organisationen der Stichprobe vertreten sind.

Im Anschluss daran sollen die für dieses Kapitel der Arbeit relevanten Hypothesen geprüft werden.

2.7.1 Prävalenz der Beschleunigungsfälle und von organisationalen Veränderungen in der vorliegenden Stichprobe

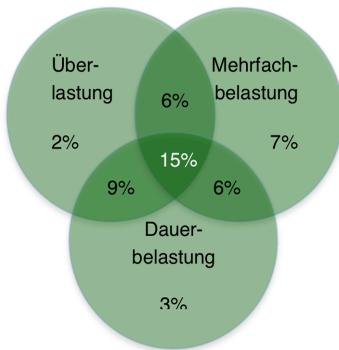
Beschleunigungsfälle. Um die Verbreitung der Beschleunigungsfälle in der vorliegenden Stichprobe festzustellen wird die Stichprobe für jede Subdimension der Beschleunigungsfälle entlang des jeweiligen Median in 3 Gruppen unterteilt.

Unternehmen, die im oberen Drittel einer Dimension angesiedelt sind besitzen eine hohe Ausprägung in der jeweiligen Beschleunigungs-Dimension. Das untere Drittel wird entsprechend als entschleunigt in dieser Dimension gesehen, während das mittlere Drittel den Normbereich darstellt (vgl. Kunz, 2012).

Anschliessend wurden zwei Hauptgruppen an Unternehmen gebildet, von denen eine die von Überbeschleunigung betroffene, die andere die nicht von Überbeschleunigung betroffene Gruppe darstellte. Kriterium für die Zuteilung zur „überbeschleunigten“ Gruppe war mindestens eine im oberen Drittel einer Beschleunigungs-dimension angesiedelte Ausprägung. Die „entschleunigte“ Gruppe besteht aus Unternehmen, die in keiner der Beschleunigungs-Dimensionen dem oberen Drittel angehören (vgl. auch Kunz, 2012).

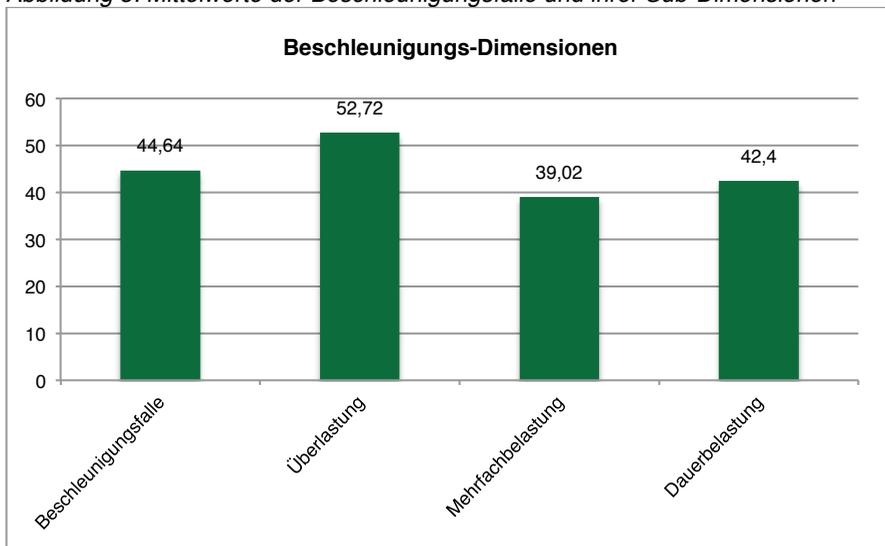
Entsprechend der oben genannten Kategorisierung sind in der vorliegenden Untersuchung 46 Unternehmen und damit 48% von der Beschleunigungsfalle betroffen. Dieses Ergebnis reiht sich in die Befunde ein, die 50% der Unternehmen von Überbeschleunigung betroffen sehen (Bruch & Menges, 2010a; Bruch & Kowalevski, 2012; Kunz, 2012). In Bezug auf die Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle zeichnet sich ein der bisherigen Forschung ähnliches Bild ab, wie Abbildung 4 zeigt (vgl. Bruch & Vogel, 2011; vgl. Kunz, 2012).

Abbildung 4: Verteilung überbeschleunigter Unternehmen nach den Sub-Dimensionen der Beschleunigungsfalle



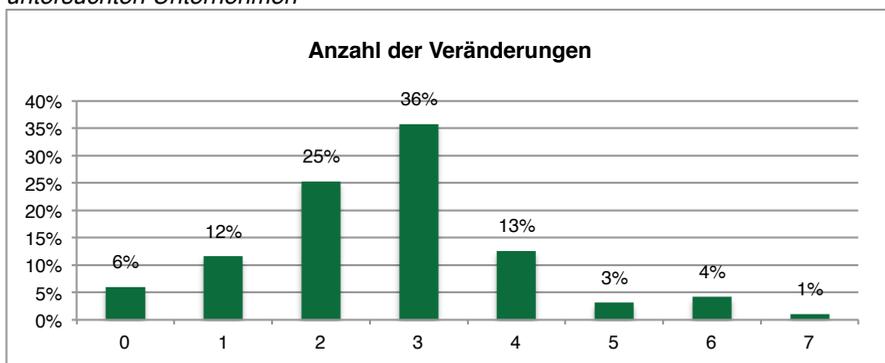
Wie in Abbildung 5 zu erkennen, setzt sich der im Folgenden in allen Berechnungen genutzte Gesamtwert der Beschleunigungsfalle ($M=44,64$) aus seinen drei Sub-Dimensionen Überlastung ($M=52,72$), Mehrfachbelastung ($M=39,02$) und der Dauerbelastung ($M=42,4$) zusammen. Die Überlastungsdimension trägt in der vorliegenden Stichprobe am meisten zur Ausprägung der Beschleunigungsfalle bei. Dieses Ergebnis unterscheidet sich von Kunz (2012), der in seiner Untersuchung die Mehrfachbelastung als Sub-Dimension mit dem höchsten Mittelwert der Sub-Dimensionen identifizierte.

Abbildung 5: Mittelwerte der Beschleunigungsfaller und ihrer Sub-Dimensionen



Exzessiver Wandel. Um die Verbreitung exzessiver Wandlungsaktivitäten in der vorliegenden Untersuchung darzustellen soll zunächst auf die Anzahl der Veränderungen und deren Art eingegangen werden, um dann im Anschluss den zweiten Aspekt exzessiven Wandels, die Überlappung organisationaler Veränderungen, aufzuzeigen.

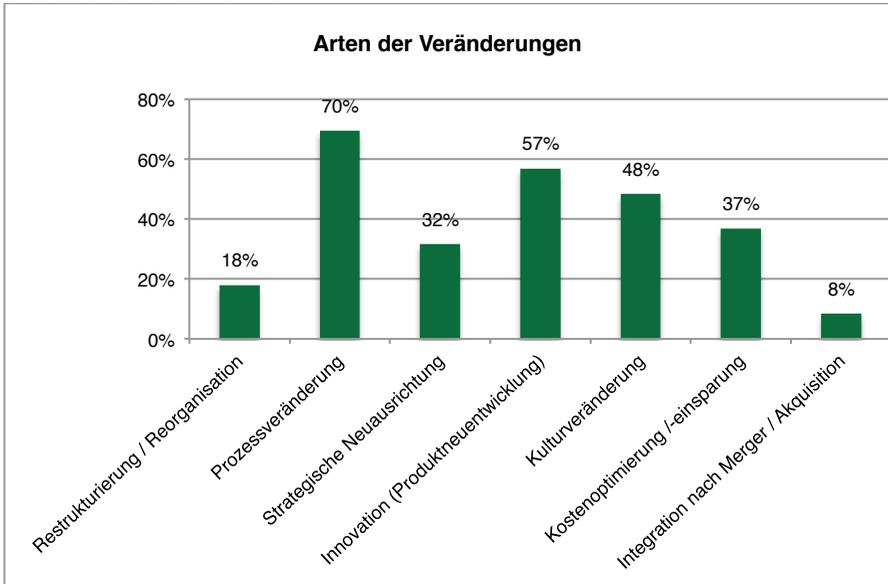
Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung der Anzahl an laufenden Veränderungen in den untersuchten Unternehmen



Wie in der oben stehenden Graphik deutlich zu erkennen, ist mit 82% der Grossteil der untersuchten Unternehmen mit zwei und mehr Veränderungen parallel

konfrontiert. Damit steht ein grosser Teil der Unternehmen der vorliegenden Stichprobe bezüglich der Multiplizität exzessiven Veränderungen gegenüber. Die am häufigsten simultan umgesetzte Veränderungsanzahl liegt mit 36% bei drei Veränderungen.

Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung der Arten von Veränderungen in den untersuchten Unternehmen

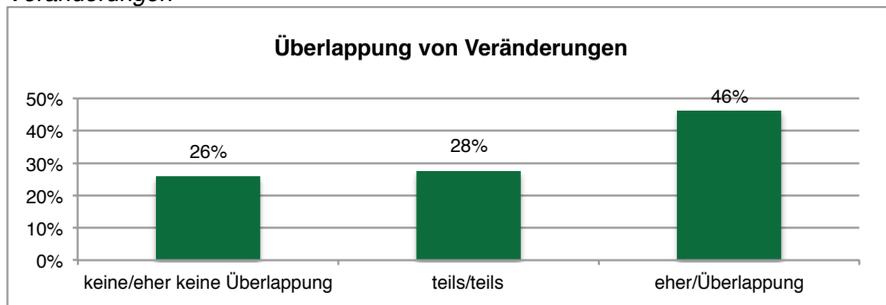


Die Abbildung 7 zeigt auf, welche Arten von Veränderungen am häufigsten Teil der Veränderungsstrategien der untersuchten Unternehmen sind. Wie hier zu erkennen ist, sind die meisten untersuchten Unternehmen damit beschäftigt, Prozess- (70%), Innovations- (57%) und/oder Kulturveränderungen (48%) zu implementieren. Kostenoptimierungen (37%), strategische Neuausrichtung (32%), Restrukturierung (18%) und Integration nach Merger/Akquisition sind eher mit grösserem Abstand dahinter zu finden. Diese Relationen ändern sich wenig bis gar nicht, wenn man nur die Gruppe von Unternehmen mit hoher oder niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle heranzieht. Auch hier gestaltet sich die Rangfolge der am häufigsten auftretenden Veränderungen wie sie in Abbildung 7 zu sehen ist. Einzig die Anzahl der Unternehmen die die jeweiligen Arten von Veränderungen durchführen ist bei der Gruppe der Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle geringer.

In der folgenden Abbildung 8 sind die Häufigkeiten der Antworten zur Überlappung von Veränderungen dargestellt. Zur besseren Veranschaulichung wurde die Gesamtstichprobe in drei Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe besteht aus den Unternehmen, in denen Überlappungen organisationaler Veränderungen

eher/vorherrschen (Antwortkategorien 4 und 5). Die zweite Gruppe besteht aus Unternehmen, die unentschieden bezüglich des Aspektes der Überlappung geantwortet haben (Antwortkategorie 3). In der dritten Gruppe befinden sich die Unternehmen, in denen Überlappung organisationaler Veränderungen eher/keine Rolle spielt (Antwortkategorien 1 und 2).

Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung der Überlappung organisationaler Veränderungen



Die oben stehende Graphik zeigt, dass die Ausprägung von Überlappung organisationaler Veränderungen in nur 26% der untersuchten Unternehmen keine Rolle spielt. Dagegen gehören in 28% der Unternehmen Überlappungen zum Teil in 46% der Unternehmen gehören sie zur Realität.

Um sicherzustellen, dass die Überlappung von organisationalen Veränderungen tatsächlich eine wahrgenommene Kontinuität mit sich bringt, zeigt Tabelle 2 die Korrelation zwischen der Überlappung und der Dauer organisationaler Veränderungen.

Tabelle 2: Korrelation der Variablen Überlappung und Dauer organisationaler Veränderungen

	1	2
1. Überlappung	-	.37**
2. Dauer	.37**	-

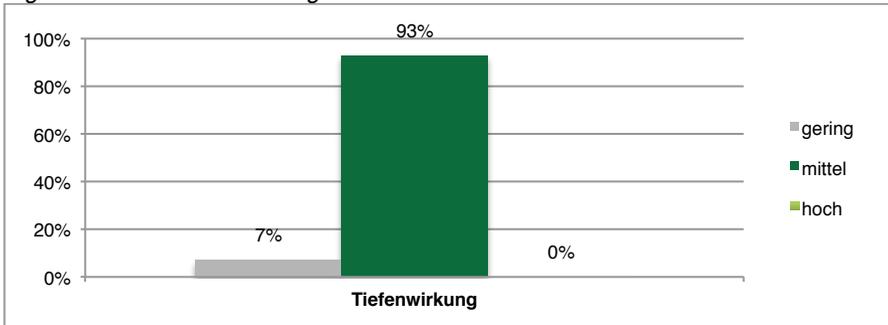
Bemerkung: N = 96; ** = $p < .01$ (zweiseitig)

Wie die Korrelation in oben stehender Tabelle 2 deutlich macht, gehen Überlappungen organisationaler Veränderungen mit einer längeren Dauer von Veränderungen einher. Daher kann bei der Überlappung in der vorliegenden Arbeit von einer gewissen kontinuierlichen Anforderung durch Veränderungen ausgegangen werden.

Die Verteilung der Tiefenwirkung ist in der folgenden Abbildung 9 dargestellt. Die Kategorien der Tiefenwirkung werden hierbei aus den Antworten der Unternehmen wie folgt gebildet: gering = Antwortkategorien 1 und 2 (sehr oberflächliche beziehungsweise oberflächliche Veränderungen) bis hoch = Antwortkategorien 4 und 5 (tiefgreifend beziehungsweise sehr tiefgreifend ablaufende Veränderungen). In der mittleren Kategorie befinden sich die teils/teils Antworten der Antwortkategorie 3.

Die Abbildung 9 zeigt ein deutliches Gewicht auf der mittleren Ausprägungskategorie, was bedeutet, dass die meisten Unternehmen die Tiefenwirkung der aktuell ablaufenden Veränderungen eher im mittleren Bereich und deshalb weder als besonders hoch, noch als besonders niedrig einstufen.

Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der wahrgenommenen Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen



In allen folgenden Berechnungen wird die Gesamtskala der Beschleunigungsfalle genutzt – ohne die Unterteilung in Sub-Dimensionen –, da die Gesamtskala einerseits eine gute Reliabilität aufweist (vgl. Kunz, 2012) und, wie in Abschnitt 2.7.1. aufgezeigt wird, der Zustand der Beschleunigungsfalle von allen drei Sub-Dimensionen geprägt ist.

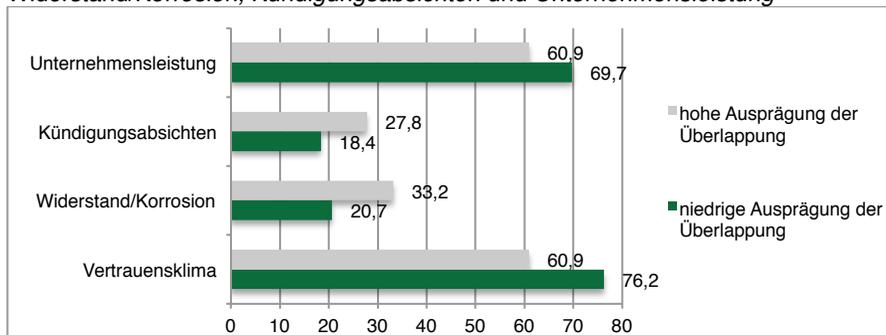
2.7.2 Überprüfung der Hypothesen

In Bezug auf organisationale Veränderungen ist in den Hypothesen nur ein indirekter Effekt über die Beschleunigungsfalle auf das Vertrauensklima, den Widerstand beziehungsweise das korrosive Verhalten, die Kündigungsabsichten und die Gesamtleistung verankert. Dennoch sollen im Folgenden Berechnungen erfolgen, die aufzeigen, dass sich Unternehmen in den hier untersuchten Konsequenzen unterscheiden, je nachdem, ob sie eine hohe oder niedrige Ausprägung der Implementierungsmerkmale organisationaler Veränderungen aufweisen¹⁵. Hierzu wurden die Veränderungsmerkmale entlang des Medians in drei Gruppen (hohe, mittlere und niedrige Ausprägung des Merkmals) unterteilt.

¹⁵ Eine Korrelationstabelle mit den Variablen befindet sich im Anhang 6.3.

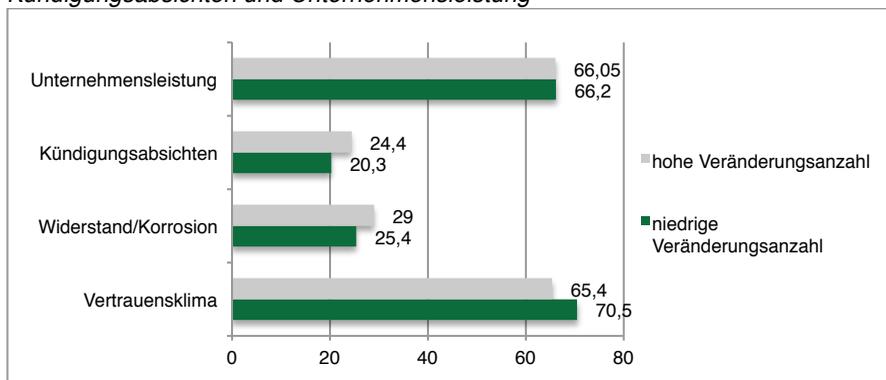
Die folgenden Graphiken sollen einen ersten Eindruck vermitteln, dass sich Unternehmen mit hoher Ausprägung und niedriger Ausprägung der jeweiligen Veränderungsmerkmale unterscheiden, was die in der vorliegenden Arbeit als relevant betrachteten Aspekte des Veränderungserfolgs – Vertrauen, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung – betrifft.

Abbildung 10: Mittelwertunterschiede der Unternehmen mit hoher vs. niedriger Überlappung organisationaler Veränderungen für Vertrauensklima, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung



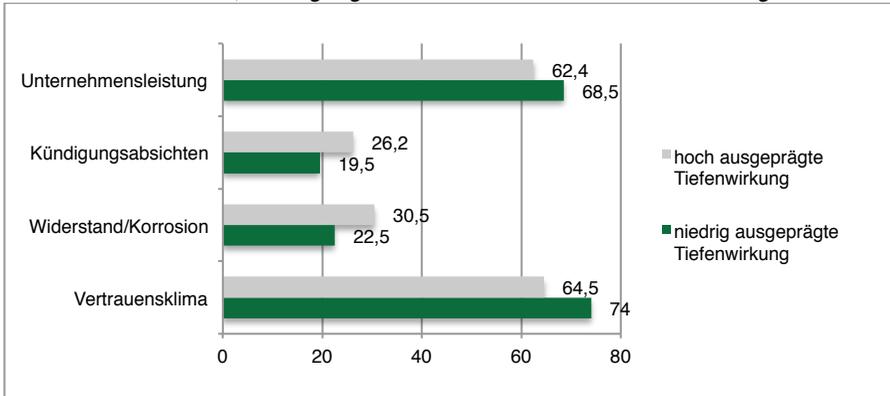
Wie Abbildung 10 zeigt, kann die Überlappung als Differenzierungsmerkmal für Unternehmen herangezogen werden, die sich bezüglich des Vertrauens, des Widerstands, der Kündigungsabsichten und der Unternehmensleistung unterscheiden. Alle hier aufgezeigten Unterschiede können mit Signifikanzwerten $p < .01$ als hochsignifikant angesehen werden.

Abbildung 11: Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmen mit hoher vs. niedriger Veränderungsanzahl für Vertrauensklima, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung



Wie Abbildung 11 zeigt, kann die Anzahl der Veränderungen als Differenzierungsmerkmal für Unternehmen herangezogen werden, die sich bezüglich des Vertrauens, des Widerstands, der Kündigungsabsichten und der Unternehmensleistung unterscheiden. Die hier aufgezeigten Unterschiede bezüglich Vertrauen, Widerstand und Kündigungsabsichten können mit Signifikanzwerten $p < .05$ als signifikant eingestuft werden. Der Unterschied in der Unternehmensleistung wird dagegen nicht signifikant.

Abbildung 12: Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmen mit hoher vs. niedriger Ausprägung der Tiefenwirkung für Vertrauensklima, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung



Wie Abbildung 12 zeigt, kann die Tiefenwirkung als Differenzierungsmerkmal für Unternehmen herangezogen werden, die sich bezüglich des Vertrauens, des Widerstands, der Kündigungsabsichten und der Unternehmensleistung unterscheiden. Die hier aufgezeigten Unterschiede bezüglich Vertrauen, Widerstand und Kündigungsabsichten können mit Signifikanzwerten $p < .01$ als hochsignifikant eingestuft werden. Der Unterschied in der Unternehmensleistung wird mit $p < .05$ ebenfalls signifikant.

2.7.2.1 Konsequenzen der Beschleunigungsfalle

Um den Einfluss der Beschleunigungsfalle auf die im theoretischen Teil angeführten Variablen, die zu erfolgskritischen Aspekten bei Veränderungsprozessen zählen, zu überprüfen, soll zunächst eine Varianzanalyse durchgeführt werden. Hierzu wird die Variable der Beschleunigungsfalle (Gesamtskala) aus dem Kollektiv-Datensatz, wie in Abschnitt 2.7.1. bereits durchgeführt, in einer dummymodierten (künstlichen) Kategorisierung (1=niedrige Ausprägung, 2=mittlere Ausprägung, 3=hohe Ausprägung) als unabhängige Variable in das Modell eingebracht, deren Einfluss auf die abhängigen Variablen

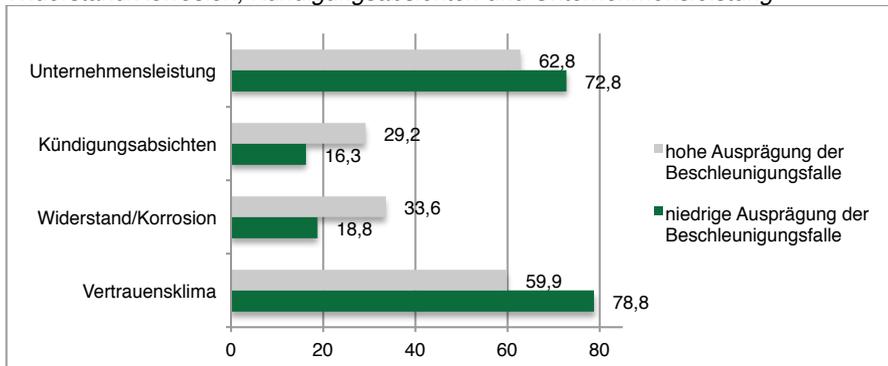
Vertrauensklima, Veränderungswiderstand / Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung überprüft wird.

Tabelle 3: Einfluss der Beschleunigungsfalle auf Vertrauensklima, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsicht und Unternehmensleistung

Abhängige Variablen	F-Wert	Signifikanz (1%)
Vertrauensklima	$F(2;80) = 41.870$.000
Widerstand/Korrosion	$F(2;80) = 30.709$.000
Kündigungsabsicht	$F(2;80) = 14.945$.000
Unternehmensleistung	$F(2;80) = 9.773$.000

Die oben stehende Tabelle zeigt bei allen vier aufgelisteten Variablen einen signifikanten Einfluss durch die Beschleunigungsfalle auf, der sich noch einmal deutlicher abbilden lässt. Hierzu sind in der folgenden Abbildung 13 die Mittelwertsunterschiede dieser beiden Gruppen dargestellt. Wie deutlich zu erkennen ist, weisen überbeschleunigte Organisationen in den Aspekten Veränderungswiderstand/Korrosion und Kündigungsabsichten einen höheren Wert auf als entschleunigte Unternehmen. In den Bereichen Vertrauensklima und Unternehmensleistung hingegen zeigen sich bei überbeschleunigten Unternehmen niedrigere Werte. Alle aufgezeigten Mittelwertunterschiede können aufgrund hoher Signifikanz ($p < .01$) als gesichert gelten und zeigen deutlich, mit welche Aspekte für den Veränderungserfolg als kritisch für Unternehmen einzustufen sind.

Abbildung 13: Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmen mit hoher vs. niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle für Vertrauensklima, Widerstand/Korrosion, Kündigungsabsichten und Unternehmensleistung



Anhand der oben stehenden Abbildung 13 kann konstatiert werden, dass mit einem Mittelwert von $M = 78,8$ ein sehr hohes Vertrauensklima innerhalb von Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle herrscht. Im Gegensatz dazu findet sich das Vertrauensklima in Organisationen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle eher im mittleren Bereich ($M=59,9$). Dieser Unterschied wird signifikant, $t(64) = 9.270$, $p < .001$

In Bezug auf das korrosive Verhalten und die Kündigungsabsichten kann bei Unternehmen mit hoher als auch niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle grundsätzlich festgehalten werden, dass die Mittelwerte eher dem unteren Drittel der Ausprägungsskala zuzuordnen sind. Dennoch findet sich bei Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle ein höherer Korrosionswert ($M=33,6$) als bei Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle ($M=18,8$). Dieser Unterschied kann mittels des t-Tests bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% als signifikant bestätigt werden, $t(64) = -8.941$, $p < .001$. Der Aspekt der Kündigungsabsicht weist bei Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle ebenfalls einen signifikant höheren Wert auf, $t(64) = -6.494$, $p < .001$.

Die Unternehmensleistung in den von hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle betroffenen Unternehmen zeigt mit einem Mittelwert von $M=62,8$ zwar einen Wert im oberen Mittelfeld. Dies bedeutet jedoch im Vergleich zu den Unternehmen mit niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle ($M=72,8$) einen signifikanten Einbruch der Gesamtleistung, $t(54) = 4.084$, $p < .001$ – bestehend aus finanzieller Leistung, Mitarbeiterleistung und Kundenleistung.

Mit diesen Ergebnissen werden die Hypothesen H4, H6, H8 und H10 unterstützt. In den folgenden Abschnitten soll darauf eingegangen werden, ob und mit welchen überlastenden Aspekten organisationaler Veränderungen die Beschleunigungsfalle in Zusammenhang steht.

2.7.2.2 Organisationale Veränderungen und die Beschleunigungsfalle

Um den Blick auf die Veränderungsmerkmale zu richten, deren Zusammenhänge mit der Beschleunigungsfalle im theoretischen Teil dieses Kapitels in Hypothesen gegossen wurden zeigt Tabelle 4 die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der relevanten Variablen.

Aus Tabelle 4 wird zunächst deutlich, dass alle Implementierungscharakteristika positiv und hoch signifikant mit der Beschleunigungsfalle zusammenhängen. Den stärksten Zusammenhang weist hierbei die Beziehung von Überlappung der Veränderungen zur Beschleunigungsfalle auf. Darüber hinaus wird deutlich, dass, keine Implementierungscharakteristika signifikant miteinander zusammenhängen. Die Korrelationstabelle zeigt weiterhin auf, dass die Wahrnehmung der Tiefenwirkung nicht unbedingt etwas mit der Anzahl an Veränderungen zu tun hat, wie es häufiger in der *Change*-Literatur propagiert wird (z.B. Krüger, 1994). Damit scheint die von Ford und Ford (1994) geforderte separate Einschätzung der Tiefenwirkung – neben der Überlappung und der Anzahl der Veränderungen – für die vorliegende Arbeit der richtige Schritt zu sein, da sich hierdurch bessere

Erkenntnisse im Hinblick auf die Erklärung der Beschleunigungsfälle ableiten lassen.

Tabelle 4: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Beschleunigungsfälle und der Implementierungscharakteristika

	M	SD	1	2	3	4
1. Beschleunigungsfälle	44,64	11,19	-	.25**	.73**	.43**
2. Anzahl der Veränderungen	2,68	1,41	.25**	-	.19	-.03
3. Überlappung	53,05	14,06	.73**	.19	-	.17
4. Tiefenwirkung	41,90	10,59	.43**	-.03	.17	-

Bemerkung: n = 96; **= p<.05; ***p<.01 (einseitig)

Die gefundenen Zusammenhänge unterstützen die aufgestellten Hypothesen H1-H3 mit hoher Signifikanz und zeigen auf, dass eine höhere Anzahl an Veränderungen, stärker ausgeprägte Überlappung und mehr Tiefenwirkung mit einer hohen Ausprägung der Beschleunigungsfälle einhergeht.

Bis dato liegen keinerlei empirische Untersuchungen zu relevanten Implementierungscharakteristika vor, die einen Einfluss auf die Beschleunigungsfälle aufweisen. Daher ist es von Bedeutung herauszufinden, welche Implementierungscharakteristika den grössten Beitrag zur Beschleunigungsfälle leisten. Hierzu wurde eine multiple Regressionsanalyse mit schrittweisem Verfahren an der Gesamtstichprobe durchgeführt. In diesem Fall wurde die Beschleunigungsfälle als abhängige Variable und die Implementierungscharakteristika Multiplizität, Überlappung und Tiefenwirkung als unabhängige Variablen in das Regressionsmodell aufgenommen. Die unabhängigen Variablen werden entsprechend der Stärke ihrer Vorhersagekraft schrittweise in das Regressionsmodell aufgenommen. Das finale Modell bestand aus den unabhängigen Variablen, die gemeinsam am besten die abhängige Variable, in dem Fall die Beschleunigungsfälle, vorhersagen. Die Berechnung der Regression ergab konkret eine Erhöhung der aufgeklärten Varianz in drei Modellen von $R^2 = .53$ auf $R^2 = .63$ und im 3. Modell auf $R^2 = .65$. Es wurde keine Variable ausgeschlossen, womit das dritte und am besten angepasste Modell mit seinen Variablen Überlappung, Tiefenwirkung und Anzahl der Veränderungen eine Varianzaufklärung der Beschleunigungsfälle von 65% aufwies. Dies kann als zufriedenstellendes Ergebnis gewertet werden. Darüber hinaus ging jede Erhöhung der aufgeklärten Varianz von Modell zu Modell mit einer signifikanten Änderung des F-Wertes einher (siehe Anhang 6.3.), der eine Aussage darüber zulässt, wie adäquat das Kriterium letztlich durch das errechnete Regressionsmodell erklärt wird (Bortz, 1999). Im 3. Modell zeigt sich die Überlappung organisationaler Veränderungen nicht nur als Variable mit dem stärksten Zusammenhang zur Kriteriumsvariable, sondern auch als Implementierungsbedingung mit der stärksten Vorhersagekraft der Beschleunigungsfälle. Dies ist nicht zuletzt auch an den Beta-

Gewichten zu erkennen – Überlappung ($\beta = .647$; $t = 10.080$, $p < .01$), Tiefenwirkung ($\beta = .330$; $t = 5.239$, $p < .01$) und Anzahl der Veränderungen ($\beta = .140$; $t = 2.206$, $p < .05$) Die multiple Regressionsanalyse macht demnach deutlich, dass die Veränderungsanzahl den geringsten Beitrag zur Varianzaufklärung der Beschleunigungsfälle leistet, wenn die anderen beiden Implementierungscharakteristika in das Erklärungsmodell mit aufgenommen werden.

2.7.2.3 Die Beschleunigungsfälle als Mediator zwischen Veränderungen und negativen Konsequenzen

Die vorangegangenen Ergebnisabschnitte haben dazu beitragen, die im theoretischen Teil formulierten Hypothesen zu einzelnen Zusammenhängen zu überprüfen. Dadurch konnte aufgezeigt werden, dass die Beschleunigungsfälle in organisationalen Veränderungen eine Rolle spielt und auch einen Einfluss auf das Auftreten negativer Auswirkungen für Organisationen hat. Der nun folgende Abschnitt trägt dazu bei, das Gesamtverständnis von organisationalen Veränderungen, der Beschleunigungsfälle und negativen Auswirkungen für die Organisation herzustellen. Die der Beschleunigungsfälle im theoretischen Teil zuge dachte und formulierte Rolle im Kontext organisationaler Veränderungen ist die eines Mediators. Dies bedeutet, dass die negativen Auswirkungen durch organisationale Veränderungsprozesse entweder vollständig oder teilweise durch das Auftreten der Beschleunigungsfälle erklärt werden können. Bestimmte Formen organisationaler Veränderungen rufen demnach die Beschleunigungsfälle hervor, welche sich dann wiederum negativ auf bestimmte Aspekte innerhalb einer Organisation auswirkt. Zur Feststellung einer Mediation bedarf es des in Abschnitt 2.6.4.4. erläuterten Vorgehens. Die anhand von Regressionsanalysen gefundenen Ergebnisse sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Regressionsanalysen zu Mediatormodellen

Eingeschlossene Variablen	Regression Mediator auf Prädiktoren; Regressionskoeffizienten	Regression Kriterium auf Mediator; Regressionskoeffizient	Regression Kriterium auf Prädiktoren; Regressionskoeffizienten	Regression Kriterium auf Prädiktoren und Mediator; Regressionskoeffizienten
	<i>Beschleunigungsfälle</i>	<i>Vertrauensklima</i>		
Anzahl Veränderungen	2,29*		-3,67**	-2,16
Überlappung	.52**		-.35**	-.01
Tiefenwirkung	.35**		-.31**	-.08
<i>Beschleunigungsfälle</i>		-.73**		-.66**
R ² (R ² korrigiert)	.65(.64)	.52(.51)	.43(.41)	.58(.56)
	<i>Beschleunigungsfälle</i>	<i>Widerstand/korrosives Verhalten</i>		
Anzahl Veränderungen	2,29*		2,11*	.91
Überlappung	.52**		.31**	.04
Tiefenwirkung	.35**		.25**	.07
<i>Beschleunigungsfälle</i>		.59**		.52**
R ² (R ² korrigiert)	.65(.64)	.52(.51)	.44(.42)	.58(.56)
	<i>Beschleunigungsfälle</i>	<i>Kündigungsabsichten</i>		
Anzahl Veränderungen	2,29*		2,21*	1.10
Überlappung	.52**		.20**	-.05
Tiefenwirkung	.35**		.31**	.14
<i>Beschleunigungsfälle</i>		.51**		.48**
R ² (R ² korrigiert)	.65(.64)	.39(.38)	.30(.28)	.42(.40)
	<i>Beschleunigungsfälle</i>	<i>Unternehmensleistung</i>		
Anzahl Veränderungen	2,29*		-.06	.55
Überlappung	.52**		-.24**	-.02
Tiefenwirkung	.35**		-.09	-.00
<i>Beschleunigungsfälle</i>		-.39**		-.37*
R ² (R ² korrigiert)	.74(.73)	.18(.17)	.15(.11)	.19(.15)

Bemerkung: N = 96¹⁶; * = p < .10; ** = p < .05; *** p < .01 (einseitig)
 Unstandardisierte Regressionskoeffizienten

In Tabelle 5 fällt auf, dass die grundlegenden Voraussetzungen für die Berechnung der Beschleunigungsfälle als Mediator der Implementierungsbedingungen und deren Zusammenhang mit organisationalen Konsequenzen nicht für alle Verbindungen gegeben sind. So kann die Beschleunigungsfälle für die Anzahl und den Tiefengrad organisationaler Veränderungen aufgrund nicht signifikanter Regressionskoeffizienten mit der Unternehmensleistung (b = -.06 beziehungsweise b = -.09) nicht als Mediator für das Gesamtmodell überprüft werden kann (vgl. Abschnitt 2.6.4.4.). Die relevanten Zusammenhänge für eine

¹⁶ Da die Fragen zur Unternehmensleistung lediglich 83 Firmen beantwortet haben, liegt das n bei den Berechnungen zur Unternehmensleistung daher bei 83.

Mediationsberechnung sind lediglich für die Verbindung der Überlappung organisationaler Veränderungen (unabhängige Variable) mit der Beschleunigungsfalle (Mediator) und der Unternehmensleistung (abhängige Variable) zu finden. Eine Mediationsberechnung dieser Wirkungskette zeigt eine vollständige Mediation von Überlappung der Veränderungen auf die Unternehmensleistung durch die Beschleunigungsfalle ($b = -.36, p < .05$). Damit findet Hypothese 11 keine Unterstützung.

Wie Tabelle 5 zudem deutlich macht, konnten für alle Implementierungscharakteristika und deren Zusammenhänge mit organisationalen Konsequenzen wie Vertrauensverlust, Widerstand/korrosives Verhalten und Kündigungsabsichten vollständige Mediationsmodelle mit der Beschleunigungsfalle als Mediator gefunden werden. Dadurch kann die Aussage getroffen werden, dass die Implementierungscharakteristika Überlappung, Tiefenwirkung und Anzahl der Veränderungen zum Auftreten der Beschleunigungsfalle beitragen und diese sich wiederum negativ auf das Vertrauensklima innerhalb einer Organisation auswirkt, Widerstand gegenüber Veränderungen schürt und Kündigungsabsichten fördert.

Die im Anschluss daran durchgeführten *Bootstrapping*-Prozeduren (Preacher & Hayes, 2004) mit einem 95% *bootstrapped* Konfidenzintervall um den indirekten Effekt (exklusive 0) belegen die durch Baron und Kennys (1986) Ansatz gefundenen Ergebnisse (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Bootstrap-Ergebnisse indirekter Effekte

Abhängige Variable		Bootstrap-Ergebnisse für indirekten Effekt	Standardfehler	LL 95% CI	UL 95% CI
Vertrauensklima	Anzahl	-.23	.69	-2,96	-.24
	Überlappung	-.34	.07	-.47	-.21
	Tiefenwirkung	-1,51	.06	-.35	-.12
Widerstand/korrosives Verhalten	Anzahl	1,19	.54	.22	2,33
	Überlappung	.27	.06	.17	.38
	Tiefenwirkung	.18	.05	.10	.29
Kündigungsabsichten	Anzahl	1,11	.54	.17	2,33
	Überlappung	.25	.06	.13	.38
	Tiefenwirkung	.17	.05	.78	.28
Unternehmensleistung	Anzahl	-.08	.05	-.19	.002
	Überlappung	-.22	.10	-.44	-.007
	Tiefenwirkung	-.60	.45	-1.65	.06

Bemerkung: $N = 96^{17}$ Unternehmen; *Bootstrap* Stichprobengröße = 10000; LL = *Lower limit*; UL = *Upper limit*; CI = *Confidence interval*.

¹⁷ Da die Fragen zur Unternehmensleistung lediglich 83 Firmen beantwortet haben, liegt das n bei den Berechnungen zur Unternehmensleistung daher bei 83

Wie die Tabelle zeigt, werden die Hypothesen 5, 7 und 9 unterstützt, in denen die Implementierungscharakteristika Überlappung, Tiefenwirkung und Anzahl der Veränderungen durch die Beschleunigungsfalle auf Vertrauensklima, Widerstand/korrosives Verhalten und Kündigungsabsichten wirken. Das *Bootstrap*-Verfahren zeigt ebenfalls nur einen indirekten Effekt der Überlappung auf die Unternehmensleistung durch die Beschleunigungsfalle, weshalb Hypothese 11 keine Unterstützung findet.

2.8 Ergebnisdiskussion

Wie alle Häufigkeitsverteilungen zur Beschleunigungsfalle, dem exzessiven Wandel sowie der Tiefenwirkung deutlich machen, ist diese Untersuchung äusserst relevant, da die Realität organisationaler Veränderungen eines Grossteils der untersuchten Unternehmen durch diese Aspekte geprägt ist.

Anhand der Ergebnisse lässt sich feststellen, dass die gefundene Verbreitung der Beschleunigungsfalle mit 48% in der vorliegenden Stichprobe nahe an die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen heranreicht (vgl. Bruch, & Menges, 2010a; 2010b; Bruch, & Vogel, 2011; Bruch, & Kowalevski, 2011, 2012; Bruch & Kowalevski, 2012; Kunz, 2012). Das mit 15% feststellbare gemeinsame Auftreten aller drei Sub-Dimensionen ist nahezu identisch mit den bei Kunz (2012) gefundenen 16%, die er bedenklich nennt, wenn man die Auswirkungen betrachtet, die weiter unten diskutiert werden. In der vorliegenden Stichprobe zeigt sich, im Gegensatz zur Untersuchung von Kunz (2012) die Mehrfachbelastung als am wenigsten ausgeprägt. Dies kann unter anderem daran liegen, dass es die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmen schaffen, die an sie gestellten multiplen Anforderungen besser zu priorisieren. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass die Unternehmen der aktuellen Stichprobe grundsätzlich weniger unterschiedlichen Anforderungen gegenüberstehen als dies bei Kunz (2012) der Fall war.

Die Prävalenz der Beschleunigungsfalle sowie die deutlichen Ergebnisse bezüglich ihrer Konsequenzen zeigen auf, wie wichtig es ist, Antezedenzen oder Ursachen der Beschleunigungsfalle zu identifizieren. Wie die Ergebnisse der Varianzanalyse deutlich machen (Tabelle 3) können die bisherigen Befunde zu Konsequenzen der Beschleunigungsfalle belegt werden (Bruch & Menges, 2010a, 2010b; Bruch & Vogel, 2011; Bruch & Kowalevski, 2012). Alle Analysen zeigen hochsignifikante Resultate, weshalb man von deutlichen Effekten der Beschleunigungsfalle auf das Vertrauensklima, den Widerstand/das korrosive Verhalten, die Kündigungsabsicht und die Unternehmensleistung sprechen kann. Der grösste Einfluss der Beschleunigungsfalle auf das Vertrauensklima könnte damit zusammenhängen, dass das Konzept der Beschleunigungsfalle die Wahrnehmung von Organisationsmitgliedern zeigt, deren Organisation keine Anzeichen erkennen lässt, belastungsreduzierende Ressourcen zugunsten der Mitarbeiter bereitzustellen oder Regenerationen willkommen zu heissen (Bruch & Vogel, 2011). Daher legt der Zustand einer Beschleunigungsfalle nahe, dass Mitarbeitende, die in stark beanspruchenden Veränderungen zunächst noch an die Organisation und

deren Schutz geglaubt haben, das Vertrauen im Angesicht der Überbeschleunigung verloren haben. Eine Reihe von Forschern schätzt Vertrauen in vielen Situationen als fragil ein, was mit dem bekannten Spruch einhergeht, dass Vertrauen schwierig zu gewinnen, jedoch leicht zu verlieren ist (Möllering et al., 2004). Im Gegensatz dazu ist es anscheinend schwieriger, sich für den aktiven Widerstand oder die Kündigung zu entscheiden, was auch die eher niedrigen Mittelwerte in Unternehmen mit hoch ausgeprägter Beschleunigungsfalle zeigen (siehe Abbildung 13). Diese Abbildung macht anhand der Mittelwertvergleiche jedoch grundsätzlich deutlich, um wie viel dramatischer die Lage bei Unternehmen mit hoher Ausprägung der Beschleunigungsfalle auch bei den anderen Konsequenzen (Widerstand/korrosives Verhalten, Kündigungsabsichten, Unternehmensleistung) ist.

Die Ergebnisse zu den Veränderungsarten (Abbildung 7) zeigen die Prozessveränderung, die Innovationsveränderung (Produktneuentwicklung) und die Kulturveränderung als die aktuell am häufigsten ablaufenden Veränderungen in der untersuchten Stichprobe. Dies ist ein Bild, das von Gegensätzen geprägt ist, da Prozess- und Innovationsveränderungen als eher wenig tiefgreifend in der Literatur dargestellt sind, wohingegen der Kulturwandel mit als tiefgreifendste Form der Veränderung gilt (siehe Abschnitt 2.4.2). Mit 48,4% haben die Hälfte aller Veränderungen in den untersuchten Unternehmen den Anspruch und das Ziel die Kultur zu verändern. Da sich die Relationen wenig bis gar nicht ändern, wenn man nur die Gruppe von Unternehmen mit hoher oder niedriger Ausprägung der Beschleunigungsfalle heranzieht ist ein Zusammenhang zwischen der Art der Veränderung und der Beschleunigungsfalle daher unwahrscheinlich. Das Ergebnis deutet vielmehr darauf hin, dass nicht die Art, sondern die Anzahl der Veränderungen einen Beitrag zur Beschleunigungsfalle leistet. In den Prävalenzanalysen der organisationalen Veränderungsbedingungen stellt nicht nur die Tatsache ein interessantes Ergebnis dar, dass grundsätzlich Veränderungen die heutige Realität der Unternehmen prägen (nur knapp 6% der Unternehmen geben an, derzeit keine Veränderungen umzusetzen), sondern dass die Multiplizität von Veränderungen eher die Regel als die Ausnahme darstellt. Dies lässt sich daran festmachen, dass lediglich knapp 18% der Unternehmen angeben, entweder keine oder nur eine Veränderung umzusetzen, während dagegen 82% von zwei oder mehr Veränderungen sprechen, die simultan umgesetzt werden (siehe Abbildung 6).

Mit unter 18% an Unternehmen, die keine oder nur eine Veränderung aktuell implementieren und knapp 50%, die angeben, dass neue Veränderungen in ihrem Unternehmen einsetzen, bevor noch laufende Veränderungen abgeschlossen oder evaluiert wurden, kann von einer Tendenz ausgegangen werden, dass exzessiver Wandel (Multiplizität und Überlappung) eher die Normalität als die Ausnahme in deutschen mittelständischen Unternehmen darstellt.

Durch die multiple Regressionsanalyse konnte die Überlappung von Veränderungen als grösste prädiktive Kraft der Beschleunigungsfalle identifiziert werden. Dies kann damit zusammenhängen, dass Überlappung die Wahrnehmung eines kontinuierlichen und damit dauerhaften Stroms an Veränderungen fördert

(Glick et al., 1995; Monge, 1995). Das geht einher mit Bruch und Vogel (2011), die das dauerhafte Überschreiten von Belastungsgrenzen für den Verlust der Leistungsreserven und -potenziale der Organisationsmitglieder verantwortlich machen. Zudem strömen aufgrund der Überlappung stetig neue und damit relevante Veränderungen in die Organisation und können dadurch ein anhaltend starkes Gefühl von Dringlichkeit und Wichtigkeit kreieren. Ein Zuviel an kontinuierlicher Dringlichkeit artet nach Kotter (2011) in Stress und Belastung aus und geht nach der COR-Theorie somit auch mit einem Ressourcenverlust einher.

Die Ergebnisse der Mediationsanalysen unterstützen die Hypothesen 5, 7, 9, die besagen, dass die Überlappung, die Tiefenwirkung und die Anzahl organisationaler Veränderungen das Auftreten der Beschleunigungsfalle erklären und diese sich wiederum negativ auf das Vertrauensklima innerhalb einer Organisation auswirkt, Widerstand gegenüber Veränderungen schürt und Kündigungsabsichten fördert, wodurch für Veränderungserfolg relevante Aspekte angegriffen werden.

Neben den bisher gefundenen Antezedenzen der Beschleunigungsfalle – schwache transformationale und transaktionale Führung, Zentralismus und geringes Vertrauen in Top-Management (vgl. Bruch & Menges, 2010; Kunz, 2012) – können damit Veränderungen, die als multipel, überlappend und tiefgreifend implementiert werden als so hohe und stressige Anforderungsbedingungen an eine Organisation angesehen werden, dass sie die Organisation in die Beschleunigungsfalle führen können.

Damit werden Erkenntnisse Bruchs und Ghoshals (2003) sowie Bruchs und Vogels (2005) aus dem ABB Fall zur Entstehung der Beschleunigungsfalle durch eine gross angelegte empirische Untersuchung unterstützt. Allerdings konnte die vorliegende Arbeit die Implementierungscharakteristika als Treiber der Beschleunigungsfalle nicht im Ganzen mit der geringen Unternehmensleistung in Verbindung bringen. Hierbei fand sich lediglich eine, aber dafür relevante, Wirkungskette, die das Überlappen der Veränderungen durch deren Wirken auf die Beschleunigungsfalle verantwortlich für eine geringere Unternehmensleistung sieht. Da die Überlappung von Veränderungen, wie in Abschnitt 2.4.1 beschrieben, als kontinuierliches Auftreten von Veränderungen wahrgenommen wird, kann insbesondere dieser Aspekt zu dem Eindruck beitragen, dass Verschnaufpausen und eine Gewinnung von Ressourcen zur weiteren Bewältigung der hohen Anforderungen nur schwer oder nicht mehr möglich sind.

In weiteren Korrelationsanalysen konnten signifikante Zusammenhänge zwischen der Unternehmensleistung und den Variablen Vertrauensklima, Widerstand/korrosives Verhalten und Kündigungsabsichten gefunden werden (siehe Korrelationstabelle im Anhang 6.3.). Damit kann davon ausgegangen werden, dass die Anzahl der Veränderungsprozesse und die Tiefenwirkung, zumindest über ihre indirekt negativen Auswirkungen auf das Vertrauensklima, den Widerstand gegenüber Veränderungen und die Kündigungsabsichten, die Unternehmensleistung mit beeinflussen.

2.9 Fallstudien zur Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen

Im vorangegangenen Abschnitt konnte den meisten entworfenen statistischen Zusammenhangs- und Mediationsmodellen eine Signifikanz bestätigt werden, was die meisten Hypothesen unterstützt. Um insbesondere den Mediationsmodellen eine gewisse Detailtiefe zu verleihen und die darunterliegenden Prozesse deutlich zu machen, soll die qualitative Forschungsmethode der multiplen Fallstudie ihren Einsatz finden. Multiple Fallstudien erlauben über die Darstellung von Detailtiefe hinaus eine Replikationslogik, in der die Fälle als Experimente behandelt werden (Yin, 2009). Durch das Verfahren der Fallstudie kann man sich einem theoretischen Konstrukt oder Phänomen annähern und insbesondere Modellannahmen illustrieren (Siggelkow, 2007). Daher soll die quantitative Untersuchung in der vorliegenden Arbeit um Beispiele aus der Unternehmenspraxis bereichert werden (vgl. Firestone, 1987; Miles, & Huberman, 1994).

2.9.1 Vorgehen bei der Entwicklung der Fallstudien

Die Methode der Wahl, um die Basis der Fallstudien zu schaffen war das Führen von Interviews. Diese wurden in halb-strukturierter Form durchgeführt, weshalb die Fragen vorab mehr oder weniger festgelegt waren. Ein Leitfaden diente als eine Art Richtschnur für die Interviewdurchführung. Die Interviews beinhalteten einen verbindlichen Themen- und Fragenkatalog, der darüber hinaus mit in den Interviews aufkommenden Themen angereichert werden konnte. Die Reihenfolge der Fragen war jedoch nicht verbindlich festgelegt. Antwortkategorien zur Beantwortung der Fragen wurden nicht verwendet, was die Antworten so offen wie möglich gestaltete und den Interviewpartner in keine bestimmte Richtung führen sollte. Die Fragen waren offen, aber nicht suggestiv formuliert. Die Interviewführung an sich war flexibel und liess auch eine Abweichung vom Leitfaden zu. Darüber hinaus gestellte Fragen ergaben sich im Laufe des Interviews, um tiefer in möglicherweise neu aufkommende Themen einzudringen (Flick, 2007).

Das in der vorliegenden Arbeit eingesetzte halb-strukturierte Interview wurde vom Autor konzipiert und durchgeführt. Es fand anhand der „*Critical Incident Technique*“ (CIT) stattfinden (Flanagan, 1954; Chell, 1998), mit der die zu analysierenden Aktivitäten, Vorgehensweisen oder Vorkommnisse („*incidents*“) möglichst prägnant beschrieben werden sollten. Dieser Technik liegt eine Logik-Struktur zugrunde, die sich von der Situation über das Verhalten zum Ergebnis hangelt (Gremler, 2004). Gemäss dieser Logik sollte auch der Interviewleitfaden seine Struktur erhalten.

Datenerhebung. Für die Fallstudien des vorliegenden Kapitels wurden in zwei Unternehmen (der PERSONAL GmbH¹⁸ und der SOFTWARE GmbH¹⁹) insgesamt elf Interviews²⁰ von jeweils 60-90 Minuten geführt, wobei zwei Interviews auf die

¹⁸ Der richtige Name des untersuchten Unternehmens wird nicht genannt

¹⁹ Der richtige Name des untersuchten Unternehmens wird auch hier nicht genannt

²⁰ Transkribierte Interviews finden sich in Anhang 6.7.

PERSONAL GmbH und neun auf die SOFTWARE GmbH entfielen. Dieses leichte Ungleichgewicht in der Anzahl der Interviewpartner wurde dadurch relativiert, dass die zwei Personen (beide aus dem Bereich Human Resources) der PERSONAL GmbH dem oberen und mittleren Management angehörten und in ihrer Funktion grossen Anteil an der Planung und Umsetzung der Veränderungen hatten, womit sie ihr Wissen aus einem Gesamtüberblick schöpfen konnten. Laut Eisenhardt und Graebner (2007) ist es von grosser Bedeutung möglichst sehr gut informierte Interviewpartner zu haben, die das im Fokus stehende Phänomen aus unterschiedlichen Perspektiven sehen, welche beispielsweise durch unterschiedliche Hierarchielevel der Interviewpartner in die Untersuchung einfließen können.

Die Interviewpartner der SOFTWARE GmbH kamen aus dem oberen (1 Person), mittleren (2 Personen) und unteren (5 Personen) Management. Das untere Management in der SOFTWARE GmbH ist in etwa vergleichbar mit einem Teamleiter oder Niederlassungsleiter. Das mittlere Management beider Unternehmen ist in etwa vergleichbar mit einem Gruppen- oder Regionalleiter. Das obere Management der beiden Unternehmen ist in etwa vergleichbar mit der Leitung der deutschen Regionen und überregionaler Gebiete wie DACH²¹ oder EMEA²².

Die Auswahl fiel auf diese Unternehmen, da sich beide in multiplen, sich überlappenden Veränderungsprozessen befanden, die eine hohe Tiefenwirkung zeigten. Nach Eisenhardt (1989) empfiehlt es sich, möglichst typische und damit aussagekräftige Fälle und Beispiele zur Untersuchung eines Phänomens heranzuziehen. Beide untersuchten Unternehmen waren durch Prozessveränderungen, Kulturveränderungen und der Kostenoptimierung mit drei der vier in der vorliegenden Untersuchung am häufigsten gefundenen Veränderungsarten konfrontiert. Bei beiden kam es zudem noch zu einer Restrukturierung. Beide Unternehmen befanden sich, gemäss des von Bruch und Vogel (2005) entwickelten Konstrukts, in der Beschleunigungsfalle. Die Interviewpartner wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung darum gebeten den Kontext multipler Veränderungen konkret zu beschreiben, der durch Implementierungscharakteristika wie Überlappung oder auch Tiefenwirkung fordernd beziehungsweise überfordernd für die Organisation war. Wichtig dabei war, dass aufgezeigt wurde, was genau zur Überforderung beziehungsweise Überbeschleunigung geführt und was diese ausmachte sowie zu zeigen welche Auswirkungen diese Überbeschleunigung auf die Organisation hatte.

Datenanalyse. Die Interviews wurden pro Unternehmen einer Analyse unterzogen und mit Blick auf die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit untersucht (vgl. Eisenhardt, 1989): Welche Rolle spielt die Beschleunigungsfalle in der Erklärung negativer Effekte auf die Organisation in organisationalen Veränderungen?

Die Analyse fand unter anderem anhand der in diesem Kapitel aufgestellten Hypothesen und theoretischen Hintergründe als statt. Hierbei wurden die

²¹ Deutschland, Österreich und Schweiz.

²² Europa, mittlerer Osten und Afrika

Darstellungen der Entwicklungen innerhalb der einzelnen Firmen verglichen und nach Mustern von Ursachen und Wirkungen gesucht. Laut Eisenhardt (1989, S. 540) nenn sich ein solches Vorgehen die Suche nach „*Cross-Case Patterns*“.

Der Fokus lag hierbei auf der Erstellung von Kategorien oder Dimensionen, die eine konkrete Darstellung der Entwicklung der Beschleunigungsfalle zulassen und die Ressourcensicht mit einschliessen: „*One tactic is to select categories or dimensions, and then to look for within-group similarities coupled with intergroup differences. Dimensions can be suggested by the research problem or by existing literature, or the researcher can simply choose some dimensions*“ (Eisenhardt, 1989, S. 540).

2.9.2 Beschreibung der Unternehmen

Die PERSONAL GmbH ist die deutsche Niederlassung eines weltweit agierenden Personaldienstleister, dessen Hauptaufgabe darin besteht, Aufträge zur Besetzung einer vakanten Position von einem Unternehmen zu bekommen und hierfür den richtigen Kandidaten im Portfolio zu haben. Die Branche ist hoch volatil und wechselt regelmässig zwischen einem Überhang an Aufträgen und einem Überhang an Kandidaten. Wie es eine Führungskraft aus dem oberen Management sagte: „*Entweder heisst es wir müssen verkaufen, wir müssen Kunden suchen oder wir haben ganz viele Kunden gefunden und finden am Markt keine entsprechenden Kandidaten mehr.*“ Das führt dazu, dass die PERSONAL GmbH sich immer wieder neu erfinden muss. Immer wieder gibt es „die“ neue Idee und das Unternehmen schlägt von einer Seite wieder auf die andere um. Es gibt kaum Ruhephasen oder Phasen, in denen die Organisationsmitglieder nur das Tagesgeschäft bearbeiten oder Veränderungen akkurat implementieren können, ohne von einer neuen Veränderung wieder unterbrochen zu werden.

Die SOFTWARE GmbH ist die deutsche Niederlassung eines internationalen Softwareunternehmens, das zu den führenden seiner Branche zählt. Neben der Entwicklung von Software bietet das Unternehmen auch Dienstleistungen an, die sich rund um den Support bezüglich der Handhabung der Software von privaten Nutzern bis hin zur Integration der Software in bestehende IT-Systeme bei Firmen erstreckt. Für den Support in Deutschland ist, wie auch in anderen Ländern, der technische Support- beziehungsweise Servicebereich zuständig, um den es im vorliegenden Fallbeispiel geht und der in Deutschland zum Zeitpunkt der Interviews rund 250 Mitarbeiter umfasste. Er ist als mehr oder weniger eigenständiger Bereich innerhalb der SOFTWARE GmbH zu sehen, der dafür zuständig ist, Kunden bei der Integration oder Anwendung von Software zu beraten und zu unterstützen. Hierbei geht es beispielsweise um Integrationsprobleme in ein bestehendes Softwaresystem oder die einfache Analyse von „*bugs*“, also Problemen, die aus einer unreinen Programmierung entstanden sind. Die Kunden können sich bei der Art des Supportes entscheiden, ob sie eine Art *Business Class* oder eine Art

*Economy Class*²³ Tarif bekommen möchten. Der *Business Class* Tarif ist teuer – deshalb auch meist nur bei Firmen gefragt – und beinhaltet einen engen Support, der das Ziel hat jedes Kundenproblem zu lösen. Der *Economy Class* Tarif ist entsprechend günstiger – weshalb meist nur von Endkunden oder Partnern genutzt – hatte aber bisher das gleiche Ziel, nämlich den Kunden bis zur Lösung seines Problems zu begleiten. Dass in beiden Tarifen der Kunde an erster Stelle stand, hatte die SOFTWARE GmbH immer schon propagiert. Die Zufriedenheit des Kunden stellte in dem Unternehmen das höchste Gut dar, weshalb man bisher die wirtschaftliche Betrachtung in der Beratung der Kunden vernachlässigt hatte und den Servicebereich als reines *Cost-Center* akzeptierte.

2.9.3 Die Ausgangssituation und Implementierung in der PERSONAL GmbH

Im April 2012 wollte sich die PERSONAL GmbH mit einem Wandel neu erfinden. Grund hierfür war der starke Einbruch der Aufträge, der weltweit zu einem Rückgang des Gesamtsatzes von 6% führte, nachdem seit 2008 der Umsatz stetig um jährlich ca. 7% gewachsen war. Auch das Deutschlandgeschäft war davon betroffen, bei dem bis zum Jahr 2011 die Aufträge häufig von alleine eintrafen und Kandidaten zur Vermittlung im Überfluss zur Verfügung standen. Im Jahr 2011 änderte sich diese Situation grundlegend und das Unternehmen musste sich nun intensiv um Aufträge und Kandidaten bemühen. Das machte es für 2012 erforderlich, Vertrieb (Einholen von Aufträgen) und Recruiting (Finden der richtigen Kandidaten) systematischer miteinander zu verknüpfen. Aus Sicht des Top-Managements hatte die PERSONAL GmbH in ihrer bisherigen Struktur und Organisation sehr viele administrative Positionen und sehr wenige Menschen, die wirklich fähig seien, neues Geschäft zu akquirieren und ehrlich mit Kunden umzugehen, wenn der richtige Kandidat für eine Position beim Kunden nicht vorhanden ist. Daher brauchte es eine kulturelle Transformation. Da viele Veränderungsversuche in der Vergangenheit versandeten oder zu lange dauerten, hatte man sich diesmal zu einem Vorgehen entschieden, das top-down initiiert und gesteuert wurde. Um diesmal die Veränderungen nicht versanden und schnell durchzuziehen, wählte man bewusst ein Vorgehen, bei dem die Veränderungen mit voller Konsequenz umgesetzt und Dinge eskalieren konnten.

Unter dem Motto „vertriebsstark, spezialisiert, effizient“ wurde ein gross angelegtes Veränderungsprogramm mit dem Namen *Sales Culture 2.0* initiiert (*Sales Culture 1.0* war im Jahr 2010 ausgelaufen, weil es nicht weiter verfolgt wurde). Dies bedeutete eine Transformation von einer sehr dienstleistungsorientierten, aber auch hierarchischen, Organisation in eine durch Leistungsindikatoren gesteuerte Vertriebsorganisation. Vertriebsstärke sollte erreicht werden, in dem die richtigen Vertriebsmitarbeiter in der Organisation und mehr beim Kunden vor Ort sind als dies bisher der Fall war. Hierbei ging es einmal um die Restrukturierung des Vertriebes in zwei Bereiche. Ein Bereich sollte sich nur um das Industriegeschäft

²³ Bezeichnungen wie *Economy* und *Business Class* sind Interviews entnommen, um deutlich zu machen, dass es preisliche Unterschiede und Unterschiede in den Serviceleistungen gibt.

kümmern, in dem es um geringe Margen geht und klassische Positionen wie Mechaniker oder *Facility Manager* besetzt werden. Im zweiten Bereich geht es um das sogenannte *white-collar*- oder Bürogeschäft, in dem Positionen wie Fach-, Verwaltungs- und Büroangestellte besetzt werden sollen. Dem Kunden standen damit zwei Ansprechpartner gegenüber – einer für die klassischen, einer für die Fachpositionen. Innerhalb dieser zwei Bereiche sollten bei den Mitarbeitern Spezialisierungen vollzogen werden, bei denen es primär darum ging, den Vertrieb – betrifft in diesem Fall über 1000 Mitarbeiter – weg von einer universal kompetenten Belegschaft (jeder kümmert sich um Aufträge und die dafür passenden Kandidaten) hin zu spezialisierten Rollen entlang des Vertriebsprozesses zu verändern. Bisher nahmen die Mitarbeiter von der Telefonakquise über die Kandidatengespräche bis hin zum *Matching* – welcher Kandidat zu welchem Kunden passt – alle Aufgaben wahr. Um die neuen Rollen umzusetzen sollten unterstützende und effiziente Prozesse und Strukturen eingeführt werden. Die angestrebte Effizienz sollte mit Kostensenkungen verbunden werden. Insbesondere wollte man die administrativen Prozesse und damit verbundene Kosten drastisch reduzieren.

Das geplante Vorgehen der PERSONAL GmbH wurde zwar in einem groben Gesamtprojektplan festgehalten. Einen konkreten Zeitpunkt, zu dem der Wandel beendet sein musste gab es jedoch nicht. Dennoch hatte man im Top-Management den Ehrgeiz die Veränderungen so schnell wie möglich umzusetzen.

Daher sollten bis Ende des Jahres 2012 die Veränderungen abgeschlossen sein. Inhaltlich ging man wie folgt vor:

Die betroffenen 1000 Mitarbeiter sollten einmal komplett in der Mitte gespalten und aufgeteilt werden in den Industriebereich und den Bürobereich. In diesem Zusammenhang sollte eine entsprechende Führungsstruktur entwickelt und ein komplett neues Management über diesen zwei Bereichen etabliert werden. In beiden sollte dann parallel die Spezialisierung für die spezifischen Rollen erfolgen. Die einzelnen Vertriebsrollen sollten überschneidungsfrei gestaltet und schriftlich fixiert werden, ohne Mischformen zuzulassen. Es sollten Rollen definiert werden, die sich am Vertriebsprozess orientieren. So sollte beispielsweise der Sales Consultant nur für die Generierung von Neugeschäft bei kleineren Kunden zuständig sein. Der Sales Manager hatte diese Aufgabe bei mittleren bis grösseren Kunden. Der Recruiter sollte nur dafür zuständig sein Kandidaten zu rekrutieren und Einstellungsgespräche zu führen. Die Rolle des Vertriebsdisponenten war es ausschliesslich die Arbeit des Recruiting und der Neukundenakquise zu verknüpfen. Dann gab es noch den Personalvermittler, der nur für die Permanentbesetzung, also nicht die Zeitarbeit, sondern die feste Vermittlung zuständig sein sollte.

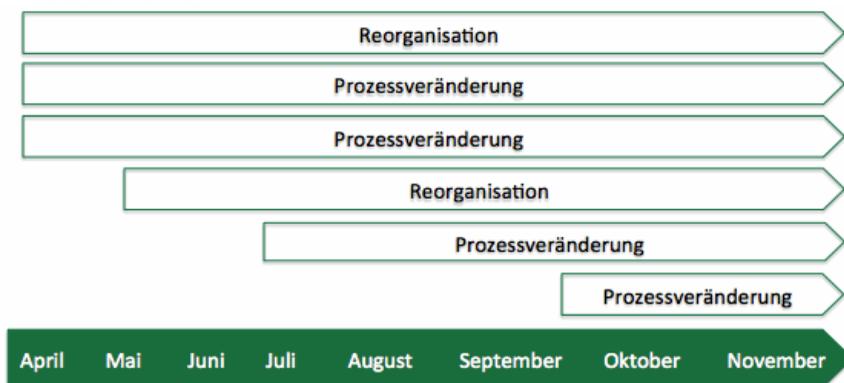
Parallel sollten kleine Niederlassungen, in denen zu wenige Mitarbeiter beschäftigt waren, um alle Rollen mit jeweils einer Person zu besetzen, geschlossen werden. Deutschlandweit mussten daher 29 kleine Niederlassungen aufgelöst und die Mitarbeiter auf grössere Niederlassungen verteilt werden.

Mit der Einführung neuer Prozesse und Regeln sollten einerseits die Aufgaben einer neuen Rolle, beispielsweise eines Recruiters, genau definiert und

aufgeschrieben werden. Andererseits sollte geklärt werden, bei welchen Aufgaben genau die Übergabe an die nächste Rolle, z.B. zum Vertriebsdisponenten, stattfinden sollte.

Insgesamt wurden sechs Veränderungen in der Zeit vom Startpunkt April 2012 bis zu den Interviews im November 2012 initiiert. Die Kulturveränderung galt nicht als gesonderter Strang, sondern sollte sich über die anderen Veränderungsimplementierungen ergeben. Keine der Veränderungen war im November 2012 abgeschlossen.

Abbildung 14: Darstellung des Implementierungsvorgehens der PERSONAL GmbH im Zeitstrahl für 2012



Quelle: Eigene Darstellung

Um der Organisation möglichst viel Spielraum für den Wandel zu geben, sollte sich ein Baustein der Implementierung von *Sales Culture 2.0* mit dem Thema Mehrarbeit beschäftigen. Hierbei sollten Prozesse und Aufgaben gefunden und gestoppt werden, die zeitaufwendig waren und die Veränderungsimplementierung bremsen konnten. Die PERSONAL GmbH nannte diese Aktivität selbst „Frühjahrsputz“²⁴. Diese Aufgaben sollte darüber identifiziert werden, wie viel Zeit pro Woche für Prozesse und Aufgaben - beispielsweise Meetings, Webinare²⁵ oder wöchentliche Statusberichte – aufgewendet wurden, die nicht den Kernprozessen oder -aufgaben entsprachen. Dabei sollte Unnötiges aufgeschrieben und für die Zeit der hohen Herausforderungen reduziert beziehungsweise ganz zurückgestellt werden. Dieses Vorhaben bis November 2012 nicht umgesetzt gewesen. Das Top-Management war im Mai 2012 bereits der Ansicht, dass keine Zeit mehr für diesen Baustein des Veränderungsprogrammes sei, da die tatsächliche Umsetzung der anstehenden Veränderungen besser gestern hätte geschehen sollen. Der „Frühjahrsputz“ verlief daher, wie viele andere Themen (beispielsweise *Sales*

²⁴ vgl. auch Bruch und Vogel, 2011.

²⁵ Ein Webinar ist ein onlinebasiertes Training (Erklärung aus Interview entnommen).

Culture 1.0) bei der PERSONAL GmbH, im Sande. Dies führte dazu, dass den Organisationsmitgliedern am Ende nicht gestattet wurde die Teilnahme an Webinaren oder Meetings abzusagen, um Zeit für die Kernaufgaben zu haben. Wie ein Mitglied des oberen Managements sagte:

„Wir hatten nur die Idee, man könnte die Arbeit reduzieren, aber wir haben uns selbst überholt mit anderen Themen. Jetzt waren wir schon in der Rollenfindung und haben den Frühjahrsputz nicht professionell zu Ende geführt.“

2.9.4 Die Ausgangssituation und Implementierung in der SOFTWARE GmbH

Bei der *SOFTWARE GmbH* war seit November 2011 die operative Leistung des Geschäftes im Vergleich zum Vorjahr gerade wieder im Begriff sich etwas zu verbessern. Das Unternehmen befand sich nicht in einer akuten wirtschaftlichen Existenzkrise, hatte dennoch mit kontinuierlich sinkenden Margen in den letzten drei Jahren zu kämpfen. Im Januar 2012 hatte die Überprüfung der *Scorecard* zur Mitte des Geschäftsjahres (Beginn des Geschäftsjahres ist Juli) ergeben, dass insbesondere der Support-Bereich in Deutschland seine Kosten nicht im Griff hatte. Deshalb wurde vom Deutschlandchef der *SOFTWARE GmbH* ein sehr ambitioniertes Ziel herausgegeben: bis Ende des Geschäftsjahres (also Juni 2012) sollten die Kosten soweit reduziert sein, dass die Serviceeinheit sich nicht mehr als Cost-Center darstellte. Diese Vorgabe umfasste nicht nur das Einhalten des Kostenbudgets für die zweite Hälfte des Geschäftsjahres (Februar bis Juni 2012), sondern auch die Einsparung des im ersten Geschäftshalbjahr (Juli 2011 bis Januar 2012) produzierten Kostenüberlaufs. Die Veränderungsziele waren entsprechend der Leistungsindikatoren in der *Scorecard* gesteuert und hatten daher primär etwas damit zu tun, den über die letzten Jahre kontinuierlich abgefallenen Gewinnmargen Einhalt zu gebieten. Wie eine Führungskraft des oberen Managements sagte:

„Die Motivation des Managements lag ganz klar darin, soviel Geld wie möglich aus den Services zu ziehen und Kosten auf einem guten Level zu halten.“

Die tieferegehende Analyse der *Scorecard* für den Servicebereich ergab neben der geringen Wirtschaftlichkeit weitere Problemfelder, die laut oberem Management in direktem Zusammenhang mit den Kosten und damit auch der Wirtschaftlichkeit des Bereiches standen.

Folgende Aspekte wurden dem oberen Management in der Analyse aller Faktoren deutlich:

1. Gleichbehandlung der Kunden im *Business Class* und *Economy Class* Bereich. So war beispielsweise die Zeit, die ein Mitarbeiter des Servicebereiches im Schnitt für die Bearbeitung von Problemen eines *Economy Class* Kunden benötigte nahezu identisch mit der Zeit, die man für den *Business Class* Kunden aufbrachte. Dadurch bildeten sich lange Warteschlangen bei *Economy Class* Kunden

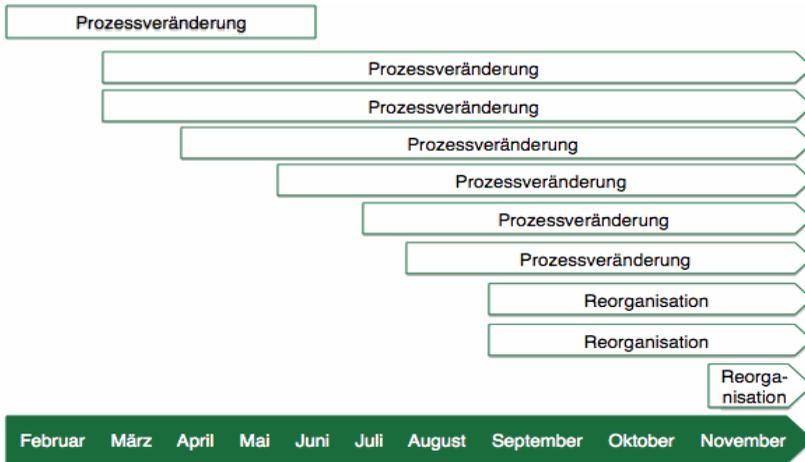
2. Teilweise wurden *Economy Class* Kunden als Lernkunden für neue Mitarbeiter herangezogen, was die Bearbeitungszeit des Kundenproblems in die Länge zog
3. Auf Kundenprobleme wurde nur reagiert und nicht proaktiv daran gearbeitet Probleme gar nicht erst auftreten zu lassen
4. Hohe Personalkosten
5. Sinkende Kundenunzufriedenheit

Da vor allem Punkt 1 und Punkt 3 auf ein Verhalten im Kontakt mit dem Kunden hindeuteten, das es zu ändern galt, war man sich im oberen Management bewusst, dass mit den Veränderungen in verschiedensten Prozessen auch eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter einhergehen musste, was den Initiatoren der Veränderungen als kultureller Veränderungsaspekt bewusst war..

Das grob geplante Vorgehen der SOFTWARE GmbH lässt sich wie folgt darstellen: Um den oben aufgezählten Problemen zu begegnen wurden von Februar bis November 2012 (Zeitpunkt der Interviews) aus Sicht des oberen Managements neun wichtige Veränderungen initiiert. Auch hier wurde die kulturelle Veränderung nicht als einzelne Veränderungsinitiative angesehen, sondern sollte über die Prozessveränderungen gelingen. Mehrere Veränderungsprojekte wurden ab Februar des Jahres 2012 parallel und kurz hintereinander initiiert, die anderen folgten in den darauffolgenden Monaten (siehe Abbildung 15). Die Veränderungen sollten durch Unterstützung von Projektteams, die aus Führungskräften und auch Mitarbeitern bestanden, in allen betroffenen Teams des Servicebereiches implementiert werden. Eine Vision wurde aus Zeitgründen nicht entwickelt, jedoch hatte man einen groben Gesamtplan, welche Ergebnisse sich letztlich wann aus den Projekten am Ende des Tages ergeben sollten. Bis zu den Mitarbeitern und dem unteren Management drangen Vision und der Gesamtplan jedoch bis zum Juni 2012 nur stückchenweise durch, was ein Mitglied des oberen Managements so kommentierte:

„Uns fehlte schlichtweg die Zeit eine Vision zu entwickeln und die klare Richtung bis nach unten durchzureichen und bis ins Kleinste verständlich zu machen. Wir hatten selbst viel mit den Veränderungen zu tun.“ (Führungskraft aus dem oberen Management, Software GmbH)

Abbildung 15: : Darstellung des Implementierungsvorgehens der SOFTWARE GmbH im Zeitstrahl



Quelle: eigene Darstellung

Der Fokus der meisten ab Februar 2012 gestarteten Veränderungen galt operationalen Prozessen, die laut Management kurzfristig die grössten Einsparungen und grössten Verkaufserfolge versprochen.

Beispielsweise ging es bei einer Prozessveränderung zur Verbesserung der operationalen Leistung darum, Kunden entsprechend ihres Vertrages (*Business* oder *Economy*) zu behandeln, und dies anhand einer kürzeren Beratungszeit für *Economy* Kunden deutlich zu machen. Nicht gelöste Probleme von *Economy* Kunden sollten daher zu einem definierten Zeitpunkt ad acta gelegt werden: Kunden wurde mitgeteilt, dass man danach nichts mehr für sie tun könne. Die in *Economy* Kunden investierte Zeit sollte um 10% reduziert werden.

Ein weiteres Beispiel von Veränderungen bezog sich auf Prozesse, die eine Steigerung von Serviceleistungen zum Ziel hatten. Hierbei galt es, die Zeit bei *Business Class* Kunden vor Ort auszuweiten. Bis zu dem Zeitpunkt waren Kundenbesuche kein grosses Thema. Dies hatte den Hintergrund, dass Probleme schon vor identifiziert werden sollten, bevor der Kunde bezüglich dieses Problems bei der SOFTWARE GmbH anruft. Kundenprobleme entstanden bis zu dem Zeitpunkt beispielsweise aufgrund falscher Konfigurationen des Softwaresystems durch den Kunden - ein Fehler auf Kundenseite – aber auch durch Programmierungsfehler in der Software – Fehler von Seiten der SOFTWARE GmbH. Um zu verhindern, dass *Business Class* Kunden wegen eines Fehlers in der Programmierung durch die SOFTWARE GmbH lange beraten werden und danach viel Geld zurückverlangen, sollte dem Kunden proaktiv über Beratung geholfen werden. Zu diesem Zweck sollten beim Kunden vor Ort regelmässig tiefergehenden Systemanalysen durchgeführt werden. Bei den Veränderungen zur Serviceleistung lag die Zielvorgabe bei einer Steigerung von 46% zum Ist-Zustand

(z.B. durch die Reduzierung der Fehler-Rate einer Software oder durch die Steigerung der Frequenz von Kundenbesuchen). Dem Projektverantwortlichen war klar, dass zur Erreichung dieses Ziels sofort volle Geschwindigkeit und enge Taktung der Implementierung nötig war, da man sonst hinten raus die verlorene Zeit nicht wieder aufholen könne:

„Ich denke, es ist auch keinem klar, ob die 46% überhaupt erreichbar sind. Das war eine Zielvorgabe, eine Stretch-Zielvorgabe, die einfach gegeben wurde.“ (Führungskraft aus dem mittleren Management, SOFTWARE GmbH)

Eine strukturelle Veränderung, die bis November 2012 zusätzlich zur Implementierung der anderen Veränderungen vorbereitet wurde war die Zusammenführung des deutschen Servicebereiches mit dem zentralen und osteuropäischen Servicebereich. Dies nahm man zum Anlass, die Führungsstrukturen neu zu organisieren und Mitarbeiter auf die verschiedenen Standorte aufzuteilen. Durch die Versetzung von Mitarbeitern – vor allem aus Deutschland - sollte die Vollkostenproduktion (Produktionskosten im Servicebereich = Personalkosten) um 10% gesenkt werden. Mitarbeiter aus Deutschland, sollten vor die Wahl gestellt werden, entweder ein Abfindungspaket anzunehmen oder nach Osteuropa zu gehen. Einige Mitarbeiter sollten auch innerhalb der SOFTWARE GmbH auf die nächste Position hin entwickelt werden. Die Implementierung dieser Restrukturierung hatte man bereits länger schon geplant und hatte ursprünglich vor, die Personalkosten natürlich zu senken, in dem frei werdende Stellen aufgrund von Mitarbeiterkündigungen, Übernahme neuer Positionen oder Renteneintritte nicht mehr nachbesetzt werden sollten. Da der Ehrgeiz im Management jedoch wuchs und man das Momentum aufgrund der anderen Veränderungsimpementierungen nutzen wollte, sollte die Reorganisation umgesetzt werden, während die Anfang des Jahres 2012 gestarteten Veränderungen noch implementiert wurden.

Zum Zeitpunkt der Interviews war ein Projekt bereits abgeschlossen. Eine Führungskraft aus dem mittleren Management sagte zu diesem Implementierungsvorgehen:

„Wir haben teilweise nicht mehr die Zeit, die wir uns aus meiner Sicht nehmen sollten für Veränderungen, weil wir die Besten sein wollen. Da ist ein unheimlicher Ehrgeiz im Management da. Und das ist der Ehrgeiz, der quasi diesen Veränderungsspeed antreibt: wir wollen schneller, weiter und höher als die Anderen sein. Mit der Gefahr natürlich, dass man sich da im Anlauf für den Stabhochsprung vielleicht dann auch mal verheddert und hinfällt.“ (Führungskraft aus dem mittleren Management, SOFTWARE GmbH)

2.9.5 Planung, Projektmanagement und Begleitmassnahmen

Die relativ knapp bemessene Zeit für Planung und Kommunikation der multiplen Veränderungen, die innerhalb von sechs bis neun Monaten initiiert und erste Ergebnisse zeigen sollten, führte in beiden Unternehmen zu der Massgabe,

während der Umsetzung die Prioritäten auf die Erfüllung der Veränderungsziele zu setzen. Aus Sicht des Top-Managements plante und rechnete man ohnehin nur mit einer vergleichsweise kurzen Umsetzungsdauer, für die das Tagesgeschäft als genügend eingespielt und routiniert galt, um es ohne Einschränkungen nebenbei weiterlaufen zu lassen.

Aus Zeitgründen verzichtete man in beiden Unternehmen auf einen klassischen und detailliert ausgearbeiteten Gesamtfahrplan zur Implementierung und nutzte lediglich eine grobe Projektmanagement-Struktur. Da in beiden Unternehmen keine Change Management Abteilung vorhanden war, wurden die Veränderungsimplementierungen in Form von Projekten an Führungskräfte des mittleren und unteren Managements übertragen. Jedes Projekt hatte einen Projektverantwortlichen und wurde vom Top/oberen Management gesteuert. Bei der SOFTWARE GmbH wurden Projektmanagement-Methoden eingesetzt und mit Meilensteinen sowie klaren Zieldefinitionen gearbeitet. Zudem wurden Risikoanalysen durchgeführt, um ein gewisses Risikomanagement mit den Veränderungsimplementierungen mitlaufen zu lassen. Die PERSONAL GmbH nutzte zusätzlich eine professionelle Projektmanagementgruppe, die von einem ehemaligen Berater geführt wurde. Diese Gruppe war dafür zuständig, jedes Projekt auf seine Anforderungen und Schwächen zu prüfen und ein Begleitprogramm bereitzustellen, das sich von der reinen Beratung zu Projektmanagementthemen bis hin zur operativen Unterstützung eines Projektes durch einen Mitarbeiter aus dieser Projektmanagementgruppe erstreckte.

Die PERSONAL GmbH nutzte zur Unterstützung der Veränderungsimplementierung sehr viel Kommunikation. Es wurde immer wieder vermittelt, was bereits alles erreicht war und was es noch zu schaffen galt. Die Projektverantwortlichen und die jeweiligen Teams dahinter zeigten nach jeder Projektstufe auf, wo die Organisation gerade stand. Auch das Top-Management selbst war mit Videobotschaften und regelmässigen Motivationsschreiben in die Kommunikation involviert. Gemeinsam mit dem Top-Management wurde auf sämtlichen Kommunikationskanälen wie Mitarbeiterzeitung, Intranet und Email immer wieder kommuniziert, warum die Veränderungen, warum die Spezialisierungen nötig seien und welche Auswirkungen das auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens habe. Von Beginn an war die Kommunikation das wichtigste Mittel der Begleitmassnahmen. Darüber hinaus wurden frühzeitig Trainings und Weiterbildungsmassnahmen in Form von *Webinaren* durchgeführt, was in dieser Organisation als probates Mittel galt, da immer wieder Mitarbeiter damit geschult wurden. Aspekte von Marketing sollten zudem kleine Motivationsschübe geben. So hatte man jedem Mitarbeiter zu dem Dokument, das seine spezifische Rolle beschrieb, ein Geschenk hinzugegeben, damit der Mitarbeiter sich in seiner Rolle gut aufgehoben fühlt. Die letzte Massnahme wurde insbesondere ergriffen, um den Mitarbeitern die neue Rolle schmackhaft zu machen und das Heimweh nach der alten Rolle abzuschwächen.

Die SOFTWARE GmbH führte als Begleitmassnahme auf Quartalsbasis Befragungen im Servicebereich durch, die 13-16 Fragen der weltweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung enthielten und darauf abzielten zu zeigen, wo man hinsichtlich der Zufriedenheit der Führungskräfte und Mitarbeiter steht.

Dahinter verbargen sich Fragen zur Work-Life-Balance, zur Zufriedenheit mit der eigenen Führungskraft, zur Effektivität und der Arbeitslast. Die Befragung enthielt allerdings keine Fragen zur aktuellen Umsetzung der Veränderungen. Weiterhin wurde in Meetings immer wieder darauf hingewiesen, warum die Veränderungen wichtig sind und welchen Nutzen sie für die Organisation haben. Die Erklärung, warum die Veränderungen in der belastenden Art umgesetzt werden mussten, belief sich auf Marktgegebenheiten und den Kostendruck.

2.9.6 Zeitdruck und Mehraufwand durch exzessive Veränderungsaktivitäten

In der Umsetzung der Veränderungen wurde die PERSONAL GmbH mehrfach von sich selbst überholt. Getrieben von Marktgegebenheiten und zu vielen Informationen bei zu wenig Zeit, kamen während der Veränderungen kurze Zyklen in Management-Entscheidungen zum Tragen. Allerdings brauchte es durch die relativ langen Hierarchien seine Zeit bis eine Entscheidung ganz unten bei den Mitarbeitern angekommen und übersetzt war. Bei der Umsetzung von *Sales Culture 2.0* wurden Massnahmen und Vorgehen mehrfach an der Spitze neu entschieden, während die ursprüngliche Entscheidung erst danach die unteren Mitarbeitererebenen erreichte. Selbst Führungskräfte, die hauptsächlich als Change Manager, Gestalter oder Umsetzer agieren sollten, wurden von Entscheidungen überrascht, wie eine Führungskraft mitteilte:

„Da erfährt man irgendetwas von der Geschäftsleitung in einem quarterly call, bei dem man denkt, oh je, davon weiss ich ja noch gar nichts. Wir haben eine Transformation in neue Rollen? Und was ist Herr xy dann heute, noch Consultant oder schon die neue Rolle?“ (Führungskraft aus dem mittleren Management, PERSONAL GmbH)

Diese schnellen Entscheidungen und längeren Kommunikationswege trugen dazu bei, dass die Umstrukturierung in die neuen Kernbereiche, dem Industrie- und dem Bürobereich, von Unklarheit begleitet wurde, zu welchem Bereich verschiedene Mitarbeiter nun gehörten. Trotz dieser Unklarheit sollten sich die Mitarbeiter jedoch bereits in die neuen Rollen einarbeiten. Währenddessen arbeiteten einige Mitarbeiter noch in kleinen Niederlassungen, deren Schliessung langsamer als geplant erfolgte. Wegen der geringen Personalausstattung konnten die Mitarbeiter in diesen kleinen Zweigstellen die „reinen“ Rollen noch nicht ausfüllen, da sie die Rollen der Vertriebsdisposition oder des Recruiting teilweise mit übernehmen mussten. Praktisch hatte damit die „alte Welt“ der ehemaligen Consultant-Rolle noch Bestand. Trotz dieser Diskrepanzen zwischen der Restrukturierung, die noch nicht abgeschlossen war und der beginnenden Einführung in die Rollen, wurde jeder Mitarbeiter bereits von einem neu eingerichteten Controlling-System begleitet, das als Leistungsmonitoring aufgesetzt wurde. Innerhalb kürzester Zeit sollten die zuvor universal ausgerichteten Consultants eng begrenzte, hoch spezialisierte Aufgaben wahrnehmen und damit ein vollkommen neues Rollenverständnis entwickeln. Dabei waren die zeitlichen Vorgaben zu knapp, um sich mit den

Wünschen und Vorlieben der Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Daher fühlte sich ein Teil der Mitarbeiter in den von den Führungskräften zugewiesenen Rollen falsch aufgehoben.

Aufgrund der Multiplizität der Veränderungen standen die Mitarbeiter vor belastenden Herausforderungen. Sie mussten in den neuen Rollen – für die sie noch parallel ausgebildet wurden – bereits das Tagesgeschäft bewältigen und rechtfertigen, wenn die vorgegebenen Zahlen nicht erreicht wurden. Nebenbei sollten sie in neue Büros umsiedeln, um entweder im Industrie- oder Bürobereich Kunden und Kandidaten zu akquirieren. Zudem sollten sie an regelmässigen Terminen teilnehmen, in denen sie wenig wertschöpfend tätig sein mussten, sondern nur sichergestellt sein sollte, dass der Wandel auch jeden erreicht. Die Mitarbeiter sassen daher in ihren Büros und nahmen per Video- und Telefonkonferenz an Terminen und Lern-Webinaren teil. Hauptsächlich wurde während der Termine jedoch das Tagesgeschäft erledigt und dem Wandel dadurch weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Lerneffekte stellten sich somit nur sehr zögerlich ein.

Bei der SOFTWARE GmbH wollte man den Organisationsmitgliedern Zeit zur Aufnahme der Veränderungen geben und sie nicht von Beginn an überladen. Deshalb hatte man sich für eine sequenzielle Implementierung entschieden. Im Prinzip lief es seit Februar 2012 so, dass neue Veränderungen in Form von Projekten dann implementiert wurden, wenn andere Veränderungsprojekte bereits erste positive Tendenzen zeigten, aber noch nicht komplett abgeschlossen oder evaluiert waren. Das Rational dahinter war, dass man durch Effizienz Zeit gewinnen würde und diese gewonnene Zeit wieder mit neuen Veränderungen auffüllt. Allerdings griffen die meisten bis dato angefangenen Veränderungen trotz erster Erfolge noch nicht, weshalb noch viel Aufwand (z.B. in Form von Abstimmungsmeeting, Reportings, administrative Arbeit, Monitoring) damit verbunden war. Damit hatten sich für die Organisationsmitglieder die Aufgaben, die mit einzelnen Veränderungsprojekten einhergingen zu einer grossen Gesamtaufgabe akkumuliert, die zusätzlich zu dem, was man vorher schon an Aufgaben zu bearbeiten hatte. Das führte dazu, dass es für die betroffenen Organisationsmitglieder schwierig zu erkennen war, ob nun die Konsolidierung der laufenden oder die Etablierung der neuen Veränderungen Priorität hatte.

In beiden Unternehmen führte die Überlappung der einzelnen Veränderungsaktivitäten mitunter dazu, dass sich Regeln in Bezug auf Kundenorientierung oder in Bezug auf die Art zu arbeiten teilweise deutlich widersprachen („Alle Mitarbeiter sollen in eine neue Rolle, in kleinen Niederlassungen jedoch nicht.“ – PERSONAL GmbH). Andererseits überschritten sich aufgrund des engen Zeitplans teilweise alte und neue Regeln („Eigentlich ist der Kunde unser höchstes Gut und wir sollen alles für ihn tun, aber dann wiederum auch nicht“ – SOFTWARE GmbH). Das Nebeneinander alter und neuer Prozesse führte zu einer gewissen Verwirrung bezüglich der Prioritäten des Tagesgeschäftes.

Es stellte sich eine Unsicherheit ein, welche alten Prozesse nun noch wichtig seien oder nicht. Zum Beispiel wurden *Economy Class* Kunden bei der SOFTWARE GmbH häufig zu Trainingszwecken für neue Mitarbeiter genutzt, da sie hier bisher die Probleme der Kunden bis zum Schluss lösen konnten. Mit der neuen Regel, dass man den Kunden nun nur noch bis zu einem bestimmten Zeitpunkt betreuen sollte entstand die Unsicherheit bezüglich des Trainingsprozesses.

Zusätzliche Schwierigkeiten hatten die Mitarbeiter beider Unternehmen damit, die Menge an neuen Prozessen an sich zu verarbeiten und in das Tagesgeschäft zu integrieren. In der Organisation stieg durch die multiplen Veränderungen die Komplexität und durch die Implementierungs- und Anpassungsanforderungen auch die Belastung. Zudem wurden häufig genug laufende Prozess- und Regelimplementierungen durch eine neu initiierte Veränderung unterbrochen – diese brachte ebenfalls neue Regeln und Prozesse mit sich – was einen hohen Aufwand in der Neukoordinierung von Personalressourcen und Arbeitszeiten sowie hohen Integrationsaufwand der neuen Veränderungen in das bestehende Konvolut an laufenden Veränderungen mit sich brachte. Da hauptsächlich neue Prozesse und damit neue, zusätzliche administrative Aufgaben eingeführt wurden, die explizite Eliminierung alter Prozesse und Aufgaben jedoch ausblieb, gab es aus Sicht der Mitarbeiter nicht nur für den Moment eine gewisse Mehrarbeit bezüglich der Administration, sondern auch auf Dauer. Zudem hatten Mitarbeiter die Wahrnehmung, dass durch die aufwändige und immer wieder durch neue Veränderungsinitiierungen unterbrochene Konsolidierung der zu implementierenden Prozesse, eine Mehrarbeit bezüglich der Veränderungsimplementierung auch auf lange Sicht bestehen bleiben würde.

„Du hast dann irgendwann 200 Prozesse und Richtlinien, die Du befolgen musst in Deinem täglichen Geschäft.“ Das kann nicht funktionieren. Das kann auch keiner. Jeder soll sich auf die Arbeit konzentrieren, für die er eingestellt worden ist. Vielleicht kann man ein paar zusätzliche Aufgaben übernehmen. Aber am Ende des Tages kann man in Zukunft nicht 200 Prozesse befolgen. Und wenn dann noch die eigene Führungskraft kommt und sagt: ‚Den Prozess hast Du jetzt aber nicht befolgt, und die Regel hast Du jetzt auch nicht befolgt‘, dann ist die Belastung natürlich riesig und die Stimmung dahin.“ (Führungskraft des unteren Managements, SOFTWARE GmbH)

Die Menge an neuen und alten Prozessen sowie die Überlappung mit weiteren neu hinzukommenden Veränderungen, führte in beiden Unternehmen schon von Beginn an zu starkem Zeitdruck, der bis zu den Interviews im November 2012 anhielt. Dieser hohe Aufwand musste neben der Aufrechterhaltung des Tagesgeschäftes getätigt werden, das bis dahin die Hauptarbeitszeit der Mitarbeiter ausfüllte. Nicht nur die operative Implementierung wurde von den Mitarbeitern und umsetzenden Führungskräften als zusätzliche Belastung zum Tagesgeschäft gesehen, sondern auch die mit der Implementierung einhergehenden Abstimmungsmeetings, Statusreports und administrativen Aufgaben.

Die Quartalsbefragung in der SOFTWARE GmbH ergab, dass unter anderem der Anstieg an administrativen Prozessen, der Anstieg an Kontrollprozessen, die

Menge an Formularen, die auszufüllen waren und die Menge an Statusmeetings als unnötig und zeitaufwändig eingestuft wurden.

Der Zeitdruck führte in beiden Unternehmen dazu, dass Arbeitszeit auf die Abendstunden und das Wochenende ausgeweitet wurden. Da *Deadlines* und bestimmte Aufgaben auch an Wochenenden kommuniziert wurden war es notwendig, stets ansprechbar und einsatzfähig zu sein. Eine Führungskraft aus dem mittleren Management der SOFTWARE GmbH sagt bezüglich des Vorgehens:

„Du kannst das Handtuch lange auswringen... so lange noch Wasser kommt, geht's, aber wenn Blut kommt, musst Du aufhören. Also wir fahren wirklich – glaube ich auch bewusst – auf so einer Schallgrenze letztendlich.“

Der Zeitdruck trug darüber hinaus in beiden Unternehmen mitunter dazu bei, dass die jeweiligen Projektverantwortlichen und Projektleiter die Aufmerksamkeit hauptsächlich auf die Erfüllung ihrer eigenen Veränderungsprojekte und der damit verbundenen Ziele richteten, ohne die Zeit zu haben, sich mit anderen Veränderungsprojekten abzustimmen. Dies führte zu weiterem Zeitdruck, da sich *Deadlines* für die zu implementierenden Veränderungen teilweise untereinander und teilweise mit *Deadlines* aus dem Tagesgeschäft überschritten. Andererseits war die Implementierung der verschiedenen Veränderungen voneinander abhängig, wobei man diese Verbindungen anhand von Abstimmungsregeln und Kommunikationsprozeduren nicht deutlich gemacht hatte. Beispielsweise waren in der PERSONAL GmbH die Projektteams für die Schliessung der Niederlassungen dermassen überladen mit Arbeit, dass sie keine Zeit für die Abstimmung mit anderen Projektteams hatten. Dies führte dazu, dass Niederlassungen zwar geschlossen wurden, die Projektteams zur Implementierung der neuen Bereichsstrukturen (Industrie- und Bürogeschäft) jedoch teilweise nicht wussten, welche Niederlassungen geschlossen wurden und welche Mitarbeiter damit in die Bereiche überführt werden mussten. Hinzu kam, dass auch die Projektteams für die Rollenimplementierungen teilweise nicht wussten, welche Niederlassungen geschlossen wurden und welche Mitarbeiter nun in neue Rollen einzuarbeiten waren.

2.9.7 Steigerung der Belastungen durch tiefgreifende Veränderungen

Bei der PERSONAL GmbH zeigte sich die Transition von der Rolle eines universalen Consultants in eine hochspezialisierte, auf einen konkreten Aufgabenaspekt des Vertriebsprozesses bezogene Rolle als tiefgreifender Einschnitt in die Unternehmensidentität. Auf Mitarbeiterebene ging es darum, dass man die eigene Identität eines Consultants nicht verlieren wollte, um sich nur auf einen Teil dieser Rolle zu spezialisieren. Da der Druck zur Veränderung vom Top-Management abwärts jedoch enorm war, musste die neue Rolle und damit der Verlust der Identität angenommen werden, was emotional für viele sehr belastend war. Um die Belastung teilweise abzuschwächen, wurde trotz der neuen Rolle die alte Identität jedoch von vielen noch aufrechterhalten. Beispielsweise wurde weiterhin Kundenakquise gemacht, obwohl man die Rolle der

Kandidatenrekrutierung übertragen bekommen hatte. Dies brachte wiederum starken Zeitdruck und eine hohe Arbeitsbelastung mit sich, da das Aufrechterhalten der alten Rolle Zeit und Aufwand kostete, die man für das Erlernen der neuen Rolle benötigte. Da die Leistung in der neuen Rolle jedoch schon kontrolliert wurde und bei Negativergebnis eine Rückmeldung kam, wurden bei vielen Mitarbeitern die Arbeitstage länger, um die Anforderungen unter einen Hut zu bekommen. Diese Belastungen machten es schwierig in die neuen Rollen hineinzuwachsen.

Dass bei der SOFTWARE GmbH insbesondere die Prozessveränderung in Bezug auf den Zeitpunkt, an dem man die Unterstützung des Kunden abbricht für starke Belastungen und auch Zeitverzögerungen sorgte, wurde bis zum Juli 2012 nicht wirklich wahrgenommen. Gerade diese vordergründige Prozessveränderung, bei der der Kunde nur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt betreut werden sollte, brachte enorme Mehrarbeit mit sich, die eine starke Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter darstellte. Wie eine Führungskraft der unteren Ebene berichtet:

„Der neue Prozess wird bis heute (November 2012) teilweise umgangen, in dem Minuten für die Beratung eines Economy Class Kunden nicht aufgeschrieben werden, die dann aber an anderer Stelle fehlen und zu Überlastung führen. Auf der einen Seite will man dem neuen System zwar gerecht werden, aber dem alten System noch Rechnung tragen, da man den Kunden nicht einfach als höchstes Gut abschreiben kann. Der Kunde wird bei uns weiterhin so behandelt wie es sich immer gehört hat.“

Dass das Aufrechterhalten der alten Prozesse und damit das Schützen der Identität möglich waren lag daran, dass es keine konkrete Begleitung und Unterstützung von Verhaltens- oder Identitätsänderungen gab. Die Änderung der Verhaltensweise gegenüber dem Kunden wurde durch eine neue Regel (nicht länger als x Minuten mit dem Kunden zu verbringen) vorgegeben und anhand von Kennzahlen wie aufgeschriebenen Minuten überprüft. Da die Minuten offiziell heruntergingen, war damit das Ziel erreicht. Dass im Hintergrund die Belastung jedoch dafür sorgte, dass andere Ziele und der Zeitrahmen in Gefahr waren, bekam man erst relativ spät mit. Im Mai 2012 entschied sich daher das obere Management, die Last durch Prioritätensetzung zu reduzieren. Der Fokus wurde noch stärker auf die Veränderungen gelegt, weshalb Aspekte des Tagesgeschäftes erst einmal hinten angestellt werden sollten. Diese Priorisierung verpuffte allerdings, weil das Tagesgeschäft ansonsten eingebrochen wäre, wofür Mitarbeiter und verantwortliche Führungskräfte in ihrer Leistungsbeurteilung ebenfalls bewertet wurden. Eine Anpassung der Leistungsbeurteilungen fand jedoch nicht statt. Ausserdem wurde sehr eng anhand von Kennzahlen kontrolliert, wie sich die neuen Veränderungen auf das Tagesgeschäft auswirkten. Einerseits musste also vieles, was man bisher im Tagesgeschäft getan hatte aufrechterhalten, aber in anderer Form gemacht werden (Kundensupport gab es immer schon, jetzt sollte er für *Economy Kunden* nur kürzer sein). Andererseits wurden durch die Veränderungen neue, vor allem administrativ aufwendige Aspekte in das Tagesgeschäft integriert, die das Tagesgeschäft an sich zeitlich aufwendiger machten. Hinzu kam, dass man

für gewisse Produktbereiche keine Spezialisten am Markt fand und damit zu wenige Mitarbeiter in bestimmten Bereichen hatte, was auch hier bedeutete, dass Mehrarbeit für alle anderen entstand.

2.9.8 Intensives Controlling und geringe Entscheidungsfreiheit

Bei der PERSONAL GmbH galt es die Fortschritte anhand von Kennzahlen im Blick zu behalten, um dem Top-Management in einem wöchentlichen Zyklus den Status des Fortschritts vorzulegen. Ein transparenter Controlling-Apparat gab hierfür tagesaktuell die Änderungen in relevanten Leistungsindikatoren (z.B. Anzahl der Kundenkontakte pro Woche, Kosten pro Minute bei Telefonanrufen) wieder. Alle Mitarbeiter standen damit von Beginn der Rolleneinführung an wöchentlich auf dem Prüfstand. Die Forderung war, dass sich die Mitarbeiter möglichst schnell – flankiert durch Personalentwicklungs- und Lernmassnahmen wie Webinare oder Trainings – in die vorgegebenen Rollen einfinden sollten, um zeitnah die gewünschten Effizienzziele der Veränderungen zu sehen. Begleitend wurden ihnen zu erfüllende Leistungsindikatoren (z.B. wöchentliche Anzahl an Kundenkontakten vor Ort) vorgesetzt, die sie bisher nicht kannten. Neu war auch, dass es einen Stab aus sechs Controllern gab, deren Aufgabe es war, den Fortschritt der Kennzahlen zu kontrollieren und nicht erreichte Zahlen direkt an die Mitarbeiter zu melden. Diese starke Führung und Weitergabe von Direktiven über Zahlen führte zu einer Unzufriedenheit der Führungskräfte, die sich als machtlos und der Führung beraubt sahen, da das Controlling jetzt Ziele und Richtung vorgab.

Bei der SOFTWARE GmbH wurden die Veränderungen ebenfalls anhand eines Controlling-Apparates überprüft. Jedes gestartete Veränderungsprojekt basierte auf einer Anzahl an Leistungsindikatoren (z.B. Kundenkontakte pro Monat oder Kosten pro Minute), die man mit der Veränderung beeinflussen wollte. Täglich konnten sich die Führungskräfte über den Fortschritt anhand der erfassten Kennzahlen informieren. Die wöchentlichen Fortschrittskontrollen zu allen Veränderungen verlangten von den Mitarbeitern bezüglich aller Veränderungen aussagefähig zu sein. Anhand der Kennzahlen stagnierende Veränderungen veranlassten das obere Management dazu, eine noch engere und höher frequentierte Kontrolle durchzuführen und gleichzeitig den Druck im Hinblick auf die Erreichung der Ziele zu erhöhen, indem der Zeitplan weiterhin eingehalten werden sollte.

In beiden Unternehmen sollte über die starke Kontrolle der Fortschritte die Veränderungen in hoher Geschwindigkeit vorangetrieben werden. Wöchentlich sollten Reportings, Statusupdates oder Präsentationen bezüglich aller Veränderungen an die Verantwortlichen zurückgemeldet werden. Dies erweckte in der betroffenen Belegschaft den Eindruck, als gebe es für die Organisationsmitglieder ausschliesslich hohe Prioritäten. Hierdurch viel es den Mitarbeitern schwer, Entscheidungen darüber zu treffen, welche Aufgaben nun wichtig seien und welche man aus Zeitgründen hinten anstellen könne.

2.9.9 Wenig Partizipation in der Gestaltung des Implementierungsvorgehens

Schon zu Beginn der Veränderungen wurden Hinweise auf die Möglichkeit der Nicht-Erreichung zu vieler und zu hoch gesteckter Ziele in beiden Unternehmen zurückgewiesen und in der SOFTWARE GmbH vom Management mit den Worten quittiert: „Seht sie als Stretch-Ziele an, aber ich erwarte, dass ihr sie liefert.“ Aus Zeitgründen und um die Geschwindigkeit der Veränderungsumsetzung in den eigenen Händen zu halten wurde die Menge oder die Sequenzierung der Veränderungen in beiden Unternehmen vom Top-Management gemeinsam mit dem oberen Management festgelegt und nicht mit mittleren und unteren Führungskräften oder Mitarbeitern diskutiert. Stimmen in der Belegschaft, dass die Forderungen, die mit den Veränderungsimplementierungen einhergingen unrealistisch und überlastend seien wurden mit verstärktem Druck beantwortet, die Veränderungen in der vorgegebenen Zeit umzusetzen. Dieser top-down Ansatz schränkte von Anfang an die Möglichkeit zur Partizipation an der Gestaltung des Veränderungsvorgehens deutlich ein. Die Führungskräfte hatten beispielsweise nun nicht mehr wie vorher grosses Mitspracherecht, was auch der unbedingten schnellen und konsequenten Umsetzungsvorgabe des Top-Managements geschuldet war. In beiden Unternehmen wurden somit bestimmte Kommunikations- und Partizipationsprozesse von Führungskräften und auch Mitarbeitern unterbunden. Das führte mitunter zu einem Rückzug oder auch zu Überforderung von Organisationsmitgliedern, da durch die Geschwindigkeit auch bisher bekannte Unterstützungsprozesse nicht mehr wie vorher funktionierten.

In der Folge auftretende Diskussionen über die Sinnhaftigkeit der Umsetzungsart wurden häufig mit der Begründung abgeblockt, dass man dafür keine Zeit habe. Eine Führungskraft aus dem unteren Management der SOFTWARE GmbH sagte hierzu:

„Die Menschen, die umsetzten und ausführten waren nicht mehr wichtig. Es ging nur noch um Zahlen und das Erreichen der Ziele mit höchster Geschwindigkeit. Dass das für uns eine massive Belastung war, schien zweitrangig zu sein“

Als weiteres kontrollierendes Element galt in beiden Unternehmen das System der Leistungsbeurteilung. Dieses wurde vor allem vom oberen Management dazu genutzt den Druck zu höherer Leistung und Mehrarbeit nach unten weiterzugeben. Da ein Abblocken von zu viel Arbeit als Zeichen von Leistungsverweigerung galt, fiel die Leistungsbeurteilung entsprechend negativ aus. Dieser Druck wurde über die verschiedenen Ebenen hinweg bis zu den Mitarbeitern weitergegeben.

Bei der SOFTWARE GmbH kam der Druck einer neuen Marschroute in Bezug auf die Leistungsbeurteilung hinzu, welche die Veränderungen im Servicebereich mehr oder weniger von Januar 2012 an begleitete. Die neue Marschroute lautete, dass jedes Jahr die unteren 5% der beurteilten Mitarbeiter, also die „low performer“, das Unternehmen verlassen müssen. Damit kam eine neue Qualität an Leistungsdruck in den Servicebereich, die vermehrt davon abhielt, immer wieder zur eigenen Führungskraft zu gehen und Beschwerde einzulegen, dass die Arbeit zu viel sei.

Man hatte Angst, von der eigenen Führungskraft als *low performer* gesehen zu werden.

Dies führte mitunter dazu, dass Ergebnisse von Mitarbeitern nur halbherzig rapportiert oder teilweise manipuliert wurden, damit es so aussah als hätte man sie geschafft, obwohl man aufgrund der Belastung weit davon entfernt war.

2.9.10 Anzeichen der Beschleunigungsfall

Wenige Monate nach dem Start von *Sales Culture 2.0* wurde eine chronische Überbeschleunigung bei der PERSONAL GmbH deutlich:

Das Top-Management war neben dem Aufrechterhalten des Tagesgeschäftes in die Veränderungen zur Rollenveränderung voll involviert und hatte dadurch wenig Zeit den Gesamtüberblick zu behalten. So wurde die Entscheidung zur Trennung von Industriegeschäft und Bürogeschäft und die sich daraus ergebenden Konsequenzen komplett aus den Augen verloren.

„Wir haben einfach vergessen, dass es da ja noch einen zweiten Veränderungsstrang gab. Irgendwie hat da was mit der Prioritätensetzung nicht gestimmt.“ (Führungskraft aus dem oberen Management, PERSONAL GmbH)

Die geringe Aufmerksamkeit bezüglich dieser Veränderung wurde von vielen mittleren und unteren Führungskräften genutzt, eigene kleine „Reiche“ mit Mitarbeitern zu kreieren, die sie für gut befanden, unabhängig davon, welche Fähigkeiten diese für bestimmte Rollen mitbrachten. Dadurch wurden Personen in Rollen gedrängt, in die sie eigentlich nicht gehörten oder gehören wollten.

Die Geschäftsführung wusste nicht mehr wer in welchem Geschäftsbereich (Industrie oder Büro) tätig sein sollte. Auch vielen restlichen Führungskräften war dies nicht klar, so dass Führungskräfte aus dem Industriebereich teilweise Aufgaben oder Aufträge an Mitarbeiter aus dem Bürobereich verteilten und umgekehrt. Das ging so weit, dass Mitarbeiter deren Niederlassungen geschlossen wurden mit Schreibtisch vor dem Hauptbüro der PERSONAL GmbH standen und nicht wussten, wo sie jetzt hingehen sollten, in welcher Rolle sie eingesetzt waren oder wer die Führungskraft sein sollte. Auch die Personalabteilung der PERSONAL GmbH hatte den Überblick darüber verloren, wer gerade in welcher Rolle wie in der Gehaltsliste geführt werden sollte. Die Verwaltungsstruktur hatte komplett den Anschluss verloren, da teilweise Menschen in bestimmten Rollen wöchentlich neu definiert wurden und das von den HR-Systemen – diese Sachen werden bei der PERSONAL GmbH normalerweise in SAP hinterlegt und in die Gehaltsliste eingepflegt – nicht erfasst wurde.

„Hier kommt schlichtweg keiner mehr hinterher. Die Fäden können von beiden Seiten nicht zusammengehalten werden. Wir haben einen gewissen Zeitdruck, um alles durchzuführen. Wir machen das step by step, aber unter ziemlichem Druck und bewusst auch mit der Brechstange, weil der Markt uns dazu zwingt und wir wirtschaftliche Einheiten brauchen und nicht lange warten können, um das ganze umzusetzen. Wir überholen uns natürlich. Bestimmte Entscheidungen sind schon

getroffen und umgesetzt, während Basisthemen immer noch nicht entschieden sind. Das löst in diesem Change gerade ein enormes Chaos aus.“ (Führungskraft aus dem oberen Management, PERSONAL GmbH)

Dieser Zeitpunkt des Chaos' belief sich auf September/Oktober 2012, also knapp 6 Monate nach Beginn von *Sales Culture 2.0*. Verstärkend kam hinzu, dass im August eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, mit der der Weg für Kündigungen per Sozialplan freigegeben wurde. Mögliche Kündigungen sah die PERSONAL GmbH bei Überhängen auf sich zukommen. Zusätzlich bestand die Überlegung, Mitarbeiter freizustellen, die den Wandel nicht mitgehen wollten oder nicht fähig waren, sich in die vorgegebenen Rollen zu entwickeln. Mit diesen Überlegungen, die sich in der Organisation rumsprachen, zeigte die PERSONAL GmbH, dass sie nicht davon überzeugt war, dass alle Mitarbeiter den Wandel mitmachen wollten oder konnten. Dadurch wurde klar, dass die PERSONAL GmbH nicht alles in ihrer Macht stehende tun würde, um Mitarbeiter in die entsprechenden Vertriebsrollen zu entwickeln oder Mitarbeiter zu halten. Dies löste eine grosse Welle der Empörung aus, was in Arbeitnehmerkündigungen kulminierte, bei denen viele gute Führungskräfte und Mitarbeiter, die man nicht verlieren wollte, das Unternehmen verliessen.

Zu diesem Zeitpunkt wurde das Licht am Ende des Tunnels weder vom Management, noch von Seiten des Betriebsrats, oder von Führungskräften und Mitarbeitern gesehen.

Zusätzlich zu diesem deutlichen Zeichen der Beschleunigungsfallende fanden sich darüber hinaus weitere deutliche Signale von in der PERSONAL GmbH, die auf den Zustand der Beschleunigungsfallende hindeuteten:

- Reduzierung der Mitarbeiterproduktivität
- Leiden des Tagesgeschäftes und der Arbeitsqualität
- Gesunkene Kundenzufriedenheit inklusive schlechterer Kundenbewertungen
- Abwanderung wichtiger Mitarbeiter und Führungskräfte
- Übermässig hoher Krankenstand
- Gesunkene Arbeitgeberattraktivität
- Widerstände auf Führungs- und Mitarbeiterebene
- Vertrauensverlust

Auch bei der SOFTWARE GmbH entstand nach ca. 6-9 Monaten ein Zustand, der einer chronischen Überbeschleunigung glich. Eine einzige Veränderung war bis zu diesen Zeitpunkt abgeschlossen. Die Definition von abgeschlossen in der SOFTWARE GmbH bedeutete, dass das Projekt keine Kapazitäten mehr benötigt, also wenn das neue Vorgehen komplett definiert ist und der *Output* (ein Prozess oder ein Produkt) soweit fertig ist, dass es angeboten werden kann oder pilotiert und in der Breite ausgerollt ist. Es fanden immer noch Abstimmungsmeetings zu den anderen Projekten statt, Berichte zu den Zahlen mussten an das Management geliefert werden und das alte *Mindset* der Kundenorientierung war noch präsent.

Die meisten sahen kein Ende dieser starken Überbeschleunigung und waren frustriert, ob der Gefahr, weitere Veränderungen zusätzlich aufgetragen zu bekommen. Obwohl sich bei vielen Führungskräften des unteren Managements und Mitarbeitern inzwischen ein Gesamtbild der Richtung ergeben hatte, wo es hingehen sollte, opponierten die meisten gegen das bisherige Umsetzungsvorgehen der Veränderungen. Es wurde immer deutlicher, dass selbst Mitarbeiter und Führungskräfte, auf deren Leistung und rechtzeitige Lieferung von Ergebnissen man sich bisher immer verlassen konnte, nicht mehr lieferten, in Meetings nicht mehr vorbereitet waren und gesundheitliche Einschränkungen beklagten.

„In so einer Situation ist einfach alles wichtig und Du kannst nichts hinten runter fallen lassen, weil das Weglassen eines Prozesses wiederum die Implementierung eines anderen Prozesses hemmen kann. Dann dauert es noch länger und wird noch aufwendiger. Irgendwann musst du einfach kapitulieren und einsehen, dass du das alles nicht schaffst.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

Auch, wenn es durch bereits gestartete Veränderungsprojekte erste Erfolge gab, so musste man doch einen Rückgang in der Kundenzufriedenheit feststellen. Eine Führungskraft aus dem mittleren Management formuliert es so:

„Wir stehen jetzt vor der Gefahr, dass unsere Performance in den Eimer geht. Also das heisst, dass die Teams nicht mehr in der Lage sind, ihr Daily Business zu schaffen und wir damit unsere Scorecard-Ziele nicht mehr erreichen. Das heisst, dass die Kundenzufriedenheit weiter runtergeht, dass unsere Effizienz und damit unsere operationale Exzellenz darunter leidet, dass wir so viele Veränderungen und strategischen Dinge angehen.“

Zudem gab es inzwischen im unteren Management eine deutlich erhöhte Rate gesundheitsbedingter Ausfälle, die sich auch verstärkt bereits auf Mitarbeiterebene zeigten. Die bisherige Gangart führte darüber hinaus zu einem starken Einbruch des Vertrauens im Servicebereich, zu Resignation und Gedanken an einen Weggang aus dem Servicebereich.

Hinzu kam, dass die emotionale Belastung in Form von Angst, durch das neue Performance-Management System und drohende Kündigungen bei geringer Leistung, die Resignation und die gesundheitlichen Probleme verstärkten. Darüber hinaus waren die Mitarbeiter enttäuscht, dass das Leistungsbeurteilungssystem als Druckmittel genutzt wurde, um das als nicht realistisch und machbar eingeschätzte Veränderungsvorgehen umzusetzen.

2.10 Erkenntnisse aus den Fallstudien

Die Fallstudien demonstrieren, dass eine Überbeschleunigung in organisationalen Veränderungen insbesondere auf die Überlappung von Veränderungen, die Anzahl der Veränderungen und auch die Tiefenwirkung zurückgeführt werden kann.

Bei dieser Art der Umsetzung von Veränderungen zeigt sich deutlich, mit welchen Konsequenzen die Unternehmen letztlich zu kämpfen haben, wenn sie nicht frühzeitig intervenieren und ihre Vorgehensart anpassen. Neben den in dieser Arbeit gefundenen Konsequenzen wie beispielsweise Vertrauensverlust oder erhöhter Widerstand zeigen sich in beiden Organisationen erhöhte Krankenstände und stressbedingte gesundheitliche Ausfälle. Der Bezug von Überbeschleunigung zu gesundheitlichen Folgen konnte die Forschung bereits deutlich zeigen (Bruch & Menges, 2010; Bruch & Kowalevski, 2011; Bruch & Kowalevski, 2012; Bruch & Kowalevski, 2013; Bruch & Vogel, 2011).

Insbesondere die Überlappung der Veränderungen lässt sich in beiden Organisationen als problematisch identifizieren. Der aufgrund der parallel ablaufenden multiplen Veränderungen ohnehin schon hohe Zeitdruck wird durch die bei der Überlappung hinzukommende Zeitkompression noch verstärkt, was die Überbelastung der Organisationen drastisch erhöht. Beide Unternehmen versuchten zwar eine Art Priorisierung für die Veränderungen und den Arbeitsaufwand vorzunehmen, haben diesen Ansatz – z.B. durch einen „Frühjahrsputz“ bei der PERSONAL GmbH – jedoch nicht konsequent nachverfolgt. Auch die Priorisierung in der SOFTWARE GmbH trug nicht zur Entlastung bei, da einerseits die Verlagerung des Gewichtes auf die Veränderungsziele nicht mit einer ausreichenden Reduzierung der Ziele im Tagesgeschäft einherging. Andererseits änderten sich weiterhin die Priorisierungen durch jede neue Veränderung, die hinzukam (vgl. hierzu auch Staudenmeyer et al., 2002).

Dadurch, dass dem strikten Zeit- und Umsetzungsplan gefolgt werden musste und die Mitarbeiter dadurch in einem Modus waren, in dem sie vollen Einsatz und volle Energie einsetzen mussten, kam es in beiden Unternehmen nach ca. 6 Monaten zu einem Punkt, an dem der Widerstand gegenüber den Veränderungen so stark war, dass diese zu scheitern drohten. Dies geht einher mit den Untersuchungen von Van Emmerik, Bakker und Euwema (2009), in denen sie zeigen konnten, dass Mitarbeiter eher zu negativen Einstellungen gegenüber den Veränderungen neigen, wenn die Anforderungen kontinuierlich die Unterstützung für die Mitarbeiter überschreiten und damit ein Energieabfall zu verzeichnen ist (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Zohar, Tzischinski, & Epstein, 2003).

In beiden Unternehmen wird deutlich, dass sich die Änderung in der Identität stark auf die Arbeitslast der Mitarbeiter auswirkte, indem Aufgaben der „alten“ und „neuen“ Identität bearbeitet wurden. Dies geht mit den Untersuchungen von Corley und Gioia (2004) einher, die zeigen konnten, dass der Eindruck der Überforderung durch Veränderungen aufgrund der Identitätsunsicherheit noch verstärkt wird. Die starke Belastung durch Mehrarbeit kam zustande, da viele Mitarbeiter der beiden

untersuchten Unternehmen die Arbeit des alten Systems noch aufrechterhalten wollten, für den Anspruch des Managements im neuen System aber schon volle Leistung geben mussten. Gerade solche tiefgreifenden Veränderungen, die dann auch noch unter Zeitdruck umgesetzt werden sollen, gehen mit einem rasanten Verlust der Identität und dem einher wie man bisher seine Arbeit bewältigt und mit welchen Zielen man diese erledigt hat. Die sich in dieser Hinsicht entwickelte Bedeutung der Arbeit, eine Ressource zum erfolgreichen Umgang mit Belastung, steht durch die tiefgreifende Veränderung daher in der Gefahr verloren zu gehen (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; vgl. Halbesleben & Bowler, 2007).

Was in beiden Fallbeispielen ebenfalls deutlich wird ist, dass die Begleitung der Verhaltens- und Identitätsänderung eher durch Kontrolle und Druck stattfand. Insbesondere das Performance-Management war in beiden Unternehmen der Druckhebel, um die Veränderungen zu implementieren.

In beiden Fallbeispielen ist die enge Kontrolle der Veränderungen sowie der Leistung der Mitarbeiter und Führungskräfte bemerkenswert. Dies ist in Anbetracht der Komplexität multipler, sich überlappende und tiefgreifender Veränderungen keine Seltenheit. Gerade in gross angelegten Veränderungsprogrammen werden Unternehmen noch stärker zentralisiert und die Machtbefugnisse auf wenige obere Führungskräfte neu verteilt (Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000). Damit geht eine geringere Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Implementierung der Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich einher. Dies verhindert für den Grossteil der Organisationsmitglieder jedoch eine effektive Handhabung der Quantität, aber auch der Qualität der Veränderungen im Sinne des Umgangs mit Belastung (Terry, Carey & Callan, 2001) und der Anpassung an die Veränderungen über die Zeit (Paulsen et al., 2005). Insbesondere ein Gefühl von Kontrolle über die eigenen Handlungen und über die Veränderung ist wichtig, um eine gesteigerte Bereitschaft für Veränderungen zu mobilisieren (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Die eigenen Handlungen beinhalten beispielsweise die Einteilung der eigenen Zeit und das Treffen von eigenen Entscheidungen wie die Dinge umgesetzt werden, damit am Ende ein gewünschtes Ergebnis herauskommt (Ryan & Deci, 2000). Wie bei Bruch und Vogel (2005, 2011) deutlich wird, gelingt es Organisationsmitgliedern in überbeschleunigten Unternehmen nicht, sich die Zeit so einzuteilen, dass sie ihre tägliche Arbeit noch bewältigen können und auch beispielsweise die Entscheidung, sich Auszeiten zur Erholung zu nehmen, scheint nicht möglich zu sein. Dies lag in den Beispielunternehmen auch daran, dass klare Vorgaben gemacht wurden, was zu welchem Zeitpunkt in den betroffenen Bereichen umgesetzt werden musste.

Es gab keine Möglichkeit für die untere und mittlere Führungsebene sowie für Mitarbeiter an der Entwicklung der Umsetzungsstrategie mitzuwirken und somit wenig bis keine Möglichkeiten für diese Organisationsmitglieder, die Überbeschleunigung zu regulieren. Damit wurde die für die Handhabung von Belastung relevante Ressource der Partizipation teilweise nicht mehr beachtet, was ebenfalls zur Überbeschleunigung beigetragen hat (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).

Wie das Beispiel der SOFTWARE GmbH deutlich macht ist die Überbeschleunigung im Servicebereich bereits sehr stark ausgeprägt. Bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung im November 2012 waren jedoch hauptsächlich die Führungskräfte und einige Mitarbeiter von der Überforderung betroffen. Dies macht sich auch in den bisherigen Konsequenzen bemerkbar, die sich hauptsächlich auf negative Auswirkungen in der Führungsmannschaft beziehen. Dagegen hat die Überbeschleunigung in der PERSONAL GmbH bereits das Mitarbeiterlevel mit allen negativen Konsequenzen, die die Beschleunigungsfalle mit sich bringt, erreicht. Diese Erkenntnis bringt die vorliegende Arbeit ein Stück weiter in Richtung der zweiten Forschungsfrage, die im folgenden Kapitel erläutert und untersucht werden soll: *Welche Rolle spielt Führung bei der Entwicklung von Überbeschleunigung in herausfordernden organisationalen Veränderungen?*

2.11 Zusammenfassung des Kapitels 2

Die zentrale Forschungsfrage dieses Kapitels bezog sich auf die Rolle der Beschleunigungsfalle in Implementierungsprozessen organisationaler Veränderungen, welche häufig mit Misserfolg und negativen Konsequenzen für die Organisation einhergehen (vgl. Balogun & Hope Hailey, 2008). So konnte in der Forschung deutlich gemacht werden, dass Veränderungen das Vertrauen angreifen (vgl. Morgan & Zeffane, 2003), Widerstand gegen die Veränderungen erhöhen (vgl. Huy, 2001), Kündigungsabsichten steigern (vgl. Rafferty & Griffin, 2006) und häufig eine negative Auswirkung auf die Gesamtleistung von Organisationen haben (vgl. Pascale, Millemann & Gioia, 1997).

Da sich viele negative Konsequenzen als indirekt von Veränderungen verursacht darstellen, wurde das Phänomen der Beschleunigungsfalle in diesem Kapitel als Erklärung für die Misserfolge und negativen Konsequenzen organisationaler Veränderungen untersucht. Gerade für Implementierungen multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen fand die Beschleunigungsfalle als Erklärungsmechanismus für Vertrauensverluste, gesteigerten Widerstand und erhöhte Kündigungsabsichten in diesem Kapitel Unterstützung. In Bezug auf die Gesamtleistung konnte sie die Effekte überlappender Veränderungen erklären.

Als erklärender Entwicklungsprozess der Beschleunigungsfalle in Veränderungen wurde auf Basis der Überlegungen von Bruch und Ghoshal (2003), Bruch und Vogel (2005) sowie Bruch und Menges (2010a, 2010b) eine Ressourcenperspektive eingenommen. Auf Basis des JD-R-Modells und der COR-Theorie wurde erläutert, warum der drohende oder tatsächliche Ressourcenverlust in der Implementierung multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen für die Überbeschleunigung mitverantwortlich ist. Als belastungsreduzierende Ressourcen in Veränderungsprozessen konnten in der Forschung beispielsweise Partizipation, Entscheidungsfreiheit oder auch die Rollenidentität gefunden werden. Für das Auftreten der Beschleunigungsfalle konnte die Überlappung als der am meisten überbeanspruchende Aspekt der Veränderungsimplementierung identifiziert werden. Wie die Forschung hierzu zeigen konnte, findet durch die Überlappung von Veränderungen eine Zeitkompression und damit der Verlust der Ressource Zeit statt, was Organisationen beispielsweise bei der Absorption der Veränderungen überfordert. Zudem wird die Prioritätensetzung aufgrund immer wieder neuer Aufmerksamkeitsverschiebungen erschwert. Ausserdem können insbesondere Überlappungen in Veränderungen als kontinuierliche Anforderung wahrgenommen werden, was zur Dauerbelastung und damit zur Beschleunigungsfalle beiträgt.

Die Tiefenwirkung gilt ebenfalls als aussagekräftiger Aspekt für das Auftreten von Überbeschleunigung zeigt sich in der Literatur insbesondere aufgrund der hierdurch entstehenden Unsicherheit und der Bedrohung der Ressource Identität als Überforderungsaspekt. Der Überforderungsaspekt der Multiplizität geht laut Forschung ebenfalls mit dem Verlust der Ressource Zeit einher, weshalb es zu Zeitdruck kommt. Darüber hinaus kann es gerade aufgrund von Informationsüberlastung zu Schwierigkeiten in der Prioritätensetzung kommen (vgl. Zika-Viktorsson et al., 2006), wodurch die Beschleunigungsfalle begünstigt wird.

Die zur Illustration eingesetzten Fallbeispiele der SOFTWARE GmbH und PERSONAL GmbH konnten einen detaillierten Einblick in zwei Organisationen verschaffen, die durch die Implementierung multipler Veränderungen unter Zeitdruck zur Entwicklung einer Überbeschleunigung beitrugen. Da über einen Zeitraum von einigen Monaten weitere Veränderungen initiiert wurden, ohne die bereits gestartete Veränderungen abgeschlossen oder deren Effekte evaluiert zu haben, wurde die Überbeschleunigung weiter verstärkt. Dieses zeitkomprimierende Vorgehen wurde in seiner überfordernden Wirkung von der in beiden Unternehmen existierenden Tiefenwirkung der Veränderungen verstärkt, wodurch es in beiden Unternehmen nach sechs bis neun Monaten zu Anzeichen einer chronischen Überbeschleunigung kam.

3 Die Rolle des Führungsklimas in überbeschleunigten Veränderungen

Der Abschnitt 2.3. machte deutlich, wie wichtig die Ressourcensicht auf die Entwicklung der Beschleunigungsfalle ist. Darüber hinaus wurden in Abschnitt 2.3.2. Ressourcen benannt (z.B. Entscheidungsfreiheit, Bedeutung der Arbeit, Zeit, soziale Unterstützung), die Organisationsmitglieder dabei unterstützen, in einer immer anspruchsvolleren Organisationswelt Stress und potenzielle Überbelastung zu reduzieren, proaktives Engagement in Veränderungen zu fördern, mit herausfordernden Veränderungen umzugehen und ihre alltägliche Arbeit zu bewältigen (vgl. auch Sonntag & Michel, 2009). Damit diese Ressourcen auch für alle Mitarbeiter bereitgestellt werden und diese vor Belastungen schützen können, bedarf es Führungsaspekte, die derartige belastungsreduzierende Ressourcen durch das Führungsverhalten abdecken (vgl. Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012). Dies entspricht der Perspektive auf Führungskräfte als Bereitsteller von Ressourcen, was eine Verbindung zu dem mit der COR-Theorie zusammenhängenden Konzept der „*resource caravans*“²⁶ herstellt (Hobfoll, 1998, 2011). Mit diesem Begriff beschreibt Hobfoll (2011) die erfolgreiche Bereitstellung von Ressourcen durch die Organisation und die Transaktionen dieser Ressourcen in der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Damit spielen Führungskräfte eine tragende Rolle in der Bereitstellung von belastungsreduzierenden Ressourcen und damit auch, wenn es um die Erfahrungen der Mitarbeiter und deren Wahrnehmung von Überforderung und Stress geht (vgl. Tuckey, Bakker & Dollard 2012).

3.1 Die Beschleunigungsfalle und die ressourcenorientierte Sicht auf Führung

In den Forschungsarbeiten zu Zusammenhängen zwischen Führungsaspekten und der Beschleunigungsfalle konnten bisher das transaktionale und das transformationale Führungsverhalten mit der Beschleunigungsfalle in Zusammenhang gebracht werden. Die aktuelle Forschung hierzu zeigt, dass die Ausübung beider Führungsaspekte die Überbeschleunigung reduzieren kann. Hingegen wird ein gering ausgeprägtes Führungsverhalten in den oben genannten Aspekten als hoch relevanter Treiber für das Auftreten der Beschleunigungsfalle gesehen (Bruch & Kowalevski, 2011, 2012; Kunz, 2012).

Da es sich bei der Beschleunigungsfalle um ein Phänomen auf organisationaler Ebene handelt, entsteht sie nicht durch das Handeln beziehungsweise Nicht-Handeln einzelner Führungskräfte. Alle direkten Vorgesetzten beeinflussen den Arbeitskontext, die Anforderungen und auch die zur Verfügung gestellten Ressourcen der Mitarbeiter (Kezar, Carducci & Contreras-McGavin, 2006; Pearce

²⁶ In der vorliegenden Arbeit wird der englische Begriff genutzt, da dieser die Bedeutung deutlicher macht.

& Conger, 2003; vgl. auch Balogun & Johnson, 2005). Daher kann die Forderung zur Bereitstellung belastungsreduzierender Ressourcen nicht nur an das Top-Management einer Organisation gerichtet sein, sondern diese wird auf allen Führungsebenen verlangt, weshalb die Ausprägung des Führungsklimas für das Entstehen und die Ausprägung der Beschleunigungsfalle besonders relevant ist (vgl. Bruch & Vogel, 2011; Kunz, 2012).

Das Führungsklima in einer Organisation kann als soziales Klima verstanden werden, das aus gemeinsam gehaltenen Überzeugungen bezüglich Normen und Werten besteht (Collins & Smith, 2006) und in dem Organisationsmitglieder die Wahrnehmung bezüglich unterstützter und gewünschter Verhaltensweisen teilen (Reichers & Schneider, 1990). Das Führungsklima umfasst somit das über alle Hierarchieebenen hinweg einheitlich vorherrschende Führungsverständnis und das daran ausgerichtete gemeinsame Führungsverhalten (vgl. Bliese, Halverson, & Schriesheim, 2002; Dickson et al., 2006; Gavin & Hofmann, 2002).

Die vorliegende Arbeit soll die Befunde von Bruch und Kowalevski (2011, 2012, 2013) sowie Kunz (2012) stützen, indem sie die Zusammenhänge zwischen transaktionaler Führung und der Beschleunigungsfalle sowie der transaktionalen Führung und der Beschleunigungsfalle untersucht, jedoch die Erklärungen der Zusammenhänge um die Ressourcenperspektive erweitert. Hierzu werden die Führungsaspekte hinsichtlich ihrer ressourcenorientierten Wirkung dargestellt. Neben der transaktionalen und transformationalen Führung wird das *Empowering Leadership* in die Untersuchung mit aufgenommen und auf seinen Zusammenhang mit der Beschleunigungsfalle hin untersucht. Dieser Führungsaspekt fokussiert auf Selbstführung und Autonomie der Mitarbeiter und gibt ihnen so ein gewisses Reaktionsportfolio auf aktuell und zukünftig anstehende Herausforderungen an die Hand, über das sie selbst verfügen können (Ahearne, Mathieu & Rapp 2005). Bis dato wurde das *Empowering Leadership* noch nicht im Zusammenhang mit der Beschleunigungsfalle untersucht. Diese Untersuchung birgt insofern Potenzial, als dass *Empowerment* mit dem Versuch gleichzusetzen ist, Personen die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Ziele aus eigener Kraft erreichen. Dies geht weit über das reine Übertragen von Verantwortung und Autorität hinaus (Conger & Kanungo, 1988).

3.1.1 Transaktionales Führungsklima und Überbeschleunigung

Allgemein fokussiert die transaktionale Führung auf den adäquaten Austausch von Ressourcen, indem die transaktionale Führungskraft im Austausch für etwas, das sie selbst möchte, dem Mitarbeiter etwas gibt, das dieser wertschätzt (Judge & Piccolo, 2004).

Bei der transaktionalen Führung werden die drei Dimensionen aktives Ausnahmemanagement (*management by exception-active*), passives Ausnahmemanagement (*management by exception-passive*) und bedingte Belohnung (*contingent reward*) unterschieden (Bass, 1998).

Management in Ausnahmefällen bezieht sich auf den Grad, zu dem Führungskräfte auf Basis von Ergebnissen korrigierende Massnahmen ergreifen – und dies in Führungssituationen, die sich ausserhalb der Norm befinden (Ausnahmestände).

Die Führungskraft kann dann aktives Krisenmanagement betreiben oder passiv abwarten bleiben, bis eine Intervention unumgänglich ist (Bass, 1998).

Die bedingte Belohnung stellt den Grad dar, zu dem die Führungskraft konstruktive Transaktionen oder Austauschprozesse mit dem Mitarbeiter aufsetzt: Die Führungskraft klärt hierbei die Erwartungen und knüpft Belohnungen an die Erfüllung der Erwartungen (Bass, 1998). Eine solche Belohnung muss nicht unbedingt anhand materieller Güter, also beispielsweise in monetärer Form, erfolgen (Siegrist, 1996). In den meisten Fällen geht es um immaterielle Wertschätzung (z.B. Lob), die der Mitarbeitende für die Bewältigung einer Aufgabe erwartet.

Die Entstehung der Beschleunigungsfaller aus der Ressourcensicht legt nahe, dass Mitarbeiter, die sich über alle Massen für ihre Arbeit und den Erfolg engagieren und dementsprechend viele Ressourcen einsetzen, aus dieser immateriellen Wertschätzung ihrer Arbeit die Energie zur Fortsetzung ihres hohen Einsatzes ziehen (vgl. Maslach & Leiter, 2001). Anerkennung durch die Führungskraft kann demnach als Ressource in herausfordernden Veränderungen gesehen werden, um die Organisation vor der Überbeschleunigung zu bewahren. Fehlende Anerkennung wie z.B. fehlende oder auf negatives Feedback gewichtete Leistungsbeurteilung kann den Stress und die Überforderung der Mitarbeiter beispielsweise dadurch erhöhen, dass immer mehr investiert wird, um doch noch ein positives Feedback zu erhalten. Im schlimmsten Fall kann dies zum Burnout führen (vgl. Maslach & Leiter, 2001).

Basierend auf den geleisteten Vorarbeiten zur transaktionalen Führung und der Beschleunigungsfaller wird in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf das Führungsverhalten der bedingten Belohnung²⁷ gelegt. Bisherige Untersuchungen zur transaktionalen Führung und der Beschleunigungsfaller zeigen, dass eine schwache transaktionale Führung die Beschleunigungsfaller begünstigt, wohingegen ein starkes transaktionales Führungsklima eine Verringerung beziehungsweise Vermeidung der Beschleunigungsfaller zur Folge hat (Bruch & Kowalevski, 2011, 2012, 2013; Kunz, 2012).

Die abgeleitete Hypothese lautet daher:

H12: Das transaktionale Führungsklima und die Beschleunigungsfaller hängen negativ miteinander zusammen.

3.1.2 Transformationales Führungsklima und Überbeschleunigung

Der Forschungsfokus im Bereich Veränderungen gilt insbesondere der transformationalen Führung (vgl. Judge & Piccolo, 2004), da diese sich als leistungssteigernd in Veränderungen herausgestellt hat. Transformationale Führungskräfte wirken gezielt auf Erneuerungen in bestehenden Strukturen hin und beeinflussen ihre Mitarbeiter über Visionen und neue Möglichkeiten, die Veränderungen anzunehmen und sich engagiert für den Erfolg des Unternehmens

²⁷ Im Folgenden wird der Ausdruck „transaktionale Führung“ als synonym für die Dimension der bedingten Belohnung verwendet.

einzubringen. Hierzu nutzen sie Autorität und Macht, um ihre Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren, der Führungskraft zu vertrauen und sie anzuregen dem Beispiel der Führungskraft zu folgen. Im Grossen und Ganzen bieten transformationale Führungskräfte neue Richtungen, Inspiration und neue Verhaltensweisen für ihre Organisationen an (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 1990; Tucker & Russel, 2004). In Anlehnung an die bisherige Sicht auf transformationale Führung in Untersuchungen zur Beschleunigungsfalle (vgl. Kunz, 2012) lassen sich bei Podsakoff et al. (1990) folgende Führungsverhaltensweisen finden:

- Vermittlung einer fesselnden Vision
- Handeln als Vorbild
- Förderung von Akzeptanz der Gruppenziele
- Fordern hoher Leistungsbereitschaft
- Individuelle Unterstützung der Mitarbeiter
- Schaffen intellektueller Anregungen für Mitarbeiter

Wie die Forschung zeigt, kann beispielsweise die Entwicklung und kontinuierliche Vermittlung einer fesselnden Vision in Veränderungsprozessen und ein daran ausgerichtetes Handeln als Vorbild dazu beitragen, dass Mitarbeiter sich erfolgreicher den sich ändernden Bedingungen anpassen, da ihnen klare Chancen vor Augen geführt werden, die Organisation zum Erfolg zu bringen (vgl. Bommer, Rich & Rubin 2005). Darüber hinaus vermitteln transformationale Führungskräfte einen Sinn und Bedeutung der Arbeit beziehungsweise der Veränderungen, was als energetisierende und daher wichtige Ressource zur Bewältigung von Belastung angesehen wird (vgl. Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997; Stegmaier & Sonntag, 2007). Wie Waldman und Yammarino (1999) darüber hinaus betonen, entwickeln charismatisch agierende Führungskräfte strategische Prioritäten, die sie an der Vision ausrichten und damit die Richtung der Organisation deutlich machen. Die Vermutung liegt damit nahe, dass das Fehlen einer Vision oder ihrer kontinuierlichen Vermittlung einerseits mit unklaren oder wechselnden Prioritäten einhergeht und andererseits das Licht am Ende des Tunnels nicht mehr sichtbar werden lässt, sondern die Wahrnehmung der aktuell stark belastenden Situation die Sicht für übergeordnete Ziele und Visionen versperrt und die Beschleunigungsfalle dadurch begünstigt wird.

Das Fordern hoher Leistungsbereitschaft im Verbund mit den anderen Verhaltensweisen der transformationalen Führung kann Mitarbeiter dazu motivieren, alles aus sich herauszuholen, um die letzten Meter bis zum Ziel doch noch zu gehen und nicht vorzeitig schon einzubrechen (Podsakoff et al., 1990). Eingeschränktes Handeln in dieser Verhaltensdimension kann daher zu vorzeitigem Einbruch der Mitarbeiterleistungen führen.

Das Fördern der Akzeptanz von Gruppenzielen und des Erreichens von Erfolg als Gemeinschaft fördert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander und stellt damit auch ein Ressource zur Handhabung von Belastung, die kollegiale

Unterstützung, in den Fokus. Damit sehen die Mitarbeiter durch ein „Wir“-Gefühl die Veränderungen als machbar und positiv an (Bommer et al., 2005; vgl. Hobfoll, 2001).

Die Handlungsdimension der individuellen Unterstützung macht Belastungen handhabbarer. Häufig werden beispielsweise organisationale Veränderungen von Mitarbeitern als bedrohlich empfunden, da sie mit Unsicherheiten, Angst und meistens auch Misserfolg einhergehen (Schweiger & DeNisi, 1991). Transformationale Führungskräfte unterstützen die Handhabung der Belastungen einerseits dadurch, dass sie auf Bedenken und Sorgen der Mitarbeiter eingehen (Bass, 1999). Andererseits fördern sie die Zuversicht der Mitarbeiter, die Veränderungen umzusetzen und bis zum Ende durchzuhalten, indem sie das Entwickeln von Veränderungskompetenz anstossen – beispielsweise durch Unterstützung im Erlernen neuer Verhaltensweisen und Arbeitstechniken (Eisenbach, Watson und Pillai, 1999). Ein Ausbleiben dieser Handlungsdimension kann dazu führen, dass sich Mitarbeiter von Rückschlägen nicht mehr erholen (Herrmann, Felfe, Hardt, 2012) und das Gefühl von Überforderung überhandnimmt.

Durch intellektuelle Stimulierung sollen Mitarbeiter dabei unterstützt werden, über neue, kreative Wege zur Erledigung ihrer Arbeit nachzudenken. Darüber hinaus werden das Hinterfragen bisheriger Annahmen, eine geänderte Wahrnehmung von Problemen und das Nachdenken über Konzepte anhand neuartiger Paradigmen gefördert (Sosik, Avolio, & Kahai, 1997). Hierdurch werden Mitarbeiter in die Lage versetzt, über Veränderungen und die damit verbundenen Belastungen sowie Möglichkeiten zu deren Bewältigung neu nachzudenken. Wenn diese Handlungsdimension unberücksichtigt bleibt, werden Massnahmen und Methoden des Umgangs mit Veränderungen und Belastungen daher unzureichend bleiben.

Aus der Ressourcenperspektive kann die transformationale Führung mit wichtigen Ressourcen in Verbindung gebracht werden, die eine Bewältigung von belastenden Herausforderungen erleichtern. Wie die Ressourcenforschung zeigt, können beispielsweise Inspiration, Bedeutung oder Sinn der Arbeit beziehungsweise der Veränderungen und das Vorleben von Werten als hocheffektive belastungsreduzierende Ressourcen angesehen werden (Bakker & Demerouti, 2007; Cartwright & Holmes, 2006).

Daher kann vermutet werden, dass eine gering ausgeprägte transformationale Führung zur Entstehung der Beschleunigungsfalle beiträgt, während eine stark ausgeprägte transformationale Führung die Beschleunigungsfalle eher verhindert.

Aus diesem Grund lautet die Hypothese:

H13: Das transformationales Führungsklima und Beschleunigungsfalle sind negativ miteinander korreliert.

3.1.3 Empowering Leadership Klima und Überbeschleunigung

Empowering Leadership umfasst das Teilen von Macht mit Teams oder Mitarbeitern und damit das Erweitern ihrer Autonomie (Kirkman & Rosen, 1999). Wie die Forschung zeigt, können hierdurch einerseits signifikant bessere Mitarbeiterleistungen, höhere Zufriedenheit der Organisationsmitglieder (Srivastava, Bartol & Locke, 2006) und weniger dysfunktionaler Widerstand gegen Veränderungen (Vecchio, Justin & Pearce, 2010) erzielt werden. Andererseits trägt gerade die Beachtung des menschlichen Grundmotivs der Autonomie zu stärkerer Belastbarkeit der Mitarbeiter bei (vgl. Ryan & Deci, 2000; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Durch die Kombination des Teilens von Macht und der Erweiterung von Autonomie legt *Empowering Leadership* den Fokus auf die Entwicklung von Selbstführung und Selbstorganisation der Organisationsmitglieder (Pearce & Sims, 2002). Ziel ist es, andere zu führen, damit diese sich selbst führen können (Manz & Sims, 2001). Wie Pearce und Sims (2002) in ihrem Artikel ausführen, liegen die Wurzeln des *Empowering Leadership* beispielsweise im Selbstmanagement des Verhaltens (z.B. Thorenson & Mahoney 1974), in der sozialen Kognitionstheorie (vgl. Bandura, 1986), der Forschung zur kognitiven Verhaltensmodifikation (z.B. Meichenbaum, 1977) und den Arbeiten zur partizipativen Zielsetzung (z.B. Erez & Arad, 1986). Der Selbstmanagementaspekt wurde von Manz und Sims (1980) aus der klinischen Psychologie in das organisationale Leben übertragen und als Ergänzung für Führung definiert. Unterstützt wird diese Selbstführung durch die Annahme der soziale Kognitionstheorie, dass Individuen ihre Umwelt durch das eigene Verhalten beeinflussen und beides (Umwelt und Verhalten) wiederum das Individuum beeinflusst. Führungskräfte sollen als Vorbilder dieser Beeinflussung von Umwelt dienen, damit Mitarbeiter daraus in Bezug auf die eigene Selbstführung lernen können (Pearce & Sims, 2002). Aus der kognitiven Verhaltensmodifikation kommt das Verständnis, dass kognitive Ereignisse zur Änderung von Verhalten beitragen. Für die Basis des *Empowering Leadership* bedeutet dies, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter darin führen beispielsweise Leistungshindernisse nicht als Probleme und daher als Belastung, sondern als Gelegenheiten zum Wachsen und zum Lernen wahrzunehmen (Manz & Sims, 2001).

Die Führungsforschung richtet den Fokus empirischer Arbeiten erst seit kürzerem auf Führungsverhalten in Organisationen, das *Empowerment* fördert (vgl. Lorinkova, Pearsall & Sims, 2013; Pearce & Sims, 2002; Srivastava et al., 2006). Auf Basis der verschiedenen Einflüsse drückt sich *Empowering Leadership* in Organisationen nach Ahearne et al. (2005) beispielsweise durch folgende konkreten Führungsverhaltensweisen aus:

- Mitarbeiter in gemeinsame (strategische) Entscheidungsprozesse involvieren;
- Mitarbeitern die Freiheit geben, ihre Tätigkeiten so auszuführen, wie sie das möchten;
- Darauf vertrauen, dass Mitarbeiter sich weiterentwickeln, auch wenn sie Fehler machen;
- Mitarbeiter dazu ermutigen, Meinungen und Sorgen zu äußern;

- Mitarbeitern deutlich machen, wie genau sie zum Gesamterfolg der Organisation beitragen;
- Tätigkeiten der Mitarbeiter effizienter gestalten, indem Regeln und Prozesse einfach gehalten werden.

Empirische Arbeiten unterscheiden *Empowering Leadership* von direkтивem Führungsverhalten, was auf Positionsmacht beruht, um Mitarbeitende zu beeinflussen (vgl. Lorinkova et al., 2013), sowie von transaktionalem (was sich auf die Motivation durch Belohnung bezieht) und transformationalem Führungsverhalten (vgl. Pearce & Conger, 2003). Die transformationale Führung ist, wie beschrieben, überwiegend darauf ausgerichtet, die eigenen Mitarbeiter zu inspirieren, damit diese sich mit der Führungskraft identifizieren und sich einer gemeinsamen Mission und Vision verschreiben. *Empowering Leadership* hingegen ist wesentlich enger fokussiert und konzentriert sich stark auf die Selbstführungsfähigkeiten der eigenen Mitarbeiter (Tuckey et al., 2012; vgl. auch Tekleab et al., 2008). Letztlich stellt der Selbstführungsaspekt die Grundlage dafür dar, dauerhaft, mit eigener Geschwindigkeit, eigenem Ressourceneinsatz und eigenen Entscheidungen die Ergebnisse zu erzielen, die das Unternehmen verlangt. *Empowering Leadership* legt daher den Fokus auf die Übertragung der Kontrolle über die eigenen Ressourcen wie Zeit oder das Setzen von Belohnungen und Zielen an die Mitarbeiter (Ryan & Deci, 2000). Die weiter oben aufgeführte Auflistung der Führungsverhaltensweisen des *Empowering Leadership* zeigt deutlich, dass durch diese Art der Führung die Bereitstellung wichtiger belastungsreduzierender Ressourcen wie Partizipation, Entscheidungsfreiheit und Kontrolle einhergeht. Im Zusammenhang mit der Beschleunigungsfalle lässt *Empowering Leadership* daher darauf schliessen, dass beispielsweise weniger gefühlter Zeitdruck vorhanden ist, wenn man die Ziele selbst stecken und die Zeit zur Erreichung von Zielen selbst einteilen kann. Darüber hinaus kann die Entscheidungsfreiheit, sich Aufgaben und damit auch Prioritäten selbst einzuteilen, dazu beitragen, dass selbst angesichts vieler Aufgaben die Belastung weniger stark ausgeprägt ist, da die die Abarbeitung selbst bestimmt werden kann. (vgl. Staudenmayer et al., 2002).

Damit liegt nahe, dass ein gering ausgeprägtes *Empowering Leadership*-Klima mit einer eingeschränkten organisationsweiten Ressourcenlage zur Bewältigung von Belastungen einhergeht. So sind bei geringem *Empowering Leadership* weniger Partizipationsmöglichkeiten bei Entscheidungen und Strategien gegeben, weniger Entscheidungsfreiraum zur Einteilung der eigenen Arbeit vorhanden oder Möglichkeiten seine Meinungen und Sorgen offen zu äussern. Bei Fehlen solcher Ressourcen liegt es nahe, dass dies das Auftreten der Beschleunigungsfalle begünstigt.

Somit lautet die abgeleitete Hypothese:

H14: Das Empowering Leadership-Klima hängt negativ mit der Beschleunigungsfalle zusammen.

3.2 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Führung in belastenden Veränderungen

Um sich vor der Beschleunigungsfalle schützen beziehungsweise diese überwinden zu können, sollten Organisation laut Bruch und Kowalevski (2011, 2012, 2013) sowie Kunz (2012) ein Führungsklima mit transaktionalen und transformationalen Aspekten etablieren. Diese Empfehlung kann, den Ergebnissen der Untersuchungen dieser Autoren zufolge, grundsätzlich als richtig und wichtig angesehen werden. Allerdings hat die Forschung bisher nicht betrachtet, dass ein entsprechendes Führungsklima in stark herausfordernden Veränderungen nicht ohne weiteres etabliert beziehungsweise aufrechterhalten werden kann. Dabei weisen Bruch und Vogel (2011) selbst darauf hin, dass das Leistungspotenzial aller Organisationsmitglieder durch die hohen an sie gestellten Anforderungen leidet. Mit Bezug zur Ressourcensicht sollten daher nicht nur die Leistungsreserven der Mitarbeiter, sondern auch die der Führungskräfte unter belastenden Anforderungsbedingungen angegriffen werden und Stress sowie Belastungen verursachen (vgl. Schaufeli et al., 2009).

Ganz allgemein zeigt sich, dass Belastungen für Führungskräfte in den letzten Jahren stark zugenommen haben. So zeigt der neueste „Stressreport Deutschland“ aus dem Jahr 2012 (Lohmann-Haislah, 2012), dass das Aufgabenportfolio von Führungskräften von den unterschiedlichsten Herausforderungen geprägt ist. Die häufigsten Herausforderungen für die 5.548 befragten Führungskräfte liegen dabei in der Betreuung verschiedenartiger Aufgaben (70%), dem enormen Leistungs- und Termindruck (61%) sowie den fortwährenden Unterbrechungen der Arbeit durch verschiedene Störfaktoren (55%). Damit einher geht die Tatsache, dass bei 48% der Führungskräfte der Stress in den letzten zwei Jahren zugenommen hat und 73% der befragten Führungskräfte auf Samstagsarbeit ausweichen müssen, um ihre Aufgaben bewältigen zu können.

Die Literatur macht in Punkto Belastung deutlich, dass die Qualität von Führung in einem Kontext starker Belastung und Stress leidet. Ganz allgemein zeigen sich durch Belastungen und Stress gefundene Auswirkungen auf Führung beispielsweise in einem gesteigerten Bedürfnis nach Kontrolle (Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005; Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Darüber hinaus beeinträchtigen Belastung und Stress die Qualität wichtiger Entscheidungen für die Organisation (Ganster, 2005). Einerseits liegt dies daran, dass ein Übermass an Stimuli und Druck Führungskräften nicht mehr möglich macht, Relevantes von Unwichtigem zu filtern und zu interpretieren. Dies kann zu einer unvollständigen, inakkuraten Wahrnehmung und dadurch auch zu „schlechteren“ Entscheidungen führen (vgl. Cyert & March, 1963; Hambrick et al., 2005). Andererseits bleibt Führungskräften aufgrund exzessiver Anforderungen häufig auch nicht mehr genügend Zeit, um sich die Informationen zu verschaffen, die sie für Entscheidungen benötigen (Cegarra-Navarro & Cepeda-Carión, 2008) oder Führungsverhalten zu zeigen, für das sie in weniger herausfordernden Situationen die Möglichkeit haben (vgl. Ocasio, 1997).

3.2.1 Auswirkungen von belastenden Veränderungen auf die Führung in Organisationen

Die Belastung der Führungskräfte durch Veränderungen ist erst kürzlich in den Fokus der Forschung getreten. Dies hängt mitunter damit zusammen, dass im Gegensatz zu früheren Veränderungsmodellen, welche externe Begleiter von Veränderungen – beispielsweise externe Berater – als treibende Kräfte der Implementierung hervorhoben (Caldwell, 2003), heutzutage entsprechende Verantwortlichkeiten häufig auf den bestehenden Stamm der Organisationsmitglieder verteilt werden. Führungskräfte unterhalb des Topbeziehungsweise oberen Managements, also mittleres und unteres Management (vgl. Balogun & Johnson, 2005; Huy, 2002), sind häufig in die operative Implementierung der Veränderungen involviert, während sie gleichzeitig dafür Sorge tragen müssen, dass das Tagesgeschäft weiterhin bewältigt wird (Balogun, 2003). Bruch und Vogel (2011) können diesbezüglich am Beispiel der Otto-Gruppe aufzeigen, dass sich die Arbeitslast für Führungskräfte mit der Implementierung einer Restrukturierung um 20 bis 30% steigerte.

Auch wenn die Planung von Veränderungsumsetzungen ein wichtiges Element für den Erfolg darstellt, so ist die Implementierung der Veränderungen an sich doch der wesentlich herausfordernde Teil des Veränderungsunterfangens (Battilana et al., 2010). Eine konkrete Erweiterung des Belastungsportfolios für Führungskräfte in der Implementierung organisationaler Veränderungen kann eine Studie von Sonntag und Spellenberg (2005) demonstrieren. In der Studie konnten die Autoren 1.150 Führungskräfte eines deutschen Automobilherstellers befragen und aufzeigen, dass es insbesondere (a) die Multiplizität der Veränderungen, (b) die schlechte Abstimmung der vielen Veränderungen untereinander, (c) die geringe Zeit zur Umsetzung der Veränderungen und (d) die Dynamik der Veränderungen sind, die über Führungsebenen hinweg als be- und auch überlastend angesehen wurden und adäquate Führung in Veränderungen erschwerten (Sonntag & Spellenberg, 2005). In ähnlicher Weise gestalten sich die Anforderungen in der vorliegenden Arbeit. Wie in Kapitel 2.4.1. und 2.4.2. beschrieben, können multiple, überlappende und tiefgreifende Veränderungen beispielsweise zu Zeitkompression und damit zu Zeitdruck führen.

Eine relevante Studie mit Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management eines holländischen Unternehmens zeigt beispielsweise auf, dass der Druck, schnell arbeiten zu müssen, negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Leistung dieser Führungskräfte hatte (Janssen, 2001). Hambrick et al. (2005) betonen, dass diese Konsequenzen trotz einer starken Motivation der Führungskräfte eintreten, hohe Leistung zu erbringen. Da Führungskräfte lediglich ein begrenztes kognitives Potenzial haben (Sutcliffe, 1994), stellen gerade exzessive Veränderungen eine multiple und kontinuierliche Anforderung für Führungskräfte dar (vgl. Vermeulen & Barkema, 2002). Wenn, wie in überlappenden Veränderungen, keine Stabilitätsperioden zwischen den Veränderungen liegen, sehen sich Führungskräfte der Gefahr einer Informationsüberladung ausgesetzt (Hambrick et al., 2005). Diese tritt auf, wenn die aufzunehmenden und zu interpretierenden Informationen die

Verarbeitungskapazitäten der Führungskräfte übersteigen (vgl. Huber, 1991). Eisenhardt und Martin (2000) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass „*experience that comes too fast can overwhelm managers [...]*“ (S. 1115). Dies kann dazu führen, dass nicht alle Prozesse adäquat zum Ende gebracht werden, was auch eine schlechte Abstimmung der Veränderungen untereinander vermuten lässt (Stensaker et al., 2002).

Darüber hinaus zeugt exzessiver Wandel – auch aufgrund der signifikanten Zusammenhänge von Anzahl und Überlappung organisationaler Veränderungen mit der Beschleunigungsfalle (siehe Ergebnisteil in Kapitel 2) – von der Umsetzung unter hohem Zeitdruck. Wie das JD-R-Modell deutlich macht, wollen Organisationsmitglieder, die hohen Anforderungen gegenüberstehen, diesen genügen, indem sie Ressourcen mobilisieren und in hohem Ausmass investieren, was insbesondere auch auf die Ressource Zeit zutrifft (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Das Arbeiten unter Zeitdruck kann allerdings, wie beschrieben, zu schlechteren Entscheidungen führen. Auch die Ergebnisse zur Tiefenwirkung und ihrem Zusammenhang mit der Beschleunigungsfalle legen den Schluss nahe, dass neben exzessiv gestalteten Veränderungen auch die Implementierung tiefgreifender Veränderungen mit einer Einschränkung von Führung einhergeht.

Wie Connelly und Arnold (2011) ausführen, können gerade überfordernde und stressige Kontexte dazu führen, dass transformationales Führungsverhalten nicht mehr in vollem Umfang gezeigt wird. Die Autoren argumentieren, dass Individuen in ihrem Versuch, sich an stressige Bedingungen anzupassen, priorisieren müssen, und sich daher auch zu Ungunsten des Führungsverhaltens entscheiden können. Dies geht einher mit Shamir und Howell (1999), die zeigen konnten, dass transformationale Führung von manchen Kontexten begünstigt, von anderen wiederum gehemmt werden kann (vgl. auch Pawar & Eastman, 1997). In Bezug auf die transaktionale Führung demonstrieren Hunt, Osborn und Schuler (1978), dass auch das Belohnungs- und Sanktionsverhalten der Führungskräfte teilweise von organisationalen Gegebenheiten abhängig ist.

Gerade unter hohen Anforderungen kann es daher dazu kommen, dass transaktionale und transformationale Führung nicht (mehr) genutzt werden, selbst wenn sie im Repertoire der jeweiligen Führungskräfte vorhanden sind (vgl. Connelly & Arnold, 2011; Wofford & Goodwin, 1994). Dies legt nahe, dass in belastenden Veränderungen auch das *Empowering Leadership* eingeschränkt ist.

Wie die Fallbeispiele des vorangegangenen Kapitels deutlich machen, strapazieren die Aspekte des exzessiven Wandels zusammen mit der Tiefenwirkung der Veränderungen die Organisation über die Belastungskapazitäten hinaus. Die durch Eisenhardt und Brown (1998) angeregte Diskussion darüber, Organisationen an den „Rand des Chaos“²⁸ zu bringen, um in Veränderungen erfolgreich zu sein (vgl. Burgelman & Grove, 2007) schliesst mit ein, dass hierdurch auch Führungskräfte überlastet werden (vgl. Connor, 1998) und damit Verhaltensweisen transformationaler und transaktionaler sowie des *Empowering Leadership* reduziert sind.

²⁸ Aus dem Englischen „edge of chaos“ (vgl. Brown & Eisenhardt, 1997, S.29).

Die aus den vorangegangenen Abschnitten abgeleiteten Hypothesen lauten:

H15a: Je stärker die Implementierungsbedingungen (Anzahl, Überlappung und Tiefenwirkung) ausgeprägt sind, desto schwächer ist das transformationale Führungsklima.

H15b: Je stärker die Implementierungsbedingungen (Multiplizität, Überlappung und Tiefenwirkung) ausgeprägt sind, desto schwächer ist das transaktionalen Führungsklima.

H15c: Je stärker die Implementierungsbedingungen (Multiplizität, Überlappung und Tiefenwirkung) ausgeprägt sind, desto schwächer ist das Empowering Leadership-Klima.

3.2.2 Durch Belastungen eingeschränktes Führungsklima als Erklärung für die Beschleunigungsfälle

Wie das Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit deutlich macht, tragen die Anforderungen der Implementierung multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen zur Überbeschleunigung bei. Der vorangegangene Abschnitt hat in Anlehnung an Bruch und Vogel (2011) aufgezeigt, dass exzessive Veränderungen auch die Leistungsreserven und damit die Leistung der Führungskräfte angreifen. Damit wird auch Führungsverhalten eingeschränkt, das belastungsreduzierende Ressourcen bereitstellt. In überfordernden Kontexten tendieren Führungskräfte dazu, eigene eingeschränkte Ressourcen wie beispielsweise Zeit oder Entscheidungsfreiheit kaskadenartig nach unten weiterzugeben (vgl. Hambrick et al, 2005), so dass auch die Mitarbeiterbene betroffen ist. Was die Forschung als Dominoeffekt in der Führung (Bass et al., 1987) bezeichnet, kann für den hier vorliegenden Fall als Erklärung für die Überforderungskaskade und damit die Entwicklung der Beschleunigungsfälle aus Ressourcensicht angebracht werden.

Die Einschränkung von Führungsaspekten über Hierarchieebenen hinweg kann daher dazu beitragen, dass sich hohe Veränderungsanforderungen in Form von überfordernden Belastungen auf die gesamte Organisation ausweiten können (vgl. Bruch & Vogel, 2011).

Wie der Abschnitt 3.1.3. deutlich macht, können mit der Einschränkung von *Empowering Leadership* belastungsreduzierende Ressourcen wie Partizipation, Entscheidungsfreiheit oder offene Kommunikation bedroht sein und damit das Auftreten der Beschleunigungsfälle begünstigen. Ausserdem geht die Einschränkung des *Empowering Leadership* mit einer geringeren Bereitstellung von einfachen Regeln und Prozessen zur effizienten Handhabung der Arbeit einher, was ebenfalls zu Überforderung und damit zur Beschleunigungsfälle beiträgt.

Die eingeschränkte transaktionale Führung kann ebenso nur in geringem Masse belastungsreduzierende Ressourcen wie systematisches Leistungsfeedback oder Lob bereitstellen.

Durch die Einschränkung der transformationalen Führung können Ressourcen wie beispielsweise Inspiration, Bedeutung der Arbeit und Veränderungen sowie das

Vorleben von Werten (Bakker & Demerouti, 2007; Cartwright & Holmes, 2006; vgl. Bruch, Shamir & Eilam-Shamir, 2007) nicht mehr in der Form bereitgestellt werden, dass es ausreicht, um die Organisation vor der Beschleunigungsfalle schützen zu können. Auch geht das Fehlen einer Vision mit Schwierigkeiten einher, Prioritäten auf Ebene der Geschäftsführung und damit auch auf den darunterliegenden Ebenen zu setzen (vgl. Waldman & Yammarino, 1999).

Der durch die exzessiven Veränderungen entstehende Zeitdruck kann ebenfalls Führungskräfte dazu veranlassen, transaktionale Führung einzuschränken, wodurch Mitarbeiter weniger Lob und Wertschätzung bekommen. Das Fehlen dieser belastungsreduzierenden Ressourcen begünstigt ebenfalls das Auftreten der Beschleunigungsfalle.

Wie Stensaker et al. (2002) in ihrer Untersuchung zum exzessiven Wandel zeigen, können exzessive Veränderungen auch indirekt zur Einschränkung von Ressourcen führen, die durch Führungskräfte bereitgestellt werden. Wie die Autoren aufzeigen können Führungskräfte in exzessiven Veränderungen negative Erfahrungen wie Frustration und Unzufriedenheit erleben und dadurch stressbedingte Reaktionen wie Krankheit und sogar Kündigungen auftreten. Durch Abwesenheit bei Krankheit oder Austritt aus dem Unternehmen bei Kündigungen haben Organisationen damit ebenfalls den Verlust von *resource caravans*²⁹ zu verzeichnen. Hierdurch können herausfordernde Veränderungen für Mitarbeiter zu einer Überforderung werden, da die Bereitstellung von Ressourcen, die vor der Überbelastung schützen sollen, nicht gewährleistet wird.

Der direkte oder auch indirekte Ressourcenverlust durch die Einschränkungen der Führungsaspekte trägt damit aus Ressourcensicht letztlich zu organisationsweiter Überbeschleunigung bei. Eine gesamte Führungsmannschaft einer Organisation kann somit zur zentralen Stressquelle für die Mitarbeiter werden (vgl. Lyons & Schneider, 2009) und damit auch mitverantwortlich für die Entstehung der Beschleunigungsfalle sein.

Die in den vorangegangenen Abschnitten ausgearbeiteten Überlegungen zeigen, dass die Leistung von Führungskräften in den Führungsaspekten der transformationalen und transaktionalen sowie des *Empowering Leadership* durch die exzessiven Anforderungen in multiplen, sich überlappenden und tiefgreifenden Veränderungen nicht mehr ausreichend ausgeprägt sind, um einen Schutz vor der Beschleunigungsfalle bieten zu können.

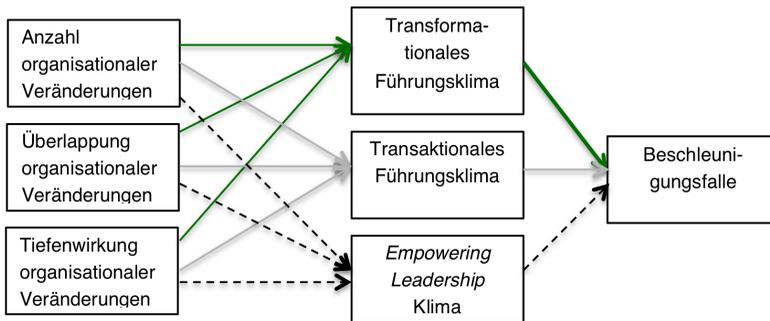
Die sich daraus ergebenden Hypothesen lauten:

Der Zusammenhang zwischen den Implementierungscharakteristika (Multiplizität, Überlappung sowie Tiefenwirkung) und der Beschleunigungsfalle wird H16a) vom transformationalen Führungsklima, H16b) vom transaktionalen Führungsklima und H16c) vom Empowering Leadership-Klima mediert.

²⁹ Siehe Beschreibung von *resource caravans* zu Beginn dieses Kapitels oder auch Hobfoll (2011).

Damit ergibt sich in Kapitel 3 folgendes Untersuchungsmodell:

Abbildung 16: Gesamtmodell zur Forschungsfrage 2



3.3 Methodik

3.3.1 Datenerhebung und Stichprobe

Um die in diesem Kapitel aufgestellten Hypothesen zu überprüfen wurde der gleiche Datensatz wie in Kapitel 2 verwendet. Auch die Datenerhebung ist daher die gleiche, weshalb im Folgenden nur noch auf die Messinstrumente, Datenaggregation und die Datenanalyse eingegangen wird, bevor die Ergebnisse dargestellt werden.

Für die Berechnungen kamen 96 Unternehmen mit insgesamt 15.808 Mitarbeitern infrage.

3.3.2 Messinstrumente und Datenaggregation

3.3.2.1 Beschleunigungsfälle

Wie auch in Kapitel 2 wurde die von Bruch und Menges (2010a; 2010b) entwickelte Skala zur Erfassung der Beschleunigungsfälle eingesetzt (Beispielitem: „Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben so viel zu tun, dass sie oft überfordert sind.“). In der vorliegenden Untersuchung besitzt das Messinstrument für die Gesamtskala eine zufriedenstellende Reliabilität von $\alpha = .88$.

3.3.2.2 Transformationales Führungsklima

Die in der vorliegenden Arbeit eingesetzte Skala zur Erfassung der transformationalen Führung wurde von Podsakoff, McKenzie und Bommer (1996) entwickelt. Anhand von 22 Items (Beispielitem: „Mein direkter Vorgesetzter inspiriert andere mit seinen Plänen für die Zukunft.“) ist es den Teilnehmern

möglich, auf einer 5-stufigen Likert-Skala (von 1=niemals über 3 = manchmal bis 5 = extrem häufig/immer) eine Einschätzung zur wahrgenommenen Führungsqualität ihres direkten Vorgesetzten abzugeben. Die Beurteilung wird entlang der in Abschnitt 3.1.2. beschriebenen sechs Dimensionen transformationaler Führung vorgenommen. Die Reliabilitätsangabe zur Skala beläuft sich in der vorliegenden Untersuchung auf $\alpha = .95$. Dies kann als ein hohes Niveau an Messgenauigkeit gewertet werden (Fisseni, 1997). Die einzelnen Items der Skala befinden sich im Anhang (6.1.2.)

3.3.2.3 Transaktionales Führungsklima

Um auf Kunz (2012) bisherigen Forschungsergebnisse aufbauen und diese ergänzen zu können, wurde entsprechend des Vorgehens von Kunz der Fokus auf nur eine Subdimension der wahrgenommenen transaktionalen Führung gelegt. Neben der Subdimension der bedingten Belohnung wurden keine weiteren Dimensionen der transaktionalen Führung untersucht. Die in der vorliegenden Arbeit eingesetzte Skala zur Messung des Verhaltens der bedingten Belohnung geht auf die von Podsakoff et al. (1984) entwickelte Skala zurück, bei der 5 Items eingesetzt werden (Beispielitem: „Mein direkter Vorgesetzter gibt mir immer positive Rückmeldung, wenn ich meine Arbeit gut mache.“). Die Antwortskala im Fragebogen glich der des Abschnittes zur transformationalen Führung, jedoch mit einer eigenständigen Einführung. Diese lautete:

„Wie häufig trifft zu, was in den folgenden Aussagen behauptet wird? Mein direkter Vorgesetzter / meine direkten Vorgesetzten ...“

Die Reliabilität der hier eingesetzten Skala kann mit einem alpha-Koeffizienten von $\alpha = .94$ als zufriedenstellend angegeben werden. Dementsprechend kann der Skala eine hohe Messgenauigkeit attestiert werden.

Die einzelnen Items der Skala befinden sich im Anhang (6.1.2.)

3.3.2.4 Empowering Leadership-Klima

Die Skala zur Erfassung der *Empowering Leadership*-Klima ist eine adaptierte Skala, die auf der von Ahearne et al. (2005) entwickelten 12-Item *Leadership Empowerment Behavior Scale* beruht. Das in der vorliegenden Arbeit eingesetzte Instrument umfasst 10 Items (Beispielitems: „Die Führungskräfte in unserem Unternehmen geben ihren Mitarbeitern die Freiheit, ihre Tätigkeit so zu machen, wie die Mitarbeiter möchten.“), die auf einer Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 7 = stimme vollkommen beantwortet werden konnten. Da es sich in der vorliegenden Studie um die Erfassung des *Empowering Leadership*-Klima handelt, wurde der Instruktionstext auf Führung im Unternehmen und nicht nur auf die eigene Führungskraft bezogen (Die Führungskräfte in unserem Unternehmen...). Damit enthielten die von den Teilnehmern zu beurteilenden Aussagen einen

kollektiven Fokus. Die dadurch erfassten Daten lassen somit keinen Rückschluss auf die Individualebene zu.

Mit einem alpha-Koeffizienten von $\alpha = .94$ weist die Skala eine hohe Reliabilität auf. Die einzelnen Items der Skala befinden sich im Anhang (6.1.2.)

3.3.2.5 Exzessiver Wandel und Tiefenwirkung

Ford und Ford (1994) zeigen auf, dass es die Logik des Beobachters ist, die definiert wie Veränderungen wahrgenommen werden. Daher sollen den Teilnehmern 3 Items präsentiert werden, die eine Einschätzung des Tiefegrades (von 1 = sehr oberflächlich bis 5 = sehr tiefgreifend), eine Einschätzung der Überlappung (von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll zu) und eine Beurteilung der Anzahl (Liste mit 7 in der Literatur hauptsächlich auftretenden Veränderungen) der in der Organisation ablaufenden Veränderungen zulassen.

3.3.2.6 Datenaggregation

Die berechneten Werte des ICC (1) und ICC (2) erlauben die Aggregation auf Organisations-Level (siehe Anhang 6.6.). Daher lagen für alle 96 Unternehmen der Gesamtuntersuchung die zur Aggregation notwendigen Voraussetzungen vor (siehe hierzu auch Bliese, 2000; Chen, Mathieu & Bliese, 2004), weshalb diese Gruppe an Unternehmen die Stichprobe für die vorliegende Arbeit bildet.

3.3.3 Vorgehen in der Datenanalyse

Die Überprüfung der einzelnen Zusammenhangshypothesen H12-H14 sowie H15a, b c, fand mittels Korrelationsanalyse auf Organisationslevel statt. Da es sich bei den vorhandenen Daten um intervallskalierte Daten handelt, wurden die Zusammenhänge anhand des Pearson'schen Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten (r) berechnet und auf Signifikanz überprüft (vgl. Bortz, 1999).

In Anbetracht der ressourcenorientierten Sichtweise, die in der vorliegenden Arbeit zum Tragen kommt, soll eine zusätzliche regressionsanalytische Berechnung zur Beschleunigungsfalle Aufschluss darüber geben, auf welche durch Führung bereitgestellte Ressourcen Unternehmen sich im Zusammenhang mit dem Entstehen und der Vermeidung der Beschleunigungsfalle fokussieren sollten. Hierzu wird in einem Modell die Beschleunigungsfalle als Kriteriumsvariable und die Führungsaspekte transformationale Führung, transaktionale Führung und *Empowering Leadership* als Prädiktorvariablen eingesetzt.

Für die Hypothesen H16a,b,c wurden Mediationsmodelle berechnet. Hierbei wurde wie in Kapitel 2 vorgegangen und die Mediation anhand der Vorgehensweise von Baron und Kenny (1986) und dem *Bootstrap* Verfahren als zusätzliche Prozedur für die Mediationsberechnung getestet (Preacher & Hayes, 2004). Nach Baron und Kennys (1986) 3-Schritte-Vorgehen zur vollen Mediation muss (a) die unabhängige Variable in signifikantem Zusammenhang mit dem Mediator stehen, (b) der

Mediator selbst einen signifikanten Zusammenhang mit der abhängigen Variable aufweisen und (c) der signifikante Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable nicht mehr signifikant werden. Um eine partielle Mediation anzunehmen sollte der Beta-Koeffizient des Haupteffektes sinken, wenn die Mediatorvariable in die Regressionsgleichung aufgenommen wird.

3.4 Ergebnisse der Untersuchung zeigen Relevanz der Führung in der Entstehung von Überbeschleunigung

In Tabelle 7 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen für alle relevanten Variablen aus Kapitel 3 zu finden.

Bei der Interpretation der ermittelten Korrelationskoeffizienten kann nach Cohen (1988) bei $r \approx .1$ von einem eher schwachen, ab $r \approx .3$ von einem mittleren und ab $r \approx .5$ von einem starken korrelativen Zusammenhang ausgegangen werden kann.

Die Ergebnisse in Tabelle 7 machen deutlich, dass alle ressourcenrelevanten Führungsvariablen hochsignifikant und eng mit der Beschleunigungsfalle zusammenhängen. Wie zu erkennen ist, entspricht die Richtung der Zusammenhänge den Forschungshypothesen H12-H14, die damit Unterstützung finden.

Wie die Tabelle darüber hinaus aussagt, weisen die Mittelwerte der Führungsaspekte *Empowering Leadership*-Klima (M=64,38), Transformationales Führungsklima (M=64,70) und Transaktionales Führungsklima (M=65,66) nahezu gleiche Ausprägungen auf. Lediglich die transaktionale Führung ist minimal höher ausgeprägt. Dieser Unterschied zu den anderen Führungsaspekten wird jedoch nicht signifikant. Zudem kann an der Höhe der Mittelwerte eine im Schnitt eher zustimmende Tendenz in den Führungsaspekten abgelesen werden. Dies zeigt, dass diese drei Führungsaspekte einen überdurchschnittlichen Stellenwert in den untersuchten Unternehmen haben.

Die korrelativen Zusammenhänge in Tabelle 7 zeigen, dass die Hypothesen 15a und H15c durch signifikante Korrelationen unterstützt werden können. Da die Veränderungsanzahl und das transaktionale Führungsklima nicht signifikant zusammenhängen, findet die Hypothese 15b somit nur für die Implementierungscharakteristika der Überlappung und Tiefenwirkung Unterstützung.

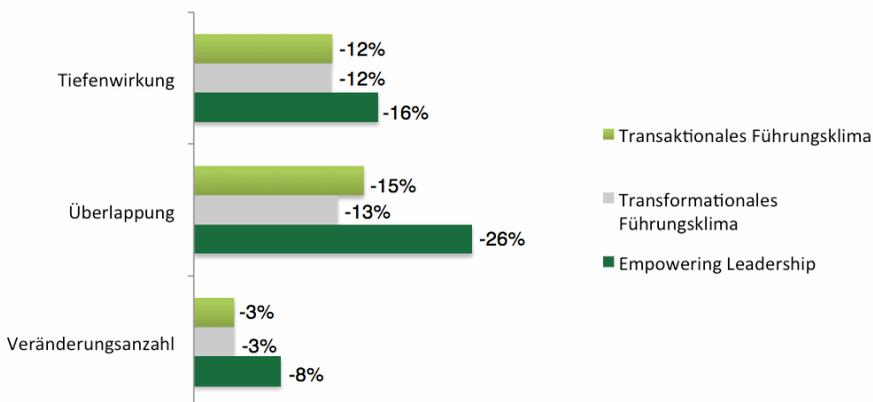
Tabelle 7: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der in Kapitel 3 eingesetzten Variablen

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Beschleunigungsfälle	44,64	11,19						
2. Veränderungsanzahl	2,68	1,41	.25*					
3. Überlappung	53,05	14,05	.72**	.20				
4. Tiefenwirkung	41,90	10,59	.43**	-.03	.17			
5. Empowering Leadership-Klima	64,38	10,74	-.74**	-.31**	-.54**	-.43**		
6. Transformationales Führungsklima	64,70	7,33	-.69**	-.21*	-.40**	-.44**	.83**	
7. Transaktionales Führungsklima	65,66	10,05	-.63**	-.13	-.35**	-.33**	.66**	.80**

Bemerkung: N = 96 Unternehmen; ** = $p < .01$; * = $p < .05$ (2-seitig)

Die folgende Abbildung 17 weist zur besseren Veranschaulichung Prozenträge auf, die angeben, um wie viel geringer die Ausprägung des jeweiligen Führungsaspektes ist, wenn die Implementierungscharakteristika hoch ausgeprägt sind, im Vergleich zu niedriger Ausprägung dieser Merkmale organisationaler Veränderungen.

Abbildung 17: Folgen multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen für transformationale und transaktionale Führung sowie Empowering Leadership



Wie in der Abbildung 17 dargestellt, sind alle Führungsaspekte in Unternehmen geringer ausgeprägt, die Veränderungen entweder mit einer hoch ausgeprägten Multiplizität, Überlappung oder/und Tiefenwirkung implementieren. In dieser

Abbildung wird deutlich, dass insbesondere das *Empowering Leadership*-Klima in derart herausfordernden Veränderungen geringer ist. Deutlich wird auch, dass die Überlappung der Veränderungen für die grössten Differenzen innerhalb der jeweiligen Führungsaspekte verantwortlich ist.

Die *multiple Regressionsanalyse* (siehe Anhang 6.4.) wurde mit dem schrittweisen Einbezug der Führungsvariablen durchgeführt. Die Berechnung der Regression ergab konkret eine Erhöhung der aufgeklärten Varianz in zwei Modellen von $R^2 = .55$ auf $R^2 = .58$. Damit weist das zweite und am besten angepasste Modell eine Varianzaufklärung der Beschleunigungsfalle von 58% auf, was als zufriedenstellend angesehen werden kann. Die transformationale Führung wurde aus den Berechnungen ausgeschlossen, was auf einen statistisch nicht bedeutsames Effekt auf die Beschleunigungsfalle im Verbund mit den anderen Führungsvariablen hindeutet ($p > .10$). Demzufolge sagen die Führungsvariablen ohne die transformationale Führung die Beschleunigungsfalle besser vorher als dies unter Einschluss aller unabhängigen Variablen der Fall ist. Dies ändert sich auch nicht, wenn man die einzelnen Dimensionen der transformationalen Führung (siehe Abschnitt 3.1.2.) jeweils als einzelne unabhängige Variablen mit in das Modell aufgenommen. Im 2. Modell zeigt sich das *Empowering Leadership*-Klima nicht nur als Variable mit dem stärkeren Zusammenhang zur Kriteriumsvariablen (der Beschleunigungsfalle), sondern auch als Führungsaspekt mit der stärkeren Vorhersagekraft der Beschleunigungsfalle gegenüber der transaktionalen Führung. Dies ist nicht zuletzt auch an den Beta-Gewichten zu erkennen – *Empowering Leadership*-Klima ($\beta = -.573$; $t = -6.489$, $p < .01$) und transaktionales Führungsklima ($\beta = -.256$; $t = -2.899$, $p < .01$).

Die hohen Korrelationskoeffizienten zwischen *Empowering Leadership* und der transformationalen Führung ($r = .83$, $p < .01$) sowie zwischen der transaktionalen Führung und der transformationalen Führung ($r = .80$, $p < .01$) deuten allerdings auf ein Multikollinearitätsproblem hin (vgl. Thompson, 2006), weshalb die Interpretation dieses Ergebnisses der multiplen Regressionsanalyse schwer möglich ist. Aus diesem Grund wurden in den Mediationsanalysen auch alle Führungsaspekte einzeln auf ihre Mediatorrolle hin untersucht. Für die Tests der Mediationsmodelle wurden die von Baron und Kenny (1986) eingeführten Mediationskriterien angesetzt und das *Bootstrap*-Verfahren (James, Mulaik, & Brett, 2006; Preacher & Hayes, 2004) angeschlossen. In der folgenden Tabelle 8 sind die Ergebnisse der Mediationsberechnungen, nach Mediatorvariablen unterteilt, dargestellt. Die abhängige Variable bildet die Beschleunigungsfalle. Wie in der Korrelationstabelle bereits deutlich wird, besteht zwischen der Anzahl der Veränderungen und dem transaktionalen Führungsklima kein Zusammenhang. Damit sind die von Baron und Kenny (1986) aufgestellten Voraussetzungen für die Berechnung dieses Mediationsmodells (mit Transaktionaler Führung als Mediator) nicht gegeben. Daher kann Hypothese 16b nicht in Gänze unterstützt werden. Da die Implementierungscharakteristika der Überlappung, Tiefenwirkung jedoch die Voraussetzungen für eine Mediation erfüllen, wurde das Mediationsmodell in diesem Fall ohne die Veränderungsanzahl berechnet.

Tabelle 8: Regressionsanalysen zu den Mediatormodellen der Führungsaspekte

Eingeschlossene Variablen	Regression Mediator auf Prädiktoren; Regressionskoeffizienten	Regression Kriterium auf Mediator; Regressionskoeffizient	Regression Kriterium auf Prädiktoren; Regressionskoeffizienten	Regression Kriterium auf Prädiktoren und Mediator; Regressionskoeffizienten
	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Beschleunigungsfälle</i>		
Anzahl Veränderungen	-3,29**		2,29*	.97
Überlappung	-.33**		.52**	.38**
Tiefenwirkung	-.36**		.35**	.20**
<i>Empowering Leadership</i>		-.74**		-.40**
R ² (R ² korrigiert)	.46(.44)	.54(.54)	.65(.63)	.74(.72)
	<i>Transformationales Führungsklima</i>	<i>Beschleunigungsfälle</i>		
Anzahl Veränderungen	-1,56		2,29*	1.39
Überlappung	-.16**		.52**	.43**
Tiefenwirkung	-.27**		.35**	.07**
<i>Transformationales Führungsklima</i>		-.68**		-.57**
R ² (R ² korrigiert)	.33(.31)	.47(.46)	.65(.64)	.75(.74)
	<i>Transaktionales Führungsklima</i>	<i>Beschleunigungsfälle</i>		
Überlappung	-.22**		.52**	.45**
Tiefenwirkung	-.26**		.35**	.23**
<i>Transaktionales Führungsklima</i>		-.63**		-.40**
R ² (R ² korrigiert)	.20(.18)	.40(.39)	.63(.62)	.73(.72)

Bemerkung: * = $p < .05$; ** $p < .01$ (einseitig)
Unstandardisierte Regressionskoeffizienten

Wie die oben stehende Tabelle 8 zeigt, kann lediglich *Empowering Leadership* als Mediator des Zusammenhangs zwischen allen Implementierungscharakteristika Überlappung, Tiefenwirkung sowie Anzahl der Veränderungen und der Beschleunigungsfälle bestätigt werden. Für die Anzahl der Veränderungen liegt in diesem Mediationsmodell eine vollständige Mediation vor, da der Zusammenhang zwischen Anzahl und Beschleunigungsfälle bei Aufnahme des *Empowering Leadership*-Klima nicht mehr signifikant ist. Dagegen werden die Zusammenhänge zwischen der Überlappung sowie der Tiefenwirkung und der Beschleunigungsfälle jeweils partiell von diesem Führungsaspekt mediiert, da die Zusammenhänge zwar kleiner werden, aber immer noch bedeutsam sind.

Wie in der Tabelle weiterhin zu sehen ist, findet sich im Verbund der anderen Implementierungscharakteristika kein signifikanter Zusammenhang mehr zwischen

der Anzahl der Veränderungen und dem transformationalen Führungsklima. Jedoch gilt auch bei diesem Mediatormodell, dass die Zusammenhänge der Überlappung sowie der Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen und der Beschleunigungsfalle vom transformationalen Führungsklima partiell mediiert werden. Das transaktionale Führungsklima kann ebenfalls mit signifikantem Ergebnis als Mediator der Zusammenhänge zwischen der Überlappung sowie der Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen und der Beschleunigungsfalle gesehen werden.

Bis auf den indirekten Effekt der Veränderungsanzahl im Mediatormodell des transformationales Führungsklimas (0 ist im Konfidenzintervall vorhanden), werden auch im *Bootstrap*-Verfahren alle indirekten Effekte signifikant (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Bootstrap-Ergebnisse indirekter Effekte auf die Beschleunigungsfalle

Mediator		<i>Bootstrap</i> -Ergebnisse: indirekten Effekt	Standardfehler	LL 95% CI	UL 95% CI
Empowering Leadership	Anzahl	1,32	.54	.07	2,51
	Überlappung	.13	.04	.07	.21
	Tiefenwirkung	.15	.04	.37	.24
Transformationales Führungsklima	Anzahl	.90	.53	-.06	2,00
	Überlappung	.09	.03	.03	.16
	Tiefenwirkung	.15	.04	.07	.25
Transaktionales Führungsklima	Überlappung	.11	.03	.03	.15
	Tiefenwirkung	.08	.04	.03	.19

Bemerkung: N = 96 Unternehmen; *Bootstrap* Stichprobengrösse = 5000; LL = Lower limit; UL = Upper limit; CI = Confidence interval.

3.5 Diskussion der Ergebnisse

Wie die Ergebnisse deutlich zeigen, spielen transaktionale, transformationale und *Empowering*-Aspekte des Führungsklimas beim Auftreten der Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen eine tragende Rolle.

Die Ergebnisse zeigen, dass die belastenden Anforderungen der Implementierung multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen das einheitliche Führungsverhalten über Hierarchieebenen hinweg nur noch eingeschränkt ermöglicht.

Tabelle 7 kann neben der Unterstützung der aufgestellten Hypothesen H12-H14 die bei Bruch und Kowalevski (2011, 2012, 2013) sowie Kunz (2012) gefundenen Zusammenhänge von transformationaler sowie transaktionaler Führung und der Beschleunigungsfalle stärken. Mit dem *Empowering Leadership*-Klima ist ein weiterer Führungsaspekt aufgenommen worden, der laut Stärke der korrelativen

Beziehung am engsten mit der Beschleunigungsfalle zusammenhängt. Dies ist ein erstes Zeichen dafür, dass *Empowering Leadership* als ein relevanter Führungsaspekt bei der Vermeidung, damit aber auch beim Auftreten der Beschleunigungsfalle eine Rolle spielen kann. Dass sich zwischen der Anzahl der Veränderungen und dem transaktionalen Führungsklima keine Korrelation ergibt kann daran liegen, dass das bedingte Belohnungsverhalten in multiplen Veränderungen noch gut einsetzbar ist, da es geringe Zeit in Anspruch nimmt, gezielte Erwartungen bezüglich der Handhabung einer konkreten Anzahl an Veränderungen mit einer Belohnung zu verbinden. Dass die transaktionale Führung jedoch mit beispielsweise der Tiefenwirkung negativ korreliert kann wiederum daran liegen, dass die transaktionale Führung als eher aufgabenorientiert gilt (Bass & Bass, 2008) und in tiefgreifenden Veränderungen, in denen Unsicherheit, Angst und Frustration auftreten können, wenig Handlungsmöglichkeiten bietet, sich einzubringen. Dies kann zu einer geringen Wahrnehmung von transaktionaler Führung bei Mitarbeitern in Zusammenhang mit der Tiefenwirkung führen (vgl. Podsakoff et al., 1996).

Ein auf den ersten Blick interessantes Ergebnis ist der Ausschluss des transformationalen Führungsklimas bei der multiplen Regressionsanalyse. Der Ausschluss macht zunächst deutlich, dass die transformationale Führung den geringsten Beitrag und dazu noch einen nicht signifikanten zur Varianzaufklärung der Beschleunigungsfalle leistet, wenn die anderen zwei Führungsvariablen, *Empowering Leadership* und transaktionales Führungsklima in das Erklärungsmodell mit aufgenommen werden. Dieses Ergebnis kann jedoch mit der starken Korrelation von transformationaler Führung und *Empowering Leadership* zusammenhängen, die – wie auch in der Literatur deutlich wird (vgl. Tuckey et al., 2012) – eine enge Verbindung der beiden Führungskonzepte widerspiegelt. Daher bedeutet dieses Ergebnis keinesfalls, dass die transformationale Führung irrelevant oder unwichtig in Bezug auf die Beschleunigungsfalle ist. Im Gegenteil, die transformationale Führung stellt wie beschrieben wichtige Ressourcen bereit, die gerade in der Implementierung organisationaler Veränderungen wichtig sind. Dass die geringe Ausprägung transformationaler Führung aufgrund exzessiver Anforderungen einen Beitrag zur Beschleunigungsfalle leisten kann zeigt nicht zuletzt auch das signifikante Ergebnis der Mediationsanalyse zur transformationalen Führung. Jedoch kann allgemein im Zusammenhang mit der Ressourcensicht konstatiert werden, dass die Ressourcen, die mit dem *Empowering Leadership* einhergehen, einen höheren Zusammenhang mit der Beschleunigungsfalle aufweisen als die Ressourcen, die durch die transformationale Führung bereitgestellt werden. Darüber hinaus kann das *Empowering Leadership*-Klima im Gegensatz zum transformationalen und transaktionalen Führungsklima die Effekte aller Implementierungsbedingungen auf die Beschleunigungsfalle erklären. Dass die Anzahl der Veränderungen sich durch das *Empowering Leadership*, nicht aber durch die transformationalen Führung auf die Beschleunigungsfalle auswirkt kann einerseits darauf zurückgeführt werden, dass der Fokus der transformationalen Führung nicht unbedingt auf der effizienten Gestaltung der Veränderungen und Aufgabenerreichung liegt. Vielmehr zeugen die

transformationalen Verhaltensweisen davon, die Mitarbeiter durch beispielsweise Inspiration und Motivation dazu zu bringen, die hohe Anzahl an Veränderungen auf sich zu nehmen, und dem Beispiel der Führungskraft zu folgen. Im Gegensatz dazu konnte das *Empowering Leadership* in der Forschung mit einer besseren Koordination von Aktivitäten und einer kollektiven Informationsverarbeitung in Verbindung gebracht werden (z.B. Cohen, Chang, & Ledford, 1997; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Dass gerade Koordinations- und Abstimmungsprozesse zwischen den Veränderungssträngen, eine Belastung für Führungskräfte bei multiplen Veränderungen darstellen (Sonntag & Spellenberg, 2005) unterstützt die Wirkung der Multiplizität über das *Empowering Leadership*-Klima auf die Beschleunigungsfalle.

Allgemein machen die Mediationsmodelle deutlich, dass starke Ausprägungen der Implementierungscharakteristika Überlappung, Tiefenwirkung und Anzahl der Veränderungen das Führungsklima in einer Organisation negativ beeinflussen. Sei es, dass sich ein bestehendes Führungsklima in der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder zurückbildet oder der Versuch der Neuetablierung gehemmt wird. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Mediationsanalysen, dass die hier vorliegenden Führungsvariablen in Ihrer Funktion als Ressourcengeber eine gewichtige Rolle in der Erklärung der Beschleunigungsfalle und ihrer Entstehung spielen.

Die Ergebnisse der Mediationsmodelle machen darüber hinaus deutlich, dass insbesondere eine hohe Ausprägung in Überlappung und Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen mit niedriger transformationaler und transaktionaler Führung sowie einem niedrigen *Empowering Leadership*-Klima zusammenhängen. Gerade die mit überlappenden Veränderungen einhergehende Zeitkompression und die in tiefgreifenden Veränderungen zeitintensiven Lernprozesse – diese können wiederum zu Zeitdruck führen (siehe Abschnitte 2.4.1. und 2.4.2.) – können wenig Raum für Führung lassen.

3.6 Fallstudien zur Rolle der Führung in der Entwicklung von Überbeschleunigung

Die folgenden Fallbeispiele der bereits bekannten SOFTWARE GmbH und der PERSONAL GmbH wurden auf Basis von Interviewdaten entwickelt, die im Zuge der in Kapitel 2 erläuterten Datenerhebung gewonnen wurden. Die Fallbeispiele sollen einen Eindruck darüber vermitteln, was herausfordernde Veränderungsbedingungen für das Führungsklima bedeuten. Es wird gezeigt, was die Ausübung ressourcenrelevanter Führungsaspekte hemmt oder verhindert und wie dies zur Überbeschleunigung beiträgt. In beiden untersuchten Unternehmen finden sich für die betroffenen Organisationseinheiten – die Serviceeinheit der SOFTWARE GmbH Deutschland und die Vertriebseinheit der PERSONAL GmbH Deutschland – die gleichen hierarchischen Strukturen mit der gleichen Anzahl an Führungsebenen, welche lediglich unterschiedlich bezeichnet werden.

Die in den folgenden Unternehmensbeispielen relevanten Führungskräfte befinden sich unterhalb der Geschäftsführung der deutschen Niederlassungen. Eine Führungskraft aus dem unteren Management in beiden Unternehmen ist in etwa vergleichbar mit einem Teamleiter. Das mittlere Management beider Unternehmen ist in etwa vergleichbar mit Level von Gruppen- oder Regionalleitern. Das obere Management der beiden Unternehmen ist in etwa vergleichbar mit der Leitung der deutschen Regionen und überregionaler Gebiete wie DACH oder EMEA. Das Top-Management ist vergleichbar mit der Geschäftsführung in deutschen GmbH-Unternehmen.

Unabhängig von aktuellen Bezeichnungen wird im Folgenden zum besseren Verständnis durchgängig zwischen vier Führungsebenen unterschieden: Top, oberes, mittleres und unteres Management.

3.6.1 Die Anforderungen auf den verschiedenen Führungsebenen

Die relativ knapp bemessene Zeit für Planung und Kommunikation der Veränderungen, die innerhalb von 6-9 Monaten implementiert sein sollten, führte in beiden Unternehmen zu der Massgabe, während der Implementierung der Veränderungen die Prioritäten auf die Erfüllung der Veränderungsziele zu setzen. Das Tagesgeschäft galt aus Sicht des Managements als genügend eingespielt und routiniert, damit es ohne Einschränkungen nebenbei weiter umgesetzt werden konnte. In beiden untersuchten Unternehmen war es daher Aufgabe der Führungskräfte, neben dem Tagesgeschäft den Wandel zu initiieren, zu steuern und umzusetzen. Hierbei finden sich unterschiedliche Veränderungsaufgaben auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen.

Das Top-Management galt als Initiator der Veränderungen, das sich aus eigener Sicht einerseits enormem Marktdruck und andererseits internen Ineffizienzen gegenüber und die Existenz des Unternehmens nur durch multiple, überlappende, tiefgreifende Veränderungen gewahrt sah. Die Entscheidung zur Art der Umsetzung wurde in beiden Unternehmen in Abstimmung mit dem oberen Management getroffen. Sowohl bei der SOFTWARE GmbH als auch bei der PERSONAL GmbH hatte das Top-Management jedoch bereits länger schon über die Implementierung der Veränderungen nachgedacht. Als die letztendliche Initiierung durch das Top-Management kam – bei der SOFTWARE GmbH im Februar 2012, bei der PERSONAL GmbH im April 2012 –, musste die Umsetzung schnell von statten gehen – bei der SOFTWARE GmbH bis Juni 2012, bei der PERSONAL GmbH bis Dezember 2012 –, da man schnell Erfolge sehen wollte.

„Im Januar bekamen wir die Ansage vom Top-Management, dass wir bis zur Jahreshälfte in 2012 (Ende unseres Geschäftsjahres) Kosteneinsparungen zu realisieren hatten. Da war klar, dass wir nicht nur eine Massnahme setzen konnten, um das zu erreichen und dass wir nicht viel Zeit hatten, das Konzept auszuarbeiten und es zu implementieren, weil wir mit jedem Monat, mit dem wir die Kosteneinsparungen schon heben konnten, natürlich den Grad der Anspannung für

die verbleibenden Monate signifikant erhöht hätten.“ (Führungskraft des oberen Managements, SOFTWARE GmbH)

„Wir wussten, dass wir die Organisation an die Belastungsgrenzen bringen, mussten jedoch aufpassen, dass dies nicht darüber hinaus führen würde. Das ist wie bei einem Sprinter, der sich über Gebühr belastet, um dann beim nächsten Mal noch ein wenig schneller zu sein.“ (Führungskraft des oberen Managements, SOFTWARE GmbH)

In kürzester Zeit – bei der SOFTWARE GmbH und der PERSONAL GmbH innerhalb von vier Wochen – wurden in Absprache mit dem oberen Management, ohne eine detaillierte Planung des Gesamtfahrplanes, Initiativen entwickelt, die dann den darunterliegenden Führungsebenen zur Umsetzung präsentiert wurden. Der Beginn der Umsetzung wurde bei einigen Initiativen eine Woche nach der Kommunikation, dass überhaupt ein Wandel stattfindet, angesetzt.

Während der Implementierung der multiplen, überlappenden und tiefgreifenden Veränderungen war beispielsweise das Top-Management der PERSONAL GmbH in die Veränderungen involviert, indem die Manager täglich an Meetings, Telefon- oder Videokonferenzen teilnahmen, und gleichzeitig jede Minute neue Emails zu bestimmten Veränderungsaspekten bekamen. Aufgrund der unterschiedlichen Veränderungen, die untereinander wenig koordiniert waren, fand sich das Top-Management in den unterschiedlichen Meetings der verschiedenen Projektteams wieder. Das Top-Management hatte dann häufig Schwierigkeiten damit, die entsprechende Informationsflut zu bewältigen. Durch die überlappenden Veränderungen wurde das Top-Management in immer wieder neue Prozesse mit eingebunden, die wiederum mit Meetings, Telefonaten und Emails einhergingen. Hinzu kamen die eigenen Meetings des Top-Managements, in denen über die Veränderungen und Entscheidungen sowie strategische Antworten auf Marktgeschehnisse diskutiert wurde.

In beiden Unternehmen war es insbesondere Aufgabe des oberen Managements, die gezielten Initiativen in Form von Projekten zu entwickeln und deren Implementierung gemäss der Zielsetzung durch das Top-Management zeitlich und inhaltlich zu planen. Dem oberen Management oblag während der Implementierung in beiden Unternehmen a) die Steuerung der Veränderungen und b) die Führung der Projektverantwortlichen beziehungsweise Projektleiter und das Management der für die Veränderungen relevanten Stakeholder. Bezüglich der Steuerung galt es, die Ergebnisse im Blick zu behalten, um dem Top-Management in einem festgelegten Zyklus (bei der PERSONAL GmbH beispielsweise alle 2 Wochen) den Status des Fortschritts vorzulegen. In beiden Unternehmen gab es hierzu einen transparenten Controlling-Apparat, der tagesaktuell die Änderungen in organisationalen Leistungsindikatoren (z.B. Anzahl der Kundenkontakte pro Woche, Kosten pro Minute bei Telefonanrufen) wiedergab. Bei der SOFTWARE GmbH werden in der *Balanced Scorecard* ca. 40 Leistungsindikatoren aus 120 Messgrössen gebildet. Bei Jedem gestarteten Projekt wurde zu Beginn die Anzahl an Leistungsindikatoren festgelegt, welche man mit dem Projekt beeinflussen wollte. Beispielsweise wurde in der SOFTWARE GmbH dem oberen Management

in der Zielvereinbarung das Verbessern der 12 wichtigsten Leistungsindikatoren (überwiegend finanzielle Indikatoren) aufgetragen. In beiden Unternehmen lagen die Leistungsindikatoren jeder Führungskraft täglich vor.

Projektverantwortliche waren überwiegend die Führungskräfte der mittleren Ebene, deren Aufgaben während der Implementierung mitunter darin bestanden, die Planungen bezüglich der Ressourcen und des Budgets zu kontrollieren und Mitarbeiter nach Bedarf einzusetzen und zu trainieren.

Die Projektleitungen wurden in der PERSONAL GmbH aufgeteilt. Es gab drei Gesamtprojektleiter, die alle Veränderungsinitiativen begleiteten und im Blick hatten. Dazu gab es aus dem mittleren und unteren Management Teilprojektleiter, die zum Beispiel mit Projektteams dafür verantwortlich waren, die neuen Rollen zu implementieren oder die Schliessungen der kleinen Niederlassungen zu begleiten. Bei der SOFTWARE GmbH verhielt es sich ähnlich. Auch hier wurden die entwickelten Projekte auf mehrere Führungskräfte aus dem mittleren und unteren Management aufgeteilt, die als Projektleiter fungierten und die operationale Umsetzung der Veränderungen begleiteten.

Wie die Veränderungen zu implementieren waren, sollte jeder Führungskraft selbst überlassen sein. Hiermit wollte man Entscheidungsgewalt und Handlungsspielraum in die mittlere und untere Managementebene bringen.

3.6.2 Verstärkung der Belastung durch Überlappungen und tiefgreifende Veränderungen

In beiden Unternehmen hatte man damit gerechnet, mit der Masse an Veränderungen die Organisation an die Grenzen der Belastbarkeit zu führen. Die tatsächliche Belastungswirkung der hinzukommenden Überlappungen und der Tiefenwirkung wurden jedoch unterschätzt. Innerhalb der ersten 4-5 Monate nach Beginn der Veränderungen wurden neue Veränderungen initiiert. Viele bereits gestartete Projekte waren in dieser Phase noch mitten in der Implementierung – einige wenige in der Konsolidierung. Dies führte dazu, dass es für die umsetzenden Führungskräfte schwierig zu erkennen war, ob nun die Konsolidierung der laufenden oder das Anstossen der neuen Veränderungen Priorität hatte.

„Die Menge der Veränderungen war irgendwie schon extrem, aber machbar. Und die Notwendigkeit der Veränderungen an sich haben wir ja gesehen. Nur, dass bei all der Zeitverzögerung wegen ewiger Diskussionen bezüglich der kulturellen Veränderung immer wieder weitere Projekte on top kamen, führte bei uns umsetzenden Führungskräften dazu, dass wir nicht mehr wussten, wo vorne und hinten ist.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

„Wenn man mehrere Prozesse auf einmal startet, dann weiss man immerhin, dass es nur diese Prozesse zu koordinieren und zu implementieren gibt. Sobald aber weitere hinzukommen zerschlägt das jedes Mal Deine Implementierungsstruktur, die Du Dir für die zuvor gestarteten Veränderungen aufgebaut hast.“ (Führungskraft aus dem mittleren Management, PERSONAL GmbH)

In beiden Unternehmen empfand ein Grossteil der interviewten Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management das Vorgehen der eng getakteten Überlappung oder Sequenzierung der Veränderungen als extrem belastend und konnte das Vorgehen aus diesem Grund auch nicht nachvollziehen. Auch wenn die Inhalte und die Notwendigkeit der Veränderungen an sich bei den Führungskräften auf Zustimmung trafen, so hatten sie doch Schwierigkeiten, den Sinn und das übergeordnete System dieser von Überlappungen geprägten Art der Umsetzung zu erkennen und auch an die Mitarbeiter weiter zu kommunizieren.

Führungskräfte mit grossen Teams, die aufgrund von stärkerem Interaktions- und Koordinationsaufwand mehr Zeit für die Implementierung bestimmter Prozesse benötigten als Führungskräfte mit kleineren Teams bekamen dieselben *Deadlines* zur Implementierung von Prozessen gesetzt wie Führungskräfte mit kleineren Teams. Das erhöhte gerade für die Führungskräfte mit grösseren Teams die Komplexität der Veränderungen um ein Vielfaches und barg Schwierigkeiten in der Handhabung der Überlappungen von Veränderungen. Bei der SOFTWARE GmbH waren beispielsweise Führungskräfte des unteren Managements (bis zu 20 Mitarbeitern) noch dabei Veränderungen in der Kundenbetreuung, nämlich die Regel, dass Kunden nur noch bis zu einem bestimmten Punkt zu bedienen seien, zu kommunizieren, als plötzlich weitere Veränderungen implementiert werden sollten, welche ebenfalls mit neuen Regeln für die Kundenbetreuung verbunden waren.

Wie beschrieben, verzichtete man aus Zeitgründen zu Beginn der Implementierungen auf intensive Gespräche, um die Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit der Veränderungen zu überzeugen, sondern beschränkte sich auf das Nötigste. Dies lag auch daran, dass man hoffte, dass das bis dato hohe Vertrauen in die Führung die Mitarbeiter auch auf die Führungsentscheidungen bezüglich der Veränderungsimpementierungen vertrauen lassen würde. Wie sich in den ersten Wochen der Veränderungen herausstellte, mussten aus Gründen der geringen Informationslage jedoch übermässig viele zeitintensive Diskussionen zwischen den Führungs- und Mitarbeitererebenen geführt werden, was den Gesamtprozess der Implementierung aus Sicht des oberen Managements zu verlängern drohte. Die Diskussionen drehten sich um den Versuch, Widersprüche aufzulösen und Lösungen für die gestiegene Belastung, vor allem die Arbeitsbelastung zu suchen. Obwohl dem oberen Management diesbezüglich klar war, dass die Priorisierung relevanter Veränderungen und deren Aspekte ein wichtiger Schlüssel zur nachhaltigen Entlastung gewesen wäre, liess es nach ihrer Wahrnehmung der enge Zeitrahmen nicht zu, sich die Zeit zu nehmen, um alle Aufgaben der Veränderungen sowie des Tagesgeschäftes auf ihre Prioritäten hin zu analysieren und zu sortieren.

„Wir als oberes Management haben zu wenig Hilfe zu den Punkten geben können, die wir morgen nicht mehr machen, wenn wir noch zusätzliche Themen haben. Und: gibt es Themen, die wir streichen. Dafür fehlte uns zu Beginn schlichtweg die Zeit, und während der Implementierung waren wir selbst zu stark im Management

der Veränderungen involviert.“ (Führungskraft aus dem oberen Management, SOFTWARE GmbH)

Das Top und obere Management wurde in beiden Unternehmen von der tiefgreifenden Wirkung dieser die Identität betreffenden Prozessveränderungen überrascht

„Was diese Prozesseinführungen beziehungsweise die Änderung bestehender Prozesse an tatsächlichem kulturellen Umbruch für die Mitarbeiter bedeutete, war lange Zeit nicht klar. Wir sind natürlich auch nicht diejenigen, die sich an neue Rollen oder Prozesse adaptieren müssen.“ (Führungskraft aus dem oberen Management, PERSONAL GmbH)

Dadurch, dass die hohe Ausprägung der Tiefenwirkung nicht als solche erkannt oder beachtet wurde, hatte man auch den umsetzenden Führungskräften keine einfachen Regeln oder Prozesse an die Hand gegeben, um beispielsweise mit der emotionalen Belastung der Mitarbeiter umzugehen – eine Aufgabe des *Empowering Leadership*.

Aufgrund der geplanten kurzen Umsetzungszeit und der lediglich in grober Form möglichen Planung der Veränderungsimplementierungen erfolgte zu Beginn keine systematische Auseinandersetzung mit Risiken und potentiellen Problemen, einschließlich entsprechender vorbeugender Maßnahmen. Daher konnte die Auseinandersetzung mit Problemen erst während der Implementierung erfolgen. Dieses Vorgehen führte dazu, dass die unerwarteten Effekte, die auftraten – Zeitverzögerung, Abstimmungsprobleme, intensive Diskussionen, gesundheitliche Ausfälle – mit erheblicher Mehrarbeit und damit steigender Komplexität und Belastung verbunden waren. Da durch die zeitlichen Verzögerungen die Aufgaben in kürzerer Zeit zu bearbeiten waren, um die Mehrzahl der *Deadlines* noch zu erreichen, erhöhte sich die Arbeitsbelastung der Führungskräfte merklich.

3.6.3 Einschränkung der Führungsmöglichkeiten

Trotz der starken Einbindung der Führungskräfte in die operativen Veränderungstätigkeiten hatten sich beide Unternehmen dem Grundsatz unterworfen, ein Führungsklima aufrecht zu erhalten, das sicherstellt, dass die Veränderungen mit engagierten, motivierten, und den Wandel unterstützenden Mitarbeitern implementiert würden. Dies war nach Ansicht aller umsetzenden Führungskräfte nur möglich, wenn sie neben der intensiven operativen Veränderungsarbeit auch Zeit und Raum für Führung hätten. Die Wichtigkeit, welche der Führung in beiden Unternehmen zu geschrieben wurde, hatte den Hintergrund, dass Führung mit der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Mitarbeiterengagement zusammenhängend wahrgenommen und Letztere als wichtige Voraussetzungen für den Veränderungserfolg und die Unternehmensleistung gesehen wurden. Daher sollten die mittleren und unteren Führungskräfte, die selbst stark in die operative Umsetzung der Veränderungsinitiativen involviert waren und den Wandel als Change Manager

begleiteten, auf Weisung des oberen Managements ihre Mitarbeiter unterstützen, sie motivieren und coachen, ihnen die Richtung weisen und Feedback geben, sie bei guter Leistung loben und zuhören, wenn Probleme auftraten.

3.6.3.1 Einschränkung der Führung durch Zeitdruck

Das Vorgehen im Rahmen der Initiierung der Veränderungen führte in beiden Unternehmen dazu, dass mehrere Führungskräfte gleichzeitig mehrere Initiativen implementieren mussten, was zu einem rasanten Anstieg an Meetings, zu erstellenden Statusberichten und einer Flut an täglich zu bearbeitenden Emails bezüglich der Veränderungen führte. Die neu initiierten Veränderungen, welche innerhalb von 4-5 Monaten hinzukamen, erhöhten den Zeitdruck noch einmal deutlich.

„In Zeiten wie diesen verbrachte ich im Urlaub lieber 1-2 Stunden täglich damit meine Emails zu filtern als dass ich nach meinem einwöchigen Urlaub 1000 ungelesene Emails im Posteingang hatte. Die Bearbeitung der Emails frisst einfach so unglaublich viel Zeit, dass vieles andere, darunter leider auch Führungsaufgaben, einfach liegen bleiben muss. Das treibt uns hier alle noch in den Burnout.“ (Führungskraft des unteren Managements, SOFTWARE GmbH)

Bei der PERSONAL GmbH war es zunächst die Vorgabe, 50% der Zeit auf die reinen Führungsaufgaben zu verwenden. Auch bei der SOFTWARE GmbH standen ähnlich hohe Prozentangaben im Raum. Die Wahrnehmung der umsetzenden Führungskräfte zeichnet jedoch ein Bild, das von Zeitdruck und Überlastung geprägt ist und deshalb Führung nur schwer möglich machte – insbesondere nicht in dem vorgesehenen Umfang.

„Wie sollen wir denn 50% schaffen, wenn wir allein schon fast zu 100% im operativen Management der Veränderungen beschäftigt sind? Da ist doch klar, dass unsere bisherigen Aufgaben als Führungskräfte durch das was wir nun zusätzlich noch machen sollen, liegen bleiben.“ (Führungskraft aus dem mittleren Management, PERSONAL GmbH)

In beiden Unternehmen führte die hohen Anforderungen der Veränderungsimplementierung und der dadurch entstehende Zeitdruck dazu, dass die Führungskräfte über die Hierarchieebenen hinweg ihre Führungsaufgaben vernachlässigten und eine Unterstützung der eigenen Mitarbeiter, beispielsweise durch die Etablierung von Regeln und Prozessen zur effizienteren Bearbeitung der Veränderungsaufgaben - eine Aufgabe des *Empowering Leadership* – nicht stattfand. In beiden Unternehmen wurde der Vorwurf durch die umsetzenden Führungskräfte laut, dass keine ausreichenden Bedingungen geschaffen wurden, um mit den belastenden Veränderungen umzugehen, wodurch auch auf Mitarbeiterebene der Zeitdruck verstärkt wurde.

„Wir hatten nur Regeln und Prozesse, die zur Erfüllung der Ergebnisse beitragen sollten, bekamen aber keine Regeln und Prozesse wie wir am besten mit den Veränderungen an sich und den dadurch entstehenden Problemen umgehen sollten.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

Sowohl in der SOFTWARE GmbH als auch in der PERSONAL GmbH wurde den Führungskräften lediglich mitgeteilt, welche Prozesse es bis wann zu implementieren galt und an welche neuen Regeln sich Mitarbeiter und Führungskräfte zukünftig zu halten hätten. Eine unterstützende Veränderungsstruktur, in der die verschiedenen Veränderungsstränge untereinander verbunden waren und beispielsweise durch geregelte gemeinsame Abstimmungsprozesse die Implementierung erleichtert wurde, bestand nicht. Aufgrund der starken Einbindung der Führungskräfte in die Umsetzung der Veränderungen, wurde der Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern stark eingeschränkt. Zumeist bezog er sich auf Statusberichte bezüglich der Veränderungen und die Aufgabenerfüllung der Veränderungsprojekte. Für das Tagesgeschäft hatten die umsetzenden Führungskräfte kaum mehr Zeit. Dies wirkte sich auch auf die Beziehung zu den Mitarbeitern aus, denen nicht nur die Unterstützung durch die Führungskräfte fehlte, sondern auch deren Rückmeldungen zu täglichen Aufgaben und Fragen.

„Es gab sehr früh schon den Zeitpunkt, ab dem wir nur noch in den Veränderungsprojekten beschäftigt waren, Zahlen hinterher gerannt sind, gemonitored haben und wenig Zeit mit unseren Mitarbeitern verbracht haben, um sie zu coachen, zu entwickeln oder zu motivieren.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

Häufig genug waren die Begegnungen mit Mitarbeitern von Seiten der Führungskräfte von einer Defizitorientierung geprägt, die herausstellte, was noch nicht gut oder schnell genug umgesetzt wurde. Lob für die bisherige Leistung kam eher selten vor.

„Wenn Du mal ein Lob von Deiner Führungskraft bekamst, dann eher nur zwischen Tür und Angel oder so, dass Du es aufgrund der Hektik gar nicht ernst nehmen konntest.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

In der PERSONAL GmbH führten die geringen Kontaktpunkte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern dazu, dass bis dato gut funktionierende und relevante Führungsinstrumente nicht mehr griffen. Zum Beispiel sollten Führungskräfte zur Förderung ihrer Mitarbeiter in einem Fragebogen angeben, was sie über den Mitarbeiter wissen. Dies konnte etwas Privates sein, Dinge, die ihn bedrücken, in welcher gesundheitlichen Situation er gerade steckte, was dessen Wünsche oder dessen Perspektiven sind. Die meisten Führungskräfte hatten nach sechs Monaten der starken Einbindung in die Veränderungsprozesse und wenigen Kontaktpunkten mit den Mitarbeitern damit ihre Schwierigkeiten. Die individuelle

Betrachtung der Mitarbeiter – eine Aufgabe der transformationalen Führung – konnte nicht adäquat ausgeführt werden.

Die geringen Kontakte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern brachten zudem in beiden Unternehmen den ungünstigen Effekt mit sich, dass sich die Beurteilung und damit auch das *Feedback* bezüglich der Leistungen, eine Aufgabe der transaktionalen Führung, nur auf wenige Beobachtungszeitpunkte zurückverfolgen liess. Die Leistungsbeurteilung war somit wenig adäquat. Gerade in der SOFTWARE GmbH, in der die 5% der am schlechtesten beurteilten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen müssen, barg die unzureichend fundierte Leistungsbeurteilung durch überlastete Führungskräfte viel Sprengstoff für Konflikte.

3.6.3.2 *Einschränkung der Führung durch fehlenden Gemeinschaftssinn beim Implementierungsvorgehen*

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Gesamtstrategie sowie deren Kommunikation waren in der kurzen Zeit von der Initiierung durch das Top-Management bis zur Kommunikation des Implementierungsbeginns nicht möglich. Daher beschränkte man sich in beiden Unternehmen darauf, nur die gewünschten Ergebnisse – wie die Senkung der Kosten, die Erhöhung der Effizienz (beide Unternehmen) oder die Stärkung des Vertriebs (PERSONAL GmbH) – und den Zeitrahmen für die Zielerreichung nach unten zu kommunizieren. In beiden Unternehmen versuchte man trotz der aus Zeitgründen nicht entwickelten Vision dennoch ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln. Dies sollte durch kurze und einführende Startmeetings und der Erklärung des gemeinsamen Vorgehens anhand eines groben Fahrplans geschehen. Da dieser grobe Fahrplan jedoch in beiden Unternehmen keine möglichen Überschneidungen der Projekte enthielt, liefen diese aus Sicht der Projektleiter unabhängig voneinander ab. Der dadurch gering ausgeprägte Abstimmungs- und Koordinationsgedanke wurde durch den von Beginn an bestehenden hohen Erwartungsdruck, fristgerecht liefern zu müssen, verstärkt. Somit blieb wenig Raum für die Unterstützung und den Wissensaustausch der umsetzenden Führungskräfte untereinander bezüglich der Vorgehensweisen, Problemlösungen und Zielen der Projekte blieb. Damit versuchte jeder für sich Probleme im Projekt zu lösen, die – wie sich im Nachhinein herausstellte – zum Teil auch in anderen Projekten zeitgleich zu lösen waren. Diese Doppelarbeit führte letztlich zu Mehrarbeit für alle Beteiligten. Das Nebeneinander-Arbeiten trug darüber hinaus wenig zur Etablierung eines Wir-Gefühls bei. Die oben genannten Umstände machten es den Führungskräften einerseits schwer, die eigenen Mitarbeiter in eine bestimmte gemeinsame Richtung zu führen. Das Fehlen einer Vision trug zudem dazu bei, dass man auch keinen emotionalen Anknüpfungspunkt hatte, um die betroffenen Organisationsmitglieder bezüglich der Veränderungen für eine gemeinsame Sache zu begeistern und somit kontinuierlich Energie freizusetzen, was als eine Aufgabe der transformationalen Führung gesehen werden kann.

Zudem kam es beispielsweise von Seiten des oberen Managements der PERSONAL GmbH zu öffentlichen individuellen Vergleichen zwischen

umsetzenden Führungskräften, in welchen einer als erfolgreich in der Umsetzung, der andere als nicht erfolgreich hervorgehoben wurde. Auch in der SOFTWARE GmbH wurden diese Vergleiche – jedoch nur in Zweiergesprächen – angestellt und weniger erfolgreichen Führungskräften der Hinweis gegeben, sie mögen doch so arbeiten wie ihre erfolgreicherer Kollegen. Hierdurch wurde ebenfalls der Gemeinschaftsgedanke unterwandert. In beiden Unternehmen wurde der Fokus auf den Erfolg des eigenen Projektes noch dadurch verstärkt, dass es keine Gemeinschaftsziele gab, sich somit die umsetzenden Führungskräfte auch nicht bei ihren Mitarbeitern darauf beziehen konnten – eine Aufgabe der transformationalen Führung. Auch die Leistungsbeurteilung war selbst in der Zeit der stark belastenden Veränderungsimplementierungen auf die individuelle Leistung ausgerichtet. Bei der SOFTWARE GmbH gründete dieser individuelle Fokus auf dem bereits in Kapitel 2 beschriebenen Leistungsbeurteilungssystem, durch das die 5% sogenannten „low performer“ identifiziert werden sollten. Auch durch das Leistungsbeurteilungssystem wurde die Entwicklung eines positiven, auf die gemeinsamen Ziele ausgerichteten „Wir-Gefühls“ der Führungsmannschaft gehemmt. Eine Führungskraft aus dem unteren Management der SOFTWARE GmbH sagte hierzu:

„Ein Wir-Gefühl bezüglich der gemeinsamen Zielerreichung konnte gar nicht vorhanden sein. Jeder hatte seine Projekte, die er unbedingt umsetzen musste. Man wollte die Last einfach nur so schnell wie möglich loswerden.“ (Führungskraft aus dem untern Management, SOFTWARE GmbH)

3.6.3.3 Einschränkung der Führung durch starke Kontrolle, geringe Entscheidungsfreiheit und Partizipation

In der SOFTWARE GmbH wurde die Wahl, ein Projekt gar nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt umzusetzen, nicht gegeben. Damit stieg die wöchentliche Arbeitszeit der meisten Führungskräfte auf teilweise über 70 Stunden an – im Gegensatz zu 45-50 Stunden pro Woche im Schnitt vorher. Bei der SOFTWARE GmbH hatte man sich bis Juni 2012 von 4 Führungskräften der unteren Ebene getrennt, da die Meinung im Management bestand, dass diese Personen die für die entsprechende Geschwindigkeit und die Mehrarbeit notwendigen Kompetenzen nicht besaßen. Es wurden keine Positionen nachbesetzt, weshalb die Aufgaben der gekündigten Führungskräfte aus Tagesgeschäft und Veränderungen auf die restlichen vierzehn Führungskräfte des unteren Managements und drei des mittleren Managements verteilt wurde, was die Arbeitslast für alle noch einmal drastisch erhöhte und Wochenendarbeit nötig machte. Ein aufwendiges und Mehrarbeit verursachendes Thema für die Führungskräfte in beiden Unternehmen, stellte das Reporting an die nächsthöhere Führungsebene dar.

Ich als Führungskraft muss halt letztendlich meinen Arbeitsbereich nach oben so repräsentieren, dass der Eindruck entsteht, dass alles gut läuft und dass die Sachen im Griff sind. Ansonsten kriegst Du sehr schnell sehr viel Zusatzarbeit, um zu rechtfertigen, warum bestimmte Dinge nicht so laufen. So etwas schafft sehr viel

mehr Arbeit innerhalb von kürzester Zeit und für die gesamten Führungskräfte, da die oben drüber ja auch die häufigeren Reports irgendwie lesen und bearbeiten müssen. An sich führt diese Zusatzarbeit zu keinem grossen Mehrwert. Man kommt dann halt in so einen Rechtfertigungs-Modus, der niemandem nützt, da er nur künstlich Druck erzeugt.“ (Führungskraft des mittleren Managements, SOFTWARE GmbH)

Die Führungskräfte und deren Teams wurden in Bezug auf die Veränderungsfortschritte anhand eines starken und zahlengetriebenen Controllings wöchentlich überprüft, da der Wunsch des Top- und oberen Managements in beiden Unternehmen bestand, den Fortschritt jeder Veränderungsinitiative einmal wöchentlich zu erhalten. Diese wöchentliche Kontrolle des Fortschritts bedeutete, dass sich alle Führungskräfte und auch Mitarbeiter mit allen Initiativen gleichzeitig beschäftigen mussten, um aussagefähig zu bleiben, weshalb es für alle Organisationsmitglieder ausschliesslich hohe Prioritäten gab, was als Zeichen von Überbeschleunigung gesehen werden kann. Auch wenn es hiess, dass die umsetzenden Führungskräfte alle Handlungsfreiheiten hatten, den Implementierungsvorgang nach Ihren Vorstellungen und ihren Prioritäten zu gestalten, wurde der diesbezügliche Entscheidungsfreiraum sowohl in der PERSONAL GmbH als auch in der SOFTWARE GmbH durch die wöchentlichen *Statusupdates* stark eingeschränkt. Die Einschränkung ergab sich dadurch, dass die umsetzenden Führungskräfte de facto nicht mehr die Kontrolle über ihre Zeit, ihre Kommunikationsgeschwindigkeit oder Umsetzungstiefe hatten. Diese engmaschige Kontrolle wirkte sich ebenfalls auf die Entscheidungsfreiheiten der Mitarbeiter aus, in dem die Führungskräfte den ohnehin schon engen Spielraum auf Mitarbeiterebene noch verringerten. Die Möglichkeit für ein *Empowering Leadership* wurde hierdurch stark eingeschränkt und die Überbeschleunigung auf Mitarbeiterebene begünstigt, da eine Einteilung von Zeit und Aufgaben zur Bewältigung der Anforderungen auch für Mitarbeiter kaum möglich waren. Aus der wahrgenommenen Zeitnot heraus entschied das Top- und obere Management beider Unternehmen, die Menge und die Sequenzierung der anstehenden Veränderungen nicht mit den umsetzenden Führungskräften zu diskutieren und auch keine Hinweise bezüglich des unrealistischen und überlastenden Charakters der Veränderungen zuzulassen. Damit wurde von Anfang an die Möglichkeit der umsetzenden Führungskräfte zur Partizipation an der Gestaltung des Veränderungsvorgehens eingeschränkt.

„Die massive Belastung bei uns im unteren Management kam einerseits durch diese unglaubliche Geschwindigkeit, die wir durch die Masse an Initiativen und immer wieder neu initiierte Veränderungen bekamen. Andererseits wurden wir in der Umsetzung vieler Initiativen nicht gefragt, ob diese überhaupt Sinn machen und wie wir vorgehen würden. Selbst, wenn wir eine Meinung hatten und diese kundtaten, zählte sie nicht. Und relativ am Anfang bekamen wir schon das deutliche Gefühl vermittelt, dass Menschen nicht mehr wichtig sind. Es drehte sich nur noch um Zahlen und Ergebnisse. Und es ist einfach alles wichtig.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

Die umsetzenden Führungskräfte in beiden Unternehmen versuchten in den ersten Monaten der Implementierung immer wieder deutlich zu machen, dass es die rasant angestiegene Mehrarbeit durch die vorgegebene Umsetzungsart nicht zuliesse, die Veränderungen nach Zeitplan zu implementieren und gleichzeitig das Tagesgeschäft wie bisher am Laufen zu halten. Die mehrere Wochen anhaltenden offen bekundeten Bedenken der umsetzenden Führungskräfte über die zeitliche Machbarkeit der Veränderungen fand beim oberen Management kein Gehör, da der zeitliche Rahmen und die Art der Umsetzung in der rigorosen Form in beiden Unternehmen als gesetzt galten. In der SOFTWARE GmbH von umsetzenden Führungskräften angestossene Diskussionen zur Sinnhaftigkeit der Umsetzungsart wurden entsprechend häufig mit der Begründung abgeblockt, dass man hierfür nun keine Zeit habe und die umsetzenden Führungskräfte die Ziele als sogenannte *stretch*-Ziele ansehen sollten. Somit war es den Führungskräften auch nicht möglich, den Druck von den Mitarbeitern zu nehmen und diese gegebenenfalls selbst an Entscheidungen zur Umsetzung der Veränderungen partizipieren zu lassen – eine Aufgabe des *Empowering Leadership*.

Das obere Management selbst steckte viele Arbeitsstunden in die Veränderungen, um sie am Laufen zu halten und nahm die Bedenken bezüglich der Vorgehensweise einerseits als Widerstand gegen den Inhalt der zu implementierenden Veränderungen an sich, andererseits auch als Unlust wahr, mehr und härter zu arbeiten. Die Notwendigkeit genau dieser Art von Veränderungen war vielen umsetzenden Führungskräften klar, weshalb der Inhalt der Veränderungen unterstützt wurde. Es formierte sich dennoch Widerstand gegen die Umsetzung der Veränderungen:

„Wo ein Wir-Gefühl entstanden ist, war im gemeinsamen Groll gegen die obere Führungsetage und die Entscheidung, die Veränderungen in dieser massiv belastenden Form umzusetzen.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

3.6.3.4 Belastung der Führungskräfte durch die Bedrohung der Rollenidentität

Ein grosser Konflikt, der sich aufgrund der geringen Kontakte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern herauskristallisierte, deutete sich im Bereich der Führungskräfte selbst an. In beiden Unternehmen wurde deutlich, dass die Belastungen, die mit der Handhabung der multiplen, sich überlappenden und tiefgreifenden Veränderungen einhergingen, Führungskräfte hauptsächlich zu reinen „Veränderungsmanagern“ machte, denen für Führung kaum mehr Zeit und Raum blieb.

"Ausserdem merkt man nach einer gewissen Zeit, dass es nur um Ergebnisse und Ziele geht, und dass vieles, was eigentlich wichtig wäre, einfach nicht mehr machbar ist. Irgendwann fragt man sich: sind wir jetzt nur noch Erfüllungsgehilfen und haben nur noch Menge, Zahlen und Ergebnisse im Blick? Sind wir keine

Führungskräfte mehr, die auch noch eigene Mitarbeiter haben, die einen brauchen?“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

Unter dem Veränderungsdruck konnten sie den Ansprüchen an eine aus ihrer Sicht erfolgreiche Führungskraft nicht mehr gerecht werden. In beiden Unternehmen löste dies eine Krise im Selbstverständnis der Führungskräfte aus, die sich ausreichend Zeit für Führung nehmen wollten, dies aber aufgrund des Drucks von oben nicht durften und konnten. Dieser Druck wurde meist an die Mitarbeiter weitergegeben.

„Man beschränkt sich automatisch aufgrund des Drucks zum Beispiel in den Gesprächen mit den Mitarbeitern nur noch auf das Nötigste. Man gibt nur noch Anweisungen, denen Folge geleistet werden muss, weil das von oben eben auch so kommt.“ (Führungskraft aus dem mittleren Management, PERSONAL GmbH)

Hierdurch zogen sich die Führungskräfte den Widerstand der Mitarbeiter gegen das belastende Umsetzungsvorgehen und vor allem auch den Unmut über mangelnde Unterstützung bei der Bewältigung dieser Belastungen zu. Dies führte zu zusätzlicher Unzufriedenheit und emotionaler Belastung bei den Führungskräften, da sie ihre Rolle nicht nach ihrem Verständnis ausfüllen konnten.

„Meine Mitarbeiter waren seit Monaten bereits unzufrieden mit meiner Führungsleistung und gaben mir auch zu verstehen, dass sie dies nicht mehr lang mitmachen würden. Einige meiner Mitarbeitern zeigten mir durch Widerstand oder auch durch gesundheitliche Einschränkungen, dass es so nicht weitergehen kann.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH.)

In dem Versuch, diese emotionale Belastung zu verringern, versuchten sie sich punktuell mehr Zeit zu nehmen, um den Mitarbeitern in Gesprächen die Veränderungen zu erläutern, auf ihre Bedürfnisse angesichts der Belastung und einzugehen und hierbei Führung durch Unterstützung zu zeigen. Ängste und die emotionale Belastungssituation aufgrund der sich ändernden Identität im Blick zu haben ist eine Aufgabe der transformationalen Führung und des *Empowering Leadership*. Versuche, derartiges Führungsverhalten zu zeigen und auf die Sorgen und Bedenken der Mitarbeiter einzugehen, wurden jedoch durch den bestehenden Zeitdruck häufig nicht bis zum Ende gebracht. Stattdessen musste der Fokus schnell wieder auf die Aufgabenerfüllung gelenkt werden, um nicht in ihrer Ergebnisreichung zurückzufallen.

„Das sind alles keine schlechten Führungskräfte, sondern, das ist diesem gewaltigen Druck von allen Seiten und dem Zeitdruck geschuldet, dass man sich angewöhnt hat, eher auf die Aufgabenerfüllung als auf die Menschen zu gucken.“ (Führungskraft aus dem oberen Management, PERSONAL GmbH)

Dies führte bei vielen umsetzenden Führungskräften zu hohem Frust und Resignation, da die massive Belastung durch die Veränderungen, die „eigentliche“

Rolle als Personal-Führende nicht mehr möglich machte. Hinzu kam, dass ein Teil ihrer Leistungsbeurteilung auf die Führung von Mitarbeitern ausgelegt war, was während der Implementierungen aus Sicht der unteren Führungskräfte unmöglich war und schlechte Leistungsbeurteilungen daher als unfair angesehen wurden.

3.6.4 Anzeichen der Überforderung auf den Führungsebenen und die Auswirkung auf die Organisationen

„Die Überbelastung fing ja schon bei den Geschäftsführern an. Die hatten aus Zeitgründen einfach zu wenig Austausch und wenig Backup für das was sie machten.“ (oberes Management, PERSONAL GmbH)

In beiden Unternehmen hielt das Top-Management während der gesamten Implementierung konsequent an seinem Zeitplan und seiner Entscheidung alle Veränderungen umzusetzen fest, was aufgrund der herausfordernden Veränderungsbedingungen für alle Hierarchieebenen enormen Zeitdruck bedeutete. Der starke Stress durch den wahrgenommenen Zeitdruck führte beispielsweise beim Top-Management der PERSONAL GmbH dazu, dass viele Entscheidungen nicht mehr auf ausreichender Faktenbasis getroffen wurden. Aus dieser Unsicherheit heraus wurden bestimmte Entscheidungen von einzelnen Geschäftsführern immer wieder in Frage gestellt, weshalb es zum Beispiel auch häufig wieder zu revidierten Entscheidungen kam, die bis in die unteren Ebenen Verwirrung stifteten. So wurde die Entscheidung, dass alle Consultants innerhalb einer bestimmten Zeit die neue spezialisierte Vertriebsrolle ausfüllen sollten, zum Teil revidiert, weil die Schliessung der kleinen Niederlassungen länger dauerte als gedacht und die Einführung der neuen Rolle in diesen Niederlassungen, wie bereits geschrieben, als nicht möglich erachtete wurde. Diese Entscheidung wurde im weiteren Verlauf wiederum revidiert – in der Form, dass die kleinen Niederlassungen nun doch die neuen Rollen annehmen, aber sich diese untereinander aufteilen sollten. Darüber hinaus hat sich das Top-Management sehr stark auf die Einführung der neuen Rollen konzentriert und dadurch nach etwa sechs Monaten die Reorganisation des Vertriebs in Industrie- und Bürogeschäft komplett aus den Augen verloren. Diese Veränderung wieder aufzunehmen, stellt sich daher im Nachhinein als sehr schwierig heraus. Das erneute Fokussieren und Umentscheiden bezüglich verschiedener Implementierungsaspekte dieser Reorganisation führte bei den Mitarbeitern dazu, dass diese eigentlich schon laufende, nun aber leicht modifizierte, Veränderungen als neu hinzugekommen und dadurch stärkere Überlappungen wahrnahmen. Hinzu kam, dass es in der Organisation schwierig wurde, die klaren Prioritäten von vormalig gestarteten und nun neu initiierten Veränderungen zu erkennen. Hierdurch kam es teilweise zu zeitlichen Verzögerungen.

Sobald sich jedoch in beiden Unternehmen Stagnationen in der Fortschrittskontrolle der Veränderungen abzeichneten, wurden die umsetzenden Führungskräfte dafür verantwortlich gemacht. Jeder Fehltritt, jede Nichterreichung eines Zwischenziels wurde den umsetzenden Führungskräften zurückgespiegelt. Bei zu geringen

Fortschritten in der Zielerreichung sah sich das obere Management dazu veranlasst, die Kontrolle und den Druck zu verstärken, um den vorgegebenen Zeitrahmen einzuhalten. In der Konsequenz wurden immer mehr Fortschrittsberichte in immer kürzerer Zeit fällig. Die Angst vor der daraus resultierenden Mehrarbeit führte in beiden Unternehmen dazu, dass die Loyalität von Führungskräften nachliess. Um zumindest punktuell dem Arbeitsdruck und der emotionalen Belastung zu entkommen, bedienten sich beispielsweise viele Führungskräfte Ausweichmanövern. Ein Beispiel hierfür ist die geschönte Kommunikation in Richtung der eigenen Führungskraft – selbst in der Berichterstattung an die Geschäftsführung.

*„Weil man sich irgendwann nur noch vor Mehrarbeit und weiterer Kontrolle schützen wollte zeigte man Ergebnisse vor, die manchmal so nicht ganz stimmten.“
(Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)*

Nach etwa fünf bis sechs Monaten der Umsetzung zeigte sich in beiden Unternehmen, dass vielen umsetzenden Führungskräften zwar die letztendliche Zielsetzung der Veränderungen deutlich wurde und sie diese auch unterstützten, jedoch niemandem klar war, wie diese bei der hohen andauernden Belastung zu erreichen sein sollte. Damit hatten viele das „Licht am Ende des Tunnels“ aus den Augen verloren, was als ein Zeichen von chronischer Überbeschleunigung gesehen werden kann. Daher wurden die Teilerfolge in der SOFTWARE GmbH vor allem von den umsetzenden Führungskräften nicht als motivierende Erfolge wahrgenommen, da sie ihrer Ansicht nach zu einem zu hohen Preis erzielt wurden. Dieser Preis bestand nach ihrer Wahrnehmung beispielsweise darin, permanent unter hohem Zeitdruck zu stehen, nicht genügend Ressourcen für die Bewältigung der hohen Arbeitslast zur Verfügung zu haben, einer hohen emotionalen Belastung ausgesetzt zu sein, da sie stets befürchten mussten, unter den 5% „Underperformern“ zu sein, oder stressbedingt krank zu werden.

Im Mai 2012 wurde der Widerstand und die Beschwerden der umsetzenden Führungskräfte in der SOFTWARE GmbH so gross, dass sie das obere Management zum Handeln zwangen, sollte die weitere Erfüllung der Ziele gewährleistet bleiben. Die zunächst eingeleitete Reaktion des oberen Managements umfasste den Entzug des Vertrauens in die umsetzenden Führungskräfte, indem die Kontrolle noch einmal verstärkt wurde. Diese Reaktion und das Festhalten an der überlastenden Veränderungsimplementierung hatten wiederum einen Vertrauensverlust und eine Erhöhung des Widerstandes auf Seiten der umsetzenden Führungskräfte zur Folge. Da die Veränderungen trotz einiger bereits abzusehender guter Ergebnisse kurz vor dem Scheitern standen, wurde ein kurzfristig anberaumtes Krisen-Meeting der gesamten Führungsmannschaft im Juni 2012 abgehalten. Dort wurde sehr deutlich wie sehr sich die einzelnen Führungsebenen voneinander entfernt hatten. Das untere Management warf dem oberen eine zu harte Gangart und unrealistische Zielsetzungen vor, was zu starken Vertrauensverlusten zwischen den Führungsebenen geführt hatte. Die Reaktion des oberen Managements zeigte Unverständnis und Rechtfertigung für das

radikale Vorgehen. Für Probleme bei der Bewältigung der Herausforderungen oder für die teilweise schlechten Ergebnisse in der zu dem Zeitpunkt ausgewerteten Mitarbeiterbefragung wurden die Führungskräfte der unteren Ebene verantwortlich gemacht.

„Vom oberen Management bekam man dann zu hören, dass man bei den eigenen Mitarbeitern nicht die richtigen Worte gefunden oder man bewusst den Widerstand geschürt hätte.“ (Führungskraft aus dem unteren Management, SOFTWARE GmbH)

In einem Vergleich der Mitarbeiterbefragungen aus den letzten Monaten traten negative Ergebnisse auf, die sich auf Beurteilungen des mittleren und unteren Managements der SOFTWARE GmbH bezogen:

- starker Rückgang der Einschätzung, dass die eigene Führungskraft die Arbeitsbelastung effektiv koordiniert
- erheblicher Rückgang der Work-Life Balance
- deutlicher Rückgang in der Einschätzung, dass die eigene Führungskraft effiziente Massnahmen ergreift, um Arbeit zu erleichtern
- starker Rückgang in der Einschätzung, dass das Thema Karriereentwicklung dem Unternehmen an sich und bei der eigenen Führungskraft wichtig ist
- überdurchschnittlicher Rückgang in der Einschätzung, dass die SOFTWARE GmbH die notwendigen Veränderungen vollzieht, um am Markt zu bestehen
- starker Rückgang in der Einschätzung, dass die SOFTWARE GmbH ein Arbeitsklima hat (z.B. interpersonales Klima), das es einem erlaubt sein Bestes zu geben
- enormer Rückgang des Vertrauens in die Organisation und die eigene Führungskraft
- hoher Abfall in der Einschätzung, dass man Anerkennung bekommt, wenn man einen guten Job gemacht hat

Vor allem in der PERSONAL GmbH hatte sich zum Zeitpunkt der Interviews im November 2012 die Beschleunigungsfalle organisationsweit ausgebreitet. In der SOFTWARE GmbH betraf die Überbeschleunigung die gesamte Führungsmannschaft und bereits einen Teil der Mitarbeiter.

„Aus vielen Ecken kam das Feedback, dass die eigene Führungskraft einen zu wenig vor der massiven Überlastung schützt. Darunter leiden natürlich auch die persönlichen Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.“ (Führungskraft aus dem mittleren Management, PERSONAL GmbH)

Aufgrund der sich entwickelten Überbeschleunigung zogen sich viele Mitarbeiter aus Trotz entweder ohne übermässiges Engagement in den „Dienst nach Vorschrift“ zurückzogen oder sich aus Angst vor der Kündigung in viel Arbeit stürzten, was bei vielen zu gesundheitlichen Problemen (z.B. Ausschlägen, Schlafstörungen) und bei einigen sogar zum stressbedingtem Ausfall führte.

3.7 Erkenntnisse aus den Fallbeispielen

Die Fallbeispiele zeigen, dass die Herausforderungen der Veränderungen durch die Art der Implementierung in Kombination mit fehlenden belastungsreduzierenden Ressourcen zu Belastungen für Führungskräfte wurden. Das damit einhergehende geringer ausgeprägte ressourcenorientierte Führungsverhalten bezüglich transformationaler, transaktionaler und *Empowering* Aspekte trug zur Entwicklung einer kollektiven Überbeschleunigung bei.

Es zeigt sich in den Fallbeispielen deutlich, dass auch auf Ebenen der Führungskräfte Widerstände, Vertrauensverluste, Resignation, Kündigungsabsichten und Burnoutfälle vorkamen. Dies geht einher mit Untersuchungen bei Führungskräften, die zeigen, dass bei einem Anstieg bestimmter Anforderungen (z.B. Arbeitsüberlastung oder emotionale Anforderungen) und der gleichzeitigen Einschränkung von stressreduzierenden Ressourcen (z.B. Zeit), zukünftige Stressanzeichen (Burke, 1988) und Burnoutraten steigen (Schaufeli et al., 2009). Die Anzeichen deuten in beiden Fallbeispielen auf eine Überbeschleunigung in der Führungsmannschaft hin, was die Vermutung bestärkt, dass sich die organisationsweite Belastung in Form von Überbeschleunigung tatsächlich zunächst auf den Führungsebenen ausbreitet und sich dann auf den Rest der Mitarbeiter überträgt. Wie zu erkennen ist, beginnt die Belastung in der PERSONAL GmbH beim Top-Management. Der Druck wird kaskadenartig nach unten weiter gegeben bis er, nach einigen Blockaden auf verschiedenen Führungsebenen, zu den Mitarbeitern durchdringt. Es wird erkennbar, dass der Druck ungefiltert weitergereicht wird, wenn – in diesen beiden Fällen – vom top und oberen Management kein Schutz vor der Überbelastung zu erwarten ist.

Einschränkung von Führung und damit belastungsreduzierenden Ressourcen. Durch den starken Anforderungsdruck und die nicht ausreichend zur Verfügung gestellten Ressourcen wie Zeit, Partizipation, Entscheidungsfreiheit oder Rollenklarheit kam es auf verschiedenen Führungsebenen zu einer Überbelastung. Es zeigt sich deutlich, dass die Führungskräfte ihren täglichen Aufgaben nicht mehr nachkommen konnten, was bereits ein Anzeichen von Überbeschleunigung ist. In beiden Unternehmen zeigten sich Abstriche in der transformationalen und transaktionalen Führung sowie dem *Empowering Leadership*, was letztlich zur Überbeschleunigung in beiden Organisationen beitrug.

Geringe Möglichkeiten zur transformationalen Führung: Aufgrund des als gering wahrgenommenen Ressource Zeit wurde sich gegen die Entwicklung einer Vision ausgesprochen, was die Ausübung transformationalen Führungsverhaltens hemmte. Damit hatten die Führungskräfte aller Ebenen keine Möglichkeit, das herausfordernde Umsetzungsvorgehen mit konkreten Gelegenheiten zu verknüpfen und ein emotionales Ziel vor Augen zu führen, mit dem die Organisation zum Erfolg gebracht werden soll (vgl. Bommer et al., 2005). Wie die Fallbeispiele zeigen, fehlte es in beiden Unternehmen an einer konkreten Richtung mit klaren Prioritäten, was laut Waldman und Yammarino (1999) mit dem Fehlen einer Vision zu tun hat.

Aufgrund der starken Einbindung in die eigenen Projekte war es für die Führungskräften mitunter schwierig ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln, wozu das Fehlen von Gruppenzielen, aber auch der fehlende soziale Kontakt untereinander beitrug. Für Kaluza (2007) ist gerade die fehlende soziale Interaktion mit Kollegen ein Grund, warum Menschen Stress erleben.

Wenig Zeit für Transaktionale Führung: Wie beide Fallstudien zeigen, hatten gerade die geringen Kontakte zwischen Führungskräften und ihren jeweiligen Mitarbeitern Folgen für die wahrgenommene transaktionale Führung in der Organisation, mit der die belastungsreduzierende Ressource des Leistungsfeedbacks und des Lobes beziehungsweise der Wertschätzung einhergeht. Ein weiterer reduzierter Aspekt der transaktionalen Führung war die Wertschätzung. Aufgrund der starken Auslastung mit der Veränderungsimplementierung fand man für Lob nur noch wenig Zeit. Und wenn, dann sprach man gleichzeitig auch über die Dinge, die nicht gut liefen, was den gewonnen Grad der Wertschätzung durch das Lob, wieder reduzierte.

Das Empowering Leadership kommt zu kurz: Der zu Beginn bestehende Zeitdruck im Top und oberen Management brachte die Entscheidung, die Veränderungen top down und ohne Einbeziehung der umsetzenden Führungskräfte zu implementieren. Hierdurch wurde die belastungsreduzierende Ressource der Partizipation so gut wie eliminiert und es den Führungskräften unterhalb des Top und oberen Managements nicht möglich gemacht, die Umsetzungsart der Veränderungen so zu gestalten, dass eine Überbelastung hätte verhindert werden können. Diese eingeschränkte Partizipation führte dazu, dass die Umsetzungsart 1 zu 1 auf die Mitarbeiter ohne Möglichkeit der Partizipation übertragen wurde. Mit der Einschränkung des Partizipations- und Entscheidungsspielraums und aufgrund des geringen Zeithorizonts wurden alle in dem Moment als erfolgsrelevant geltenden möglichen Veränderungen wichtig und mussten in der vom Top und oberen Management ausgearbeiteten Form umgesetzt werden. Der eingeschränkte Partizipations- und Entscheidungsraum wurde mit einer engen Fortschritts- und Ergebniskontrolle begleitet. Mit steigendem Druck, die Ergebnisse zeitgerecht abzuliefern nahm auch das Bedürfnis zu, den Wandel und damit die umsetzenden Führungskräfte noch enger zu kontrollieren (vgl. Hambrick et al, 2005; Staw et al., 1981). Da die umsetzenden Führungskräfte hierdurch selbst nicht genügend *Empowerment* wahrnahmen, um beispielsweise die Masse an Prioritäten für sich zu priorisieren war es schwierig, *Empowering Leadership* zu zeigen und die eigenen Mitarbeiter mit mehr Selbstkontrolle und Entscheidungsspielraum auszustatten und sie an Entscheidungen stärker partizipieren zu lassen.

Kontrolle und Umsetzungsfreiheit: In beiden untersuchten Unternehmen war es für die Unternehmen prioritär, die Veränderungen schnell operativ umzusetzen. Wie beide Fallbeispiele zeigen, bekamen die Führungskräfte insofern ausreichend Umsetzungsfreiraum, als dass ihnen die Ziele zwar vorgesetzt wurden, der Weg zum Erreichen der Ziele allerdings in ihre Hände gelegt wurde. Dieser Umsetzungsfreiraum wurde jedoch aufgrund nicht ausreichend zur Verfügung

gestellter Ressourcen eingeschränkt. Hierzu zählte die starken Partizipationseinschränkungen – Führungskräfte konnten die Menge und Überlappung der Veränderungen nicht beeinflussen – und die Einschränkung nicht entscheiden zu können, wann man beispielsweise welche Zwischenziele bearbeitet – das starke Controlling der Fortschritte bewirkte einen Mangel an eigener Kontrolle. Die Einschränkung von Umsetzungsfreiraum durch die Reduzierung von Partizipation und Entscheidungsfreiheit geht einher mit Befunden von Brödner (2002), der aufzeigt, dass sich beispielsweise bei Zielvereinbarungen die Ressource des Handlungsspielraums nur dann richtig entfalten und Belastungen reduzieren kann, wenn gleichzeitig eine Partizipationsmöglichkeit bei der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen zur Zielerreichung vorhanden ist. Diese kontraproduktiven Ressourceneffekte – Umsetzungsfreiheit auf der einen, eingeschränkte Partizipation und Entscheidungsfreiheit auf der anderen - wie sie in beiden Beispielunternehmen aufgetreten sind, stellen laut Gerlmaier und Kastner (2003) keine Seltenheit dar. Die Autoren zeigen auf, dass sich in den letzten Jahrzehnten zwar der Handlungsspielraum für Organisationsmitglieder in den Organisationen erweitert hat, jedoch fehlende arbeitsplatzübergreifende Kontrollmöglichkeiten existieren, um Belastungen möglichst gering zu halten. Hinzu kommt, dass der Kontrolldruck in zeitkritischen Veränderungsunterfangen häufig erhöht wird (vgl. Staw et al., 1981). Gerade in gross angelegten Veränderungsprogrammen werden Unternehmen oft stärker zentralisiert und die Machtbefugnisse auf wenige obere Führungskräfte neu verteilt (Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000). Die dadurch eingeschränkte Ressourcenlage bezüglich der Kontrolle, der Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten (vgl. Cameron, Whetten & Kim, 1987) bedeutet auch, dass der Rest der Führungskräfte sich vor Belastung und Überlastung schwerer schützen kann und die anfallenden Aufgaben, zu denen auch die transformationale und transaktionale Führung sowie *Empowering Leadership* gehören, nicht mehr adäquat auszuführen sind. Dies geht sowohl mit der Ressourcensicht der COR-Theorie und dem JD-R-Modell einher als auch mit dem von Stewart (1982) entwickelten *demands-constraints-choice* Modell, in dem er Arbeitsplätze in Organisationen anhand von Anforderungen (z.B. Aufgaben, die erledigt werden müssen) und Hinderungsfaktoren (z.B. Zeitdruck oder die Organisationsstruktur), die limitieren, was getan werden kann, charakterisiert (vgl. Walter & Bruch, 2010).

Fehlende Rollenklarheit: Da man in beiden Unternehmen hauptsächlich die zu implementierenden Prozesse und Strukturen im Blick hatte wurde die tatsächliche Belastung, die die Tiefenwirkung und die Überlappung der Veränderungen auch auf Führungskräfte haben konnte unterschätzt. Die belastende Umsetzungsart, bei der die Führungskräfte mit Aufgaben des Veränderungs- oder operativen Projektmanagements voll ausgelastet waren, liess den meisten umsetzenden Führungskräften wenig bis keinen Raum, ihre Mitarbeiter so zu führen, dass es Entlastung gebracht hätte. Hierdurch wurde in beiden Unternehmen auf Führungsebene eine wichtige belastungsreduzierende Ressource bedroht, die Hobfoll (2001) Rollenidentität als Führungskraft nennt. Dies geht in die Richtung der Untersuchungen von Bliese und Castro (2000), die zeigen konnten, dass eine hohe

Klarheit in der Rolle vor Arbeitsbelastungen und Überforderung schützen kann. Wie die Fallbeispiele zeigen versuchten insbesondere die umsetzenden Führungskräfte diese Ressource der Rollenidentität³⁰ zu schützen, indem sie den Versuch unternahmen eine andere Ressource, nämlich Energie, stärker zu investieren, um sowohl ihre Mitarbeitern zu führen als auch die Veränderungen operativ umzusetzen. Dies geht einher mit der COR-Theorie (1989) und den Untersuchungen von (Freedy et al., 1992; Hobfoll, 2001), die aufzeigen, dass Menschen Ressourcen investieren, um sich vor weiterem Ressourcenverlust zu schützen. Dass dies auf Dauer nicht gut geht zeigen beide Fallbeispiele, aber auch die Forschung zur COR-Theorie (vgl. Hobfoll, 1989, 2001).

Geringe Effizienz durch fehlende Regeln und Prozeduren: In beiden Unternehmen beklagen die Führungskräfte, dass sie nicht genügend Unterstützung von der Organisation bekamen, um die Veränderungen effizient umzusetzen. Hierzu zählten fehlende Übersichten über die Zusammenhänge der Projekte, fehlende Abstimmungsmöglichkeiten zu Problemen und Vorgehensweisen bezüglich der Veränderungen. Aber auch fehlende Regeln und festgelegten Prozessen zur Handhabung der Veränderungen wurden moniert. Wie Stensaker und Meyer (2012) zeigen können fehlende Regeln und Prozeduren zu einer Unsicherheit und damit einer Belastung bezüglich des Ablaufes von und der Verlässlichkeit der Organisation in Veränderungen führen. Hierzu gehören laut der Autoren auch Regeln und Prozeduren, welche Kontroll- und Partizipationsmöglichkeiten Organisationsmitglieder während organisationaler Veränderungen haben. Dies geht in die Richtung einer formalisierten Vorgehensweise in Veränderungsimpementierungen.

³⁰ Rollenidentitäten können als Selbstkonzeptionen bezüglich der eigenen Position in der sozialen Struktur und den dieser Position zugeschriebenen verschiedenen Attributen aufgefasst werden (vgl. Thoits, 1991).

3.8 Zusammenfassung des Kapitels 3

Die in Kapitel 3 bearbeitete Forschungsfrage hatte die Rolle der Führung in Bezug auf das Auftreten der Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen im Blick.

Mit der Sicht auf Führungskräfte als *resource caravans* (vgl. Hobfoll, 2011) wurde das Führungsklima einer Organisation mit Bezug auf transformationale und transaktionale Führung sowie *Empowering Leadership* als eine Art Reservoir für belastungsreduzierende Ressourcen eingeführt, die in der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung auf allen Hierarchieebenen der Organisation ausgetauscht werden müssen, um Organisationen vor der Überbeschleunigung zu bewahren. Sollte es dennoch zur Beschleunigungsfalle kommen, kann dies mit einem zu gering ausgeprägten Führungsklima zusammenhängen. Dass geringe inspirierende und zielorientierte Führung als Treiber der Beschleunigungsfalle gelten, konnte in der Forschung wiederholt gezeigt werden (Bruch & Kowalevski, 2011, 2012, 2013; Kunz, 2012). Die Frage nach der Ursache für ein geringes Führungsklima – vor allem in herausfordernden Veränderungsprozessen – war bisher noch nicht verfolgt worden. Dabei können einige Forschungsarbeiten zeigen, dass bestimmte Führungsaspekte in herausfordernden Situationen schwer umsetzbar sind und sich Führungskräfte aufgrund von Stress sogar gegen bestimmte Führungsverhaltensweisen entscheiden (vgl. Connely & Arnold, 2011).

Die hierzu gefundenen Ergebnisse machen deutlich, dass insbesondere das *Empowering Leadership* unter allen Implementierungsanforderungen – der Multiplizität, der Überlappung und der Tiefenwirkung – leidet und dadurch das Auftreten der Beschleunigungsfalle begünstigt. Das *Empowering Leadership* zeigt sich bei allen drei Anforderungen als am geringsten ausgeprägt, wenn man den Vergleich zu transformationalen und transaktionalen Führungsaspekten anstellt. Anders als das *Empowering Leadership*-Klima können die Änderungen des transformationalen und transaktionalen Führungsklimas nur als Erklärung für das Auftreten der Beschleunigungsfalle in überlappenden und tiefgreifenden Veränderungen identifiziert werden. Die Auswirkungen der Multiplizität auf die Beschleunigungsfalle können beide Führungsaspekte nicht erklären.

Durch die aus Führungskräfteperspektive aufgezeigten Fallstudien der SOFTWARE GmbH und der PERSONAL GmbH konnte illustriert werden, wie stark Führung tatsächlich eingeschränkt ist, wenn Führungskräfte – wie es in den meisten Unternehmen üblich ist – in der operativen Umsetzung der Veränderungen involviert sind. Darüber hinaus konnten in den Fallstudien insbesondere eingeschränkte Ressourcen wie Partizipation, Entscheidungsfreiheit, Eigenkontrolle und Rollenklarheit herausgearbeitet werden, die den Führungskräften nicht zur Verfügung gestellt wurden und dadurch auch nur sehr eingeschränkt an die Mitarbeiter weitergeben wurden.

4 Reduzierung von Überbeschleunigung und Stärkung des Führungsklimas

Sowohl die Ergebnisse der quantitativen als auch die Erkenntnisse aus den qualitativen Untersuchungen zeichnen ein Bild von Organisationen, die aufgrund bestimmter Veränderungsattribute, Vorgehensweisen in der Implementierung, aber auch struktureller Rahmenbedingungen und deren Wirkung auf das Führungsklima in die Beschleunigungsfalle geraten.

In Kapitel 2 konnten Veränderungscharakteristika wie die Anzahl der zu implementierenden Veränderungen, deren Überlappungen und ihre Tiefenwirkung identifiziert werden, die zu organisationsweiter Überbeschleunigung führen können. Organisationen gehen dadurch das Risiko ein, dass Vertrauensverlust, Widerstand gegen die beschleunigten Veränderungen und gestiegene Kündigungsabsichten zum Misserfolg der Veränderungen und der Unternehmensleistung als Ganzes führen.

In Kapitel 3 wurde deutlich, dass die stark beanspruchenden Veränderungscharakteristika Tiefenwirkung und Überlappung das Führungsklima in Unternehmen angreifen bzw. einschränken können und dadurch belastungsreduzierende Ressourcen, wie sie durch transformationales und transaktionales Führungsverhalten sowie das *Empowering Leadership* bereitgestellt werden, wirkungslos bleiben. Durch das weniger stark ausgeprägte Führungsklima wird die Beschleunigungsfalle begünstigt.

In diesem letzten Kapitel soll ein Fokus in Bezug auf die Untersuchung von Aktivitäten und Bedingungen zur Vermeidung beziehungsweise Verringerung der Beschleunigungsfalle gesetzt werden. Im Folgenden werden die Prioritäten des Kapitels erläutert:

1. In Kapitel 2 konnte die Überlappung von Veränderungen als der Anforderungsaspekt an Organisationen identifiziert werden, der die Beschleunigungsfalle am besten erklärt. Auch in den Mediationsanalysen der Führungsaspekte war die Überlappung der Veränderungen mit einem bedeutsamen direkten Effekt auf die Beschleunigungsfalle vertreten (siehe Tabelle 8). Daher sollen zunächst allgemeine beschleunigungsvermeidende Aktivitäten für die Organisation als Ganzes identifiziert werden, die auf ihre Wirkung in überlappende Veränderungen überprüft werden. Hierzu wird zunächst die im Kontext von Produktneuentwicklungen mit negativen Auswirkungen behaftete Interaktion von überlappenden Aktivitäten und Unsicherheit auf den Kontext dieser Arbeit übertragen (vgl. Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Da tiefgreifende Veränderungen immer mit Unsicherheit einhergehen (Amis et al., 2004; Corley & Gioia, 2004; Dahl, 2011; Tushman & Romanelli, 1985) soll ebenfalls geprüft werden, inwiefern eine Reduzierung der Tiefenwirkung die negativen Auswirkungen der Überlappung organisationaler

Veränderungen auf die Beschleunigungsfalle verringert. Darüber hinaus werden von Bruch und Kollegen (2010, 2011) vorgeschlagenen Handlungen zur Reduzierung bzw. Vermeidung der Beschleunigungsfalle fokussiert.

2. Neben diesen eher breit ansetzenden Massnahmen sollen mit Bezug zu den Ergebnissen aus Kapitel 3 kontextuale Aspekte identifiziert werden, welche die Führung in überlappenden Veränderungen schützen. Dies lehnt einerseits an den Ansatz an, durch koordinierende Strukturen und Systeme Führung zu fördern (Hooijberg et al., 2007). Andererseits geht dies mit der COR-Theorie einher, die von der Organisation als relevant gewordene Ressourcenumwelt spricht, deren Strukturen, Systeme und Prozesse wichtige Zugänge zu Ressourcen bereitstellen müssen, um beispielsweise über die Führungskräfte als *ressource caravans* die Organisationsmitglieder vor Stress und Belastung zu schützen (Hobfoll, 2011). Mit der Identifizierung kontextualer Aspekte wird die Intention verfolgt, konkrete belastungsreduzierende Ressourcen durch Führung freizusetzen, um die Beschleunigungsfalle zu vermeiden beziehungsweise zu reduzieren. Im Fokus stehen bei dieser Untersuchung ebenfalls überlappende Veränderungen und deren negativen Auswirkungen auf das *Empowering Leadership*-Klima. Die Gründe für die Konzentration auf die Überlappung sind a) der in Kapitel 2 gefundene stärkste Effekt auf die Beschleunigungsfalle im Vergleich zu den anderen Veränderungsattributen, b) der Hinweis von Pettigrew et al. (2001), dass Veränderungsimplementierungen, bei der eine Veränderung erst abgeschlossen ist, bevor die nächste beginnt, kaum mehr möglich sind und für Führungskräfte hierdurch auch ein kontinuierlicher Anforderungsstrom durch Veränderungen entsteht, und c) gerade diese Belastung auf Dauer für Bruch und Vogel (2005) der Aspekt ist, der die Organisationsmitglieder am nachhaltigsten beeinträchtigt.

Die Gründe, aus denen der Fokus auf das *Empowering Leadership*-Klima für die folgenden Untersuchungen dem transaktionalen und transformationalen Führungsklima vorgezogen wurde, sind a) der in der Korrelations- und Regressionsanalyse stärkste Bezug zur Erklärung der Beschleunigungsfalle und b) die bis dato nicht existierende Forschung zum *Empowering Leadership* auf Organisations-Level (Hooijberg, Hunt, Antonakis & Boal, 2007) und die daher auch nicht vorhandene Forschung in Bezug auf die Beschleunigungsfalle.

4.1 Die Rolle der Tiefenwirkung in überlappenden Veränderungen

Für Bruch und Vogel (2011) sind Regenerationsphasen nach intensiven Veränderungsaktivitäten essentiell, um Energie zu tanken und zur Stabilisierung der Veränderungen beizutragen. Auch für andere Autoren ist ein gewisser Abstand zwischen Veränderungen nötig, um deren Konsequenzen zu identifizieren und mit ihnen umzugehen (Stensaker et al., 2002; Klarner & Raisch, 2013). Auch die Projektmanagement-Forschung betont, dass auf die Überlappung von Projekten und Aktivitäten eher verzichtet werden sollte (Zika-Viktorsson et al., 2006). Laut

Huy (2001) ist es für Organisationen wichtig, ohne Überlappung Veränderungen durchzuführen und auf den richtigen Abstand zwischen Veränderungen zu achten. Hierbei zeigen sich einige Forscher als Unterstützer des sogenannten „*high-paced change*“ – also Veränderungen mit so wenig Zwischenzeit wie möglich hintereinander zu implementieren –, da hierdurch einerseits die organisationale Schwerfälligkeit durchbrochen werde (Burgelman & Grove, 2007; vgl. Klarner & Raisch, 2013), und sich andererseits damit auch Veränderungsroutrinen einspielten (King & Tucci, 2002; vgl. Klarner & Raisch, 2013). Andere Autoren wiederum zeigen, dass *high-paced change* die Unternehmensleistung angreift und raten daher, genügend Abstand zwischen den Veränderungen einzuhalten, damit die Stabilitätsperioden gewahrt bleiben, die für das organisationale Lernen und die Etablierung von Routinen nötig sind (Levitt & March, 1988; vgl. Klarner & Raisch, 2013).

Auch, wenn einige Autoren für mehr Regeneration und Stabilitätsphasen werben, so zeigt die Praxis in Unternehmen doch ein anderes Bild, wie die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung in Kapitel 2 zeigen. Wie beispielsweise auch Conner (1993) aufzeigt, weisen mehr als 75% der von ihm befragten Führungskräfte darauf hin, dass Veränderungen in Zukunft nur noch überlappend und kontinuierlich ablaufen würden. Lediglich 1 % der befragten Führungskräfte gab an, dass es Phasen ohne Veränderungen geben werde. Auch Pettigrew et al. (2001) argumentieren stark für die Forschung von Veränderungen als kontinuierlichem und überlappendem Strom von Ereignissen. Da Veränderungen laut dieser Autoren in der heutigen Zeit nur noch schwer in sequenzieller Form durchgeführt werden können– wie auch die Ergebnisse in Kapitel 2 zeigen – ist die Überlappung organisationaler Veränderungen eine Realität in der Mehrheit der Organisationen, mit der es umzugehen gilt. Die Literatur zur Überlappung von Aktivitäten bezieht sich überwiegend auf die Forschung zur Optimierung von Entwicklungsaktivitäten in Organisationen wie z.B. zu Produktneuentwicklungen (z.B. Biazzo, 2009; Brown & Eisenhardt, 1997; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Krishnan; Terwiesch & Loch, 1999;).

Eisenhardt (1989) fand, dass gerade bei Organisationen in dynamischen Umwelten die Überlappung in Entwicklungsprozessen keine positiven Effekte auf die Geschwindigkeit hat. Eisenhardt und Tabrizi (1995) argumentieren, dass die Kompression von Prozessen durch die Überlappung von Aktivitäten nur dann zu Geschwindigkeit und einer Zeitreduktion führt, wenn das Marktumfeld stabil und vorhersagbar ist. Ähnlich verweisen Terwiesch und Loch (1999) darauf, dass die Überlappung und die damit einhergehende Zeitkompression lediglich in einem Umfeld mit geringer Unsicherheit effektiv ist, in dem Veränderungen vorhersagbar und unter Kontrolle zu halten sind.

Da organisationale Veränderungen nicht vorhersagbar sind und darüber hinaus durch Unsicherheit geprägt sind (vgl. Balogun, 2006; Balogun & Johnson, 2005; Dahl, 2011) ist davon auszugehen, dass die Überlappung hier einen negativen und überbeschleunigenden Effekt hat, der aufgrund der Zeitkompression mit starkem Zeitdruck einhergeht.

Aus diesem Forschungsfeld kommt auch die Erkenntnis, dass es bei Unsicherheit im Entwicklungsprozess zu kritischen Auswirkungen der überlappenden Aktivitäten wie beispielsweise zu Zeitverzögerungen in Projekten kommen kann (Eisenhardt &

Tabrizi, 1995; Terwiesch & Loch, 1999). Codero (1991) weist beispielsweise darauf hin, dass eine Überlappung in Aktivitäten nur bei moderatem Innovationslevel genutzt werden sollte. Terwiesch und Loch (1999) argumentieren ähnlich, indem sie aufzeigen, dass der Projekterfolg durch Reduzierung der Unsicherheit zu gewährleisten ist. Wenn dies nicht möglich sei, sollten Überlappungen entsprechend des Unsicherheitslevels bei Aktivitäten angepasst werden.

Auch Veränderungen gehen mit Unsicherheit einher, was die Aussage von Corley und Gioia (2004, S. 174) betont: *„All change, however, involves some process of moving from an existing clarity of understanding to doubt, uncertainty, and/or ambiguity, and ultimately to a state of renewed clarity that resolves into an altered form.“*

Wie Bordia et al. (2004) in diesem Zusammenhang feststellen, ist Unsicherheit der am häufigsten dokumentierte psychologische Zustand in Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen. Wie die Autoren aufzeigen, kann Unsicherheit in *Mergers*, Restrukturierungen, strategischen oder kulturellen Veränderungen nachgewiesen werden. Damit scheint die Unsicherheit – genau wie die Tiefenwirkung in der vorliegenden Arbeit – unabhängig von der Art der Veränderung zu sein. Dass gerade als tiefgreifend wahrgenommene Veränderungen mit einer eher höheren Unsicherheit einhergehen (Amis et al., 2004; Rafferty & Griffin, 2006), lässt vermuten, dass diese Unsicherheit den Zusammenhang zwischen der Überlappung von Veränderungen und der Beschleunigungsfalle moderiert und den Zusammenhang verstärkt. Dafür spricht, dass, wie bereits in Abschnitt 2.4.2 beschrieben, gerade tiefgreifende Veränderungen häufig auch mit der Bedrohung der Identität einhergehen und sich der Zustand der Identitätsambiguität verstärkend auf das Gefühl von Überforderung auswirkt (Corley & Gioia, 2004).

Darüber hinaus sind tiefgreifende Veränderungen mit einem erhöhten Lernaufwand verbunden (Müller-Stewens & Lechner, 2005). Da die Überlappung als zeitkomprimierende Strategie gilt (Terwiesch & Loch, 1999), dem Lernen jedoch ein Geschwindigkeitslimit gesetzt ist, was zu Zeitdruck führt (Weber & Berthoin Antal, 2003) kann die Tiefenwirkung die durch die Zeitkompression entstandenen Überforderungen der Organisation noch verstärken.

Darüber hinaus sind tiefgreifende Veränderungen mit einem erhöhten Lernaufwand verbunden (Müller-Stewens & Lechner, 2005). Da die Überlappung als zeitkomprimierende Strategie gilt (Terwiesch & Loch, 1999), dem Lernen jedoch eine Geschwindigkeitsgrenze gesetzt ist, was zu Zeitdruck führt (Weber & Berthoin Antal, 2003) kann die Tiefenwirkung die durch die Zeitkompression entstandenen Überforderungen der Organisation noch verstärken. Dass auch bei der Implementierung organisationaler Veränderungen Tiefenwirkung und Überlappung interagieren, liegt somit nahe. Die Reduzierung der Tiefenwirkung sollte daher auch den Zusammenhang zwischen der Überlappung organisationaler Veränderungen und der Beschleunigungsfalle reduzieren und damit die Ressource Zeit wieder stärker freisetzen.

Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H17: Die Tiefenwirkung moderiert den Zusammenhang zwischen der Überlappung organisationaler Veränderungen und der Beschleunigungsfalle.

4.2 Aktivitäten gegen die Beschleunigungsfalle bei überlappenden Veränderungen

Wie in Kapitel 2 gezeigt werden konnte, kann die Beschleunigungsfalle im Kontext überlappender Veränderungen mit einer reduzierten Unternehmensleistung, Vertrauensverlust, einem Anstieg an korrosiven Verhalten und erhöhten Kündigungsabsichten in Verbindung gebracht werden. Um diesen durchaus dramatischen Konsequenzen der Beschleunigungsfalle Einhalt zu gebieten, sollen in der Literatur aufgezeigte Massnahmen zur Vermeidung bzw. Verringerung der Beschleunigungsfalle auf ihre Wirkung in Unternehmen untersucht werden, die eine Überbeschleunigung durch sich überlappende Veränderungen erfahren.

Bruch und Kollegen (2010, 2011) haben erste Handlungsempfehlungen vorgeschlagen, die Organisationen dabei helfen sollen die Überbeschleunigung auf einem geringen Level zu halten bzw. sie gar nicht erst auftreten zu lassen. Da hier die Handlungsempfehlungen zum ersten Mal auf ihre Wirksamkeit im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen überprüft werden, sollen keine spezifischen Hypothesen zu jeder Aktivität formuliert werden. Vielmehr soll im Anschluss an die Überprüfung auf die als wirksam getesteten Massnahmen näher eingegangen werden.

Es handelt sich hierbei um folgende Handlungsempfehlungen (vgl. Bruch & Menges, 2010b; Bruch & Vogel, 2011; Bruch & Kowalevksi, 2013):

Tabelle 10: Massnahmen zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle

1. Es gibt Initiativen, um nicht erfolgsversprechende Projekte abzubrechen.
2. Es werden systematisch und regelmässig alle Projekte und Aktivitäten auf den Prüfstein gelegt und ggf. "aufgeräumt".
3. Die Anzahl der möglichen Jahresziele wird begrenzt.
4. Neue Projekte werden nur nach eingehender Prüfung initiiert (Ressourcen, Projektleitung, etc.)
5. Projekte, die nicht erfolgsversprechend sind, werden bewusst, wertschätzend und würdevoll beendet.
6. Nach anstrengenden Veränderungsphasen gibt es gezielte Auszeiten zur Regenerierung.
7. Intensive Arbeitsphasen wechseln sich mit Ruhephasen zur Regenerierung ab.
8. Auszeiten und Reflexionsmomente sind in der Unternehmenskultur verankert.
9. Führungskräfte leben Entschleunigung vor.

4.3 Gestaltung des Organisationskontextes zum Schutz des *Empowering Leadership*-Klimas

Als das obere Management der SOFTWARE GmbH im Juni 2012 ein Treffen aller an den Veränderungen beteiligter Führungskräfte einberief, stand es einer ausgelaugten, niedergeschlagenen, durch Widerstand und Frustration gezeichneten Führungsmannschaft gegenüber. Man entschied sich für die Durchführung mehrerer Workshops, in denen ausgearbeitet werden sollte, welche konkreten Massnahmen nötig wären, um aus der Überbeschleunigung und der damit einhergehenden Gefahr, die Ziele nicht zu erreichen, herauszukommen. Am Ende der Workshop-Reihe standen unter anderem folgende Punkte fest, die aus Sicht aller Führungskräfte die größten Stellhebel darstellten, um gegen die Überbeschleunigung vorzugehen und dennoch die bisherige Geschwindigkeit aufrecht erhalten zu können:

1. **Entscheidungsfreiraum und Partizipation:** Den Führungskräften und Mitarbeitern sollte mehr Entscheidungsfreiheit und Partizipation gewährt werden. Dies beinhaltete einerseits das Vertrauen in die Organisationsmitglieder, die angestrebten Ziele zum definierten Zeitpunkt zu erreichen, allerdings gemäss einem eigenen Zeitplan, was die Erreichung von Zwischenzielen anging. Der Partizipationsaspekt betraf die Mitbestimmung bei der Art, wie weiter vorzugehen sei und wie man das Erreichen der gewünschten Ergebnisse sicherstellen könnte.
2. Darüber hinaus wurde entschieden, eine formale Regel zur Handhabung von Veränderungen zu etablieren: zukünftige Veränderungsprojekte sollten ausgeschrieben werden. Interessierte und motivierte Führungskräfte sowie Mitarbeiter sollten sich freiwillig für die Umsetzung der Veränderungen zur Verfügung stellen. Damit sollten sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern mehr Möglichkeiten gegeben werden, sich ihre Arbeit selbst einzuteilen und gegebenenfalls auch Arbeit abzulehnen, sollte es mal zu viel werden.
3. Die Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter an der Entscheidung, wie weiter vorzugehen sei, führte dazu, dass ein Stopp für die Initiierung neuer Veränderungen für sechs Monate beschlossen wurde und danach neue Veränderungen nur nach Prüfung in Zusammenhang mit bereits laufenden Veränderungen eingeführt werden sollten. Hierdurch sollten weitere Überlappungen vermieden und die Evaluation der laufenden Veränderungen gewährleistet werden. Alle zu diesem Zeitpunkt gestarteten Veränderungen sollten jedoch weiterhin gemäss dem ursprünglichen Zeitplan und damit parallel laufen und bis zu den gewünschten Ergebnissen zu Ende geführt werden. Hierdurch wurden einerseits Prioritäten auf die aktuell laufenden Veränderungen gesetzt. Andererseits erhoffte man sich hierdurch mehr Raum für die Organisationsmitglieder, um sich an die neuen Anforderungen, v.a. solche ihre Identität betreffend, anzupassen.

Ab Oktober 2012 sollten diese neuen Massnahmen zur Reduzierung von Beschleunigung greifen. Dies, so hoffte man, sollte eine Konzentration auf die laufenden Veränderungen ermöglichen, den Druck von Führungskräften und Mitarbeitern nehmen und eine sukzessive Integration der neuen Prozesse und Strukturen in den Arbeitsalltag sicherstellen. Der erweiterte Entscheidungs- und Partizipationsraum sollte die dann noch umzusetzenden multiplen Veränderungen handhabbarer machen und gleichzeitig Raum und Zeit für die Führung lassen, vor allem um den Widerstand in Bezug auf die neue Kundensicht und damit die veränderte Identität abbauen zu können. Dieser Raum sollte ebenfalls dazu genutzt werden, klarere Strukturen bezüglich der Bearbeitung von Veränderungen und Tagesgeschäft zu schaffen. Ausserdem sollten die Mitarbeiter dazu motiviert werden, aus eigener Initiative ihren Entscheidungsspielraum zu nutzen, da die Führungskräfte zwar weniger, aber immer noch stark in die operativen Veränderungsimpementierungen einbezogen waren.

„Es ist immer noch sehr viel, was wir da zu tun haben, aber wir können dennoch einfach mal durchatmen und uns auf den Abschluss der laufenden Veränderungen konzentrieren.“ (Führungskraft des unteren Managements, SOFTWARE GmbH)

„Da wir uns nur noch auf die laufenden Veränderungen konzentrieren können und keine neuen Änderungen hinzu kommen, haben wir endlich die Gelegenheit, eine gemeinsame Struktur zu leben und mit Leben zu füllen.“ (Führungskraft des unteren Managements, SOFTWARE GmbH)

Im März 2013³¹ kam wider Erwarten eine neue Veränderung in Form einer Restrukturierung für den Servicebereich der SOFTWARE GmbH Deutschland hinzu, die für das gesamte Unternehmen galt und die man nicht zurückstellen konnte. Das Vertrauen der Organisationsmitglieder untereinander und in die Organisation war zu dem Zeitpunkt jedoch aufgrund der genannten Massnahmen bereits wieder angestiegen. Die Anforderungen wurden zwar immer noch als hoch eingeschätzt, aber als nicht mehr als so belastend wie bis Oktober 2012. Wie sich im Juni 2013 zeigte, waren der ab Oktober 2012 ausgeweitete Entscheidungsfreiraum und die zur Verfügung gestellten Partizipationsmöglichkeiten ausreichend gewesen, um die laufenden Veränderungen weitestgehend zum Abschluss zu bringen und zu evaluieren sowie parallel die neue Veränderungen im März 2013 aufzunehmen. Die meisten zwischen Februar und April 2012 gestarteten Veränderungen konnten folglich im Juni 2013 als erfolgreich beendet eingestuft werden. Einige Veränderungen wurden gar mit so grossem Erfolg umgesetzt, dass diese weltweit im Unternehmen implementiert werden sollen.

³¹ Informationen zur Software GmbH, die sich auf die Zeit nach November 2012 beziehen, wurden in einem Folgegespräch im August 2013 mit einer auch zuvor interviewten Führungskraft aus dem mittleren Management gesammelt.

4.3.1 Stärkung der Führung durch strukturelle und systemische Anpassungen in der Organisation

Wie eine Studie zu Stress bei Führungskräften zeigt, empfanden 88% der befragten Führungskräfte ihre Arbeit als Hauptquelle für Stress und nur 28% dieser Führungskräfte bekamen von ihren Organisationen ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt, um den Stress und die Belastung besser handhaben und ihre Aufgaben als Führungskräfte adäquat ausführen zu können (Campbell et al., 2007). Hierdurch wird deutlich, dass nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte mit geringer Ausstattung an Ressourcen wie Handlungsspielraum, Leistungsfeedback oder sozialer Unterstützung konfrontiert sind, was zu Stress und damit geringerer Führungsleistung führen kann (vgl. Burke, 1988).

Wie das vorangegangene Beispiel der SOFTWARE GmbH zeigt, konnte vor allem der auf breiter Ebene wieder eingeführte Partizipations- und Entscheidungsspielraum die entstandene Überbeschleunigung soweit eindämmen, dass ein erfolgreicher Abschluss der Veränderungen möglich war.

Durch den Zugang zu diesen beiden belastungsreduzierenden Ressourcen konnten die umsetzenden Führungskräfte wieder als *resource caravans* fungieren und auch Mitarbeiter stärker partizipieren und selbst entscheiden lassen, wie sie die Implementierung der Veränderungen vollziehen wollen. Durch die Möglichkeit, mehr Aufgaben zur Eigenverantwortung an die Mitarbeiter zu delegieren, verschafften sich die Führungskräfte die Ressource Zeit und etwas mehr Freiraum, um den Mitarbeitern die belastungsreduzierende Ressource der Unterstützung durch die Führungskraft zukommen zu lassen.

Hierdurch konnte die SOFTWARE GmbH eine Art Zyklus der Ressourcen-Gewinnung (Hobfoll, 1998, 2011) etablieren, durch den die weiter hohen Anforderungen der multiplen Veränderungen bewältigt werden konnten. In diesem Zusammenhang machen Hobfoll und Lilly (1993) deutlich, dass Veränderungen nicht belastend sind, wenn sie als Resultat einen Gewinn an Ressourcen haben.

Daran anknüpfend wird in Abschnitt 4.3.2. daher eine Reduzierung der Zentralisierung, welche die Ressourcen der Partizipation und Entscheidungsfreiheit freisetzt, in Zusammenhang mit dem Schutz des *Empowering Leadership*-Klimas in überlappenden Veränderungen gebracht.

Die für Führungskräfte entstehenden Belastungen in der Implementierung überlappender Veränderungen wurden unter anderem mit Schwierigkeiten in der Integration neuer Veränderungen in laufende Veränderungen (Vermeulen & Barkema, 2002) oder auch mit schlechter Abstimmung der Veränderungen untereinander in Verbindung gebracht (vgl. Sonntag & Spellenberg, 2005). Formalisierte Prozeduren und Regeln zum Umgang mit überlappenden Veränderungen hingegen können Führungskräfte und damit auch Mitarbeiter in ihrem Koordinations- und Integrationsaufwand entlasten (Hooijberg et al., 2007) Darüber hinaus zeigt sich ein Aspekt des Formalismus auch in der klaren Rollenbeschreibung der Führungskräfte. Dies ist gerade in Bezug auf die Belastung der Führungskräfte durch ein unklares Rollenverständnis bezüglich der Führung in Veränderungsprozessen notwendig. Daher wird in Abschnitt 4.3.3. auf die Rolle der Formalisierung in überlappenden Veränderungen eingegangen.

4.3.2 Reduzierung der Zentralisierung zur Freisetzung von Ressourcen

Sowohl in der SOFTWARE GmbH als auch in der PERSONAL GmbH waren die Entscheidungen zu den Vorgehensweisen bei der Implementierung bis zum Auftreten der Überbeschleunigung auf die oberen Führungsebenen beschränkt³². Während der Implementierung lag in beiden Unternehmen eine starke Betonung auf der Fortschrittskontrolle anhand von Zahlen. Vorschläge und Bedenken der umsetzenden Führungskräfte bzw. Mitarbeiter zum Implementierungsvorgehen wurden zurückgewiesen. Nach Cameron, Whetten und Kim (1987) hatten sich beide Unternehmen in der Implementierungsphase damit aufgrund der Aspekte „*decision making is passed upward, participation decreases, control is emphasized*“ (S. 128) der Zentralisierung verschrieben.

Kunz (2012) konnte in seiner Arbeit zeigen, dass ein hoch ausgeprägter Zentralismus zur Beschleunigungsfalle beitragen kann, wobei sich seine Untersuchung nicht speziell auf den Veränderungskontext bezieht. Er stellt das Konzept des Zentralismus zwar aus einer Ressourcenperspektive vor, untersucht es jedoch eher allgemein als Antezedenz der Beschleunigungsfalle, und nicht in Bezug auf das Führungsklima in exzessiven Veränderungen. Dabei konnten Schaufeli et al. (2009) zeigen, dass gerade die Beschneidung der Entscheidungsfreiheit ein geringeres Engagement und sogar Burnout bei Führungskräften zur Folge haben kann.

Aus Ressourcensicht kann Zentralismus, wie er bei Cameron et al. (1987) sowie Hage und Aiken (1967) beschrieben wird, als kontextualer Aspekt gesehen werden, der den Zugang zu den beiden belastungsreduzierenden Ressourcen der Partizipation und Entscheidungsfreiheit einschränkt und diese Ressourcen damit als bedroht wahrgenommen werden können (Hobfoll, 2011). In Anlehnung an die COR-Theorie können bei hoch ausgeprägter Zentralisierung damit Anforderungen wie die Implementierung überlappender Veränderungen zu Belastungen werden, da wenige Möglichkeiten für Führungskräfte und damit auch Mitarbeitern bestehen, Entscheidungen zu treffen, die einer Belastung entgegenwirken könnten. So bietet sich für Führungskräfte beispielsweise kaum die Möglichkeit, die eigene Arbeit so zu gestalten, dass Anforderungen ohne belastende Aspekte bewältigt werden können (Schaufeli et al., 2009).

Dabei gelten Partizipation und Entscheidungsfreiheit als wichtige Ressourcen, da sie das menschliche Grundbedürfnis der Autonomie bedienen (Ryan & Deci, 2000; Schaufeli et al., 2009). Laut Bakker und Demerouti (2007) können diese Ressourcen aufgrund ihrer motivationalen Wirkung eine Art Puffereffekt darstellen, der Menschen in belastenden Anforderungen vor der Überforderung und vor Stress schützt.

Die Stärkung der beiden Ressourcen durch die Reduzierung von Zentralisierung kann Möglichkeiten für Führungskräfte eröffnen, das Implementierungsvorgehen so zu gestalten, dass sich die beispielsweise aufgrund von Zeitkompression entstandene Belastung (vgl. Eisenhardt & Tabrizi, 1995) verringern lässt. Dies kann bei Führungskräften zum Beispiel durch das Setzen eigener Priorisierungen und die

³² In diesem Abschnitt wird auf die Situation beider Unternehmen bis November 2012 eingegangen.

Regulierung von Bearbeitungsgeschwindigkeiten der Veränderungen im vorgegebenen Zeitrahmen realisiert werden. Hierdurch können sich Führungskräfte Entscheidungsfreiraum verschaffen, um mehr *Empowering Leadership* zu zeigen (vgl. Oldham & Hackman, 1981; Stewart, 1982).

Darüber hinaus haben Führungskräfte bei geringer Zentralisierung durch den Zugang zu Ressourcen auch die Möglichkeit als *resource caravans* zu fungieren und beispielsweise durch ein „partizipatives Vereinbaren von Ergebniszielen“ und einer weniger einschränkenden „Controlling-Bürokratie“ (Wilde et al., 2009, S. 154) Mitarbeiter mit mehr Autonomie und Selbstverantwortung auszustatten.

In der Folge können sie ein *Empowering Leadership*-Klima realisieren, in dem auch Mitarbeitern die Kontrolle über das Stecken eigener Ziele und die Einteilung der Zeit zur Erreichung von Zielen in Implementierung überlappender Veränderungen übertragen werden kann (Manz et al., 2013); Ryan & Deci, 2000).

Die Reduzierung von Zentralismus, resultierend in der Teilung von Macht mit und der Autonomie von Mitarbeitern (Pearce & Sims, 2002), beeinflusst daher auch die Wahrnehmung und das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber der Führung und sollte zu einer positiveren Beurteilung des *Empowering Leadership*-Klimas führen (vgl. Podsakoff et al., 1996).

Daher lautet die Hypothese:

H18: Zentralisierung moderiert den Zusammenhang zwischen der Überlappung organisationaler Veränderungen und dem Empowering Leadership-Klima

4.3.3 Rolle der Formalisierung in überlappenden Veränderungen

Die Formalisierung in Organisationen bezieht sich auf klare und niedergeschriebene Regeln und Prozeduren zur Strukturierung des organisationalen Lebens (Hetherington, 1991). In der Vergangenheit wurde die Formalisierung häufig mit Einschränkungen und ungünstigen Bedingungen für Organisationsmitglieder assoziiert. Walter und Bruch (2010) zeigen allerdings, dass Formalisierung positiv mit dem transformationalen Führungsklima zusammenhängt. In Verbindung mit dem von Stewart (1982) entwickelten *demands-constraints-choice* Modell vermuten sie, dass Formalisierung die Anforderungen, Hindernisse und Entscheidungen von Führungskräften über alle Hierarchieebenen hinweg beeinflusst, so dass die gewünschte Führung möglich ist.

So kann beispielsweise eine darauf ausgerichtete Formalisierung die Koordination und Kommunikation in Unternehmen verbessern, was die Arbeit erleichtern und damit zu Erfolg führen kann (Organ & Greene, 1981). Gerade die Belastungen für Führungskräfte durch unkoordiniert und schlecht abgestimmte Veränderungen (Sonntag & Spellenberg, 2005) und die durch überlappende Veränderungen wechselnden Prioritäten (vgl. Staudenmeyer et al., 2002) können durch formalisierte Strukturen für Koordinations- und Abstimmungsprozesse verringert werden. Hierdurch kann es Führungskräften gelingen *Empowering Leadership* zu zeigen, in dem die Bearbeitung der Veränderungen bei Mitarbeitern ebenfalls durch einfache Regeln und Prozeduren effizienter gestaltet wird (vgl. Ahearne et al.,

2005). Dieser effizienzorientierte Aspekt des *Empowering Leadership* kann durch entsprechende formalisierte Strukturen und Systeme sogar ganz ersetzt werden, wie es Howell, Dorfman und Kerr (1986) für effizienzorientierte Führung allgemein vorschlagen. Hierdurch können Führungskräfte die Ressource Zeit für das Management der Veränderungen gewinnen. Ein weiterer Aspekt, der die hohen Koordinationsaufwände gerade in sich überlappenden Veränderungen strukturieren kann und sie dadurch vereinfacht, sind Regelungen dazu, wer für welche Aufgaben zuständig ist (vgl. Sine, Mitshuhashi & Kirsch, 2006). Durch formale Stellenbeschreibungen beispielsweise entsteht auch für Führungskräfte Klarheit darüber, welcher Mitarbeiter für welche Aufgaben einzusetzen ist (vgl. Ahearne et al., 2005). Dies erleichtert die Etablierung effizienter Prozesse und Regeln für die Organisationsmitglieder durch die Führungskräfte beziehungsweise kann ihnen diese Aufgabe in herausfordernden Veränderungen abnehmen (vgl. Hooijberg et al., 2007.), wodurch sie Zeit in die Implementierung der Veränderungen investieren können.

Genau wie Führungskräfte und Mitarbeiter die Rolle der Mitarbeiter durch Formalisierung verstehen und abschätzen können, so sorgt die dezidierte und formale Rollenklärung der Führungskräfte in belastenden Herausforderungen für Klarheit und Sicherheit – sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern (vgl. Michaels et al., 1988). Dies geht in die Richtung der Untersuchungen von Bliese und Castro (2000), die zeigen konnten, dass eine hohe Klarheit in der Rolle vor Arbeitsbelastungen und Überforderung schützen kann. Andererseits können Führungskräfte mit einer klaren Vorstellung an ihre Führungsaufgaben herangehen und, wenn nötig, klare Prioritäten hinsichtlich des wichtigsten Führungsverhaltens setzen, dass Mitarbeitern auch in herausfordernden Veränderungen weiterhin die Selbstentwicklung und Selbstverantwortung ermöglicht (Pearce & Sims, 2002), was diese als effektives *Empowering Leadership* wahrnehmen (Podskoff et al., 1996).

Die hieraus abgeleitete Hypothese lautet:

H19: Formalisierung moderiert den Zusammenhang zwischen der Überlappung organisationaler Veränderungen und dem Empowering Leadership-Klima.

Daraus ergeben sich zwei Untersuchungsmodelle für dieses Kapitel:

Abbildung 18: Untersuchungsmodell zur Moderation des Zusammenhangs zwischen überlappenden Veränderungen und der Beschleunigungsfalle

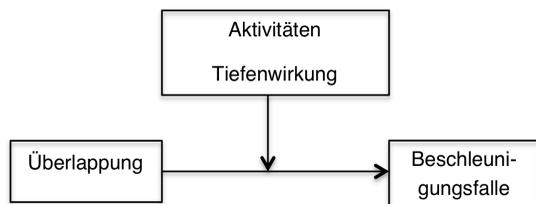
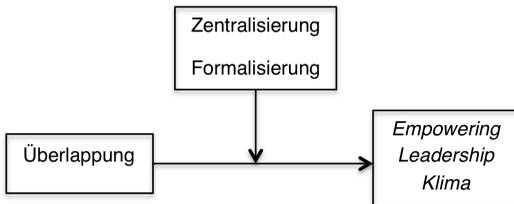


Abbildung 19: Untersuchungsmodell zur Moderation des Zusammenhangs zwischen überlappenden Veränderungen und dem Empowering Leadership-Klima



4.4 Quantitativ-empirische Methodik

4.4.1 Datenerhebung und Stichprobe

Die Datenerhebung fand wie bereits in Kapitel 2 beschrieben statt.

Aus der Befragung der HR-Verantwortlichen stammen die Daten zu den beschleunigungsvermeidenden Aktivitäten (z.B. zu Auszeiten und Reflexionsmomenten). Die Daten zu allen anderen in diesem Kapitel eingesetzten Variablen stammen aus den verschiedenen Mitarbeiter-Fragebögen.

Die Teilnehmer kamen aus allen relevanten Funktionen der Unternehmen und repräsentierten die verschiedenen Hierarchieebenen (2% Geschäftsführung; 7% mittleres Management; 10% unteres Management; 81% Mitarbeiter ohne Personalverantwortung).

4.4.2 Skalen und Items

Die Werte des ICC (1) und ICC (2) für die genutzten Konstrukte erlauben die Aggregation auf Organisations-Level (siehe Anhang 6.6.).

4.4.2.1 Zentralisierung und Formalisierung

Die zur Erfassung der Zentralisierung und Formalisierung eingesetzten Instrumente wurden bereits von Schminke und Kollegen (2000, 2002) genutzt. Um die Zentralisierung einschätzen zu können wurde ein bestehendes Instrument mit fünf Items (Beispielitem: „Wenn jemand seine eigenen Entscheidungen treffen will, wird er schnell entmutigt.“) herangezogen, die jeweils auf einer siebenstufigen Likert-Skala beurteilt werden konnten. Es handelt sich hierbei um die von Hage und Aiken (1967) entwickelte Skala zur Erfassung der Höhe des Hierarchie-Levels, auf dem in der Organisation die Entscheidungen getroffen werden. Zu Erstellung eines Gesamtscores zur Zentralisierung wurden die Items gemittelt.

Die Fragen zur Zentralisierung wurden in der Untersuchung mit Fragen zur Formalisierung kombiniert, die von Pugh et al. (1986) entwickelt wurden und

ebenfalls auf einer siebenstufigen Likert Skala einzuschätzen waren. Auch hier wurden die fünf Items (Beispielitem: „Regeln und Verfahren spielen in unserem Unternehmen eine zentrale Rolle.“) gemittelt, um einen Gesamtscore für die Formalisierung zu erhalten.

Die Instruktion für diesen Teil der Befragung lautete:
„Die folgenden Aussagen thematisieren Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen. Stimmen Sie den Aussagen zu?“

Die von Walter und Bruch (2010) gefundenen Reliabilitäten mit .97 für Zentralisierung und .80 für Formalisierung können als zufriedenstellend eingestuft werden. In der vorliegenden Arbeit liegen die Reliabilitäten bei .92 für die Zentralisierung und .70 für die Formalisierung.

4.4.2.2 Empowering Leadership-Klima

Die Skala zur Erfassung der *Empowering Leadership*-Klima wurde bereits in Kapitel 2 beschrieben.

4.4.2.3 Veränderungscharakteristika

Die Teilnehmer sollten anhand von zwei präsentierten Items, die Überlappung (von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 = stimme stark zu“) und die Tiefenwirkung (von „1 = sehr oberflächlich“ bis „5 = sehr tiefgreifend“) der in der Organisation ablaufenden Veränderungen einschätzen.

4.4.2.4 Aktivitäten zur Vermeidung von Überbeschleunigung

Die Einschätzung zu den neun Handlungsempfehlungen wurde anhand von neun Einzelitems abgenommen und basiert auf der Forschung von Bruch und Kollegen (2010, 2011). Die hierzu eingesetzten Items sind identisch mit den in Abschnitt 4.2. aufgelisteten Aktivitäten und konnten auf einer Skala von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 = stimme voll zu“ beurteilt werden.

4.4.3 Datenanalyse

Jede der neun von Bruch und Kollegen (2010, 2011) identifizierten Massnahmen sowie auch die kontextualen Bedingungen sollen der Belastungsreduzierung bzw. als Puffer dienen und die Organisation vor der Überbeschleunigung schützen. In der Forschung, gerade im Bereich der Ressourcenforschung, werden Puffervariablen als Moderatoren behandelt (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Sonnentag, Binnewies und Mojza, 2010). Moderatoren gelten als Variablen, die den Zusammenhang zweier Variablen beeinflussen.

Die Überprüfung der Wirkung jeder einzelnen Massnahme gegen die Überbeschleunigung wurde auf Organisationslevel anhand von multiplen Regressionsanalysen durchgeführt. Für jede einzelne Massnahme zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle wurden unabhängige Regressionsanalysen berechnet.

Das Verfahren der multiplen Regressionsanalyse wurde in diesem Kapitel überwiegend dazu verwendet, um Interaktionseffekte zu identifizieren. Um letztere regressionsanalytisch untersuchen zu können, werden Produktterme zwischen hypothetisch zusammenwirkenden Variablen gebildet, die in diesem Fall ausschließlich Interaktionsterme erster Ordnung ergeben. Für Regressionsmodelle, die der Untersuchung von Interaktionseffekten dienen, werden vor der Erstellung des Produktterms alle unabhängigen Variablen zentriert, indem der Gesamtmittelwert einer Variablen von deren Beobachtungswerten subtrahiert wird (West & Aiken, 1991). Voraussetzung für das Durchführen der multiplen Regressionsanalyse ist allerdings ein metrisches Skalenniveau aller Variablen, was in der vorliegenden Arbeit gegeben war. In jeder regressionsanalytischen Berechnung wurde die Beschleunigungsfalle als abhängige Variable, die Überlappung der organisationalen Veränderungen als unabhängige und die jeweilige Massnahme als Moderatorvariable (und damit ebenfalls unabhängige Variable) eingesetzt.

Um die Moderationseffekte der verschiedenen Massnahmen zu prüfen, wurde im ersten Schritt die Beschleunigungsfalle auf beide unabhängigen Variablen regrediert. In einem zweiten Schritt wurde der jeweilige Interaktionsterm in die Regressionsberechnung eingeschlossen. Eine Moderation liegt dann vor, wenn der Interaktionsterm signifikant wird.

Die Testung der Hypothesen 17 bis 19 wurde ebenfalls auf Organisationslevel durchgeführt und lief anhand der gleichen Vorgehensweise ab wie die bereits weiter oben beschriebenen multiplen Regressionsanalysen. Für die Überprüfung der Hypothese 17 wurde die Beschleunigungsfalle als Kriteriumsvariable eingesetzt, die unabhängigen Variablen bildeten die Überlappung und die Tiefenwirkung (Moderatorvariable). Für die Überprüfung der Hypothesen 18 und 19 war die Kriteriumsvariable das *Empowering Leadership*-Klima. Die unabhängigen Variablen bildeten die Überlappung organisationaler Veränderungen sowie die Moderatoren (Zentralisierung und Formalisierung).

4.5 Ergebnisse - Verringerung von Überbeschleunigung und Stärkung von Führung möglich

4.5.1 Vier Massnahmen zur Vermeidung von Überbeschleunigung in überlappenden Veränderungsprozessen

Die multiplen Regressionsanalysen bezüglich der Aktivitäten zur Vermeidung von Überbeschleunigung ergaben bei vier Massnahmen signifikante Ergebnisse in den Interaktionseffekten (siehe Regressionstabellen im Anhang 6.5.) mit der Überlappung organisationaler Veränderungen:

- *Massnahme 1*: Es gibt Initiativen, um nicht erfolgsversprechende Projekte abzubrechen.

- *Massnahme 2*: Es werden systematisch und regelmässig alle Projekte und Aktivitäten auf den Prüfstein gelegt und ggf. "aufgeräumt".
- *Massnahme 5*: Projekte, die nicht erfolgsversprechend sind, werden bewusst, wertschätzend und würdevoll beendet.
- *Massnahme 8*: Auszeiten und Reflexionsmomente sind in der Unternehmenskultur verankert.

Aus diesem Grund werden im Folgenden auch nur diese Aktivitäten besprochen, da sich hierdurch eine belastungsreduzierende Wirkung in überlappenden Veränderungen erzielen lässt (eine Korrelationstabelle aller eingesetzten Variablen findet sich im Anhang 6.5.8.).

In der Regressionsanalyse mit der Kriteriumsvariable Beschleunigungsfalle und den unabhängigen Variablen Überlappung der Veränderungen sowie Massnahme 1 zeigt sich ein signifikanter Wert der Modellgüte $F(3;85) = 35.353$, $p < .000$. Der Interaktionseffekt von Überlappung x Massnahme 1 ($\beta = -.15$; $p < .05$), zeigt an, dass bei hoher Ausprägung der Massnahme 1 die Stärke der Beziehung zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle geringer ist. Eine graphische Darstellung zur Moderation der Massnahme 1 findet sich im Anhang (6.5.1.)

Mit der Kriteriumsvariable Beschleunigungsfalle und den unabhängigen Variablen Überlappung der Veränderungen sowie Massnahme 2 zeigt sich ebenfalls ein signifikanter Wert der Modellgüte $F(3;88) = 41.300$, $p < .01$. Der Interaktionseffekt von Überlappung x Massnahme 2 ($\beta = -.22$; $p < .01$), zeigt an, dass auch hier bei hoher Ausprägung der Massnahme 2 die Stärke der Beziehung zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle reduziert wird. Eine Graphik im Anhang 6.5.2. zeigt den Interaktionseffekt.

Die Durchführung einer Regressionsanalyse mit der Beschleunigungsfalle als Kriteriumsvariable und den unabhängigen Variablen Überlappung der Veränderungen sowie Massnahme 5 ergibt einen signifikanter Wert der Modellgüte $F(3;85) = 38.163$, $p < .000$. Der Interaktionseffekt von Überlappung x Massnahme 5 ($\beta = -.18$; $p < .05$), zeigt an, dass bei hoher Ausprägung der Massnahme 5 die Stärke der Beziehung zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle reduziert wird. Eine graphische Darstellung findet sich im Anhang (6.5.3.)

Das gleiche Bild zeigt sich in der Regressionsanalyse mit der Kriteriumsvariable Beschleunigungsfalle und den unabhängigen Variablen Überlappung der Veränderungen sowie Massnahme 8. Hier zeigt sich ebenso ein signifikanter Wert der Modellgüte $F(3;87) = 39.574$, $p < .000$. Der Interaktionseffekt von Überlappung x Massnahme 8 ($\beta = .15$; $p < .05$), zeigt an, dass bei hoher Ausprägung der Massnahme 8 die Stärke der Beziehung zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle reduziert wird. Eine Graphik im Anhang 6.5.4. zeigt den Interaktionseffekt.

4.5.2 Hypothesentestung

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der in diesem Kapitel zu Überprüfung der Hypothesen herangezogenen Variablen.

Tabelle 11: Korrelationstabelle der hypothesenrelevanten Variablen in Kapitel 4

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Beschleunigungsfalle	44,64	11,19					
2. Überlappung	53,05	14,05	.72**				
3. Tiefenwirkung	41,90	10,59	.43**	.17			
4. <i>Empowering Leadership</i> -Klima	64,38	10,74	-.74**	-.54**	-.43**		
5. Zentralisierung	38,56	11,85	.60**	.51**	-.41**	-.76**	
6. Formalisierung	55,30	11,58	-.07	.16	-.18	-.13	.25*

Bemerkung: N = 96 Unternehmen; ** = $p < .01$; * = $p < .05$ (2-seitig)

Wie die oben stehende Tabelle zeigt, finden sich bei den für die vorliegende Arbeit neuen Variablen – Zentralisierung und Formalisierung – Mittelwerte, die anzeigen, dass die untersuchten Unternehmen eher eine im Vergleich zur Formalisierung geringere Zentralisierung bevorzugen.

Die multiple Regressionsanalyse zur Moderation des Zusammenhangs von Überlappung und der Beschleunigungsfalle durch die Tiefenwirkung organisationaler Veränderungen ergab ein signifikantes Ergebnis in der Modellgüte von $F(3;92) = 62.54$, $p < .000$ mit einem signifikant positiven Interaktionsterms ($\beta = .22$; $p < .01$). Dieses Ergebnis stützt Hypothese 17. Eine graphische Darstellung zeigt den bei niedriger Tiefenwirkung geringeren Zusammenhang von Überlappung und Beschleunigungsfalle im Gegensatz zu hoher Ausprägung der Tiefenwirkung (Anhang 6.5.5.).

Die multiple Regressionsanalyse des Moderationseffekts von Zentralisierung auf die Beziehung zwischen sich überlappenden Veränderungen und dem *Empowering Leadership*-Klima zeigt eine signifikante Modellgüte von $F(3;92) = 50.21$, $p < .000$ und einen signifikant negativen Interaktionsterms ($\beta = -.15$; $p < .05$). Dieser sagt aus, dass Unternehmen, in denen eine niedrige Zentralisierung vorherrscht weniger Gefahr laufen, an *Empowering Leadership*-Klima einzubüßen. Hiermit lässt sich Hypothese 18 als unterstützt betrachten. Eine Graphik im Anhang 6.5.6. verdeutlicht dieses Muster der Moderation.

Ebenso weist die multiple Regressionsanalyse zur Formalisierung als Moderator der Beziehung von sich überlappenden Veränderungen und dem *Empowering Leadership*-Klima eine signifikante Modellgüte von $F(3;92) = 15.39$, $p < .000$ und einen signifikanten Interaktionsterm auf ($\beta = .21$; $p < .05$). Wie sich zeigt, weist dieser Interaktionsterm ein positives Vorzeichen auf, weshalb von einer der Zentralisierung entgegengesetzten Wirkung ausgegangen werden kann. In diesem Fall schwächt eine höhere Formalisierung die Beziehung zwischen Überlappung organisationaler Veränderungen und dem *Empowering Leadership*-Klima.

Unternehmen, in denen sich Veränderungen überlappen, laufen bei höherer Formalisierung somit weniger Gefahr, das *Empowering Leadership*-Klima zu hemmen. Dieses Ergebnis stützt Hypothese 19. Eine Graphik im Anhang 6.5.7. zeigt das Muster dieser Moderation.

4.6 Ergebnisdiskussion

Die Ergebnisse stützen vier der neun von Bruch und Vogel (2011) identifizierten Massnahmen als wirksam bei der Verminderung von Überbeschleunigung in überlappenden Veränderungen. Mit den Massnahmen 1, 2 und 5 sind Aktivitäten vorgeschlagen worden, die einen klaren Anforderungsabbau in laufende Veränderungen bringen können, indem laufende Projekte reduziert werden, wodurch die Zeitkompression verringert würde (vgl. Zika-Viktorsson et al., 2006) und die Überlappung von Veränderungen keinen so starken Zusammenhang mehr mit der Beschleunigungsfalle aufweist.

Massnahme 8 spricht sich für gezielte Auszeiten während intensiver Veränderungsphasen aus. Durch den kurzen Eingriff in die Intensität der Arbeit ändert sich der Zeithorizont von einem, der die Veränderungen von Anfang bis Ende im Blick hat zu einem, der – punktuell durch Auszeiten und Reflexionsmomente unterbrochen – lediglich auf Einheiten der Veränderungen fokussiert (vgl. Staudenmeyer et al., 2002). Pufferzeiten dieser Art können gerade in herausfordernden Veränderungen dazu dienen, einen Gang zurückzuschalten (Louis & Sutton, 1991), die laufenden Veränderungen zu evaluieren, noch zu initiiierenden Veränderungen zu reflektieren oder das Gesamtvorgehen zu beleuchten und Barrieren zu identifizieren. In diesem Zusammenhang hebt Hedberg (1981, S. 17) hervor, dass *„a moment of hesitation is necessary in order to allow an organization (or group) to change from execution of action programs to genuine problem solving“*.

Wie in der Hypothese 17 vermutet, unterstützen die gefundenen Ergebnisse die Tiefenwirkung als Moderator des Zusammenhangs zwischen der Überlappung organisationaler Veränderungen und der Beschleunigungsfalle. Dieses Ergebnis leistet einen Beitrag zum tieferen Verständnis der Wechselwirkungen von Anforderungsbedingungen wie der Implementierung überlappender und tiefgreifender Veränderungen, durch die das Auftreten oder das Vermeiden von Überbeschleunigung erklärt wird. Das Zusammenspiel von Überlappung und Unsicherheit scheint somit nicht nur für den Erfolg von Produktneuentwicklungen relevant zu sein, sondern bedarf auch bei Überlappung organisationaler Veränderungen der Aufmerksamkeit. Gerade auch in Bezug auf das Management organisationaler Veränderungen zeigt dieses Ergebnis eine neue Erkenntnis, die es in die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu integrieren gilt.

Mit der Analyse von Zentralisierung und Formalisierung sind kontextuale Aspekte aufgezeigt und durch die Ergebnisse unterstützt worden, die eine gewisse Bewältigung der Anforderungen im Überlappungskontext von Veränderungen für

Führungskräfte zulassen. Mit der Untersuchung kontextualer Aspekte der Organisation in Zusammenhang mit dem Auftreten oder der Stärkung des *Empowering Leadership*-Klima ist der Forderung von Walter und Bruch (2010) nachgekommen worden, ein anderes als das transformationale Führungsklima mit Zentralisierung und Formalisierung in Verbindung zu bringen. Sowohl die Zentralisierung als auch die Formalisierung konnten als Moderatoren für den Zusammenhang zwischen Veränderungen in überlappender Form und dem *Empowering Leadership*-Klima gefunden werden. Sowohl eine niedrige Zentralisierung wie auch eine hohe Formalisierung können den starken Belastungen, die mit überlappenden Veränderungen einhergehen Einhalt gebieten und die Ausübung von *Empowering Leadership* in der Organisation fördern. Hierdurch zeigt sich, dass keine Ressourcen durch Führung bereitgestellt werden können, zu denen auf Organisationsebene der Zugang bzw. Durchgang nicht erleichtert wird (vgl. Hobfoll, 2011; Pearce & Sims, 2002). Mit dieser Erkenntnis trägt die vorliegende Arbeit zur Forschung bei, die sich auf potenzielle Verbindungen des organisationalen Kontextes und der Führung konzentriert (vgl. Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Hoijberg et al., 2007).

Mit Blick auf die für dieses Kapitel zu beantwortenden Fragen lässt sich feststellen, dass mit den vier gefundenen Massnahmen, der Tiefenwirkung und den zwei kontextualen Bedingungen – Zentralisierung und Formalisierung – ein effektives Bündel an Stellhebeln identifiziert werden konnte, die Unternehmen dabei unterstützen

- a) insbesondere die Wirkung der Überlappung auf die Beschleunigungsfalle zu reduzieren und
- b) dem für die Eindämmung der Beschleunigungsfalle wichtigsten Führungsaspekt – dem *Empowering Leadership*-Klima – Raum zur Entfaltung zu geben.

4.7 Zusammenfassung des Kapitels 4

In Kapitel 4 wurde ein starker Fokus auf den Veränderungsaspekt der Überlappung gesetzt, der sowohl das Auftreten der Beschleunigungsfalle als auch ein geringes Führungsklima am besten erklärt. Um die Beziehung zwischen der Überlappung und der Beschleunigungsfalle abzuschwächen wurden beschleunigungsvermeidende Aktivitäten von Bruch und Kollegen (2010a, 2010b, 2011) auf ihre Wirkung untersucht. Darüber hinaus sollte eine reduzierte Tiefenwirkung auf eine mögliche Reduzierung von Überbeschleunigung in überlappenden Veränderungen untersucht werden. Aus der Forschung zur Produktneuentwicklung ist bekannt, dass insbesondere das Zusammenspiel von Unsicherheit – wie es sie auch in tiefgreifenden Veränderungen gibt – und überlappenden Aktivitäten zu negativen Beschleunigungseffekten für die Organisation kommen kann (vgl. Eisenhardt & Tabrizi, 1995).

Die Ergebnisse hierzu können die Wirkung von vier beschleunigungsvermeidenden Aktivitäten unterstützen, wovon drei die Reduzierung des Aufwands mit sich bringen, indem Projekte nicht mehr weitergeführt werden. Die vierte Aktivität hat die Verankerung von Auszeiten und Reflexionsmomenten im Blick. Auch die Reduzierung von Tiefenwirkung zeigt sich als Massnahme, um Überbeschleunigung in überlappenden Veränderungen zu verringern.

Weiterhin wurde in diesem Kapitel der Blick auf konkrete, durch die Organisation zur Verfügung zu stellende Ressourcen gelenkt, durch deren Bereitstellung die Führungskräfte als *resource caravans* wieder aktiviert werden sollen. Dies entspricht der Sicht auf die Organisation als wichtige Ressourcenumwelt (vgl. Hobfoll, 2011). Da sich das *Empowering Leadership*-Klima als am stärksten zusammenhängend mit der Beschleunigungsfalle gezeigt hat, wurde der Fokus des Kapitels auf die Stärkung dieses Führungsaspektes gelegt. Mit der Zentralisierung und der Formalisierung sind zwei strukturelle Organisationsaspekte als Moderatoren untersucht worden, die den Zusammenhang zwischen überlappenden Veränderungen und dem *Empowering Leadership*-Klima abschwächen sollen. Es zeigte sich, dass gerade die durch geringe Zentralisierung zur Verfügung gestellten Ressourcen der Partizipation und Entscheidungsfreiheit sowie der durch Formalisierung beispielsweise ermöglichten Rollenklarheit einen Einfluss haben. Somit konnten die Hypothesen unterstützt werden, dass in der Implementierung überlappender Veränderungen eine geringe Zentralisierung und eine erhöhte Formalisierung Führung im Sinne des *Empowering Leadership* über Hierarchieebenen hinweg ermöglicht.

5 Zusammenfassende Diskussion der Arbeit und Empfehlungen für die Praxis

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse der Arbeit diskutiert. Das Ziel soll dabei sein, über die bisherigen Ergebnisdiskussionen hinauszugehen, indem die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln integriert werden. Dies soll die Möglichkeit bieten, die Ergebnisse breiter zu betrachten, um die Implikationen für die Praxis zu verallgemeinern. Im Anschluss werden Folgerungen für die weitere Forschung aufgezeigt, die sich teilweise auch aus den Limitationen der vorliegenden Arbeit ergeben. Abschliessend endet die Arbeit mit einer allgemeinen Schlussfolgerung.

5.1 Kernerkenntnisse der vorliegenden Arbeit

Diese Dissertation untersuchte, welche Bedingungen in organisationalen Veränderungen zur Beschleunigungsfalle führen können und welche Auswirkungen die Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen auf eine Organisation hat. Ausgehend von a) der hohen Zahl an Misserfolgen, die Organisationen in Bezug auf ihre Veränderungen zu verzeichnen haben (ca. 80% Misserfolgsquote) und b) einigen für den Unternehmenserfolg ungünstigen Effekten von Veränderungen (geringes Vertrauen, verstärkte Kündigungsabsichten, erhöhter Widerstand gegenüber Veränderungen und geringe Unternehmensleistung), wurde die Beschleunigungsfalle als Erklärungsmechanismus in den Fokus der Arbeit gerückt. Das Hauptaugenmerk der Arbeit lag dabei auf der Analyse von Bedingungen, die zur Beschleunigungsfalle beitragen können und auf der Identifizierung von Massnahmen und kontextualen Aspekten, die eine Überbeschleunigung in organisationalen Veränderungen verhindern bzw. abschwächen können.

In Kapitel 2 wurden, basierend auf den Erkenntnissen aus einer Fallstudie von ABB (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Vogel, 2005) und dem entwickelten Konzept der Beschleunigungsfalle, die Implementierung multipler, überlappender und tiefgreifender organisationaler Veränderungen als Anforderungen an die Organisation untersucht. Es konnte gezeigt werden, dass alle drei Implementierungscharakteristika das Auftreten der Beschleunigungsfalle erklären und wie diese wiederum negativ auf Aspekte wirkt, die als erfolgskritisch für den Veränderungserfolg gelten – wie das Vertrauensklima, korrosives Verhalten mit Widerstand gegen Veränderungen, Kündigungsabsichten und die Unternehmensleistung als Ganzes. Allerdings fand sich lediglich ein indirekter Effekt der Überlappung, die damit über die Beschleunigungsfalle negativ auf die Unternehmensleistung wirkt. Ansonsten konnten für alle Implementierungscharakteristika indirekte Effekte auf das Vertrauensklima, das korrosive Verhalten und die Kündigungsabsichten gefunden werden. Damit

bewirken die hohen Belastungen durch die Implementierung multipler, überlappender und tiefgreifender Veränderungen über das Auftreten der Beschleunigungsfalle negative Konsequenzen wie erhöhten Widerstand gegenüber Veränderungen, Vertrauensverlust und gesteigerte Kündigungsabsichten.

Mit diesen Ergebnissen trägt die Arbeit zu einem tieferen Verständnis negativer Auswirkungen in organisationalen Veränderungsbemühungen bei. Die empirischen Befunde können die von Bruch und Vogel (2005) aufgestellte Wirkungskette insofern unterstützen, als sie aufzeigen, dass es gerade die in der Praxis häufig zu findenden Anforderungen in der Implementierung von Multiplizität, Überlappung und Tiefenwirkung sind, die in organisationalen Veränderungen einen Beitrag zur Beschleunigungsfalle leisten und sich damit negativ auf die Organisationen auswirken.

Als theoretisches Fundament zur Erklärung der Entstehung von Überbeschleunigung wurde die Ressourcenperspektive – insbesondere in Bezug auf die COR-Theorie und das JD-R Modell – genutzt. Dass gerade Stress bewältigende Ressourcen wie Zeit und Energie oder auch Partizipation und Entscheidungsfreiheit in herausfordernden Wandlungsaktivitäten eine grosse Rolle spielen, zeigen die Fallstudien zur PERSONAL GmbH und der SOFTWARE GmbH. Wie die COR-Theorie deutlich macht, können insbesondere Führungskräfte ihren Mitarbeitern Ressourcen zur Verfügung stellen, um starke Belastungen bewältigen zu können. Der Umkehrschluss lautete daher auch, dass Führungskräfte zum Teil verantwortlich für den Stress und die Belastung sind, die in der Organisation für die Überbeschleunigung sorgen. Die Argumentation der COR-Theorie, dass Ressourcenpools durch starke Anforderungen angegriffen werden, legte nahe, dass auch Führung als Ressourcenbereitsteller in herausfordernden Veränderungen bedroht ist und daher das Fehlen belastungsreduzierender Ressourcen den Weg in die Beschleunigungsfalle ebnen.

In Kapitel 3 ging es im Anschluss zunächst darum herauszufinden, welche Führungsaspekte mit der Beschleunigungsfalle zusammenhängen. Dabei wurde gezeigt, dass es neben transformationaler und transaktionaler Führung vor allem das *Empowering Leadership* ist, durch welches sich Organisationen vor der Beschleunigungsfalle schützen können. Der Umkehrschluss lautete, dass ein Führungsklima, das bezüglich dieser Führungsaspekte weniger stark ausgeprägt ist, weniger Schutz vor Überbeschleunigung bietet. Die Ergebnisse in Kapitel 3 konnten darüber hinaus zeigen, dass die Anforderungen durch belastende organisationale Veränderungen das Führungsklima angegriffen. Die Ergebnisse der Untersuchung fallen gerade in Bezug auf die Tiefenwirkung und die Überlappung organisationaler Veränderungen deutlich aus, da diese beiden Veränderungsanforderungen für ein gering ausgeprägtes transaktionales und transformationales Führungsklima sowie geringes *Empowering Leadership* verantwortlich sind, was wiederum die Beschleunigungsfalle begünstigt.

Damit leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Forschung, die sich mit Stress und Überforderung bei Führungskräften beschäftigt (z.B. Hambrick et al., 2005; Huber, 1991; Staw et al., 1981). Darüber hinaus konnte die Arbeit einerseits eine

Erklärung für die Entstehung von Überbeschleunigung aufgrund von hohen Anforderungen aufzeigen, die Führung in Organisationen bedrohen. Zum anderen leisten die Ergebnisse einen Beitrag zur Forschung, die Führung als wichtigen Ressourcenpool in Organisationen sieht (Bakker et al., 2010; Bliese & Castro, 2000; Hobfoll, 2011). Das *Empowering Leadership*-Klima zeigte sich hierbei mit dem höchsten Beitrag zur Erklärung der Beschleunigungsfälle im Vergleich zur transaktionalen und transformationalen Führung. Hierdurch erweitert die vorliegende Arbeit die bisher für die Beschleunigungsfälle als relevant identifizierten Führungsaspekte um einen noch einflussreicheren Aspekt. Mit diesem Ergebnis wird die Forschung zum *Empowering Leadership* um eine Untersuchung auf Organisationsebene erweitert. Dem Autor der vorliegenden Dissertation ist keine Publikation bekannt, in der *Empowering Leadership* auf dieser Ebene getestet wurde. Die Forschung hierzu fokussiert überwiegend auf die Ebene von Teams oder die individuelle Ebene (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006; Pearce et al., 2003; Srivastava et al., 2006).

In Kapitel 4 wurde der Fokus einerseits auf mögliche Massnahmen zur Vermeidung der Beschleunigungsfälle im Allgemeinen und andererseits auf mögliche kontextuale Aspekte gelegt, die das *Empowering Leadership*-Klima erhalten beziehungsweise wieder fördern. Der Fokus lag dabei insbesondere auf der Abschwächung der Wirkung von Überlappungen organisationaler Veränderungen als Anforderung, da Überlappungen sowohl den grössten Beitrag zum geringen *Empowering Leadership*-Klima, als auch den grössten Beitrag zur Beschleunigungsfälle leisten. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem Massnahmen zur Minderung von Anforderungen in Form von Reduzierung von Projekten, aber auch in Form von Auszeiten und Reflexionsmomenten, die Organisation vor der Beschleunigungsfälle als Ganzes schützen können.

In Bezug auf die Förderung des *Empowering Leadership*-Klimas konnten sowohl eine höhere Formalisierung als auch eine niedrigere Zentralisierung als diejenigen kontextualen Aspekte einer Organisation gefunden werden, welche die Auswirkungen der Überlappung auf das *Empowering Leadership*-Klima abschwächen. Diese beiden untersuchten kontextualen Aspekte stellen einen organisationsweiten Zugang zu Ressourcen bereit, welche *Empowering Leadership* in der gesamten Organisation begünstigen. Das letzte Kapitel leistet damit einen Beitrag zur Führungsforschung, indem durch die Verbindung von kontextualen Aspekten – Zentralisierung und Formalisierung – und *Empowering Leadership* die Forschung zur Stärkung des Führungsklimas (vgl. Walter und Bruch, 2010) um das *Empowering Leadership*-Klima erweitert wurde.

Die vorliegende Dissertation hat damit insgesamt gezeigt, dass das Zusammenspiel zwischen organisationalen Veränderungen, Führung, und der Beschleunigungsfälle bei hohen Anforderungen in der Implementierung der Veränderungen negative Auswirkungen auf die Organisation hat. Dabei ging es auch darum herauszufinden, wie Organisationen trotz dieser Anforderungen der Beschleunigungsfälle entgegenwirken können. Wie das Fallbeispiel der SOFTWARE GmbH deutlich macht, kann es Organisationen gelingen, aus der

Überbeschleunigung mit bereits aufgetretenen negativen Auswirkungen wie Vertrauensverlust oder Widerstand wieder herauszukommen, wenn Ressourcen bereitgestellt werden, die vor allem das *Empowering Leadership*-Klima stärken.

Die Ergebnisse des Auftretens der Beschleunigungsfälle durch interne organisationale Prozesse sind umso valider, da sie unabhängig vom dynamischen Kontext einer Organisation auftreten können. Wie eine post-hoc durchgeführte Analyse zum Zusammenhang zwischen der Umweltdynamik und der Beschleunigungsfälle zeigen konnte, hängen weder die Mitarbeitersicht auf die Dynamik ($r = .08$) noch die Geschäftsführersicht auf die Dynamik ($r = .00$) mit der Beschleunigungsfälle zusammen.

Dies lässt darauf schließen, dass nicht nur Organisationen in dynamischen Umwelten zur Überbeschleunigung neigen. Auch die weniger von Dynamik geprägten Unternehmen können in Veränderungen aufgrund der Bemühungen multiple, überlappende und tiefgreifende Veränderungen zu implementieren in die Beschleunigungsfälle geraten. Aus diesem Grund sollte in jeder Organisation, die sich in Veränderungen – vor allem unter Zeitdruck – befindet, der Blick auf notwendige Ressourcen und darauf gerichtet werden, wie man diese Ressourcen fördern kann (vgl. Schaufeli et al., 2009; vgl. Stegmaier & Sonntag, 2007)

5.2 Empfehlungen für das Management überbeschleunigender Veränderungen

Zunächst einmal soll deutlich gemacht werden, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass zeitkomprimierende Veränderungsstrategien wie die multiple und überlappende Implementierung schädlich für Organisationen sein können. Da sowohl die Multiplizität als auch die Überlappung Überbeschleunigung hervorrufen und damit negative Auswirkungen auf Organisationen und deren Veränderungserfolg haben gilt es, die Wahl bei der Anzahl und des Vorgehens der zu implementierenden Veränderungen mit Bedacht anzugehen. Ein „mehr von allem“ scheint in diesem Fall kontraproduktiv zu sein und führt, gerade auch bei einer gewissen Tiefenwirkung der Veränderungen eher zu Misserfolg als zu gewünschtem Erfolg.

Daher gilt es bei der Implementierung von Veränderungen, insbesondere die drei Anforderungscharakteristika der Multiplizität, Überlappung und Tiefenwirkung im Blick zu haben.

Alle drei Merkmale führen teilweise durch die Einschränkung des *Empowering Leadership*-Klimas sowie des transaktionalen und transformationalen Führungsklimas zur Beschleunigungsfälle. Daher sollte eine Implementierung, in der verstärkt Führungskräfte in der operativen Umsetzung der Veränderungen fungieren, Massnahmen in Betracht ziehen, die Führung neben dem reinen Management der Veränderungen noch möglich machen. Warnsignale wie eine Führungsmannschaft, die kaum noch Zeit für die Führung der eigenen Mitarbeiter hat, sollten ernst genommen werden.

5.2.1 Beschleunigungsmonitoring einführen

Um die Überbeschleunigung im Blick zu haben und bei Bedarf intervenieren zu können, empfiehlt es sich, den Status Quo der Veränderungen durch „*Acceleration Checks*“ zu überprüfen, durch welche quartalsweise anhand von Kurzbefragungen das Implementierungsvorgehen, relevante Ressourcen und Führung sowie die Überbeschleunigung an sich gemessen werden. Diese Überprüfung sollte quartalsweise erfolgen, da sich, wie beide Fallbeispiele zeigen, die Beschleunigungsfälle innerhalb von wenigen Monaten entwickeln und ausbreiten kann. Wichtig ist, dass sich diese Art des Monitoring nicht als weitere Bürde zusätzlich zu den anderen Controlling- und Monitoring-Instrumenten erweist. Es sollte daher so effizient, aber dennoch so aussagekräftig wie möglich sein, damit sich die wichtigen und richtigen Schlüsse daraus ableiten lassen.

Ein Beschleunigungsmonitoring ist insofern ratsam, als dass zunächst einmal deutlich wird, ob sich das Unternehmen auf dem Weg in eine Überbeschleunigung befindet. Dies gibt Unternehmen die Möglichkeit zur Entschleunigungsintervention. Regelmässig wiederkehrende *Acceleration Checks* lassen darüber hinaus erkennbar werden, ob gegebenenfalls durchgeführte Entschleunigungsmassnahmen wirksam sind.

Je nachdem, wie lang das Unternehmen mit stark fordernden Veränderungen konfrontiert ist, erweist es sich als ökonomisch und daher ratsam, im Verlauf die Stichprobe der über die *Acceleration Checks* befragten Organisationsmitglieder immer wieder anzupassen. Wichtig hierbei ist allerdings, dass es sich um Organisationsmitglieder aus den von den Veränderungen betroffenen Bereichen handelt, damit das Bild des Befragungsergebnisses keine Verzerrungen enthält (vgl. Körner, Bruch & Stephany, 2012).

Wie sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Dissertation ableiten lässt, gilt es insbesondere, zunächst den Fokus auf die verschiedenen Führungsebenen zu richten, um bei Überbeschleunigungssignalen hier schnell intervenieren zu können. Hierdurch sollte die Gefahr gemindert werden, dass sich die Überbeschleunigung auch auf die Ebene der Mitarbeiter ausbreitet. Gerade bei Veränderungsprozessen, die top-down implementiert werden, ist es daher ratsam, eine möglichst repräsentative Auswahl aus den verschiedenen Hierarchieebenen in die *Acceleration Checks*-Befragungen aufzunehmen. Insbesondere die oberen Führungsebenen sollten in den Befragungen möglichst vollständig vertreten sein, da das obere Management einerseits eine andere Wirkung auf die Mitarbeiter beispielsweise in Bezug auf Vertrauen hat als direkte Führungskräfte (vgl. Schoorman, Mayer & Davis, 2007) und darüber hinaus grossen Einfluss auf das Veränderungsvorgehen insgesamt hat, da es die Entscheidungen darüber fällt, welche Stellhebel im Unternehmen genutzt werden sollen (vgl. Körner et al., 2012). Um Signale für die mögliche Entwicklung der Beschleunigungsfälle frühzeitig erkennen zu können, empfiehlt es sich beispielsweise, Führungsaspekte wie transformationale und transaktionale Führung, aber vor allem das *Empowering Leadership* in eine jährliche Mitarbeiterbefragung, wenn vorhanden, mit aufzunehmen. So kann es gelingen, schon relativ kurz nach Beginn der herausfordernden Veränderungsaktivitäten durch den *Acceleration Check* einen

möglichen Abfall in diesen Führungsaspekten zu identifizieren und damit den ersten Anhaltspunkt für Ressourcenverluste in der Organisation festzustellen.

Das Beschleunigungsmonitoring hat den Vorteil, dass das richtige *Timing* für eine Neuintiierung besser einschätzen werden kann. Die Initiierung neuer Veränderungen sollte dann erfolgen, wenn in zwei Befragungen hintereinander keine Schwächung des Führungsklima festgestellt wurde. Das richtige *Timing* kann ein Schritt zum besseren Management der Überlappungen sein. Darüber hinaus kann die Abfrage von Unsicherheit bezüglich der Veränderungen ebenfalls einen Anhaltspunkt geben, ob die Überlappung von Veränderungen kritische Auswirkungen haben kann (vgl. Eisenhardt & Tabrizi, 1999)

Wie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, sollte das Beschleunigungsmonitoring auch Tiefenwirkung mit einschließen, da diese sowohl die negativen Auswirkungen der Überlappung verstärkt, als auch selbst zur Beschleunigungsfalle beiträgt. Wie Ford und Ford (1994) deutlich machen, ist es die Logik des Betrachters, welche die Tiefenwirkung definiert. Daher sollte nicht von einer objektiv festgelegten Tiefenwirkung anhand in der Literatur zu findenden Kriterien ausgegangen werden, sondern eine Tiefenwirkung anhand der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder ermittelt und als Realität angenommen werden.

Wie die Fallstudien der vorliegenden Arbeit zeigen, aber auch die Forschung deutlich macht (vgl. Bruch & Vogel, 2011; vgl. Stensaker et al., 2002; vgl. Sonntag & Spellenberg, 2005), ist es zusätzlich ratsam, die Anzahl der Veränderungen auf ihre Belastungswirkung hin zu testen. Dies könnte beispielsweise über den Grad an Abstimmung zwischen den Veränderungsinitiativen abgefragt werden.

Um die Interventionen effektiver planen und einsetzen zu können, empfiehlt sich eine in Bezug auf Hierarchieebenen unterteilte Auswertung, die aufzeigen kann, ob eine Intervention eine oder mehrere Führungsebenen oder/und die Mitarbeiterebene betreffen sollte. Eine Auswertung dieser Art unterstützte BMW bei der Umsetzung der Strategie „Number ONE“ erfolgreich, indem Interventionen konkret für unterschiedliche Hierarchieebenen geplant und in Form der „Number ONE’ on Tour“ umgesetzt werden konnten (vgl. Körner et al., 2012).

Nicht zuletzt ist das Messen der Beschleunigungsfalle an sich relevant, um Gewissheit darüber zu erlangen, ob Überbeschleunigung ein akutes Thema in der Veränderung der Organisation ist. Dies kann anhand eines standardisierten Monitoring-Tools geschehen (vgl. Bruch & Vogel, 2011), das laut Kunz (2012) als zuverlässig gilt, wie beispielsweise im Rahmen des hier vorgeschlagenen *Acceleration Checks*.

Mit der Durchführung derartiger Kurzbefragungen werden automatisch Erwartungen geweckt, dass sich beispielsweise am Implementierungsvorgehen etwas ändern wird. Darüber hinaus ist eine solche Befragung an sich bereits eine Massnahme, mit der man den Organisationsmitgliedern eine Stimme gibt und damit ein Mitspracherecht suggeriert (Klärner & Raisch, 2007). Ein Beschleunigungsmonitoring macht daher nur dann Sinn, wenn die Verantwortlichen der Veränderungen bereit sind, die sich ergebenden Schlüsse in nötige Massnahmen zu überführen, diese auch umzusetzen und Ressourcen bereitzustellen, die sich aufgrund des Monitorings als relevant herausstellen.

5.2.2 Unsicherheit abbauen

Ein relevanter überbeschleunigender Aspekt, der sich aus der vorliegenden Arbeit herauskristallisiert, ist die Tiefenwirkung bei gleichzeitiger Überlappung der Veränderungen. Wenn Organisationen die Überlappung als zeitkomprimierende Strategie beibehalten wollen, dann sollte der Fokus zunächst darauf liegen, Unsicherheiten abzubauen. Um Unsicherheiten bezüglich des Identitätsverlustes zu verringern, gilt es, eine klare Vision und damit eine Perspektive, wie die Organisation sein kann und welche Werte und Überzeugungen damit einhergehen, als emotional aufgeladenes Zukunftsbild zu haben. Damit soll den Mitarbeitern das Loslassen vom alten System und der alten Identität erleichtert werden. Diese Vision sollte mit einem klaren Bild der neuen Identität verknüpft werden, wodurch Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Identität abgebaut wird. Gioia und Thomas (1996) konnten zeigen, dass genau dies zu einem schnellen Wandel der Identität und damit der Veränderungen beiträgt.

Darüber hinaus werden den Organisationsmitgliedern durch die Vision weniger Möglichkeiten für den eigenen *sensemaking*-Prozess (vgl. Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005) gegeben, der in eigenen Bildern der Zukunft resultieren kann. Wie Wanous, Reichers und Austin (2000) zeigen konnten, kann der Prozess dieser Realitätsbildung zu negativen Interpretationen führen, was mehr Unsicherheit hervorruft, als in einer Situation in der eine Vision besteht. Durch das Vorhandensein einer Vision wird darüber hinaus ein wichtiger Zugang zu den vom transformationalen Führungsklima bereitgestellten Ressourcen geöffnet. Erst mit Bestehen einer Vision können transformationale Führungskräfte ihre inspirierende Kraft entfalten und Mitarbeitern damit durch die Ressource der Bedeutung und des Sinns der Veränderungen Belastungen nehmen.

Was die aufkommenden Unsicherheiten aufgrund des Implementierungsvorgehens betreffen, so sollten diese ernstgenommen werden. Häufig ist es noch so, dass die Kommunikation bezüglich der Veränderungen stark auf den Inhalt, also die Veränderungsarten wie Prozessveränderungen oder Mergers – gerichtet ist. Anhand einer Vision oder Gesamtstrategie wird häufig aufgezeigt, warum eine bestimmte Veränderungsart aktuell relevant und wichtig ist und wie sie in das Gesamtkonzept des Unternehmens passt. Da die Veränderungsarten laut der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit jedoch eine untergeordnete beziehungsweise keine Rolle in der Entstehung von Überbeschleunigung spielen, muss der Fokus der Kommunikation auf die Erklärung des Veränderungsvorgehens gerichtet sein. Um Unsicherheit in Bezug auf ein belastendes Implementierungsvorgehen abzubauen, sollte daher ein klares Konzeptes dargestellt werden, das Aufwand und Ertrag verbindet. Dies kann gleichzeitig ein Beitrag zur Reduzierung des Widerstandes sein, der sich aufgrund der überlastenden Veränderungen formiert. In diesem Konzept sollte eine Verbindung von Veränderungen zu dem hergestellt werden, was den Organisationsmitgliedern wichtig ist und Sicherheit gibt – die Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. hierzu Ravasi & Phillips, 2011).

5.2.3 Auszeiten in die Veränderungsagenda integrieren

Die Integration von Auszeiten in die Veränderungsagenda bietet auf Führungsebene die Möglichkeit, gemeinsam im Führungsteam die Prioritäten und das Timing neu zu initiierender Veränderungen zu überdenken. Bei Mitarbeitern bieten derartige Reflexionsmomente die Chance, das bisherige Implementierungsvorgehen im eigenen Team zu hinterfragen und mögliche entstandene Probleme zu lösen. Damit bieten temporale Verlagerungen, die beispielsweise durch Auszeiten gewährt werden, den grossen Vorteil, dass durch das Bereitstellen der Ressource Zeit, Probleme angegangen werden können, für die man normalerweise keine Zeit hat. Für Staudenmeyer et al. (2002) tragen Änderungen der kollektiven Erfahrung von Zeit zum Erfolg von Veränderungen bei. Die Fallbeispiele der SOFTWARE GmbH und der PERSONAL GmbH zeigen, dass die Synchronisierung der Veränderungsinitiativen miteinander kaum oder gar nicht geschah, da jeder so sehr mit seinen eigenen Aufgaben beschäftigt war, dass man sich für die Konzertierung der multiplen und überlappenden Veränderungen keine Zeit nahm. Temporale Verlagerungen durch Auszeiten können dazu beitragen, für einen ausgewählten Moment das Ziel zu verfolgen, die Verbindungen zwischen den einzelnen Veränderungen zu identifizieren und die Neuintiierung weiterer Veränderungen mit den bestehenden Verbindungen zu konzertieren.

Das Beispiel der SOFTWARE GmbH macht deutlich, dass die Eindämmung der Überlappung von neuen Veränderungen über einen bestimmten Zeitraum und damit die Änderung des Timings einen Beitrag zum Erfolg der Veränderungen geleistet hat. Durch die Zurückstellung neuer Veränderungen stellte sich somit ein anderer Rhythmus ein, bei dem der Fokus auf die laufenden Veränderungen gelegt wurde und die Aufnahme einer neuen Veränderung im März 2013 kein grosses Problem mehr darstellte.

Für Bruch und Menges (2010) reichen bereits kurze Auszeiten und Reflexionsmomente, um eine Überbeschleunigung zu vermeiden oder zu reduzieren. In ihrem Buch „Fully Charged“ bringen Bruch und Vogel (2011) mehrere Beispiele solcher Auszeiten oder Reflexionsmomente an. So hat sich die sogenannte „think-week“ bei Microsoft etabliert, in der sich das Management zurückzieht, um über strategische Entscheidungen zu reflektieren.

5.2.4 Führung in Veränderungen stärken und konservieren

Wie die vorliegende Arbeit zeigt, können Führungsaspekte wie die transformationale und transaktionale Führung sowie das *Empowering Leadership* zur Reduzierung von Überbeschleunigung beitragen. Um der Beschleunigungsfalle in organisationalen Veränderungen Einhalt zu gebieten, ist es daher von hoher Relevanz, ein Führungsklima zu erhalten, das neben der transformationalen und transaktionalen Führung vor allem das *Empowering Leadership* in den Vordergrund stellt. Dass alle drei Führungsaspekte bereits überdurchschnittliche Präsenz in Organisationen zeigen, ist an den Mittelwerten der hierzu in Kapitel 3 ausgewerteten Daten abzulesen, die alle in einem höheren Bereich liegen.

Ein überdurchschnittliches Führungsklima mit transformationalen, transaktionalen und *Empowering Leadership*-Aspekten lässt sich zwar nicht kurzfristig entwickeln, aber so kann es doch – wie die vorliegende Arbeit auch zeigt – innerhalb kürzester Zeit zerstört werden und damit den Weg in die Beschleunigungsfalle und für negative Auswirkungen auf die Organisation ebnen.

Wie die vorliegende Arbeit überdies zeigt, finden sich insbesondere in Unternehmen mit hohen Anforderungen der organisationalen Veränderungen geringe Werte in den Führungsvariablen und höhere Werte in der Beschleunigungsfalle. Daher sollte die Devise lauten, Führung ausreichend Raum zur Entfaltung zur Verfügung zu stellen und die Ausübung transformationaler, transaktionaler und *empowering* Führungsaspekte nicht aufgrund exzessiver Anforderungen in organisationalen Veränderungen zu hemmen. Um klare Prioritäten in den Massnahmen zur Aufrechterhaltung von ressourcenrelevanter Führung zu setzen, sollte insbesondere das *Empowering Leadership*-Klima aufgrund seines grössten Beitrags zur Vermeidung der Beschleunigungsfalle geschützt werden.

Wie die vorliegende Arbeit deutlich macht, braucht es zur Konservierung des *Empowering Leadership*-Klimas kontextuale Bedingungen wie wenig Zentralisierung und hohe Formalisierung. Bei geringerer Zentralisierung sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Kontrolle über Entscheidungen nicht gänzlich in die Organisation und an die Mitarbeiter übergeben wird. Denn wie Locke (2003) feststellen konnte, behalten erfolgreiche Organisationen zumindest einige Elemente hierarchischer Kontrolle bei. So sollten beispielsweise strategische Entscheidungen zum Wohle der Organisation, die auf Basis von Informationen getroffen werden müssen, die den meisten Mitarbeitern nicht zur Verfügung stehen, vom Top-Management gefällt werden (z.B. Sagie & Kolowsky, 1994).

Wichtig ist darüber hinaus, dass das in der Hierarchie verankerte Kontrollsystem standardisiert und strukturiert ist, damit man sich auch in anforderungsreichen Zeiten darauf verlassen kann. Manz et al (2013) verlangen in diesem Zusammenhang, dass *„power and influence must be distributed in a way that establishes clear checks and balances, where each participant becomes a counter balance and source of feedback and correction for all others“* (S. 59).

Als ein Aspekt der Formalisierung sollte eine strukturierte und ausbalancierte Macht- und Einflussverteilung erfolgen. So kann beispielsweise eine formalisierte strukturierte Machtbalance innerhalb der Organisation Transparenz darüber schaffen, wann wer zu welchem Thema die Entscheidungen trifft. Dies bringt Sicherheit und Berechenbarkeit in herausfordernden Veränderungen. Weiterhin sollte Klarheit darüber herrschen, welche Rolle Führungskräfte in Veränderungen einnehmen. Dies sollte nicht nur dem bestehenden Mitarbeiterstamm deutlich gemacht werden. Schon bei Neueintritt in das Unternehmen sollte Führungskräften eine dezidierte Rollenbeschreibung für Veränderungssituationen vermittelt werden. Auch neuen Mitarbeitern muss klar sein, welche Rolle die Führungskräfte im Zuge belastender Veränderungsprozesse haben, um sich für diesen Fall ein Ressourcenreservoir aufzubauen. Wenn formalisierte Vorgaben anzeigen, was in herausfordernden Veränderungen von Führungskräften verlangt ist, wird hierdurch

auch die für Führungskräfte relevante belastungsreduzierende Ressource der Rollenidentität als Führungskraft gestärkt (vgl. Hobfoll, 2001). Hierdurch leiden Führungskräfte weniger unter der Umsetzungsbelastung und können ein höheres Energielevel abrufen, was wiederum ihrer Leistung in den ressourcenorientierten Führungsaspekten zugutekommt.

Wenn Führungskräfte in die operative Umsetzung der Veränderungen involviert sind, dann sollte hierzu im Unternehmen sichergestellt sein, dass Führungskräfte entweder weiterhin als *resource caravans* fungieren können oder belastungsreduzierende Ressourcen wie Partizipation in Systemen und Regeln innerhalb der Organisation verankert sind. Somit wären die Mitarbeiter nicht unbedingt auf die Ressourcenbereitstellung durch die Führungskräfte angewiesen, sondern bekämen beispielsweise das *Empowerment* in herausfordernden Veränderungen über festgelegte Regeln und Prozeduren in Bezug auf die Partizipation. Die Formale Gestaltung eines Partizipationsprozesses sollte von klaren Regeln begleitet werden, die für Veränderungsprozesse grundsätzlich gelten und jedem Organisationsmitglied bekannt sein sollten. Diese Regeln sollten enthalten, wer, wann und warum in den Partizipationsprozess einbezogen wird und wie mit Vorschlägen umgegangen wird und wer über deren Umsetzung entscheidet. Dies ist auch gerade bei der zeitkritischen Umsetzung von Veränderungen notwendig, um den Zeitaufwand für die Partizipation so gering wie möglich zu halten (siehe hierzu auch Kotter & Schlesinger, 2008). Um das Auftreten von Überbeschleunigung schon zu Beginn im Keim zu ersticken, sollten Partizipationsprozesse für Führungskräfte daher vor der Implementierung initiiert werden. So haben die relevanten umsetzenden Führungskräfte die Möglichkeit, auf sich entwickelnde Überforderungstendenzen hinzuweisen. Während der Implementierung sollte es systematische Partizipationsmöglichkeiten geben, das aktuelle Vorgehen zu hinterfragen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Wichtig ist – und so zeigt es auch das Beispiel der SOFTWARE GmbH in Kapitel 4 – die Entwicklung einer reziproken sozialen Einflussnahme, in der Organisationsmitglieder das Gefühl der Mitsprache haben und zumindest ansatzweise erkennen, dass sie Gehör finden. Allein die Wahrnehmung der Möglichkeit von Partizipation, auch wenn sie letztlich von Führungskräften oder Mitarbeitern nicht genutzt wird, sollte nach der kognitiven Dissonanztheorie (Festinger, 1957) bereits dazu führen, dass das Veränderungsvorgehen akzeptiert und daher als weniger belastend empfunden wird. Nach dieser Theorie ändern Menschen ihre Einstellung, um Konsistenz mit ihrer Entscheidung herzustellen (vgl. Harmon-Jones & Mills, 1999). Wanberg und Banas (2000) konnten hierzu zeigen, dass sich eine positivere Sicht des Veränderungsprozesses einstellt, wenn grundsätzlich allein nur die Wahrnehmung besteht, dass Partizipation möglich ist. Allerdings sollte auch bei der Partizipation bezüglich der Veränderungen darauf geachtet werden, dass die Partizipierenden alle relevanten Informationen haben, damit die Involvierung der Mitarbeiter nicht in Widerstand umschlägt.

5.2.5 Anforderungen reduzieren

Wie die Ergebnisse zeigen, kann sich gerade die systematische Reduzierung von Projekten – insbesondere in zeitkomprimierenden überlappenden Veränderungen – als belastungsreduzierend und stabilisierend erweisen. Hierdurch schaffen es Unternehmen, die Ressource Zeit wieder verstärkt bereit zu stellen und damit Veränderungen weniger belastend umzusetzen.

Innerhalb des mehrschichtigen und sich stetig ändernden Stroms aus Ereignissen ist es essentiell für Organisationen „to seek out and aim for the constellation of events conducive to achieving their goals and then to ‚hook into‘ the stream of events at the ‚right time“ (Perich 1992, S. 274). Hierbei sollte auch in Betracht gezogen werden, auf die Überlappung von Veränderungen für eine gewisse Zeit zu verzichten oder sie zumindest zu minimieren. Hierdurch kann der Fokus auf die Anpassung an die bereits initiierten Veränderungen gelegt werden, wodurch das Erlernen neuer Verhaltensweisen, Regeln und Prozeduren eher möglich ist, ohne eine Überforderung aufgrund von Informationsüberflutung zu riskieren. Wie das Fallbeispiel der SOFTWARE GmbH zeigt, konnte die Reduzierung beziehungsweise Vermeidung von Überlappung dazu beitragen, dass noch laufenden multiplen Veränderungen zwar unter Belastung, aber ohne Überbelastung implementiert werden konnten. In der SOFTWARE GmbH wurde mit dem Aussetzen neuer Initiierungen von Veränderungen für einen Zeitraum von 5 Monaten die Gelegenheit eingeräumt, eine gewisse Stabilität herzustellen, bevor eine neue Veränderung im März 2013 initiiert wurde. Diese Balance zwischen Veränderung und Stabilität sollte das Hauptaugenmerk gross angelegter Veränderungsaktivitäten gelten.

5.3 Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung

Bezüglich der Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit können einige Limitationen aufgezeigt werden. Im Folgenden soll daher auf einige Einwände eingegangen werden, welche die Aussagefähigkeit der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einschränken könnten.

Der Forschungsansatz dieser Untersuchung kombinierte die quantitative und qualitative Methodik. Für den quantitativen Ansatz wurde aufgrund praktischer Einschränkungen in der Sammlung von Längsschnittdaten ein Querschnittsdesign gewählt. Es handelt sich hierbei um eine Einmalmessung aller Variablen, wodurch die Untersuchung eines zeitlichen Verlaufs der Entwicklung von Überbeschleunigung nicht möglich ist. Daher lassen sich keine Kausalaussagen aus den Ergebnissen ableiten (Cohen et al., 2003). Zwar lassen die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Mediationsmodelle eine kausale Verbindung vermuten, doch zeigen sich einige Autoren der abgeleiteten Kausalität in Mediationsberechnungen gegenüber kritisch (Mathieu, DeShon & Bergh, 2008). Da die Zeit jedoch ein dem Konzept der Beschleunigungsfalle inhärenter Aspekt ist,

lässt sich – zumindest aus den bisherigen qualitativen Analysen (Bruch & Vogel, 2005) sowie den in dieser Arbeit abgebildeten Fallstudien – ein über die Zeit stattfindender Einfluss von Anforderungen organisationaler Veränderungen und Führung auf die Beschleunigungsfälle zeigen. Post-hoc durchgeführte quantitative Analysen konnten zwar zeigen, dass sich kein signifikanter Effekt ergibt, wenn man das Mediationsmodell umdreht und die Beschleunigungsfälle als unabhängige Variable, die Implementierungscharakteristika als abhängige und die Führungsaspekte als Mediatoren einsetzt. Nichtsdestotrotz wäre es für zukünftige Forschung angezeigt, ein Längsschnittdesign inklusive seiner Methoden zu wählen, um die in der vorliegenden Arbeit vermutete Kausalität zu bestätigen.

Ein potenzielles Risiko, das in gross angelegten Befragungen, wie sie in dieser Arbeit durchgeführt wurden, vorliegt, hängt mit Problemen des „*common method bias*“ und des „*common source bias*“ zusammen. Dies bedeutet, dass gefundene Zusammenhänge zwischen Variablen nicht aufgrund eines tatsächlichen Zusammenhangs aufgetreten sind, sondern weil die Fragen von denselben Personen beantwortet (*common source*) und anhand derselben Methoden (z.B. Fragebogen) beurteilt wurden (*common method*) (Podsakoff et al., 2003). Um diesem Risiko entgegenzutreten, wurde einerseits ein split-sample Design (Rousseau, 1985) eingesetzt, bei dem die Teilnehmer randomisiert einer Fragebogenversion der Befragung zugewiesen wurden. Andererseits wurden die Variablen auf den verschiedenen Hierarchieebenen der jeweiligen Unternehmen beurteilt.

Als eine weitere methodische Limitation kann die lediglich aus deutschen Unternehmen bestehende Stichprobe gesehen werden. Eine globale Verallgemeinerung der Ergebnisse ist daher schwer möglich. Zukünftige Studien sollten den Fokus auch auf Unternehmen legen, die nicht in Deutschland angesiedelt sind.

Als Limitation kann auch der Einsatz von Einzelitems angesehen werden. Da es sich bei der Abfrage durch die Einzelitems jedoch nicht um die Erfassung eines Konstruktes, sondern um die Erfassung der Anforderungssituation in den Unternehmen handelt und die Items eindeutig formuliert waren, ist der Einsatz der Einzelitems vertretbar (vgl. Wanous, Reichers, & Hudy, 1997). Zudem konnten Gardner et al. (1998) keinen Unterschied zwischen einem Einzelitem und einer Skala mit multiplen Items in Bezug auf die *Common Method Variance*-Problematik identifizieren. Um dennoch einen tieferen und umfassenderen Einblick in die Anforderungen an Unternehmen in organisationalen Veränderungen zu erhalten, sollte die zukünftige Forschung den Einsatz von Skalen nutzen, die mehrere Items enthalten und somit ein noch umfassenderes Bild der Anforderungen erlauben. Ein Beispiel zur Erfassung von Veränderungsfrequenz als Skala findet sich bei Rafferty und Griffin (2006).

Eine Limitation der Abfrage per Einzelitem zur Überlappung der organisationalen Veränderungen ist weiterhin die hierin nicht erfasste zeitliche Komponente. In Anlehnung an den Vorschlag zur oben genannten Limitation wird hier der Einsatz

einer Skala empfohlen, die beispielsweise die zeitlichen Abstände zwischen den Neuinitierungen mit erfasst.

Die vorliegende Arbeit konnte durch den Fokus auf das Führungsklima einen ersten Schritt in die Untersuchung der über Hierarchieebenen hinweg kaskadierenden Entwicklung von Überbeschleunigung machen. Zukünftige Studien sollten sich auch quantitativ den unterschiedlichen Führungsebenen widmen und in Längsschnittuntersuchungen zeigen, wie sich die Belastungen auf den verschiedenen Hierarchieebenen entwickeln.

Die qualitativen Fallbeispiele wurden aufgrund der Tatsache, dass sich in beiden Unternehmen die für die Entwicklung der Beschleunigungsfalle spezifischen Bedingungen vorfanden, ausgewählt. Sie wurden lediglich zur Illustration genutzt – dennoch sollten folgende Nachteile beachtet werden: Die geringe Anzahl an Interviewpartnern (vor allem in der PERSONAL GmbH) weist eine Stichprobengröße auf, bei der die Generalisierbarkeit der Befunde problematisch ist. Die zur Verfügung gestellte Dokumentenbasis mit Informationen zu den jeweiligen Veränderungen innerhalb der Fallbeispielunternehmen reichte zudem nicht aus, um die Triangulation und damit die Ergebnisse wirkungsvoller zu machen.

Darüber hinaus ist es aufgrund der bewusst getroffenen Entscheidung für zwei Unternehmen, welche von der Beschleunigungsfalle betroffen waren, schwierig, objektivierbare Aussagen zur Kausalwirkung zu treffen. Eine hierzu notwendige Annäherung über Fallbeispiele, welche den gleichen Anforderungen gegenüberstanden, aber nicht von der Beschleunigungsfalle betroffen waren, fehlt in dieser Arbeit. Schließlich wurden die Fallstudien lediglich vom Verfasser der vorliegenden Arbeit entwickelt, wodurch sich eine gewisse Verzerrung ergeben und Voreingenommenheit eine Rolle gespielt haben könnte. Diese subjektiven Einflüsse (vgl. Miles & Huberman, 1994) sollten in zukünftigen qualitativen Studien zur Beschleunigungsfalle durch Forscherteams oder unabhängige Experten gelöst werden (vgl. Brown & Eisenhardt, 1997).

5.4 Schlussbemerkung

In Zukunft werden Organisationen verstärkt mit multiplen, überlappenden und tiefgreifenden Veränderungen umgehen müssen (vgl. Pettigrew et al., 2001; vgl. Pettigrew, 1998; vgl. Meyer & Stensaker, 2006). Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, diesen Herausforderungen zu begegnen, ohne in die Beschleunigungsfalle zu geraten.

Die Studie zählt zu den ersten Versuchen, die Rolle der Beschleunigungsfalle im Kontext organisationaler Veränderungen quantitativ und anhand einer grossen Stichprobe zu untersuchen. Darüber hinaus wird in dieser Arbeit erstmals untersucht, welche Auswirkungen hohe Veränderungsanforderungen auf das Führungsklima in Organisationen haben und wie dies wiederum die Beschleunigungsfalle begünstigt.

Ebenso wurde auf Basis der Forderungen von Walter und Bruch (2010) erstmalig das *Empowering Leadership*-Klima mit kontextualen Aspekten wie der Zentralisierung und der Formalisierung in Verbindung gebracht. Die vorliegende Arbeit erweitert damit den Blick auf die Beschleunigungsfalle und macht deutlich, wie fundamental ihre Auswirkungen sein können.

In dieser Studie wurde eine Reihe von Empfehlungen entwickelt, um mit belastenden Veränderungsbedingungen umzugehen und so die Organisation vor der Beschleunigungsfalle zu schützen. Aus den Ergebnissen kristallisiert sich allerdings auch eine eindeutige, wenn auch herausfordernde Schlussfolgerung heraus: der sinnvollste Weg, um die Beschleunigungsfalle ganz zu vermeiden und so die Organisation vor negativen Auswirkungen organisationaler Veränderungen zu schützen, ist die Minimierung des Ausmaßes an organisationalen Veränderungen (vgl. auch Backhaus & Gruner, 1994). Inwiefern dies allerdings möglich ist, hängt davon ab, ob sich das Mantra „*Change or perish*“ (Huy & Mintzberg, 2003) relativieren wird oder sich die Organisationsumwelten in eine weniger dynamische Richtung verändern werden. Eine solche Entwicklung ist schwer abzuschätzen, da vor allem die Marktdynamiken in den letzten Jahrzehnten eher zu- als abgenommen haben, gleichzeitig aber immer mehr Unternehmen erkennen, welche negativen Auswirkungen für die Unternehmensleistung sie riskieren, wenn sie der Entstehung der Beschleunigungsfalle nicht entgegenwirken.

6 Anhang

6.1 Gegenüberstellung episodischer und kontinuierlicher Wandel

	Episodic change	Continuous change
Metaphor of organization	Organizations are inertial and change is infrequent, discontinuous, intentional.	Organizations are emergent and self-organizing, and change is constant, evolving, cumulative.
Analytic framework	Change is an occasional interruption or divergence from equilibrium. It tends to be dramatic and it is driven externally. It is seen as a failure of the organization to adapt its deep structure to a changing environment. Perspective: macro, distant, global. Emphasis: short-run adaptation. Key concepts: inertia, deep structure of interrelated parts, triggering, replacement and substitution, discontinuity, revolution.	Change is a pattern of endless modifications in work processes and social practice. It is driven by organizational instability and alert reactions to daily contingencies. Numerous small accommodations cumulate and amplify. Perspective: micro, close, local. Emphasis: long-run adaptability. Key concepts: recurrent interactions, shifting task authority, response repertoires, emergent patterns, improvisation, translation, learning.
Ideal organization	The ideal organization is capable of continuous adaptation.	The ideal organization is capable of continuous adaptation.
Intervention theory	The necessary change is created by intention. Change is Lewinian: inertial, linear, progressive, goal seeking, motivated by disequilibrium, and requires outsider intervention. 1. Unfreeze: disconfirmation of expectations, learning anxiety, provision of psychological safety. 2. Transition: cognitive restructuring, semantic redefinition, conceptual enlargement, new standards of judgment. 3. Refreeze: create supportive social norms, make change congruent with personality.	The change is a redirection of what is already under way. Change is Confucian: cyclical, processional, without an end state, equilibrium seeking, eternal. 1. Freeze: make sequences visible and show patterns through maps, schemas, and stories. 2. Rebalance: reinterpret, relabel, resequence the patterns to reduce blocks. Use logic of attraction. 3. Unfreeze: resume improvisation, translation, and learning in ways that are more mindful.
Role of change agent	Role: prime mover who creates change. Process: focuses on inertia and seeks points of central leverage. Changes meaning systems: speaks differently, communicates alternative schema, reinterprets revolutionary triggers, influences punctuation, builds coordination and commitment.	Role: Sense maker who redirects change. Process: recognizes, makes salient, and reframes current patterns. Shows how intentional change can be made at the margins. Alters meaning by new language, enriched dialogue, and new identity. Unblocks improvisation, translation, and learning.

Quelle: Weick und Quinn, 1999

6.2 Eingesetzte Gesamtskalen

6.2.1 Skalen in Kapitel 2

Konstrukt	Items
Beschleunigungsfalle	Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen stoßen wegen zu viel Arbeit häufig an ihre Grenzen.
	Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben so viel zu tun, dass sie oft überfordert sind.
	Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen arbeiten durchgehend unter erhöhtem Zeitdruck.
	Den Mitarbeitern in unserem Unternehmen sind die Prioritäten der Arbeitsaufgaben häufig unklar.
	In unserem Unternehmen wechseln die Prioritäten häufig.
	In unserem Unternehmen wechseln sich intensive Arbeitsphasen immer wieder mit ruhigeren Phasen ab. *
	In unserem Unternehmen sieht man auch bei intensiven Arbeitsphasen immer das Licht am Ende des Tunnels. *
	In unserem Unternehmen gibt es regelmäßig die Möglichkeit, Kraft zu tanken. *
Vertrauen	In diesem Unternehmen herrscht ein Klima großen Vertrauens.
	In diesem Unternehmen haben die Mitarbeiter großes Vertrauen in die Führungskräfte.
	Wenn ein Mitarbeiter des Unternehmens etwas verspricht, wird er alles tun, um sein Versprechen auch zu halten.
	Führungskräfte dieses Unternehmens vertrauen darauf, dass ihre Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen treffen.

Anmerkung: * Item wurde invers kodiert

Widerstand / korrosives Verhalten	Mitarbeiter in unserem Unternehmen behindern aktiv Veränderungen und Innovationen.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen verhalten sich oft destruktiv.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen fragen sich häufig, warum wir das alles machen.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen kritisieren häufig die Unternehmensziele.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen beteiligen sich oft an Aktivitäten, die andere im Unternehmen schwächen sollen.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen widersetzen sich neuen Strategien mit voller Kraft.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen spekulieren häufig über die wirklichen Absichten des Managements.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind oft zynisch gegenüber den Unternehmenszielen.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind verärgert bei ihrer Arbeit.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben Angst bei der Arbeit.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind wütend bei der Arbeit.
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben von ihrer Arbeit die Nase voll.
Unternehmensleistung	Es gab eine merkliche Verbesserung der finanziellen Resultate.
	Die Erträge pro Mitarbeiter sind angestiegen.
	Der Marktanteil wurde vergrößert.
	Das Kundenmanagement hat sich verbessert.
	Die Kundenbindung hat sich verbessert.
	Es gab weniger Reklamation von Kunden.
	Die Fehlzeiten von Mitarbeitern haben abgenommen.
	Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat sich verbessert.
Die Fluktuation hat abgenommen.	

Anmerkung: * Item wurde invers kodiert

6.2.2 Skalen in Kapitel 3

Konstrukt	Items
Transformationale Führung	<i>Mein direkter Vorgesetzter ...</i>
	... bringt mir neue Sichtweisen auf Dinge nahe.
	... sucht stets nach neuen Chancen für das Unternehmen.
	... bringt mich durch seine Ansichten dazu, einige meiner Vorstellungen zu überdenken.
	... zeichnet für unser Unternehmen ein interessantes Bild von der Zukunft.
	... zeigt uns, dass er viel von uns erwartet.
	... fördert die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsgruppen.
	... ermuntert die Mitarbeiter, „Teamspieler“ zu sein.
	... führt durch Vorbildhandeln.
	... handelt, ohne meine Gefühle zu berücksichtigen. *
	... schafft es, dass die Mitarbeiter gemeinsam für das gleiche Ziel arbeiten.
	... hat ein klares Verständnis davon, wohin wir gehen.
	... zeigt Respekt für meine Gefühle.
	... regt mich dazu an, auf neue Weise über Probleme nachzudenken.
	... beachtet meine persönlichen Bedürfnisse.
	... behandelt mich, ohne meine Gefühle zu berücksichtigen. *
	... inspiriert andere mit seinen Plänen für die Zukunft.
	... ist ein gutes Vorbild.
	... besteht ausschließlich auf Bestleistungen.
	... bringt andere dazu, sich für seine Träume von der Zukunft voll einzusetzen.
<i>Mein direkter Vorgesetzter ...</i>	
... entwickelt einen Gemeinschaftssinn und Teamgeist unter seinen Mitarbeitern.	
... wird sich mit einem zweiten Platz nicht zufrieden geben.	
... führt als Vorbild.	
Transaktionale Führung	<i>Mein direkter Vorgesetzter...</i>
	... gibt mir immer positive Rückmeldung, wenn ich meine Arbeit gut mache.
	... würdigt mich persönlich, wenn ich hervorragende Arbeit mache.
	... erkennt meine gute Leistung häufig nicht an. *
	... erkennt es ganz besonders an, wenn ich meine Arbeit sehr gut mache.
... lobt mich, wenn ich meine Arbeit überdurchschnittlich gut mache.	

Anmerkung: * Item wurde invers kodiert

Empowering Leadership	Die Führungskräfte in unserem Unternehmen ...
	... tragen dazu bei, dass ihre Mitarbeiter ihren Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens verstehen.
	... helfen ihren Mitarbeitern zu verstehen, wie ihre Tätigkeit zum Gesamten beiträgt.
	...tragen dazu bei, dass ihre Mitarbeiter verstehen, wie die Ziele der Mitarbeiter zu den Zielen des Unternehmens beitragen.
	... treffen viele Entscheidungen zusammen mit ihren Mitarbeitern.
	...beziehen ihre Mitarbeiter oft in strategische Entscheidungen ein.
	... sind überzeugt, dass ihre Mitarbeiter herausfordernde Aufgaben bewältigen können.
	... vertrauen darauf, dass sich ihre Mitarbeiter ständig verbessern können, auch wenn diese manchmal Fehler machen.
	... geben ihren Mitarbeitern die Freiheit, ihre Tätigkeit so zu machen, wie die Mitarbeiter möchten.
	... machen die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter effizienter, indem sie Regeln und Prozesse einfach halten.
... erlauben ihren Mitarbeitern wichtige Entscheidungen selbst zu treffen, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.	

6.2.3 Skalen in Kapitel 4

Konstrukt		Items
Zentralisierung	Solange ein Vorgesetzter einer Entscheidung nicht zugestimmt hat, kann man hier nicht viel unternehmen.	
	Selbst Kleinigkeiten müssen zur Entscheidung an eine höher stehende Person verwiesen werden.	
	Mitarbeiter müssen für beinahe alles was sie tun, ihren Vorgesetzten fragen.	
	Wenn jemand seine eigenen Entscheidungen treffen will, wird er schnell entmutigt.	
	Die meisten Entscheidungen, welche Mitarbeiter hier treffen, brauchen die vorherige Zustimmung ihres Vorgesetzten.	
Formalisierung	Für jede denkbare Situation gibt es eine schriftliche Anleitung.	
	Regeln und Verfahren spielen in unserem Unternehmen eine zentrale Rolle.	
	Die Leistungen aller Mitarbeiter werden schriftlich erfasst (z.B. durch Fehlerquoten, Verkaufsquoten, Zielerreichungsgrade).	
	Regelverletzungen durch Mitarbeiter in unserem Unternehmen werden kaum geprüft. *	
	Für die Positionen auf allen Ebenen in unserem Unternehmen gibt es schriftliche Stellenbeschreibungen.	

Anmerkung: * Item wurde invers kodiert

6.3 Berechnungen Kapitel 2

Regressionsanalyse der Beschleunigungsfalle auf die Veränderungsattribute Multiplizität, Überlappung und Tiefenwirkung

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	Änderung in F (5%)	Signifikante Änderung in F	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV : Beschleunigungsfalle						
1. Modell:						
UV* 1: Überlappung	.53	105.41 _(1,99)	.000	.73	10.267	.000
2. Modell:						
UV** 1: Überlappung	.63	25.055 _(2,92)	.000	.68	10.517	.000
UV** 2: Tiefenwirkung				.32	5.006	.000
3. Modell:						
UV** 1: Überlappung				.647	10.080	.000
UV** 2: Tiefenwirkung	.65	4.868 _(3,91)	.030	.330	5.239	.000
UV** 3: Veränderungsanzahl				.140	2.206	.030

Anm: * = abhängige Variable; ** = unabhängige Variable; β = standardisierter Regressionskoeffizient;

Korrelationstabelle zu Veränderungscharakteristika und negativen organisationalen Konsequenzen

	Tiefenwirkung	Veränderungszahl	Überlappung	korrosives_Verhalten	Kündigungsabsichten	Organisationales_Vertrauen	Gesamtpformance
Tiefenwirkung	1	-,029	,169	,372	,402	-,364	-,191
	Korrelation nach Pearson	,781	,100	,000	,000	,000	,083
	Signifikanz (2-seitig)	95	96	96	96	96	83
Veränderungszahl	-,029	1	,192	,289	,226	-,333	-,038
	Korrelation nach Pearson	,781	,063	,005	,028	,001	,731
	Signifikanz (2-seitig)	95	95	95	95	95	82
Überlappung	,169	,192	1	,548	,398	-,527	-,371
	Korrelation nach Pearson	,100	,063	,000	,000	,000	,001
	Signifikanz (2-seitig)	96	95	96	96	96	83
korrosives_Verhalten	,372	,289	,548	1	,662	-,822	-,423
	Korrelation nach Pearson	,005	,000	,000	,000	,000	,000
	Signifikanz (2-seitig)	96	95	96	96	96	83
Kündigungsabsichten	,402	,226	,398	,662	1	-,641	-,379
	Korrelation nach Pearson	,028	,000	,000	,000	,000	,000
	Signifikanz (2-seitig)	96	95	96	96	96	83
Organisationales_Vertrauen	-,364	-,333	-,527	-,822	-,641	1	,423
	Korrelation nach Pearson	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	Signifikanz (2-seitig)	96	95	96	96	96	83
Gesamtpformance	-,191	-,038	-,371	-,423	-,379	,423	1
	Korrelation nach Pearson	,083	,001	,000	,000	,000	,000
	Signifikanz (2-seitig)	83	82	83	83	83	83

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

6.4 Berechnungen Kapitel 3

Regressionsanalyse der Beschleunigungsfalle auf die Führungsaspekte transformationale Führung, transaktionale Führung und Empowering Leadership

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	Änderung in F (5%)	Signifikante Änderung in F	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV[*]: Beschleunigungsfalle						
1. Modell:						
UV ^{**} 1: <i>Empowering Leadership</i>	.55	114.58 _(1,94)	.000	-.74	-10.704	.000
2. Modell:						
UV ^{**} 1: <i>Empowering Leadership</i>				-.573	-6.489	.000
UV ^{**} 2: Transaktionales Führungsklima	.58	8.401 _(2,93)	.005	-.256	-2.899	.005

Anm: N=95; * = abhängige Variable; ** = unabhängige Variable; β = standardisierter Regressionskoeffizient; Transformationale Führung aufgrund von F >.10 ausgeschlossen

6.5 Berechnungen Kapitel 4

Um eine Vorstellung der in den Regressionsanalysen gefundenen Interaktionen zu bekommen, veranschaulichen Graphen im Anschluss an jede Regressionsanalyse das Ergebnis. Hierzu wurden die jeweiligen Moderatorvariablen dummy codiert und in eine Gruppe mit hoher Ausprägung des jeweiligen Moderators und eine Gruppe mit niedriger Ausprägung unterteilt. Die Unterteilung wurde anhand der Standardabweichung vom Mittelwert des jeweiligen Moderators durchgeführt. Unternehmen, die mit ihren Bewertungen des Moderators über einer Standardabweichung lagen wurden der Gruppe mit hoher Ausprägung zugeteilt, Unternehmen, die unter einer Standardabweichung lagen wurden der Gruppe mit niedriger Ausprägung zugewiesen (vgl. Walter & Bruch, 2010).

6.5.1 Moderation der Massnahme 1

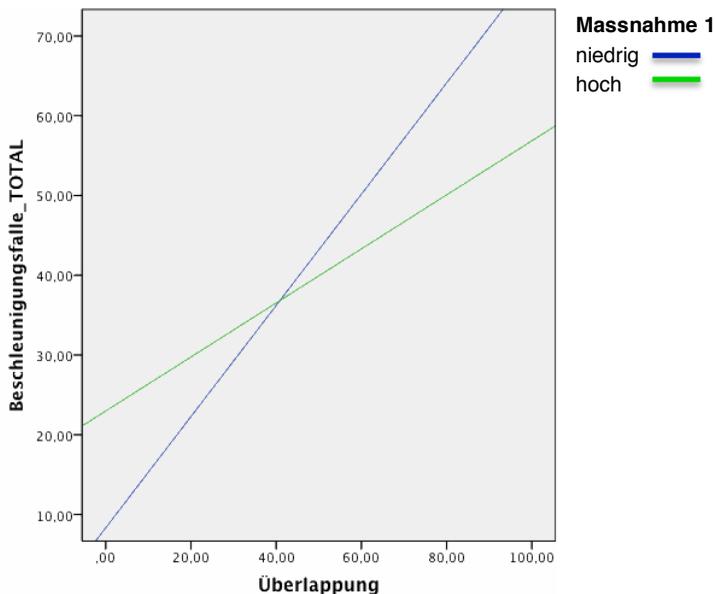
Multiple Regressionsanalyse zur Identifizierung des signifikanten Interaktionsterms
Überlappung x Massnahme 1

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	F-Wert (5%)	Signifi- kanz	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV: Beschleunigungs- falle						
Moderationsmodell:						
UV**1: <i>Überlappung</i>	.56	35.353 _(3,85)	.000	.757	10.083	.000
UV**2: Massnahme 1				-.11	-1.592	.115
Interakt.: <i>Überlappung x</i> Massnahme 1				-.15	-2.042	.044

Anmerkung: N = 89, β = standardisierter Regressionskoeffizient

*Abhängige Variable, **Unabhängige Variable

Graphische Darstellung der moderierenden Rolle von Massnahme 1 auf den Zusammenhang zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle



6.5.2 Moderation der Massnahme 2

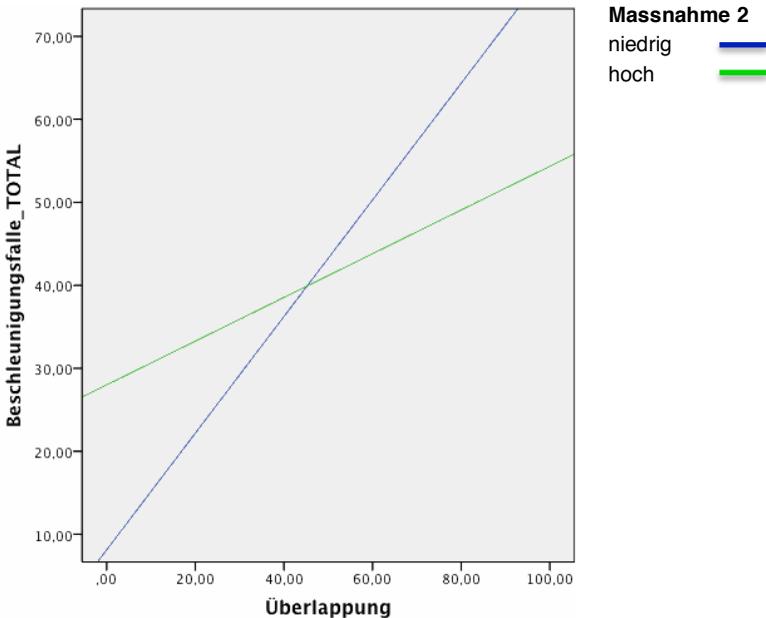
Multiple Regressionsanalyse zur Identifizierung des signifikanten Interaktionsterms
Überlappung x Massnahme 2

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	F-Wert (5%)	Signifikanz	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV: Beschleunigungsfälle						
Moderationsmodell:						
UV**1: Überlappung	.59	41.300 _(3,88)	.000	.74	10.551	.000
UV**2: Massnahme 2				-.18	-1.542	.127
Interakt.: Überlappung x Massnahme 2				-.22	-3.083	.003

Anmerkung: N = 92, β = standardisierter Regressionskoeffizient

*Abhängige Variable, **Unabhängige Variable

Graphische Darstellung der moderierenden Rolle von Massnahme 2 auf den Zusammenhang zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfälle

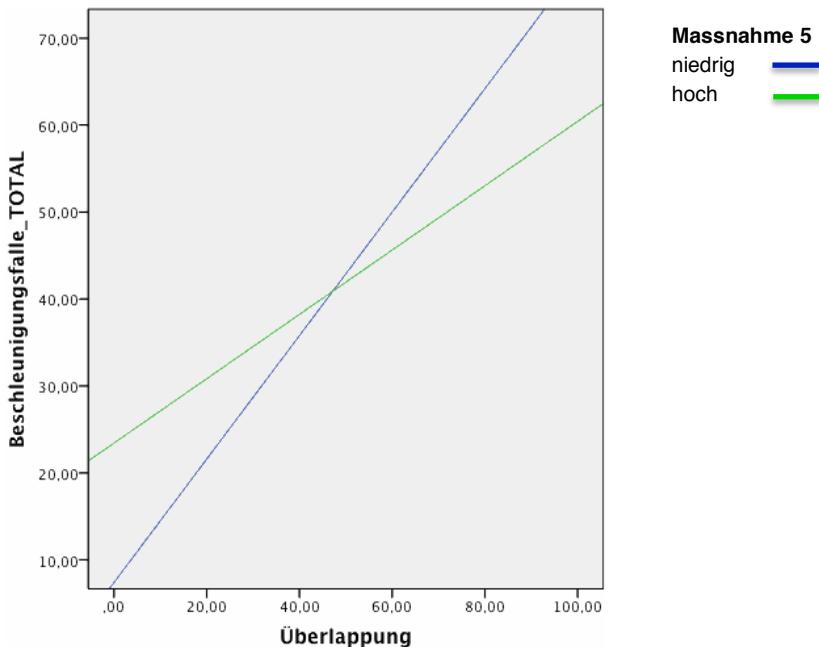


*Multiple Regressionsanalyse zur Identifizierung des signifikanten Interaktionsterms
Überlappung x Massnahme 5*

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	F-Wert (5%)	Signifi- kanz	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV: Beschleunigungs- falle						
Moderationsmodell:						
UV**1: <i>Überlappung</i>				.76	9.674	.000
UV**2: <i>Massnahme 5</i>	.58	38.163 _(3,85)	.000	-.068	-.848	.399
Interakt.: <i>Überlappung x Massnahme 5</i>				-.18	-2.307	.023

Anmerkung: N = 89, β = standardisierter Regressionskoeffizient
*Abhängige Variable, **Unabhängige Variable

*Graphische Darstellung der moderierenden Rolle von Massnahme 5 auf den
Zusammenhang zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle*



6.5.4 Moderation der Massnahme 8

Multiple Regressionsanalyse zur Identifizierung des signifikanten Interaktionsterms Überlappung x Massnahme 8

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
AV: Beschleunigungsfalle	R ²	F-Wert (5%)	Signifikanz	β	t-Wert (5%)	Signifikanz

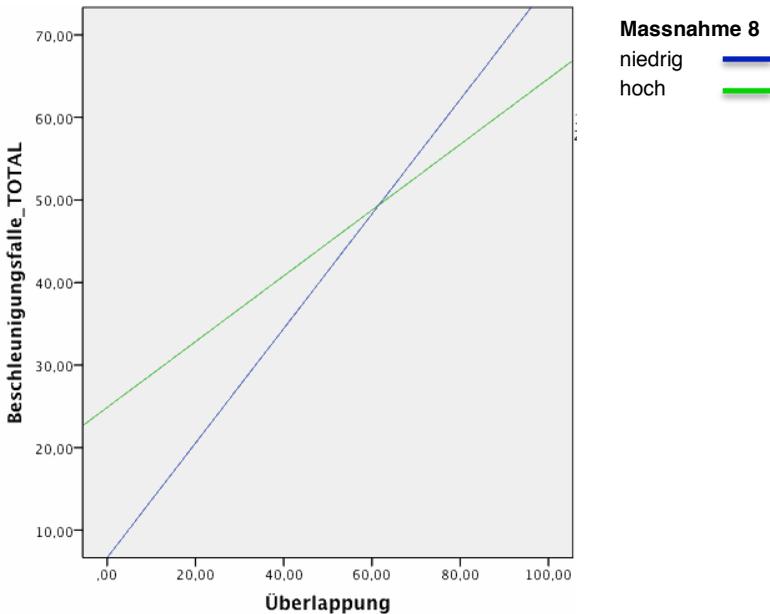
Moderationsmodell:

UV**1: Überlappung	.58	39.574 _(3,87)	.000	.66	9.274	.000
UV**2: Massnahme 8				-.192	-2.680	.009
Interakt.: Überlappung x Massnahme 8				.15	2.141	.035

Anmerkung: N = 92, β = standardisierter Regressionskoeffizient

*Abhängige Variable, **Unabhängige Variable

Graphische Darstellung der moderierenden Rolle von Massnahme 8 auf den Zusammenhang zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle



6.5.5 Moderation der Tiefenwirkung

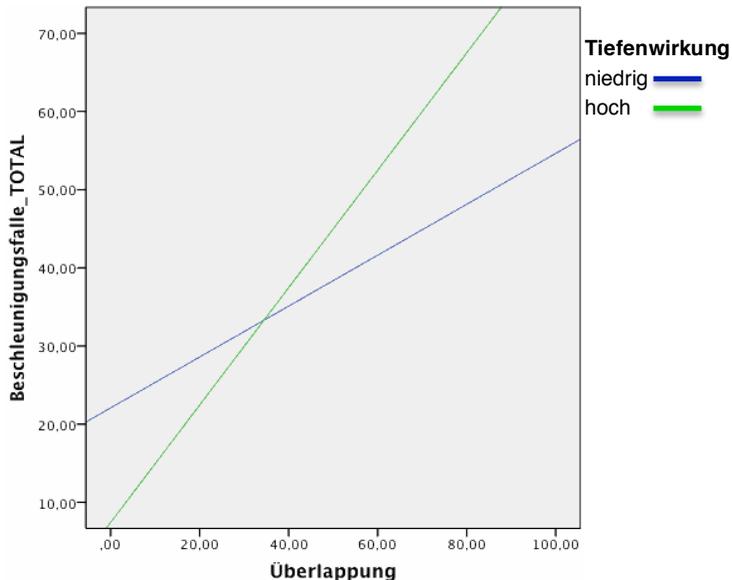
Multiple Regressionsanalyse zum Interaktionsterm Überlappung x Tiefenwirkung auf die Beschleunigungsfalle

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	F-Wert (5%)	Signifikanz	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV: Beschleunigungsfalle						
Moderationsmodell:						
UV**1: <i>Überlappung</i>	.67	62.53 _(3,92)	.000	.73	11.619	.000
UV**2: Tiefenwirkung				.26	4.109	.000
Interakt.: <i>Überlappung x Tiefenwirkung</i>				.22	3.493	.001

Anmerkung: N = 96, β = standardisierter Regressionskoeffizient

*Abhängige Variable, **Unabhängige Variable

Graphische Darstellung der moderierenden Rolle von Tiefenwirkung auf den Zusammenhang zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle



6.5.6 Moderation der Zentralisierung

Multiple Regressionsanalyse zum Interaktionsterm Überlappung x Zentralisierung auf das Empowering Leadership-Klima

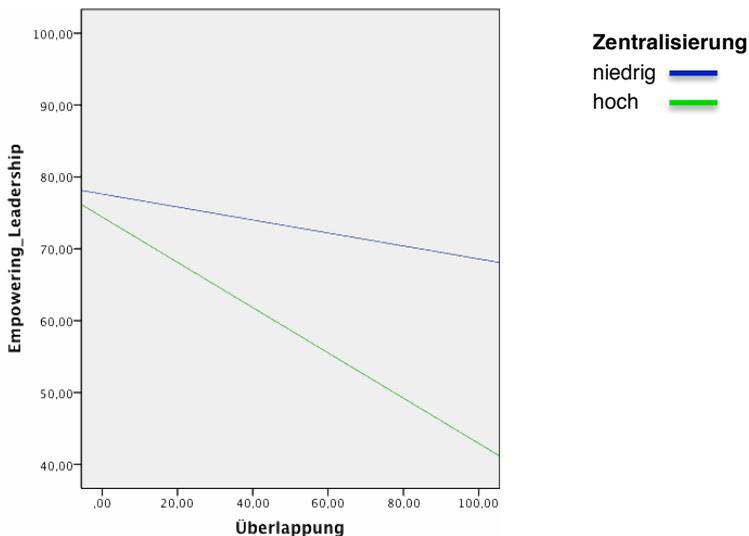
Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	F-Wert (5%)	Signifikanz	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV: Empowering Leadership-Klima						

Moderationsmodell:

UV**1: Überlappung	.62	50.209 _(8,92)	.000	-.289	-3.399	.001
UV**2: Zentralisierung				-.629	-8.347	.000
Interakt.: Überlappung x Zentralisierung				-.154	-2.088	.040

Anmerkung: N = 96, β = standardisierter Regressionskoeffizient
*Abhängige Variable, **Unabhängige Variable

Graphische Darstellung der moderierenden Rolle von Zentralisierung auf den Zusammenhang zwischen Überlappung und der Beschleunigungsfalle



6.5.7 Moderation der Formalisierung

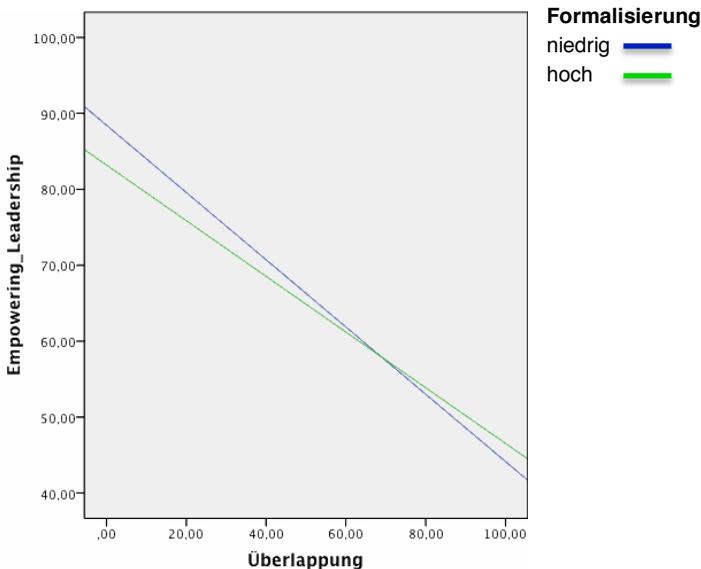
Multiple Regressionsanalyse zum Interaktionsterm *Überlappung x Formalisierung* auf das *Empowering Leadership-Klima*

Variablen	Modellgüte			Regressionskoeffizient		
	R ²	F-Wert (5%)	Signifikanz	β	t-Wert (5%)	Signifikanz
AV: Empowering Leadership-Klima						
Moderationsmodell:						
UV**1: <i>Überlappung</i>	.33	15.394 _(3,92)	.000	-.53	-6.098	.000
UV**2: Formalisierung				-.060	-.69	.488
Interakt.: <i>Überlappung x Formalisierung</i>				.21	2.508	.014

Anmerkung: N = 96, β = standardisierter Regressionskoeffizient

*Abhängige Variable, **Unabhängige Variable

Graphische Darstellung der moderierenden Rolle von Formalisierung auf den Zusammenhang zwischen *Überlappung* und der *Beschleunigungsfalle*



6.5.8 Korrelationstabelle der Massnahmen und Beschleunigungsfälle

Korrelationen

	Change_Over lap	Beschleunigu- ngsfälle_TOT AL	HR_massn.A T_1_100_me an	HR_massn.A T_2_100_me an	HR_massn.A T_3_100_me an	HR_massn.A T_4_100_me an	HR_massn.A T_5_100_me an	HR_massn.A T_6_100_me an	HR_massn.A T_7_100_me an	HR_massn.A T_8_100_me an	HR_massn.A T_9_100_me an
Change_Overlap	1	,727	-,060	-,121	-,115	-,186	-,245	-,300	-,165	-,216	-,268
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,000	,579	,252	,280	,074	,020	,004	,116	,040	,010
N	96	96	89	92	90	93	89	91	92	91	92
Beschleunigungsfälle_TO TAL	,727	1	-,145	-,225	-,089	-,206	-,312	-,399	-,221	-,329	-,395
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,000	,176	,031	,407	,048	,003	,000	,034	,001	,000
N	96	96	89	92	90	93	89	91	92	91	92
HR_massn_AT_1_100_ mean	-,060	-,145	1	,399	,258	,255	,108	,252	,162	,285	,078
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,579	,176	,000	,017	,321	,020	,136	,008	,008	,472
N	89	89	89	89	86	89	86	85	86	86	87
HR_massn_AT_2_100_ mean	-,121	-,225	,399	1	,312	,499	,379	,255	,204	,244	,177
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,031	,000	,003	,000	,016	,055	,022	,000	,022	,096
N	92	92	89	92	89	88	88	89	89	88	89
HR_massn_AT_3_100_ mean	-,115	-,089	,258	,312	1	,376	,129	,071	,150	,115	,094
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,407	,017	,003	,000	,000	,235	,514	,165	,289	,384
N	90	90	86	89	90	90	87	87	87	87	88
HR_massn_AT_4_100_ mean	-,186	-,206	,255	,499	,376	1	,568	,183	,203	,304	,183
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,048	,016	,000	,000	,086	,000	,086	,055	,004	,084
N	93	93	89	92	90	93	89	90	89	89	90
HR_massn_AT_5_100_ mean	-,245	-,312	,108	,379	,129	,568	1	,304	,294	,393	,315
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,020	,321	,000	,235	,000	,000	,005	,006	,000	,003
N	89	89	86	88	86	89	86	85	86	86	86
HR_massn_AT_6_100_ mean	-,300	-,399	,252	,255	,071	,183	,304	1	,681	,690	,607
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,004	,020	,016	,514	,086	,005	,086	,000	,000	,000
N	91	91	85	88	87	89	85	91	90	88	89
HR_massn_AT_7_100_ mean	-,165	-,221	,162	,204	,150	,203	,294	,681	1	,655	,591
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,116	,136	,055	,165	,006	,055	,006	,006	,000	,000
N	92	92	86	89	87	90	86	90	92	89	90
HR_massn_AT_8_100_ mean	-,216	-,329	,285	,244	,115	,394	,393	,690	,655	1	,562
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,040	,008	,022	,289	,004	,000	,000	,000	,000	,000
N	91	91	86	88	87	89	86	88	89	81	91
HR_massn_AT_9_100_ mean	-,268	-,395	,078	,177	,094	,183	,315	,607	,591	,562	1
Korrelation nach Pearson											
Signifikanz (2-seitig)		,010	,472	,096	,384	,084	,003	,000	,000	,000	,000
N	92	92	87	89	88	90	86	89	90	91	92

**, Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

*, Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant.

6.6 ICC-Werte der aggregierten Variablen

Aggregierte Variablen	ICC (1)	ICC (2)	p
Beschleunigungsfalle	.17	.89	< .01
Multiplizität	.05	.62	< .01
Überlappung	.12	.82	< .01
Tiefenwirkung	.04	.60	< .01
Vertrauensklima	.15	.88	< .01
Widerstand/korrosives Verhalten	.14	.87	< .01
Kündigungsabsichten	.07	.92	< .01
Transformationale Führung	.09	.81	< .01
Transaktionale Führung	.09	.81	< .01
Empowering Leadership	.16	.88	< .01
Zentralisierung	.12	.85	< .01
Formalisierung	.23	.92	< .01

7 Literaturverzeichnis

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Einarsen, S. (2008). The dark side: defining destructive leadership behavior. *Organisations and People*, 15(3): 19–26.
- Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain. *Harvard Business Review*, 75-79.
- Abrahamson, E. (2004). *Change without pain*. Boston, Harvard Business School Press.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945– 955.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15–39.
- Ancona, D., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26: 645–663.
- Anderson, P. & Tushman, M. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604- 633.
- Antonakis, J., Schriesheim, C. A., Donovan, J. A., Gopalakrishna-Pillai, K., Pellegrini, E. K., & Rossomme, J. L. (2003). Methods for studying leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 46, 681–703.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., and Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

-
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 46-60.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269.
- Backhaus, K., & Gruner, K. (1994). Epidemie des Zeitwettbewerbs. In K. Backhaus, & H. Bonus (Hrsg.), *Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte*: 19 - 46. Stuttgart: Schäfer-Pöschel.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2000): *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 9. Aufl., Berlin u.a. 2000.
- Bakker, A.B., E. Demerouti & W.B. Schaufeli (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands – Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology 12*, 393–417.
- Bakker, A.B., E. Demerouti & W. Verbeke (2004). Using the Job Demands – Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83–104.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.
- Bakker, A.B., Van Veldhoven, M.J.P.M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3-16.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management, 14*(1), 69-84.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended outcomes to unintended outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies, 26*(11), 1573-1601.
- Balogun, J. (2006). Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning, 39*(1), 29-49.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring strategic change*. (3rd ed.) London: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41, 7-26.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 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(6), 1173-1182.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: Beyond systems to people (Part Three). *Harvard Business Review*, 132–143.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73–87.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9- 32.
- Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership, 4th ed*. New York: Free Press.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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 – 329.
- Begley, T. M. & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.

-
- Benson, M.J. & Hogan, R.S. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), S. 10–18.
- Bernerth, J.B., Walker, H.J. & Harris, S.G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321-337
- Biazzo, S. (2009), Flexibility, Structuration, and Simultaneity in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 336–353.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analyses. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, 349 - 381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., Halverson, R. R., & Schriesheim, C. A. (2002). Benchmarking multilevel methods in leadership. The articles, the model, and the data set. *The Leadership Quarterly*, 13, 3-14.
- Bliese, P. D. & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work and Stress*, 14, 65-73.
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26, 566-585.
- BMW. (2009). *Mittelstand: Leistung durch Vielfalt*: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733 - 753.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organisational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler* (4. überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 534-548.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221
- Brödner, P. (2002). Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In P. Brödner & M. Knuth (Hg.), Nachhaltige Arbeitsgestaltung. *Trendrepts zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen*. Mehring: Hampp.
- 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.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003b). Unleashing organizational energy. *Sloan Management Review*, 44. Jg., Herbst 2003.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004): The bold, decisive manager: cultivating a company of action-takers. *Ivey Business Journal*, Juli/August 2004.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2005). *Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruch, H.; Behse, M. (2006). Leadership - Best Practices und Trends. Wiesbaden: Gabler.
- Bruch, H., Shamir, B. & Eilam-Shamir, G. (2007). Managing Meanings in Times of Crisis and Recovery: CEO Prevention-Oriented Leadership. In: R. Hooijberg, J.G. Hunt, J. Antonakis, K.B. Boal mit N. Lane (Eds.), *Monographs in Leadership and Management* (Vol. 4). Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems, (S. 127-153). Oxford: Elsevier.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2011). *Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Bruch, H., & Kowalevski, S. (2011). *Die Beschleunigungsfalle – Verbreitung, Auswirkungen und Führungsstrategien zur Vermeidung und Überwindung von organisatinalem Burn-out*. In BKK Bundesverband (Hrsg.), BKK Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit: 62-66 Essen: Schröers.
- Bruch, H. & Kowalevski, S. (2012). Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Wie Führungskräfte das Potential ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burn-out vermeiden. Trendstudie 2012, Überlingen.

-
- Bruch, H. & Kowalevski, S. (2013). Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln. Trendstudie 2013, Überlingen.
- Bruch, H., & Menges, J. I. (2010a). The acceleration trap: it's not just individuals who burn out - companies do, too. *Harvard Business Review*, 88, 80-96.
- Bruch, H., & Menges, J. I. (2010b). Wege aus der Beschleunigungsfalle. *Harvard Business Manager*, 5, 26-34.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Louise Jones, J., Saint Lamont, S., Neath, a. and Whitby, E. (2005), 'Not going back: A review of the literature on sustaining organizational change', *International Journal of Management Reviews*, 7, S.189 - 205
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28, 965-979.
- Burke, R.J. (1988), "Sources of managerial and professional stress in large organisations", in Cooper, C.L. and Payne, R. (Eds), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 77-112.
- Burke, W. (2008). *Organization Change – Theory and Practice*, 2nd edn (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc).
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606–632.
- Burnes, B. (2009a). *Managing Change*, 5th edn (London: FT/Prentice Hall).
- By, R. (2005) Organizational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Caldwell, R. (2003), The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40, 983–1004.
- Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-16.
- Campbell, M., Innis Baltes, J., Martin, A. & Meddings, K. (2007). *The Stress of Leadership*. CCL Research White Paper. Center for Creative Leadership. Available from: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf>
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organizational Science*, 12, 19–36.

- Carnall, C. A. (1982). *The evaluation of organisational change*. Aldershot: Gower.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resources Management Review*, 16 (2), 199-208.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14, 81-90.
- Chell, E. (1998). Critical Incident Technique. In G. Symon, & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods & analysis in organizational research*, (p. 51-72). London: Sage.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). Validating frogs and ponds in multilevel contexts: Some afterthoughts. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes (Vol. 3)*, S. 335-343. Elsevier: Oxford, U.K.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Cepeda-Carrión, G. (2008). Why Open-mindedness Needs Time to Explore and Exploit Knowledge. *Time & Society*, 17(2-3), 195-213.
- Clark, K. & T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cordero, R. (1991). Managing for speed to avoid product obsolescence: A survey of techniques. *Journal of Product Innovation Management*, 8(4), 283-294.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsboro, NJ: Erlbaum.
- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E., Jr. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, 275-308.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. published online in 2011. Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.

-
- Conger, J.A., Kanungo, R.A. (Eds.) (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco.
- Conger, J. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Connelly, C.E., & Arnold, K.A. (2011). Transformational leadership and leader stress: A model of reciprocal effects. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. August 12-15, San Antonio, TX. 6 pages.
- Conner, D. R. (1998). *Leading at the edge of chaos*. New York: John Wiley & Sons.
- Conner, D.R. (1993). *Managing At the Speed of Change. How Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard Books.
- Cooper, C. L., & Jackson, S. (1997). *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior*. Chichester, UK: Wiley.
- Corley, K.G. & D.A. Gioia. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Cyert, R. M., J. G. March. (1963/1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Daft, R. L. (1984). Antecedents of significant and not-so-significant organizational research. In T. S. Bateman & G. R. Ferris (Eds.), *Method and analysis in organizational research*, S. 3-14. Reston, VA: Reston Publishing.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.
- Dawson, P. (2003). *Reshaping Change: A Processual Perspective*. London: Routledge.
- De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B., & Wittekind, A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: longitudinal evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 162-174.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. and Witte, H. D. (2012), Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 770–788.

- Deeg, J. und Weibler, J. (2000). Organisationaler Wandel als konstruktive Destruktion; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), *Organisatorischer Wandel und Transformation, Managementforschung*, Band 10, Wiesbaden 2000, S. 143-193.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resource model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499–512.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, *35*(1), 25-41.
- Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. (2006). Systematic variation in organizationally shared cognitive prototypes of effective leadership based on organizational form. *The Leadership Quarterly*, *17*, 487-505.
- Dierickx, I. & Cool, K (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, *35*, 1504-1511.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, *12*, 450-467.
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. Auflage. Frankfurt/Main.
- Dunphy, D., Griffiths, A. & Benn, S. (2003). *Organisational Change for Corporate Sustainability*, 2nd ed., Routledge, London.
- Dwertmann, D. J. G., Kunz, J. J. (2012). HR strategies for balanced growth. In: *Balanced growth: Finding strategies for sustainable development*. Berlin : Springer, 2012, S. 137-161,
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, *32*, 1155-1179.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, P. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *12*(2), 80-90.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* *14* (4): 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, *40*, 84–110.
- Eisenhardt, S.L. & Brown, K.M. (1998). Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 59-69

-
- Eisenhardt, K. and J. Martin (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. (2004). Five Issues Where Groups and Time Meet. In S. Blount, E. Mannix, and M. Neale (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams: Time in Group (Volume 6)*. JAI Press Inc., 2004.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from case studies: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217–231.
- Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative goalsetting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71, 591-597.
- Falkenberg, J., Stensaker, I.G., Meyer, C.B., Haueng, A.C. (2005). When Change Becomes Excessive. *Research in Organizational Change and Development*, 15, S.31-62.
- Filley, A.C., House, R. J. & Kerr, S. (1976). *Managerial Process and Organizational Behavior*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Firestone, W. A. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, 16, 16-21.
- Fisseni, H. J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 5, 327-359.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leadership behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2, 245–287.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Prussia, G.E. (2008). Employee coping with organisational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Flick, Uwe (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Ford, J.D. & Ford, L.W. (1994), Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *The Academy of Management Review*, 19, 756-785.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87 (4), 1-7.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Ferguson, E. & Cheyne, A. (1995). Organizational change: Main and interactive effects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 101-107.
- Freedy, J. R., Shaw, D. L., Jarrell, M. P., & Masters, C. R. (1992). Towards an understanding of the psychological impact of natural disasters: An application of the conservation of resources stress model. *Journal of Traumatic Stress*, 5, 441-454.
- Frese, M. (1994). Arbeit und psychische Störungen. In: Höchstetter K., Gunkel L., Beck R., Szpilok, M. (Hrsg) Gesundheitsförderung im Betrieb. Neue Antworten auf neue Herausforderungen. Kessler Verlagsdruckerei, Bobingen, S 27–46
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325 - 335.
- Ganster, D. (2005). Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30(3),492–502.
- Gardner, D. G., Cummings, L. L; Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1998). Single-item versus multiple-item measurement scales: An empirical comparison. *Educational and Psychological Measurement*, 58, 898-915.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 434-372.
- Gavin, M. B., & Hofmann, D. A. (2002). Using hierarchical linear modeling to investigate the moderating influence of leadership climate. *Leadership Quarterly*, 13, 15-33.

- Gerlmaier, A. & Kastner, M. (2003). Neue Formen selbstregulativ-flexibler Arbeit im IT-Bereich: Anforderungen, Ressourcenpotenziale und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität; in: Kastner, M. (Hrsg.): *Neue Selbstständigkeit in Organisationen: Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstaussbeutung?* München, S. 217–245
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.
- Gersick, C.J.G. 1994. Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37, 9-45.
- Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2004). Antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Gillespie, N. & Dietz, G. (2009). Trust Repair after an Organization-Level Failure. *Academy of Management Review*, 34, 127-145.
- Gilmore, T., Shea, G., and Useem, M. (1997). Side effects of corporate culture transformations, *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(June), 174-189.
- Gioia, D.A. and Thomas, J.B. (1996). Identity, Image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 370-403.
- Glick, W. G., Huber, G. P., Miller, C. C., Harold, D., & Sutcliffe, K. M. (1995). Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. In G. P. Huber & A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (S. 126-154). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Goeke, M. (2008). Der deutsche Mittelstand – Herzstück der deutschen Wirtschaft. In M. Goeke (Hrsg.), *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung – Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen*: 9-22. Wiesbaden: Gabler.
- Gomez, P. & Müller-Stewens, G. (1995). Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels grosser Unternehmen; in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden 1995, S. 135-198.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7, 65-89.

- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Hage, J., & Aiken, M. 1969. Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative Science Quarterly*, 14, 366-376.
- Haken, H. (1981). Synergetics: Is Self-Organization Governed by Universal Principles? in: Jantsch, E. (Ed.), *Toward a Unifying Paradigm in Physical, Biological and Socialcultural Evolution*, Boulder 1981, S. 15-23
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 91, 93-106.
- Halbesleben J.R., Wheeler A.R., Paustian-Underdahl S.C. (2013). The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 492-503..
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30, 472–491.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt/Main, New York.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (1999). *Cognitive dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol 2: Personnel Psychology). London: Sage.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In: P Nystrom & WH Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1), Cambridge University Press, London, 3-27.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman. R. W (2001). *Organizational behavior* (9th ed). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Herold, D. M. Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership and change leadership on employees' commitment to a change: A multi-Level study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.

-
- Herrmann, D., Felfe, J., & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *56*(2), 70–86.
- Hetherington, R. W. (1991). The effects of formalization on departments of a multi-hospital system. *Journal of Management Studies*, *28*, 103–142.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th edition. Ohio: Thomson/South Western.
- Hobfoll, St. E. (1989): Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*, 513-524.
- Hobfoll, S E & Lilly, R S, (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, *21*, pp. 128–148
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- 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.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*, 307-324.
- Hobfoll, S. E. (2010). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman & P. E. Nathan (Eds.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). New York: Oxford.
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*, 116 – 122.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. 2009. Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, *94*. 227–297
- Hooijberg R., Hunt J. G., Antonakis J., Boal K. B. & Lane N. (2007). Leading through strategy, structures, and systems: Concluding thoughts. In Hooijberg R., Hunt J. G., Antonakis J., Boal K. B. & Lane N. (Eds.), *Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems* (S. 295-306). Elsevier Science, Amsterdam.
- Hooijberg R., Hunt J. G., Antonakis J., Boal K. B. & Lane N. (2007). *Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems* (4). Elsevier Science, Amsterdam.

- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, *11*, 88–102.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, *2*(1), S. 88-115.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, *14* (1), 81-90.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (4th ed.). United Kingdom: Prentice Hall.
- Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Schuler, R. S. (1978). Relations of discretionary and non discretionary leadership to performance and satisfaction in a complex organization. *Human Relations*, *31*, 507-523.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, *26*(4), 601–623.
- Huy, Q. 2002. Emotional balancing: The role of middle managers in radical change. *Administrative Science Quarterly*, *47*, 31–69.
- Huy, Q. & Mintzberg, H. (2003). The Rhythm of Change. *MIT Sloan Management Review*, *44* (4), 79-84.
- James, L.R. & Brett, J.M. (1984). Mediators, Moderators, and Tests for Mediation. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 307-321.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A Tale of Two Methods. *Organizational Research Methods*, *9*, 233-244.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *44*, 1039–1050.
- Jones, F. & Fletcher, B. C. (1996). Job control and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (eds.), *Handbook of work and health psychology* (S. 33-50). New York: Wiley and Sons.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 755-768.
- Kaluza, G. (2007). *Gelassen und sicher im Stress*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

-
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How people experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karau, S. J., & Kelly, J. R. (2004). Time pressure and team performance: An attentional focus integration. In: S. Blount, E. Mannix & M. Neale (Eds), *Research on Managing Groups and Teams: Vol. 6. Time in Groups*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012): Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Journal of Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kezar, A., Carducci, R., & Contreras McGavin, M. (2006). *Rethinking the "L" word in higher education: The revolution on research in leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Kieselbach T, Armgarth E, Bagnara S, Elo A-L, Jefferys S, Joling C, Kuhn K, Nielsen K, Popma J, Rogovsky N, Sahler B, Thomson G, Triomphe CE and Widerszal-Bazyl M (2009) Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations. Bremen, Germany: Universität Bremen.
- King, A. A., & Tucci, G. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48, 171-186.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kirsch, W., Esser, W.-M. & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*, Stuttgart.
- Körner, S., Bruch, H. & Stephany, U. (2012). Mit Energie und Vertrauen voran. *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung*, 1, 32-37.
- Klarner, P. & Raisch, S. (2007). Organisationalen Wandel messen. *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung*, 4, S. 4–13.
- Klarner, P.; Raisch, S. (2013). Move to The Beat - Rhythms of Change and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 160-184.

- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), 130-139.
- Kotter, J.P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (1. Auflage). Vahlen.
- Krishnan, V., Eppinger, S. D. & Whitney, D. E. (1997). A Model-Based Framework for Overlapping Product Development Activities. *Management Science*, 43, 437-451.
- Krüger, W. (1994). *Organisation der Unternehmung*, 3., verbesserte Auflage, Stuttgart.
- Krummacker, S. (2007). *Wandlungskompetenz Von Führungskräften: Konstrukterschliessung, Modellentwicklung und Empirische Überprüfung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2007.
- Kunz, J.J. (2012). *Langfristiger Unternehmenserfolg durch Vermeidung von Überbeschleunigung - Die Rolle von Führungsverhalten und Unternehmensprozessen bei der Ursachen-Analyse der Beschleunigungsfalle*. Unveröffentlichte Dissertation. Universität St. Gallen.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5–36.
- Lepore, S. J., Evans, G. W., & Schneider, M. (1991). Dynamic role of social support in the link between chronic stress and psychological distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 899-909.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. In W. R. Scott & J. Blake (Eds.), *Annual review of sociology*, 14, 319-340. Palo Alto, GA: Annual Reviews.
- Linder-Hofmann, B. & Zink, M. (2006). Mit Tempo 300 in die Sackgasse oder: Wider die Verrücktheit in Systemen. *Zeitschrift für Lernende Organisation*. Wien 2006.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

-
- Locke, E. A. (2003). Leadership: Starting at the top. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Sharing leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (S. 271–284). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. BAuA (Hrsg.), Dortmund: 2012.
- Lorinkova, N., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56, 573-596.
- Louis, M.R. & Sutton, R.I. (1991) Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44, 55-76.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Holt, NY: Harcourt College Publishers.
- Maes, G. & Van Hootegem, G. (2011). Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change. In Abraham B. (Rami) Shani, Richard W. Woodman, & William A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 19, pp. 191-231). Emerald Group Publishing Limited.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self- management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C., Pearce, C. L. Mott, J. W., Henson, Z. & Sims Jr., H. P. (2013). Don't take the lead...share the lead: Surprising leadership lessons from big time college sports. *Organizational Dynamics*, 42, 1, 54-60.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1). 71-87.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout – Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer.

- Mathieu, J. E., DeShon, R. P., & Bergh, D. D. 2008. Mediation inferences in organizational research. *Organizational Research Methods*, 11(2), 203-223.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change*. Austin, TX: Bard Books, Inc.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.
- Mayring, P. (1995). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). *Off the Track: Why and How Successful Executives get Derailed*, Greensboro NC: Center for Creative Leadership.
- McHugh, M. (1997). The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organisational Change Management*, 10(4), 345-362.
- McKinsey und Company (2006). Organizing for successful change management: a McKinsey global survey, *The McKinsey Quarterly*, July, S. 1–8.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany. N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490.
- Medvec, V. H., Berger, G., Liljenquist, K., & Neale, M. A. (2004). Is a meeting worth the time? Barriers to effective group decision making in organizations. In: S. Blount, E. Mannix & M. Neale (Eds), *Research on Managing Groups and Teams: Vol. 6. Time in Groups*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavior modification: An integrative approach*. New York: Plenum
- Press. Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22, 893-909.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2007). *Managing Multiple Change Processes: Challenges and Intervention Techniques*. Academy of Management Proceedings, Philadelphia, PA.

-
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25, 376–383.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook* (2. Auflage). Thousand Oaks: Sage.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Möllering, G., Bachmann, R. & Lee, S.H. (2004): Understanding organizational trust: Foundations, constellations and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 556-570.
- Monge, P. R. (1995). Theoretical and analytical issues in studying organizational processes. In G. P. Huber & A. H. Van de Ven (Eds.). *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (S. 267-298). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Morgan, D.E. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organisational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), S. 55-75.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zu Wandel führen - Der St. Galler Management Navigator*, 3., aktualisierte Auflage, Stuttgart 2005.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1995). Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation; in: Nadler, D. A./Shaw, R. B./Walton, A. E. (Eds.), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco 1995, S. 14-34.
- Nietzsche, F. (1954). Werke in drei Bänden In: Schlechta, K. (Hrsg): Friedrich Nietzsche: Werke in drei Bänden. München (DTV-Wissenschaft).
- Noblet, A., Rodwell, J. & McWilliams, J. (2006). Organizational change in the public sector: augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management. *Work & Stress*, 20 (4), 335-352.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 18, 187-206

- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (1981). Relationship between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 66-83.
- Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26, 237-252.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Pasmore, W.A. (2011), Tipping the Balance: Overcoming Persistent Problems in Organizational Change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 259-292.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 6, November/December, S. 127-139.
- Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Bordia, P. & Jimmesion, N. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), S. 463-496.
- Pawar, B.S. & Eastman, K.K. 1997. The nature and Implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1): 80-109.
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., et al. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Pearce, C. L. & Sims, H. S. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, and empowering leader behaviours. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 172-197.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell Publishers, Oxford.

-
- Pettigrew, A.M. (1998). Delivering Successful Corporate Transformation: Some Research Evidence. *Strategic Human Resource Development Review*, 2 (1), 143-159.
- Pettigrew, A.M., Woodman R.W. & Cameron K.S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. 1984. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 21– 63.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. 2007. Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationship With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods Instruments & Computers*, 36(4): 717-731.
- Price, D., & Van Dick, R. (2012). Identity and change: Recent developments and future directions. *Journal of Change Management*, 12, 7-11.
- Pufahl, M., Laux, D., & Gruhler, J. (2006). *Vertriebsstrategien für den Mittelstand*. Wiesbaden: Gabler.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hingins, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65–105.

- Raes, A. M. L., Bruch, H., & De Jong, S. B. (2013). How Top Management Team Behavioural Integration can Impact Employee Work Outcomes: Theory Development and First Empirical Tests. *Human Relations*, 66(2), 167-192.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Ravasi D., Phillips, N. (2011). Strategies of alignment : Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (S. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35, 718-804.
- Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2007). Organizational Commitment to Employees and Organizational Performance. *Personnel Review*, 36(6): 867-886.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rogge, K.-E. (1995). *Methodenatlas für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 1-37. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.

-
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, *48*, 845-858.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (1994) Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical decisions: an application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(1), S. 37-47.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, *34*, 43-73.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 893-917.
- Schaffer, B.S. & Riordan, C.M. (2003). A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: a Best-Practices Approach. *Organizational Research Methods* *6*(2) 169-215.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. J. E. Frost, L. F. E. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (S. 243-253). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 294-304.
- Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*, 881-905.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, *32*(2), 344-354.
- Schreyögg, G. & Noss, C. (2000). Von der Episode zum fortwährenden Prozess – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel; in:

Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), *Organisatorischer Wandel und Transformation*, Managementforschung Band 10, Wiesbaden 2000, S. 33-62

- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A Longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 257-283.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748.
- Shockley-Zalabak, P., K. Ellis, G. Winograd (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18, 35-48.
- Shultz, K.S., Wang, M., & Olson, D.A. (2010). Role overload and underload in relation to occupational stress and health. *Stress and Health*, 26, 99-111.
- Siegrist, J. 1996a. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1, 27-41.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50, 20-24.
- Sikora, P.B., Beaty, E.D., & Forward, J. (2004). Updating theory on organizational stress: The Asynchronous Multiple Overlapping Change (AMOC) Model of workplace stress. *Human Resource Development Review*, 3, 3-35.
- Sine, W. D., Mitshuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49, 121-132.
- Srivastava, Abhishek, Bartol, Kathryn M., and Locke, Edwin A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*. 49, 1239-1251.
- Six, F. (2005). *The Trouble with Trust. The Dynamics of Interpersonal Trust Building*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Slife, B.D., & Williams, R.N. (1995). *What's behind the research? Discovering hidden assumptions in the behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

-
- Sonnentag, S. & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 330-350.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204–221.
- Sonnentag, S., Binnewies, C. & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 965-976.
- Sonntag, Kh. & Michel, A. (2009). Organizational Change and *Occupational Health – Towards a Resourcebased Change Management*. In Schlick, C. (ed). *Industrial Engineering and Ergonomics* (S. 221-232). Berlin, Springer.
- Sonntag, Kh. & Spellenberg, U. (2005). *Erfolgreich durch Veränderung - Veränderungen erfolgreich managen*. Stuttgart: IPA-Verlag.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity and group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology, 82*, 89–103.
- Spector, P. E., Dwyer, D.J. & Jex, S.M. (1988). Relation of Job Stressors to Affective, Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources. *Journal of Applied Psychology, 73*, 11–19.
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Michael, O., Sanchez, J. I., Abarca, N., Alexandrova, M., Beham, B., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, C.-Q., LU, L., Moreno-Velazquez, I., Pagon, M., Pitariu, H., Slamatorov, V., Shima, S., Suarez Simoni, A., Ling Siu, O. & Widerszal-Bazyl, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology, 60*: 805–835.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management, 23*, 679-704.
- Staudenmayer, N., Tyre, M. & Perlow, L. (2002). Time to Change: Temporal Shifts As Enablers of Organizational Change. *Organization Science, 13*(5), 583-597.
- Staufenbiel, T. & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 101–117.

- Staw, B. M., Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Stegmaier, R. & Sonntag, Kh. (2007). Veränderungen erfolgreich gestalten. Handlungsfelder eines ressourcenorientierten Change-Managements. *Personalführung*, 11, 63-72.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296-312.
- Stensaker, I.G., Meyer, C.B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106 – 124.
- Stewart, R. (1982). *Choices for managers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stier, W. (1999). *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin: Springer.
- Stock-Homburg, R. (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung. Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(7/8), 795–861.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 343-351.
- Sutcliffe, K.M. (1994). What executives notice: Accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1360-1378.
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page: Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(3), 185 – 201.
- Terry, D.J., Carey, C.J. & Callan, V.J. (2001), "Employee adjustment to an organisational merger: An intergroup perspective", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, pp. 267-280.
- Terwiesch, C., C. H. Loch (1999). Measuring the effectiveness of overlapping development activities. *Management Science*, 45(4) 455–465.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thoits, Peggy A. On Merging Identity Theory and Stress Research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112.

-
- Thom, N. & Zaugg, R. J. (2001). Excellence durch Personal und Organisationskompetenz. In: Thom, N. & Zaugg, R.J. (Hg.), *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz* (S. 1-19), Bern/Stuttgart/Wien 2001.
- Thom, N. & Zaugg, R. J. (2002). Die Unternehmenskrise als Auslöser für Change- und Innovationsmanagement. In: *Handbuch Krisenmanagement - Sanierung*, hrsg. Brigit Feldbauer-Durstmüller und Josef Schlager.
- Thompson B. (2006). *Foundations of Behavioral Statistics: An Insight-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Thorenson, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Tsoukas H. & R. Chia (2002) On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), S. 567-582.
- Tucker, B., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-112.
- Tuckey, M., Bakker, A., & Dollard, M. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1), 29-44.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, S. 71-223.
- Ulrich, H. (1995). Reflexionen über Wandel und Management; in Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stewens, G. und Wunderer, R. (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden 1995, S. 5-29
- Vakola, M., & Nikolaou, L. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Van Dijk, R. L. & V an Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9, 143- 163.
- Van Emmerik, H., Bakker, A.B., & Euwema, M.C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job demands-resources model. *Career Development International*, 14, 594-613.

- Van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006): Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685-704.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. & Pearce, Craig L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542.
- Vermeulen, F. & Barkema, H.G. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 637-653.
- Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36 (8), 543 - 548
- Wagner III, J.A. & Hollenbeck, J.R. (1998). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266–285.
- Waller, M.J. (1999). The timing of adaptive group behaviors. *Academy of Management Journal*, 42, 127-137.
- Walter-Busch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weide*. Amsterdam: G+B Verlag Fakultas.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
- Webb, D. and A. Pettigrew, (1999). The temporal development of strategy: Patterns in the U.K. Insurance Industry. *Organization Science*, 10, 601-621.
- Weber, C., & Berthoin Antal, A. (2003). The role of time in organizational learning. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (S. 351-368). New York: Oxford University Press, Inc.

-
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–385.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, 16* (4), 409-421.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2005). Organizational stress through the lens of conservation of resources theory. *Research in organizational stress and well-being, 4*, 167-220.
- Wilde, B., Dunkel, W., Hinrichs, S., & Meinz, W. 2009. Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009 Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. 147-156. Berlin: Springer.
- Wofford, J. C. & Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly, 5*, 160-186.
- Worley, C. & Lawler, E. (2010). Built to Change and Responsible Progress: Twin Pillars of Sustainable Success. *Research in Organizational Change and Development, 18*, 1-49.
- Wright, T. A., & Copranzano, R. (1998). Emotional exhaustion as predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*, 486-493.
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit*, (4. Auflage). Neuwied: Kriittel.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly, 12*, 451-483.
- Zajac E.J., Kraatz M.S. & Bresser R.K.F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal, 21*(4), 429-453.
- Zaugg, R.J. & Thom, N. (2003). Excellence through implicit competencies. Human resource management – organizational development – knowledge creation. *Journal of Change Management, 3*. Jg. 2003, Heft 3, S. 199-211
- Zaugg, R. J. (2003): Ruheinseln im Wandel: Nachhaltiges Changemanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: *eGov Präsenz. Fachzeitschrift des Kompetenzzentrums eGovernment, 3*(1), 8-10.

Zika-Viktorsson, A. Sundström, P. & Engwall, M. (2006). Project Overload: An explanatory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24, 385-394.

Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1082–1093.

8 Curriculum Vitae

Simon Körner, geboren am 16.11.1979 in Köln, Deutschland

Ausbildung

- 2010-2014 **Universität St. Gallen**, Schweiz
Doktoratsstudium Wirtschaftswissenschaften (Strategy & Management)
- 2008-2009 **WIBK**
Paderborn, Deutschland
Ausbildung zum systemischen Organisationsberater
- 2004-2007 **Universität Mainz**, Deutschland
Psychologie (Diplom)
- 2000-2004 **Universität Frankfurt**, Deutschland
Psychologie (Vordiplom)

Berufliche Tätigkeiten

- 2010-2013 **energy factory St. Gallen AG**
Projektleiter und Consultant
- 2007-2010 **Strametz & Partner GmbH**
Berater für Personal- und Organisationsentwicklung

Tätigkeiten an Universitäten

- 2010-2014 **Universität St. Gallen**, Schweiz
Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM)
Prof. Dr. Heike Bruch
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
- 2009-2010 **Hochschule Pforzheim** (Business School), Deutschland
Dozent
Themenschwerpunkt: Führungs- und Teamkompetenz
- 2008 **Hochschule Furtwangen**, Deutschland
Dozent
Themenschwerpunkt: Assessment Center
- 2007 **Universität Mainz**, Deutschland
Berater für das Forschungsprojekt Black European Studies
- 2006 **Universität Mainz**, Deutschland
Forschungspraktikum: Implizite und explizite Stereotype
Prof. Dr. Randolph Ochsmann
- 2004-2005 **Universität Mainz**, Deutschland
Wissenschaftliche Hilfskraft
Prof. Dr. Randolph Ochsmann