

2 Konzeptionelle Grundlagen organisationaler Veränderungsprozesse

2.1 Mitarbeiterinduzierter Wandel als Untersuchungsgegenstand

2.1.1 Definition und Perspektiven von Wandel

In der Literatur findet sich im Zusammenhang mit Wandel – häufig synonym zu „Veränderung“ – eine Vielzahl von Begriffen.⁶⁰ Wandel lässt sich zunächst ganz allgemein als „**alteration of one state to another**“⁶¹ charakterisieren. Aus diesem zunächst sehr weit gefassten Begriffsverständnis und der Vielschichtigkeit des Phänomens „organisationaler Wandel“ ergibt sich die Notwendigkeit, den Untersuchungsgegenstand im Hinblick auf die Fragestellung zu konkretisieren. Hierfür finden sich in der Literatur verschiedene Perspektiven, die zumeist anhand von **Gegensätzlichkeiten** diskutiert werden.⁶²

Zunächst geht es um die Frage, ob die Veränderungen bewusst durch Entscheidungen des Managements hervorgerufen werden. **Geplanter Wandel** umfasst nach dieser Sichtweise alle absichtsvoll initiierten und gesteuerten, antizipativen und zielgerichteten Veränderungsaktivitäten. Dieses bewusste, absichtliche und aktive Verhalten wird als **Change Management** bezeichnet⁶³ und ist Gegenstand der meisten Arbeiten zum Thema „organisationaler Wandel“. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung für die Unternehmenspraxis wird sich hier vor allem mit der Frage beschäftigt, wie Unternehmensveränderungen erfolgreich gestaltet werden können.⁶⁴

⁶⁰ Eine Übersicht verschiedener Wandelbegriffe gibt Perich 1993, S. 493–497. Allein durch die unterschiedlichen Termini „Veränderung“, „Wandel“, „Change“ etc. wird deutlich, dass sich auch die Sprache verändert. Im Folgenden werden diese Begriffe allerdings synonym verwendet.

⁶¹ Goodman/Kurke 1982, S. 1.

⁶² Vgl. zur ausführlichen Diskussion der Gegensätzlichkeiten bspw. Krüger 2009a, S. 22–27, sowie ferner Bleicher 2004, S. 500; Gebert 2004, Sp. 195–204.

⁶³ Vgl. Bach 2000, S. 19; Chin/Benne 1975, S. 43, sowie ähnlich Thom 1995, S. 870; Reiß 1997, S. 6.

⁶⁴ Vgl. Stock-Homburg 2007, S. 796.

Bisher wird nur von wenigen Autoren die Möglichkeit eingeräumt, dass sich Wandel auch unplanmäßig vollziehen kann, denn zum einen unterliegen Organisationen auch ohne das Vorhandensein eines bewusst verfolgten Ziels oder konkreten Auslösetatbestandes aufgrund eher natürlicher Kräfte qualitativen und quantitativen Veränderungen im Zeitablauf,⁶⁵ die nur bedingt kontrollierbar sind.⁶⁶ Zum anderen sind der Plan- und Beherrschbarkeit deutliche Grenzen gesetzt, da immer **ungeplante Prozesse** Eingang in das realisierte Vorgehen finden werden.⁶⁷ Deshalb nehmen manche Veränderungsvorhaben entweder einen anderen Verlauf als geplant, münden in unvorhergesehenen Ergebnissen,⁶⁸ oder es entsteht Wandel als Ergebnis emergenter Prozesse.⁶⁹

Die Perspektive des **emergenten Wandels** entwickelte sich aus MINTZBERG/WATERS' Unterscheidung zwischen „Realisiert-wie-intendiert-Strategien“ (deliberate strategies), solchen Strategien, die zwar beabsichtigt waren, aber nicht realisiert wurden (unrealized strategies), und solchen, die zwar realisiert wurden, aber gar nicht beabsichtigt waren (emergent strategies).⁷⁰ Auch BALOGUN betrachtet Wandel als emergenten Prozess, in welchem unvorhergesehene Ergebnisse möglich sind – sowohl selbstverstärkende Prozesse positiver Art (reinforcing outcomes) als auch negativer Art in Form von den Zielen entgegenwirkenden Kräften.⁷¹ ORLIKOWSKI stellt sogar die vielfach erklärte Überlegenheit geplanten Wandels infrage und spricht sich für eine Perspektive aus, die sie als „situated change“ bezeichnet – ein fortlaufender Anpassungsprozess der Mitarbeiter als Teil ihrer täglichen Arbeit und eine Art Bewältigungsstrategie bei anstehenden Veränderungen.⁷² Damit zweifelt sie gleichzeitig die herrschende Meinung an, dass Wandel grundsätzlich schnell und unregelmäßig zu erfolgen hätte.

⁶⁵ Vgl. Ulrich 1995, S. 8.

⁶⁶ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß 1995, S. 144.

⁶⁷ Vgl. Balogun/Johnson 2005, S. 1573.

⁶⁸ Vgl. Balogun 2006, S. 29. Sie betrachtet das mittlere Management, das eine top-down angeordnete Veränderungsstrategie nach seinem Verständnis weiterleitet. Vgl. auch Raes et al. 2011, S. 103, sowie Harris/Ogbonna 2002, S. 34 f., die v.a. negative Konsequenzen kulturellen Wandels thematisieren.

⁶⁹ Vgl. Mintzberg/Waters 1985, S. 257 f.; Weick 2000, S. 223 f. Für weitere Studien zu emergentem Wandel vgl. exempl. Gouldner 1954; Harris/Ogbonna 2002; Johnson 1992; Ogbonna/Harris 2002; Pettigrew 1985; Plowman et al. 2007.

⁷⁰ Vgl. Mintzberg/Waters 1985, insbes. S. 257 f.

⁷¹ Vgl. Balogun 2006, S. 30; ferner Harris/Ogbonna 2002, insbes. S. 34 f.

⁷² Vgl. Orlikowski 1996, S. 63 u. 65. Dieser Ansatz sei aber nicht als Alternative, sondern vielmehr als Ergänzung zu bisherigen Ansätzen zu sehen (S. 67).

Neben der Frage nach der Planbarkeit betrifft eine weitere häufig diskutierte Grundsätzlichkeit zur Abgrenzung organisationaler Veränderungen die grundsätzlichen **Realisationsalternativen**, die sich in ihrer Intensität unterscheiden (sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch bezüglich ihres Ausmaßes)⁷³ und im Folgenden beschrieben werden:

Unterliegen lediglich die zur Nutzenstiftung notwendigen Leistungspotenziale einer Veränderung, handelt es sich um einen reproduktiven⁷⁴ bzw. evolutionären,⁷⁵ inkrementellen⁷⁶ oder **Wandel 1. Ordnung**.⁷⁷ Hierzu zählen zum einen laufende und weitgehend isolierte Veränderungsmaßnahmen in einzelnen Systemen, Prozessen und Strukturen, die sich aber nur unwesentlich auf die Strategie und Erfolgsposition des Unternehmens auswirken (z.B. Kostensenkungsmaßnahmen) und primär der Anpassung und Mängelbeseitigung dienen.⁷⁸ Zum anderen wird diese Art Wandel deshalb als „evolutionär“ bezeichnet, weil er sich in kontinuierlichen, kleinen Stufen vollzieht, langfristig angelegt ist und existierende Strukturen, Strategien sowie Verhaltensweisen nicht abschafft, sondern weiterentwickelt.⁷⁹ Aus diesem Grund wird organisationaler Wandel mitunter *ausschließlich* als evolutionärer Prozess angesehen⁸⁰ und sich dafür ausgesprochen,⁸¹ insbesondere weil bei radikalem Wandel mit erheblichen Widerständen zu rechnen sei.⁸²

⁷³ Vgl. Miller/Friesen 1980, S. 593 f.

⁷⁴ Vgl. Krüger 1994a, S. 358.

⁷⁵ Vgl. etwa Greiner 1972, S. 38.

⁷⁶ Vgl. etwa Dunphy/Stace 1993, S. 906.

⁷⁷ Zur Unterscheidung von Wandel 1. und 2. Ordnung vgl. die Übersichten bei Levy/Merry 1986, S. 9; Perich 1993, S. 496 f.; Staehle 1999, S. 900 f.

⁷⁸ Vgl. Krüger 2007, Sp. 196.

⁷⁹ Vgl. Spieß/Winterstein 1999, S. 173 f.

⁸⁰ Vgl. Greiner 1967, S. 119.

⁸¹ Vgl. Böhle/Bolte 2008, S. 47, sowie Quinn 1980, S. 17, mit Verweis auf den „logischen Inkrementalismus“.

⁸² Vgl. Pettigrew 1988, S. 471. Demgegenüber konnten jedoch MILLER/FRIESEN zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen sich häufiger revolutionärem Wandel unterziehen, insbes. nach einem krisenhaften „Anpassungsstau“ (vgl. Miller/Friesen 1980, S. 610; Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 562 f.). Dies würde wiederum eine grundsätzlich höhere Wandlungsbereitschaft bedeuten (vgl. ebenfalls Pettigrew 1988, S. 471).

Diese Form – als transformativer⁸³ bzw. revolutionärer⁸⁴, radikaler⁸⁵ oder **Wandel 2. Ordnung** bezeichnet – beinhaltet eine Neubestimmung der Erfolgsposition, die tiefgreifende Änderungen der Erfolgsfaktoren voraussetzt bzw. nach sich zieht. Wandel 2. Ordnung umfasst tiefgreifende und komplexe Veränderungen der strategischen Ausrichtung sowie der Konfiguration der Erfolgsfaktoren des gesamten Unternehmens, wie z.B. Konzernumbau, Ausrichtung auf (neue) Kerngeschäfte und Kernprozesse.⁸⁶ In der Literatur wird auch von „Corporate Transformation“ gesprochen,⁸⁷ wenn einschneidende, paradigmatische Veränderungen der Arbeitsweise und des Bezugsrahmens einer gesamten Organisation vorgesehen sind.⁸⁸ Während Wandel 1. Ordnung eher langfristig angelegt ist, wird Wandel 2. Ordnung zwar langfristig geplant, seine Umsetzung erfolgt dagegen meist als sogenannter „Bombenwurf“.⁸⁹

In der aktuellen Diskussion wird diesbezüglich vor dem Hintergrund der Forderung nach **permanentem Wandel**⁹⁰ für eine Mittellösung plädiert: Damit die Organisation Wandel besser verarbeiten kann, soll ein Veränderungsprozess idealerweise evolutionär ablaufen, wobei „revolutionäre Phasen [...] aber nicht ausgeschlossen“⁹¹ sind. Damit gerät die Fähigkeit, sich fortlaufend mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen, zu einem kritischen Erfolgsfaktor, der über den Bestand einer Organisation entscheidet.⁹²

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die üblichen Abgrenzungen anhand von Gegensätzlichkeiten eine hilfreiche Heuristik zur Greifbarmachung des komplexen Phänomens „organisationaler Wandel“ sind, allerdings nur bedingt auf die vorliegende Thematik übertragbar sind, wonach die Veränderung nicht maßgeblich vom Management, sondern von unteren Hierarchieebenen initiiert und vorangetrieben wird.

⁸³ Vgl. exempl. Levy/Merry 1986; Krüger 1994a, S. 358.

⁸⁴ So ordnet etwa GREINER dem Wachstumsprozess von Unternehmen evolutionäre und revolutionäre Phasen zu (vgl. Greiner 1972, S. 38 u. 40).

⁸⁵ Vgl. etwa Amis/Slack/Hinings 2004, S. 15.

⁸⁶ Vgl. Krüger 2007, Sp. 196.

⁸⁷ Vgl. exempl. Beer/Nohria 2000; Gouillart/Kelly 1995; Kilmann et al. 1988; Müller-Stewens/Lechner 2005; Orgland/von Krogh 1998.

⁸⁸ Vgl. Mohr 1997, S. 32.

⁸⁹ Vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 182.

⁹⁰ Vgl. exempl. Brown/Eisenhardt 1997, S. 2; Krüger 1998, S. 228; Schreyögg/Noss 2000, S. 55.

⁹¹ Schanz 1994, S. 429.

⁹² Vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 170.

So wird bei der Frage nach der Geplantheit diese explizit daran bemessen, ob Veränderungsaktivitäten vom (Top) *Management* bewusst und absichtsvoll initiiert und gesteuert werden. Veränderungsimpulse aus unteren Hierarchieebenen werden in der Regel unter ungeplantem bzw. emergentem Wandel subsumiert. Dass derartige Aktivitäten durchaus von ausgefeilten Konzepten begleitet sein können, die dann dem Management zur Entscheidung vorgelegt werden, wird kaum thematisiert.⁹³ Grenzen der Planbarkeit bleiben jedoch bestehen. Analog dazu wird gerade bei revolutionärem Wandel häufig die Absichtlichkeit betont,⁹⁴ aber auch dieser kann das Ergebnis einer Abfolge von kleineren, eher evolutionären Schritten sein.⁹⁵ Insofern ist dieses Kriterium zur Unterscheidung und als Ansatz zur Einordnung von Mitarbeiterinitiativen nicht geeignet. Insgesamt gilt es zu prüfen, inwiefern die beschriebenen selbstverstärkenden Prozesse eine Rolle spielen und sogar für Mitarbeiterinitiativen nutzbar sind.⁹⁶

Auch hinsichtlich der Unterscheidung nach der Intensität des Wandels ist wesentlich, zwischen dem Unternehmen als Ganzes und der Mitarbeiterperspektive zu unterscheiden. So sind Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen eher von konkreten Änderungen der Arbeitsausführung betroffen, z.B. von der Einführung einer neuen Software, die sich kaum auf Unternehmensebene niederschlagen, wohingegen die fundamentale Änderung der Konzernstruktur bisweilen gar keine Auswirkungen auf die tägliche Aufgabenerfüllung der operativen Ebenen hat. Diese Differenzierung besäße auch Relevanz bei der Diskussion um Akzeptanz und Widerstandsverhalten gegenüber Neuerungen. Zwar gibt es in der Literatur Ansätze, die die Betroffenheit auf verschiedenen Ebenen der Organisation untersuchen;⁹⁷ dies erscheint aber angesichts unterschiedlicher subjektiver Wahrnehmungen über die Betroffenheit auch auf gleicher Ebene als nicht zielführend. Insofern gilt es im Folgenden, eine geeignete Systematik zu finden, in die sich auch Mitarbeiterinitiativen einordnen lassen.

⁹³ Vgl. als Ausnahme Bach 2000, S. 153–175.

⁹⁴ Vgl. Greenwood/Hinings 1996, S. 1045, die von der Existenz einer artikulierten alternativen Organisationsstruktur sprechen.

⁹⁵ Vgl. etwa Plowman et al. 2007, S. 516, sowie Kap 2.3.3. Anderer Meinung sind bspw. ROMANELLI/TUSHMAN und auch GERSICK, wonach aufgrund der Trägheit der „Deep Structure“ aus inkrementellem Wandel keine fundamentale Veränderung hervorgeht. Hier kann sich nur revolutionärer Wandel durchsetzen (vgl. Romanelli/Tushman 1994, S. 1141; Gersick 1991, S. 13 f. u. 19).

⁹⁶ Vgl. Balogun 2006, S. 30; ferner Harris/Ogbonna 2002, insbes. S. 34 f.

⁹⁷ Vgl. exempl. Caldwell/Herold/Fedor 2004, insbes. S. 870.

2.1.2 Einordnung von mitarbeiterinduzierten Veränderungen in bestehende Wandelsystematiken

Zur Systematisierung von Wandel findet sich in der Literatur eine Vielzahl Theorien, Ansätze und Perspektiven, was dazu führt, dass organisationaler Wandel als Forschungsgebiet ein „weithin zerklüftetes Feld verschiedenster theoretischer Bemühungen“⁹⁸ darstellt. Wie oben dargestellt lassen jedoch die meisten Systematisierungsansätze eine genaue Einordnung von mitarbeiterseitigem Wandel nicht zu, eben weil sie von einer Top-down-Logik ausgehen, etwa in Bezug auf die Geplantheit (siehe KAPITEL 2.1.1). Gleichzeitig herrscht in der Literatur die Tendenz, eher tiefgreifende, radikale Veränderungen zu betrachten als kontinuierliche, sich meist in kleinen Schritten vollziehende, obwohl diese im Lebenszyklus einer Organisation sehr viel häufiger zu beobachten sind.⁹⁹

Für eine inhaltliche Spezifikation und Einordnung von Mitarbeiterinitiativen wird zunächst auf die Systematik von PERICH in Verbindung mit PETTIGREW zurückgegriffen.¹⁰⁰ Die Autoren unterscheiden drei Dimensionen, die die Ursachen bzw. den Kontext, den Gegenstandsbereich sowie den Verlauf der Veränderung beinhalten,¹⁰¹ und die im Folgenden diskutiert werden.

Der **Kontext** umfasst den zeitlichen und räumlichen Bedingungsrahmen.¹⁰² Hierunter wird zunächst der **Wandlungsbedarf** erfasst, d.h. das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen des Unternehmens, seiner Teilbereiche und Mitglieder sowie seiner externen Kopplungen mit marktlichen und außermärklichen Anspruchsgruppen.¹⁰³ In diesem Zusammenhang werden in der Diskussion um die Entstehung von organisationalen Veränderungen zahlreiche mögliche Auslöser und Triebkräfte ge-

⁹⁸ Stetter 1994, S. 175.

⁹⁹ Vgl. Beck 2001, S. 3.

¹⁰⁰ Vgl. Perich 1993, S. 303; Pettigrew 1987, S. 655–660. Auch ARMENAKIS/BEDAIAAN greifen dieses Schema als konzeptionellen Anker für ihre Literaturübersicht auf (vgl. Armenakis/Bedaian 1999, S. 293).

¹⁰¹ HOLT ET AL. ergänzen diese drei Ebenen um die Merkmale der vom Wandel Betroffenen (vgl. Holt et al. 2007, S. 235).

¹⁰² Vgl. Perich 1993, S. 303–344.

¹⁰³ Vgl. Krüger 2009a, S. 28.

nannt, z.B. Umweltveränderungen, neue Technologien etc.¹⁰⁴ Da das objektiv Notwendige für erfolgreichen Wandel auch subjektiv wahrgenommen werden muss, führt nur ein erkannter und anerkannter Wandlungsbedarf zu Veränderungsprozessen.¹⁰⁵ In dieser Arbeit wird eine Situation betrachtet, in der der Wandlungsbedarf nicht zuerst vom Management erkannt wird, sondern von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen, woraus eine Veränderungsinitiative entsteht.¹⁰⁶ Interne Kontextfaktoren, die den Wandel umgeben, sind beispielsweise die Einstellung des Managements gegenüber Veränderungen, das Vorhandensein eines organisationalen Slacks,¹⁰⁷ aber auch Erfahrungen der Organisation mit früheren Wandlungsprozessen.¹⁰⁸

Der **Gegenstandsbereich** behandelt die inhaltlichen Ansatzpunkte der Veränderung.¹⁰⁹ Sie sind organisationsspezifisch und lassen sich deshalb nur grob fassen. Im Rahmen dieser Arbeit soll zwar kein spezifisches Veränderungsprojekt betrachtet werden, um verallgemeinerbare Aussagen zuzulassen, aber dennoch eine Vorstellung vermittelt werden, um welche Art von Veränderungsprojekten es typischerweise geht. In dem Zusammenhang wurde oben festgestellt, dass sich mitarbeiterinduzierte Veränderungen nur schwer in bestehende (top-down geprägte) Perspektiven einordnen lassen. Ähnlich argumentieren auch PLOWMAN ET AL., wonach – entgegen der herrschenden Auffassung – tiefgreifender Wandel nicht notwendigerweise schnell (radikal) vorstättengeht,¹¹⁰ sondern sich auch in kontinuierlichen, kleinen Stufen (inkrementell) vollziehen kann, ebenso wie kontinuierliche kleinere Anpassungen unter bestimmten Voraussetzungen zu tiefgreifendem Wandel führen können,¹¹¹ d.h. die diskutierten Gegensätzlichkeiten mitunter gar keine sind.

¹⁰⁴ Vgl. Beer 1980, S. 47 f.; Kirsch/Esner/Gabele 1979, S. 6–9; Levy/Merry 1986, S. 271 f.

¹⁰⁵ Vgl. Krüger 2009a, S. 28.

¹⁰⁶ Abgrenzungsmerkmal der hier betrachteten Hierarchieebenen ist ihre Stellung an der Hierarchiebasis sowie die geringe oder fehlende organisatorische Weisungsbefugnis (vgl. ähnlich Mars 2009, S. 342). Mit der Initiierung des organisationalen Veränderungsprozesses befasst sich Kap. 2.2.

¹⁰⁷ Ein organisationaler Slack bezeichnet einen spezifischen Überschuss an Ressourcen, welcher der Organisation zur Verfügung steht, und Flexibilität und Handlungsspielräume für die Organisationsmitglieder ermöglicht (vgl. Bach et al. 2012, S. 368; Cyert/March 1992, S. 41–44).

¹⁰⁸ Vgl. Walker/Armenakis/Bernerth 2007, S. 763, m.w.N.

¹⁰⁹ Vgl. Perich 1993, S. 303 sowie S. 345–421; Pettigrew 1987, S. 657.

¹¹⁰ Vgl. etwa Amis/Slack/Hinings 2004, S. 15.

¹¹¹ Vgl. Plowman et al. 2007, S. 516 f.

Aus diesem Grund nehmen PLOWMAN ET AL. eine Neueinteilung vor, wonach sich ausgehend von den Dimensionen „Ausmaß“ (Scope) und „Schrittfolge“ (Pace) vier Arten von Wandel unterscheiden lassen (siehe TABELLE 1).

Hinsichtlich des Ausmaßes von Wandel (Scope) wird unterschieden nach inkrementellem und radikalem Wandel. Während zu inkrementellen Wandel, wie oben beschrieben, kontinuierliche und meist lokale Veränderungen in bestehenden Prozessen und Strukturen zählen, umfasst radikaler Wandel tiefgreifende und komplexe Veränderungen der strategischen Ausrichtung sowie der Konfiguration der Erfolgsfaktoren des gesamten Unternehmens. In Bezug auf die Schrittfolge (Pace) wird unterschieden nach „episodisch“ und „kontinuierlich“. Episodischer Wandel ist vom Management intendiert, verläuft aber unregelmäßig und diskontinuierlich. Diese primär in der Literatur diskutierte Form von Wandel wird häufig mit radikalem Ausmaß in Verbindung gebracht und entspricht dem Gedanken, dass Unternehmen einen alten Zustand verlassen und eine Phase des (radikalen) Wandels durchlaufen bis sie einen neuen Zustand erreicht haben.¹¹² Demgegenüber durchlaufen in kontinuierlicher Perspektive Unternehmen als selbstentwicklungsfähige Systeme dauerhaften Wandel,¹¹³ was nach üblicher Sichtweise inkrementell vonstattengeht.

Innerhalb der Quadranten wird nach dem Treiber des Wandels (Systemträgheit oder -instabilität), der Form (Anpassung oder Erneuerung), des Charakters (geplant oder emergent)¹¹⁴ bzw. lokal oder systemweit), dem organisationalen Feedback, d.h. ob Abweichungen vom Status quo entweder ermuntert oder verhindert werden, sowie der Kopplung der Organisationseinheiten unterschieden.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Pettigrew/Woodman/Cameron 2001, S. 704; i.V.m. Romanelli/Tushman 1994; Gersick 1991. Vgl. zu den Phasen des Veränderungsprozesses nach LEWIN auch Kap. 2.2.1.

¹¹³ Vgl. Weick/Quinn 1999, S. 366.

¹¹⁴ Auch im Verständnis der Autoren bedeutet geplanter Wandel, dass er vom Management intendiert und ausgelöst wird, und emergenter, dass er von anderen Organisationsmitgliedern ausgelöst wird (vgl. Plowman et al. 2007, S. 518).

¹¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Plowman et al. 2007, S. 517 f., aufbauend auf Greenwood/Hinings 1996, S. 1024; Weick/Quinn 1999, insbes. S. 366. Eine enge Kopplung bedeutet, dass die Organisationsbereiche miteinander verbunden sind und Veränderungen in einem Bereich auch immer Auswirkungen auf die anderen Bereiche haben (vgl. hierzu auch Hannan/Pólos/Carroll 2003, S. 468). Bei loser Kopplung sind die Bereiche relativ unabhängig voneinander und nicht zwangsläufig von Änderungen in anderen Bereichen betroffen.

		Ausmaß	
		inkrementell	radikal
Schrittfolge	kontinuierlich	1. Quadrant - <u>Treiber</u> : geringfügige Systeminstabilität - <u>Form</u> : geringfügige Anpassungen - <u>Charakter</u> : emergent und lokal - positives <u>Feedback</u> - lose <u>Kopplung</u>	4. Quadrant - <u>Treiber</u> : große Systeminstabilität - <u>Form</u> : radikale Anpassungen - <u>Charakter</u> : emergent und systemweit - positives und negatives <u>Feedback</u> - enge <u>Kopplung</u>
	episodisch	2. Quadrant - <u>Treiber</u> : geringfügige Trägheit - <u>Form</u> : geringfügige Erneuerung - <u>Charakter</u> : geplant und lokal - negatives <u>Feedback</u> - lose <u>Kopplung</u>	3. Quadrant - <u>Treiber</u> : große Trägheit - <u>Form</u> : radikale Erneuerung - <u>Charakter</u> : geplant und systemweit - negatives <u>Feedback</u> - enge <u>Kopplung</u>

Tabelle 1: Einordnung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse in die Wandeltypologie nach PLOWMAN ET AL.¹¹⁶

Die hier zugrundeliegende Thematik lässt sich am ehesten dem 1. oder 4. Quadranten zuordnen, weil jeweils das Emergente (hier als Gegenstück zu vom Management intendierten Vorhaben) und der permanente Charakter betont werden. Zum **1. Quadranten** gehören etwa kontinuierliche Verbesserungsprozesse, wonach geringfügige Systeminstabilitäten zu lokalen Anpassungen führen, die eher inkrementell vonstattengehen, z.B. wenn etwa ein Mitarbeiter operative Störungen beseitigt oder Vorschläge zur Optimierung eines Prozesses macht, in den er selbst involviert ist. Gleichzeitig werden Verbesserungsvorschläge durch positives Feedback ermuntert, z.B. durch eine positive Einstellung des Managements gegenüber Veränderungen. Inwiefern auch andere Organisationsbereiche betroffen sind, lässt sich pauschal nicht beantworten; zumindest die Möglichkeit weitreichender Auswirkungen soll an dieser Stelle nicht ausgeschlossen werden. Deshalb wird im **4. Quadranten** erfasst, dass aus kontinuierlichen Anpassungsmaßnahmen in größerem Ausmaß weitreichende radikale Veränderungen resultieren können, wenn eine enge Systemkopplung vorliegt.¹¹⁷ Konkrete Befunde über das Ausmaß mitarbeiterinduzierter Veränderungsprojekte werden anhand von Fallstudienresultaten in KAPITEL 2.3.3 diskutiert.

¹¹⁶ In Anlehnung an Plowman et al. 2007, S. 518.

¹¹⁷ Vgl. Plowman et al. 2007, S. 517–519.

Während die bisher diskutierte Kontextdimension das „Warum“ und die Inhaltsdimension das „Was“ beinhalteten, geht es schließlich bei der **Prozessdimension** um das „Wie“, also die Frage nach der Ausgestaltung und den möglichen Verlaufsformen organisationaler Veränderungen.¹¹⁸ „The process of change refers to the actions, reactions and interactions from the various interested parties as they seek to move the firm from its present to its future state.“¹¹⁹ Eine prozessuale Betrachtung von Veränderungsprozessen erfolgt im nachfolgenden KAPITEL 2.2. Die Prozessdimension beinhaltet aber darüber hinaus auch die grundsätzlich eingeschlagene Richtung, d.h. von wo aus die Veränderungsimpulse starten und das Unternehmen durchdringen sollen. Mit der Gegenüberstellung der grundsätzlichen Implementierungsstrategien – Top-down oder Bottom-up – befasst sich KAPITEL 2.3.

2.2 Initiierung von Veränderungsprozessen

2.2.1 Prozessuale Betrachtung von Veränderungen

In den meisten Ansätzen des Change Managements wird Wandel als Prozess verstanden¹²⁰ und die Einteilung komplexer Veränderungsprozesse in logisch aufeinander aufbauende Phasen fokussiert,¹²¹ wobei das Durchschreiten sämtlicher Phasen nach dieser Vorstellung erfolgreichen Wandel verspricht.¹²²

Der Ursprung vieler Veränderungsmodelle liegt im **Drei-Phasen-Modell von LEWIN**, das aus Studien zu den Ursachen von Widerstandsverhalten entstanden ist.¹²³ Nach LEWIN existieren sowohl Kräfte, die auf Wandel drängen, als auch Kräfte, die Wandel

¹¹⁸ Vgl. Perich 1993, S. 303 u. 422–481; Pettigrew 1987, S. 658.

¹¹⁹ Pettigrew 1987, S. 657 f.

¹²⁰ Vgl. exempl. Klein 1975, S. 429; Mohr 1997, insbes. S. 72–79.

¹²¹ Ausführliche Gegenüberstellungen finden sich u.a. bei Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 38 f., und Kanter/Stein/Jick 1992, S. 376. VAN DE VEN kritisiert, dass der normative Charakter von Prozessvorschriften neue Erkenntnisse behindert (vgl. Van de Ven 1993, S. 287–289).

¹²² Vgl. Kirsch 1997, S. 39; Steinle 1995, S. 295; Ulrich 1993, S. 33.

¹²³ Vgl. Lewin 1947a, 1958. Die Experimente wurden ursprünglich mit der Absicht durchgeführt, Nahrungsgewohnheiten zu verändern bzw. tief empfundene Speiseabscheu ggü. Innereien zu überwinden (vgl. hierzu auch Schreyögg/Noss 2000, S. 36).

behindern.¹²⁴ Soll der Status quo verändert werden, müssen die herrschenden Kräfte modifiziert und der gegebene Gleichgewichtszustand zunächst „aufgetaut“ werden („**Unfreezing**“); andernfalls würde an tief verankerten Orientierungsmustern festgehalten und Widerstand gegen die Veränderung mobilisiert werden.¹²⁵ Die zweite Phase („**Moving**“) zeigt den eigentlichen Veränderungsprozess, indem neue Strukturen, Prozesse, Strategien oder Verhaltensweisen eingeführt werden. Die Leistungsfähigkeit der Organisation sinkt zwar zunächst, aber gegen Ende des erfolgreichen Veränderungsprozesses pendelt sie sich auf einem höheren Niveau ein,¹²⁶ das in der letzten Phase aber noch stabilisiert werden muss („**Refreezing**“).

In LEWINS Ansatz ist mit dem Gleichgewichtsgedanken und der Auffassung von Wandel als eine relativ seltene Unterbrechung von Phasen organisatorischer Stabilität eine bis heute weitverbreitete Heuristik verankert,¹²⁷ sodass er als konzeptioneller Maßstab für viele spätere Phasenmodelle dient. Diese variieren zwar in Differenzierungsgrad und Schwerpunktbildung,¹²⁸ folgen jedoch meistens dieser Grundlogik.¹²⁹ Im Folgenden werden exemplarisch zwei Phasenmodelle im Hinblick auf ihre Eignung für die vorliegende Thematik betrachtet.

Ein viel zitiertes, eher praxisorientiertes Modell ist das **Acht-Phasen-Modell nach KOTTER**. Auf der Basis von Fallstudien identifiziert er acht Fehler,¹³⁰ aufgrund derer Veränderungsprojekte scheitern, und formuliert dementsprechend acht Schritte zum erfolgreichen Veränderungsprozess, die aber nur zusammen und in der Reihenfolge ein positives Wirkpotenzial entfalten können:¹³¹

¹²⁴ Vgl. Lewin 1947a, insbes. S. 15; Lewin 1958, S. 199, sowie Staehle 1999, S. 591. Ähnliche Überlegungen stammen von SANDIG zum prozessgestaltenden Wechselspiel zwischen „Treibern“ und „Bremsern“ (vgl. Sandig 1933, S. 351–360), die sich auch in der Analyse von Promotoren und Opponenten im Innovationsprozess wiederfinden (vgl. Witte 1976, S. 320 f.).

¹²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Lewin 1947a, S. 35; Lewin 1958, S. 210 f.

¹²⁶ Vgl. Staehle 1999, S. 592.

¹²⁷ Vgl. Schreyögg/Noss 2000, S. 37; ferner Greiner 1967; Pettigrew 1985; Cummings/Worley 2007, sowie die Ausführungen in Kap. 2.1.

¹²⁸ Vgl. Jakob 1980, S. 212.

¹²⁹ Vgl. Wilkinson 1993, S. 157.

¹³⁰ Vgl. Kotter 1996, S. 16.

¹³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kotter 1996, S. 35–158, sowie überblicksartig Kotter 1995, S. 61. In späteren Arbeiten wird verstärkt den Bedürfnissen der Betroffenen Rechnung getragen (vgl. Kotter/Cohen 2002, insbes. S. 7).

So soll zunächst ein **Gefühl der Dringlichkeit** erzeugt werden, indem der Wandlungsbedarf aufgezeigt wird. Da nach KOTTERS Ansicht eine Person allein keinen Wandel bewirken kann, schlägt er als zweite Stufe die Bildung einer starken **Führungscoalition** vor, indem geeignete Schlüsselpersonen als Wandlungsträger gewonnen werden. Die Führungscoalition soll dann als Team eine richtungsweisende Vision sowie die hierfür erforderlichen Strategien im Sinne eines **Wandlungskonzeptes** entwickeln, das den vom Wandel Betroffenen anschließend **vermittelt** werden soll. Im fünften Schritt werden Hindernisse beseitigt und somit die **organisationalen Voraussetzungen** zur Umsetzung des Konzeptes geschaffen. Der sechste Schritt stellt auf die Herbeiführung kurzfristiger Erfolge ab (**Quick wins**), die als Beleg für die Effektivität der Maßnahmen der Akzeptanzsicherung dienen, um in **Folgeprojekten** Systeme, Strukturen und Verhaltensweisen verändern zu können. Im letzten Schritt sollen die erzielten **Ergebnisse evaluiert** und der Zusammenhang zwischen den Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg klar herausgestellt werden, um eine Konsolidierung der neuen Ansätze zu bewirken.

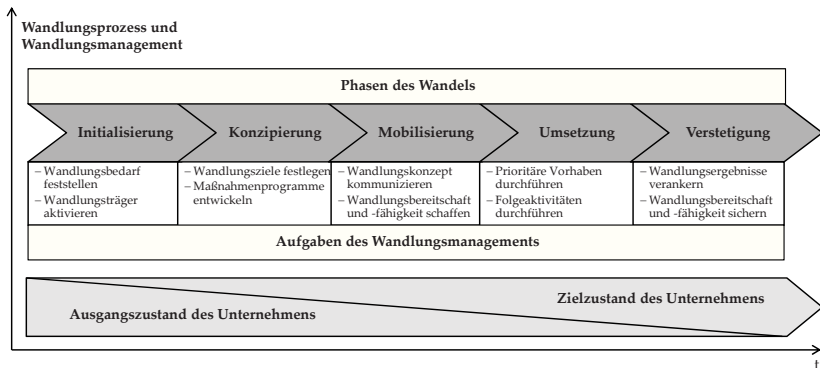
KOTTERS Phasenmodell ist zwar allgemein auf viele Veränderungsprojekte anwendbar,¹³² eine situationsspezifische Ausgestaltung ist jedoch nur bedingt möglich, zum einen weil Rückschritte nicht vorgesehen sind, zum anderen weil nur das Durchlaufen sämtlicher Phasen Erfolg verspricht. Schließlich ist, wie die meisten Prozessmodelle, auch dieser Ansatz top-down geprägt, denn die identifizierten Aufgabenbereiche sind durch das Top Management wahrzunehmen.

Für die Thematik geeigneter scheint daher das im Folgenden dargestellte fünfstufige **Phasenmodell von KRÜGER**, das aus einer kritischen Auseinandersetzung mit KOTTERS Phasenmodell sowie aufbauend auf eigenen Erhebungen entstand¹³³ und insbesondere im deutschsprachigen Raum verbreitet ist (siehe ABBILDUNG 3).¹³⁴

¹³² Vgl. Kotter 1996, S. 20.

¹³³ Vgl. Krüger 2009b, S. 69.

¹³⁴ Vgl. exempl. Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 610.

Abbildung 3: Veränderungsprozess nach KRÜGER¹³⁵

In der **Initialisierungsphase** sollen die drohenden Veränderungen erkannt bzw. festgestellt werden, ob die äußeren oder inneren Bedingungen dem Erreichen der Organisationsziele entgegenstehen. Neben der Feststellung des Wandlungsbedarfs müssen die Beteiligten und vor allem die Schlüsselfiguren des Wandels identifiziert bzw. Letztere auch aktiviert werden. In der **Konzipierungsphase** werden Ziele und Maßnahmenprogramme zur Deckung des Wandlungsbedarfs entwickelt, um sie anschließend in der **Mobilisierungsphase** an die Beteiligten und Betroffenen zu kommunizieren und sie für die Veränderung zu gewinnen. Des Weiteren werden hier zur Schaffung der notwendigen Wandlungsbedingungen alle notwendigen Ressourcen bereitgestellt, die für den Ablauf benötigt werden. Die eigentliche Realisierung erfolgt in der **Umsetzungsphase**, wenn die geplanten Vorhaben durchgeführt werden. Die letzte Phase der **Verstetigung** besteht neben der Verankerung der neuen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen auch aus der Beurteilung des Prozesses sowie der Sicherung der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit. Wesentlich ist hierbei, dass der Veränderungsprozess hier nicht endet,¹³⁶ sondern die letzte Phase mit der Forderung nach kontinuierlicher Weiterentwicklung zur ersten Phase übergeht – dem Überprüfen, ob die Organisation gegenüber den Anforderungen der Umwelt gewappnet ist.¹³⁷

¹³⁵ In Anlehnung an Krüger 2009b, S. 70.

¹³⁶ Hier zeigt sich der wesentliche Unterschied zu LEWINs Modell, dessen Refreezing-Phase den Prozess abschließt.

¹³⁷ Vgl. hierzu auch Gaede 2003, S. 92.

Nach dieser Sichtweise entsteht letztlich eine sogenannte „chronically unfrozen“¹³⁸ Organisation, in der Wandel nicht als störendes und schnell wieder zu beseitigendes Problem angesehen wird,¹³⁹ sondern die der Forderung nach permanentem Wandel entgegenkommt.¹⁴⁰

KRÜGERS Modell gibt einen Orientierungsrahmen für organisationale Veränderungen vor, gewährleistet aber gleichzeitig die Möglichkeit der situationsspezifischen Ausgestaltung, sowohl inhaltlicher Art als auch in der Reihenfolge von Aufgaben und Teilprozessen.¹⁴¹ KRÜGER rekurriert zwar in erster Linie auf den Prozess tiefgreifenden und weitreichenden Wandels,¹⁴² lässt aber explizit auch Flexibilität im Hinblick auf die situationsadäquate Konfiguration konkreter Wandlungsprojekte zu.¹⁴³ Während sowohl bei LEWIN als auch bei KOTTER Mitarbeiter lediglich Gegenstand der Veränderung sind,¹⁴⁴ berücksichtigt KRÜGER in seinem Phasenmodell auch aufwärts verlaufende (emergente) Wandlungsimpulse,¹⁴⁵ weswegen es den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt wird.

Im Folgenden liegt der Fokus auf der 1. Phase im Veränderungsprozess (Initialisierung). Es wird geprüft, wie und wodurch mitarbeiterinduzierte Veränderungsprozesse ausgelöst werden.

¹³⁸ Weick 1977, S. 41.

¹³⁹ Vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 175.

¹⁴⁰ Vgl. exempl. Krüger 1998, S. 228, sowie Kap. 2.1.1.

¹⁴¹ Vgl. Krüger 2009b, S. 88.

¹⁴² Vgl. Krüger 2009b, S. 68 f.

¹⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Krüger 2009b, S. 69–83.

¹⁴⁴ Vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 57.

¹⁴⁵ Vgl. Krüger 2009b, S. 93. Bei mitarbeiterseitigen Veränderungen dürften sich Unterschiede im Verlauf des Veränderungsprozesses vor allem in der Dauer der einzelnen Phasen und im Prozessverlauf insgesamt ergeben.

2.2.2 Mitarbeiterinitiativen als Auslöser von Veränderungen

In der Diskussion über Entstehung von organisationalen Veränderungen werden zahlreiche Faktoren als mögliche Auslöser und Triebkräfte für organisationalen Wandel genannt.¹⁴⁶ TICHY ordnet die Ursachen des Wandels in vier Kategorien ein:¹⁴⁷

- „**Environment**“ beinhaltet Auslöser, wie zunehmender Wettbewerbsdruck, Faktorkosten und -verfügbarkeit, Inflation oder Arbeitsrecht¹⁴⁸
- „**Diversification**“ umfasst strukturelle Veränderungen in der Organisation durch den Eintritt in neue Geschäftsfelder¹⁴⁹
- „**Technology**“ enthält Auswirkungen auf das Unternehmen aufgrund technologischer Entwicklungen¹⁵⁰
- „**People**“ umfasst Auslöser, die sich auf menschliches Verhalten beziehen, z.B. aufgrund veränderter Wahrnehmungen¹⁵¹

Die Kategorien sind als generelle **Indikatoren für einen Wandlungsbedarf** zu sehen. Wesentlich für die hier vorliegende Thematik ist vor allem, dass Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen einen Wandlungsbedarf, wie z.B. veränderte Kundenanforderungen oder operative Störungen, unter Umständen eher wahrnehmen als das Management und daraus eine **Veränderungsinitiative** entsteht.¹⁵²

¹⁴⁶ Vgl. stellvertretend für zahlreiche empirische Untersuchungen Kirsch/Esner/Gabele 1979, S. 6–9, die 32 Faktoren als Auslöser auf ihre Relevanz untersuchen; vgl. ferner Beer 1980, S. 47 f.; Levy/Merry 1986, S. 271 f., sowie insbes. zu Krisen als Auslöser Hauschildt/Grape/Schindler 2006, insbes. S. 10, sowie Staehle 1999, S. 901–908.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Tichy 1983, S. 18–20.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu u.a. Kieser 1997, insbes. S. 88 f.; Kieser/Walgenbach 2010, S. 379–384, die in diesem Zusammenhang sog. „Organisationsmoden“ diskutieren, die dazu führen, dass Manager organisationale Veränderungen initiieren, weil sie keine Trends verpassen wollen.

¹⁴⁹ TICHY nimmt hierbei Bezug auf CHANDLER, der hieraus ableitet: „Structure follows Strategy“ (vgl. Tichy 1983, S. 18, sowie Chandler 1962, S. 49). Diese Kategorie dürfte jedoch für die hier diskutierten mitarbeiterseitig ausgelösten Veränderungen eher unbedeutend sein.

¹⁵⁰ ORLIKOWSKI führt in diesem Zusammenhang die Perspektive des „technologischen Imperativs“ an, wonach die Anwendung neuer Technologien zu veränderten Strukturen, Abläufen und Informationsflüssen führt (vgl. Orlikowski 1996, S. 64, m.w.N.).

¹⁵¹ Vor allem nach Wechseln innerhalb der Unternehmensleitung können von den neuen Mitgliedern der Führungsspitze Wandlungsimpulse ausgehen, da sie unbefangen sind und unter Umständen auch unter einem gewissen Profilierungszwang stehen (vgl. Chandler 1962, S. 283–323).

¹⁵² Vgl. Hauschildt/Grape/Schindler 2006, insbes. S. 8 u. 11, zu Wahrnehmungsproblemen des Managements. Die Autoren benennen Führungsmängel aufgrund von Wahrnehmungsproblemen auch als bedeutendste Krisenursache (S. 15).

Im Allgemeinen ist unter Initiative der „Startimpuls für einen Tätigkeitsablauf“¹⁵³ zu verstehen, und Initiierung als 1. Stufe des Veränderungsprozesses bedeutet die Identifikation und Feststellung eines sachlich notwendigen Wandlungsbedarfs sowie die Inangriffnahme erster Aufgaben.¹⁵⁴ Nach HAUSCHILDT/SALOMO sind Initiativen durch folgende konstituierende Merkmale gekennzeichnet, nämlich (1) einen Initiator, (2) einen auslösenden Impuls, (3) einen Aktionswillen und (4) eine Willensbekundung zur Weiterverfolgung,¹⁵⁵ die im Folgenden in Bezug auf die Initialisierungsphase in Veränderungsprozessen diskutiert werden.

HAUSCHILDT/SALOMO beschreiben als erstes konstituierendes Merkmal von Initiativen die Gebundenheit an eine Person (**Initiator**).¹⁵⁶ Danach entstehen Initiativen deshalb, weil jemand ein Problem wahrnimmt und feststellt, dass eine Veränderung wünschenswert und möglich ist.¹⁵⁷ Die Ergreifung einer Initiative ist somit von der Neugierde, Aufmerksamkeit, Sensibilität, Auffassungs- und Beobachtungsgabe einer Person abhängig.¹⁵⁸ Dieser Aspekt erlangt insbesondere dann Bedeutung, wenn Wahrnehmungsprobleme des Managements dem Erkennen des Wandlungsbedarfs entgegenstehen.¹⁵⁹

Dass KRÜGER schon als Aufgabe in der Initialisierungsphase die Identifizierung und Aktivierung von Wandlungsträgern nennt,¹⁶⁰ steht nicht im Widerspruch zum personengebundenen Startimpuls. Ähnliches gilt, wenn Gruppen als Ideengenerierer genannt werden,¹⁶¹ denn in der Regel ist ein Gruppenmitglied als Urheber zu identifizieren, und die Idee wird dann von der Gruppe aufgegriffen und weiterentwickelt.¹⁶²

¹⁵³ Hauschildt 1969, Sp. 734.

¹⁵⁴ Vgl. Krüger 2009b, S. 70 f. Er bezeichnet den ersten Prozessschritt in seinem Fünf-Phasen-Modell zwar als „Initialisierung“ (vgl. Kap. 2.2.1); beide Begriffe werden aber synonym verwendet.

¹⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Hauschildt/Salomo 2007, S. 308–311.

¹⁵⁶ Vgl. Hauschildt/Salomo 2007, S. 308.

¹⁵⁷ Vgl. Klein 1975, S. 434.

¹⁵⁸ Vgl. Hauschildt/Salomo 2007, S. 309; Salomo/Mensel 2005, S. 478.

¹⁵⁹ Vgl. hierzu die Fallstudie von DANNEELS, der in diesem Zusammenhang „Managerial Resource Cognition“ diskutiert (vgl. Danneels 2011, S. 26).

¹⁶⁰ Vgl. Krüger 2009b, S. 71.

¹⁶¹ Vgl. Hendry 1996, S. 628, der Communities-of-Practice thematisiert (vgl. hierzu auch Kap. 3.3.1).

¹⁶² Vgl. Mensel 2004, S. 57 f.; Salomo/Mensel 2005, S. 478.

Als weiteres Merkmal entsteht die Initiative aus einem **auslösenden Impuls**, der im bewussten Erkennen einer Divergenz zwischen Erwartung und Realität besteht,¹⁶³ woraus sich das Ziel des Veränderungsprojekts ergibt. Organisationaler Wandel zielt im Allgemeinen auf die Erhöhung der organisationalen Effektivität¹⁶⁴ und/oder Effizienz¹⁶⁵. Als gleichrangiges Ziel wird von manchen Autoren, insbesondere wenn sie aus sozialpsychologischer Sicht argumentieren, die Humanisierung der Arbeit angeführt.¹⁶⁶ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt aber auch dies letztlich ein Mittel zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz dar.¹⁶⁷ Im Allgemeinen wird die Unzufriedenheit mit dem Status quo die Ursache dafür sein, dass Personen zum Handeln stimuliert werden.¹⁶⁸ In diesem Zusammenhang zeigen CALDWELL/HEROLD/FEDOR, dass Veränderungen der organisationalen Umwelt einen Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung des Person-Organization-Fit haben,¹⁶⁹ den es gilt, wiederherzustellen.

Hierfür bedarf es eines **Aktionswillens** des Initiators, der den Veränderungsprozess in Gang bringt und bereit ist, die Initiative an zuständige Instanzen heranzutragen, die wiederum über die organisatorischen Kompetenzen zur Freigabe von Ressourcen verfügen (**Willensbekundung**).¹⁷⁰ Denn auch wenn eine Divergenz wahrgenommen wird, besteht häufig kein Ansporn zur Veränderung, weil Menschen durch Bequemlichkeit und Gewohnheit eher gewillt sind, ihr bisheriges Verhalten beizubehalten.¹⁷¹ Falls dadurch keine ernsthaften Gefährdungen zu erwarten sind, werden viele Mitarbeiter eher versuchen, die Wandlungsimpulse zu verdrängen und den Status quo aufrechtzuerhalten. Was individuelle Akteure dazu veranlasst, tatsächlich „die Initiative zu ergreifen“, und sich dafür zu engagieren, wird im Folgenden untersucht.

¹⁶³ Vgl. exempl. Dumont du Voitel/Gabele/Kirsch 1976, S. 4.

¹⁶⁴ Vgl. exempl. Beckhard 1969, S. 9–11; Beer 1980, S. 73; Cummings/Worley 2007, S. 1. Unter Effektivität wird die Beurteilung der Zielerreichung verstanden, d.h. in welchem Ausmaß die geplanten Ziele tatsächlich erreicht worden sind (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 115).

¹⁶⁵ Vgl. Picot/Freudenberg/Gaßner 1999a, S. 80 f. Unter Effizienz wird die Beurteilung der Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und dem Ressourceneinsatz verstanden (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 114).

¹⁶⁶ Vgl. exempl. Becker/Langosch 1995, S. 17; Gebert 1974, S. 11–16.

¹⁶⁷ Vgl. etwa Staehle 1991, S. 331; Picot/Freudenberg/Gaßner 1999a, S. 80; Staehle 1999, S. 925.

¹⁶⁸ Vgl. Van de Ven 1986, S. 595.

¹⁶⁹ Vgl. Caldwell/Herold/Fedor 2004, S. 879.

¹⁷⁰ Vgl. exempl. Salomo/Mensel 2005, S. 479; Hauschildt/Salomo 2007, S. 310.

¹⁷¹ Vgl. Marr/Kötting 1992, Sp. 831; Schlicht 1998, S. 120.

2.2.3 Proaktives Verhalten als Voraussetzung für Mitarbeiterinitiativen

2.2.3.1 Konzepte des Extra-Rollenverhaltens

Im vorangegangenen KAPITEL 2.2.2 wurde dargelegt, dass gemäß HAUSCHILDT/SALOMO Veränderungsinitiativen entstehen, weil ein Initiator einen Wandlungsbedarf nicht einfach hinnimmt, sondern einen Aktionswillen entwickelt, um diesen als Diskrepanz empfundenen Zustand abzustellen.¹⁷² Dieses freiwillige, engagierte und überschüssige (d.h. nicht einklagbare) Zutun der Mitarbeiter wird in der Literatur unter Konzepten des **Extra-Rollenverhaltens** diskutiert.¹⁷³ Hierunter werden mehr oder weniger gewohnheitsmäßige oder spontane Verhaltensweisen gefasst, die nicht durch formale Rollenverpflichtungen und Verträge erzwungen werden können, sondern durch Freiwilligkeit und Proaktivität der Mitarbeiter zustande kommen und in ihrer Gesamtheit zum langfristigen Organisationserfolg beitragen.¹⁷⁴ Dies können nach KATZ etwa die Hilfestellung für Kollegen sein, persönliche Anstrengungen zum Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten, eine positive Einstellung zur Arbeit, die auch nach außen vermittelt wird, sowie eben auch konstruktive Vorschläge zur Optimierung der Arbeit.¹⁷⁵

Abweichendes Verhalten im **kontraproduktiven** Sinne¹⁷⁶ soll nicht thematisiert werden, da im Fokus dieser Arbeit die Herbeiführung von organisationalem Wandel durch mitarbeiterseitige Verbesserungsvorschläge steht und daher der (zumindest intendierte) Nutzen für die Organisation betont wird. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass nicht jedes Extra-Rollenverhalten grundsätzlich als positiv zu werten ist, etwa wenn die Beteiligten für das Tagesgeschäft nicht voll zur Verfügung stehen, Eifer in Übereifer ausartet und es zu Überlastungsreaktionen kommt,¹⁷⁷ neue Prozesse

¹⁷² Vgl. Hauschildt/Salomo 2007, S. 308; Salomo/Mensel 2005, S. 479.

¹⁷³ Vgl. grundlegend Katz 1964; Katz/Kahn 1978; Van Dyne/LePine 1998.

¹⁷⁴ Vgl. exempl. Brief/Motowidlo 1986, S. 710; Choi 2007, S. 469; Crant 2000, S. 453; Frese et al. 1996, S. 38; Fuller/Marler/Hester 2006, S. 1090; Hornung/Kim 2009, S. 1; Organ 1988, S. 4; Van Dyne/Cummings/MacLean Parks 1995, S. 218. Bisher konnten positive Zusammenhänge etwa zur Kundenzufriedenheit, Produktivität, Kostenreduktion und Fluktuationsrate festgestellt werden (vgl. zusammenfassend Podsakoff et al. 2009, S. 131 f.).

¹⁷⁵ Vgl. Katz 1964, S. 132 f.

¹⁷⁶ Hierunter fallen z.B. Bestechlichkeit, Informationsmissbrauch, Absentismus, Diebstahl oder Zerstörung von Eigentum (vgl. Neuberger 2006, S. 59 f.; Kräkel 1997, S. 535).

¹⁷⁷ Vgl. Neuberger 2006, S. 61.

noch störanfällig sind¹⁷⁸ oder Fehler vertuscht werden, um anderen zu helfen.¹⁷⁹ Zudem wird eigenmächtiges Handeln oftmals auch damit gerechtfertigt, dass es den Organisationszielen dient.¹⁸⁰ Bei dem Versuch einer Bewertung wird jedoch deutlich, dass nicht die Tatsache der Abweichung vom Normalbereich relevant ist, sondern deren Legitimation, soziale Erwünschtheit, Folgekosten, Nutzenbeiträge etc., wobei die Erfolgseinschätzung je nach Betroffenheit und Interessenlage variieren kann.¹⁸¹ Schließlich ist auch nach wie vor die genaue Abgrenzung zwischen Intra- und Extra-Rollenverhalten sehr schwierig.¹⁸²

Mittlerweile findet sich in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte,¹⁸³ die zwar zum Teil verschiedenen Forschungsdisziplinen entstammen, jedoch alle das freiwillige Engagement über das formal Geforderte hinaus betonen und zu erklären versuchen. Dabei sind die Begriffe zum Teil sehr unscharf gefasst und umfassen höchst heterogene Aktivitäten. Deshalb soll im Folgenden ein Konzept gefunden werden, das zur Beschreibung und Erklärung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse geeignet ist.

Inhaltlich lassen sich die bestehenden Ansätze zunächst in Bezug auf die **Ausrichtung** unterscheiden, d.h. inwiefern das Extra-Rollenverhalten darauf abzielt, entweder zur Erhaltung des Status quo beizutragen (Bewahrung), auf Missstände hinzuweisen (Protest) oder tatsächlich Wandel zu bewirken (Veränderung).

So wurde das prominenteste und empirisch am besten abgesicherte Konzept¹⁸⁴ zur Beschreibung von freiwilligen, positiv auf die Organisation wirkenden Verhaltensweisen von ORGAN durch den Begriff „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) geprägt. Es ist Fundament zahlreicher empirischer Studien, im Rahmen derer es auch

¹⁷⁸ Vgl. Reiß 1995, S. 278 f.

¹⁷⁹ Vgl. etwa Kaschube 2006, S. 153; Van Dyne/Cummings/MacLean Parks 1995, S. 214 f.

¹⁸⁰ Vgl. Solga/Blickle 2003, S. 227.

¹⁸¹ Abweichendes Verhalten wird meistens dann positiv bewertet, wenn es erfolgreich war – also erst im Nachhinein (vgl. Neuberger 2006, S. 62 f.).

¹⁸² So postuliert MARCH, dass es gar nicht außergewöhnliche Ereignisse sind, die Wandel auslösen, sondern dass Veränderungen stattfinden, weil die Akteure innerhalb einer Organisation das tun, was man von ihnen erwartet, nämlich aufmerksam ihrer Arbeit nachgehen (vgl. March 1981, S. 564).

¹⁸³ Vgl. exempl. Van Dyne/Cummings/MacLean Parks 1995, S. 214 f., die die Definitionsvielfalt von Extra-Rollenverhalten kritisieren.

¹⁸⁴ Vgl. Martin 2003, S. 106.

weiterentwickelt wurde, indem etwa andere oder auch differenziertere Ausprägungen der bestehenden Dimensionen entstanden.¹⁸⁵ In OCB sehen MORRISON/PHELPS jedoch eine Form von Extra-Rollenverhalten, das eher dazu dient, einen Rahmen für das stabile (Weiter-)Funktionieren der Organisation zu schaffen (**Bewahrung**), indem ein positiver Einfluss auf die organisationale, soziale und psychologische Umwelt genommen wird.¹⁸⁶ Als Beispiel wäre ein Abteilungsleiter zu nennen, der auf dem Weg in sein Büro ein zerknülltes Papier sieht, das neben dem Papierkorb liegt, es spontan aufhebt und wegwirft. Dieses trägt zwar zur Effektivität der Organisation bei, dient jedoch eher der Stabilisierung des Status-quo. Darüber hinaus soll der Arbeit ein Konzept zugrunde liegen, das Verhalten beschreibt, welches über eine spontane Reaktion hinausgeht, indem es ein absichtsvolles, reflexives Moment beinhaltet, was die Veränderungsinitiative auslöst.

Neben eher stabilitätsfördernden Konzepten wie OCB gibt es auch Konzepte, die eher Einspruchsverhalten beschreiben (z.B. Voice, Whistle-blowing oder Principled Organizational Dissent).¹⁸⁷ Beispielsweise fallen hierunter Beschwerden über Arbeitsbedingungen aber auch (anonyme) Hinweise von Mitarbeitern über nicht regelkonformes Verhalten ihres Vorgesetzten. Solche Verhaltensweisen beinhalten zwar einen **Protest** gegen den Status quo bzw. das Aufzeigen von Problemen, aber eigene konstruktive Verbesserungsvorschläge werden – wenn überhaupt – nur am Rande thematisiert.

¹⁸⁵ Das 5-Faktoren-Modell von ORGAN enthält die Faktoren „altruism“, „conscientiousness“, „courtesy“, „civic virtue“ und „sportsmanship“ (vgl. Organ 1988; Organ/Podsakoff/MacKenzie 2006, S. 18 f.; LePine/Erez/Johnson 2002, S. 53). PODSAKOFF ET AL. unterscheiden sieben Dimensionen, nämlich „helping behavior“, „sportsmanship“, „organizational loyalty“, „organizational compliance“, „individual initiative“, „civic virtue“ und „self development“ (vgl. Podsakoff et al. 2000, S. 516).

¹⁸⁶ Vgl. Morrison/Phelps 1999, S. 403. Tatsächlich ist nur eine der von PODSAKOFF ET AL. identifizierten sieben Dimensionen von OCB auf Veränderung gerichtet, nämlich „individual initiative“ als „voluntary acts of creativity and innovation designed to improve one's task or the organization's performance“ (Podsakoff et al. 2000, S. 524).

¹⁸⁷ Vgl. Hirschman 1970; Graham 1986, S. 1. Der organisationsförderliche Charakter lässt sich bei diesen Konzepten ambivalent beurteilen. So ist Whistle-blowing definiert als das Aufdecken von organisationalem Fehlverhalten durch aktuelle oder ehemalige Organisationsmitglieder gegenüber der Öffentlichkeit und/oder vor Personen oder Institutionen, die die Möglichkeit besitzen, etwas an der Situation zu ändern (vgl. Near/Dworkin/Miceli 1993, S. 394). Das „Verpfeifen“ verletzt damit einerseits die Treuepflicht als Arbeitnehmer (§§ 311 Abs. 2, 241 Abs. 2, 242 BGB), andererseits wird es auch als Compliance-Instrument, etwa zur Bekämpfung von Korruption, eingesetzt (vgl. Donato 2009, S. 175-178; Miceli et al. 2012, S. 946 f.).

Für die vorliegende Thematik ist es jedoch wesentlich, dass das über das formal Geforderte hinausgehende Verhalten auf die Herbeiführung einer **Veränderung** gerichtet ist und tatsächliches Eingreifen thematisiert wird, um gegen einen subjektiv empfundenen Missstand vorzugehen. Veränderungsorientiertes Verhalten umfasst dabei den zukunftsbezogenen Einsatz zur Überwindung von Problemen und Initiierung von Verbesserungen der Arbeitssituation.¹⁸⁸

Die für die vorliegende Thematik besonders relevanten Konzepte der Dimension „Veränderung“ lassen sich des Weiteren nach dem **Ausmaß** des Engagements unterscheiden. In Bezug auf mitarbeiterinduzierte Veränderungen wurde in KAPITEL 2.1.2 eine ähnliche Unterscheidung und Einteilung nach Ausmaß vorgenommen, wonach weiterreichende Wirkungen zumindest nicht ausgeschlossen werden sollten. Insofern soll das Konzept weder ausschließlich darauf gerichtet sein, das eigene Verhalten an neue Situationen anzupassen (z.B. Role Innovation oder Adaptive Performance) noch Veränderungen fokussieren, die nur am eigenen Arbeitsplatz stattfinden (z.B. Task Revision, Job Crafting) und damit lokal begrenzt sind. Auch hier sollten weiterreichende Veränderungen zumindest intendiert sein.

Des Weiteren sind veränderungsorientierte Konzepte mitunter zwar auf die aktive Teilhabe, nicht aber auf die Initiierung von Veränderungsprojekten gerichtet (z.B. Change-supportive Behavior¹⁸⁹). Dagegen stellt die Idee des veränderungsorientierten OCB nach BETTENCOURT und CHOI eine Weiterentwicklung des OCB-Konzepts dar, wonach Mitarbeiter durch ihr Verhalten Veränderungsprozesse initiieren und damit den Status quo herausfordern.¹⁹⁰ Diese Form von Extra-Rollenverhalten wurde aber bislang nur wenig untersucht.

Schließlich sollte das Konzept so weit gefasst sein, dass es nicht nur bestimmte Verhaltensweisen beinhaltet, sondern aufgrund seines umfassenden Charakters einen verallgemeinerbaren Erklärungs- und Gestaltungsspielraum lässt.

¹⁸⁸ Vgl. Hornung/Kim 2009, S. 1; Van Dyne/Graham/Dienesch 1994, S. 780 u. 783; Van Dyne/LePine 1998, S. 108 f.

¹⁸⁹ Vgl. Kim/Hornung/Rousseau 2011, S. 1665.

¹⁹⁰ Vgl. Bettencourt 2004, S. 261; Choi 2007, S. 469.

Ausrichtung		Konzepte	
Bewahrung		<ul style="list-style-type: none"> - OCB (z.B. Organ 1988; Smith/Organ/Near 1983) - Organizational Spontaneity (z.B. George/Jones 1997) - Contextual Performance (z.B. Coleman/Borman 2000) - Prosocial Organizational Behavior (z.B. Brief/Motowidlo 1986) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Voice (z.B. Hirschman 1970) - Principled Organizational Dissent (z.B. Graham 1986) - Whistle-blowing (z.B. Near/Dworkin/Miceli 1993) 	
Veränderung	Ausmaß	lokal begrenzt	<ul style="list-style-type: none"> - Job Crafting (z.B. Wrzesniewski/Dutton 2001) - Task Revision (z.B. Staw/Boettger 1990) - Role Innovation (z.B. Van Maanen/Schein 1979) - Adaptive Performance (z.B. Hutchins 1991) - Individual Innovation (z.B. Scott/Bruce 1994)
		weiterreichende Wirkung zumindest intendiert	<u>Umfassende Konzepte</u> <ul style="list-style-type: none"> - Proaktives Verhalten (z.B. Bateman/Crant 1993)
			<u>Spezifische Konzepte</u> <ul style="list-style-type: none"> - Change-oriented OCB (z.B. Bettencourt 2004; Choi 2007) - Change-supportive Behavior (z.B. Kim/Hornung/Rousseau 2011) - Personal Initiative (z.B. Frese et al. 1997) - Taking Charge (z.B. Morrison/Phelps 1999) - Felt-Responsibility for Constructive Change (z.B. Fuller/Marler/Hester 2006) - Issue Selling (z.B. Dutton/Ashford 1993; Howard-Grenville 2007)

Tabelle 2: Systematik des Extra-Rollenverhaltens

In TABELLE 2 sind die angesprochenen Konzepte zu Extra-Rollenverhalten den Dimensionen „Ausrichtung“ und gegebenenfalls „Ausmaß“ entsprechend zugeordnet. Hier wird deutlich, dass das umfassende Konzept des **proaktiven Verhaltens** nach BATEMAN/CRANT die thematischen Anforderungen und damit den Untersuchungsgegenstand am besten trifft, denn es ist in erster Linie auf Veränderung gerichtet, geht über lokale Anpassungen hinaus und beinhaltet als relativ stabile Verhaltenstendenz viele unterschiedliche Verhaltensweisen.¹⁹¹ Dies zeigt sich darin, über welche Items es beispielsweise abgefragt wird:¹⁹²

¹⁹¹ Vgl. zu ähnlicher Auffassung Krummacker 2007, S. 121 f.

¹⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Bateman/Crant 1993, S. 112.

- *I feel driven to make a difference in my community, and maybe the world*
- *Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change*
- *I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas*
- *If I see something I don't like, I fix it*
- *I love being a champion for my ideas, even against others' opposition*
- *I am always looking for better ways to do things*
- *If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen*

Darüber hinaus ist es sowohl theoretisch als auch empirisch stark fundiert. All diese Gründe führen dazu, dass es der Themenbearbeitung im Folgenden zugrunde gelegt wird. Zunächst soll sein Erklärungsgehalt für Veränderungsinitiativen im Folgenden eingehender diskutiert werden.

2.2.3.2 Erklärungsgehalt für Veränderungsinitiativen

Proaktives Verhalten wird definiert als „taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions.“¹⁹³ Proaktiven Organisationsmitgliedern wird zugeschrieben, dass sie überdurchschnittliche Leistungen erbringen, sich stark den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen, unternehmerisch denken und handeln und eine hohe Integrität aufweisen.¹⁹⁴ BATEMAN/CRANT fassen basierend auf verschiedenen empirischen Studien folgende konkrete Verhaltensweisen zusammen, um proaktives Verhalten zu charakterisieren:

- Suchen nach Veränderungsmöglichkeiten,
- Setzen von wandelgerichteten Zielen,
- Antizipation und Verhindern von Problemen,
- mal andere Dinge machen oder Dinge anders machen,
- Ergreifen von Veränderungsmaßnahmen,
- Durchhaltevermögen und
- Erzielen von konkreten Ergebnissen.¹⁹⁵

¹⁹³ Crant 2000, S. 436.

¹⁹⁴ Vgl. Campbell 2000, S. 56.

¹⁹⁵ Vgl. hierzu Bateman/Crant 1999, S. 64 f.

Proaktives Verhalten wird wie oben beschrieben als übergeordnetes und umfassendes Konzept betrachtet.¹⁹⁶ So fassen etwa GRIFFIN/NEAL/PARKER hierunter unter anderem das **Taking Charge**-Konzept,¹⁹⁷ welches das eigenverantwortliche Handeln in der individuellen Bemühung betont, die eigene Aufgabe, Rolle oder Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation so zu verändern, dass die Ziele der Organisation besser erreicht werden. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass derartiges Handeln über die Erklärung außergewöhnlicher Leistungen innerhalb des Status quo hinausgeht, weil es „inherently change-oriented and aimed at improvement“¹⁹⁸ ist. Die Autoren grenzen Taking Charge insbesondere gegenüber OCB, aber auch gegenüber Eigeninitiative als stärkste und konkret beobachtbare Form proaktiven Verhaltens ab.¹⁹⁹

Eigeninitiative umfasst zwar auch wie Taking Charge Verhaltensweisen, die auf eine Veränderung der Arbeitsausführung gerichtet sind; Eigeninitiative wird aber als ein relativ stabiles Set an Verhaltensweisen definiert, während MORRISON/PHELPS Taking Charge als situationsabhängig konzipieren.²⁰⁰ Eigeninitiative zeichnet sich durch ein aktives, selbststartendes Herangehen an die Arbeit aus und überwindet in der Fokussierung auf langfristige Ziele eventuelle Hindernisse und Barrieren. Zentrale Elemente des Konzepts sind zum einen, dass es ausschließlich selbst initiiertes Verhalten umfasst, d.h. der Anstoß einer Handlung erfolgt allein durch die Initiative der ausführenden Person, und zwar proaktiv.²⁰¹ Entscheidend ist hier, dass eine veränderte Arbeitsausführung, Teamzusammensetzung oder eine neue Technologie zu einer wirklichen Verbesserung führt und somit einen eindeutigen Nutzen für die Organisation besitzt.²⁰² Zum anderen wird Eigeninitiative von Beharrlichkeit und Ausdauer begleitet, denn oftmals müssen bei Veränderungsinitiativen Rückschläge oder Probleme überwunden werden.²⁰³

¹⁹⁶ Vgl. hierzu Parker/Collins 2010, S. 633 u. 635 f.

¹⁹⁷ Vgl. Griffin/Neal/Parker 2007, S. 328.

¹⁹⁸ Morrison/Phelps 1999, S. 403 f.

¹⁹⁹ Vgl. Morrison/Phelps 1999, S. 405, i.V.m. Frese et al. 1996, S. 38–40; Frese/Tornau/Fay 2008, S. 50.

²⁰⁰ Vgl. Morrison/Phelps 1999, S. 405.

²⁰¹ Während FRESE ET AL. Proaktivität als Merkmal von Eigeninitiative fassen (vgl. Frese et al. 1996, S. 38), sehen andere Autoren proaktives Verhalten als Oberbegriff (vgl. Parker/Collins 2010, S. 637 f.).

²⁰² Vgl. Sonntag/Stegmaier 2007, S. 53.

²⁰³ Vgl. Frese et al. 1996, S. 38.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass proaktives Verhalten als umfassendes Konzept dennoch Hinweise auf *konkrete* Verhaltensweisen gibt, die sich am besten durch hierunter subsummierte Konzepte wie z.B. Taking Charge oder Eigeninitiative beschreiben lassen. So greift Eigeninitiative in bestehende Prozesse ein, stellt Routinen in Frage, regt zu Diskussionen an und führt damit in jedem Fall zu Veränderungen und Unterbrechungen der Arbeitsabläufe.²⁰⁴ Proaktive Verhaltensweisen sind damit auf organisationalen Wandel gerichtet,²⁰⁵ unterscheiden sich zum Teil aber grundlegend in der **Erklärung des gezeigten Verhaltens**.²⁰⁶

Zum einen wird proaktives Verhalten primär auf entsprechende Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt, und es wurde auch von den Autoren ursprünglich als Prädisposition definiert.²⁰⁷ Die Persönlichkeit wird hierbei als Indikator für wiederholtes Verhalten angesehen,²⁰⁸ und eine **proaktive Persönlichkeit** beschrieben als „relatively unconstrained by situational forces and who effects [...] change.“²⁰⁹ Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und proaktiven Verhaltensweisen wird meist auf Grundlage der Big-Five analysiert, wobei ein positiver Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen „Gewissenhaftigkeit“ und „Extraversion“ festgestellt werden konnte, aber kein signifikanter zu „Neurotizismus“, „Offenheit“ und „Verträglichkeit“. ²¹⁰ Des Weiteren wurden positive Zusammenhänge beispielsweise in Bezug auf Arbeitsleistung,²¹¹ Arbeitsmotivation sowie das Wissen um organisationale und politische Zusammenhänge,²¹² unternehmerisches Handeln,²¹³ Networking und Karriereerfolg²¹⁴ festgestellt.

²⁰⁴ Vgl. Frese/Tornau/Fay 2008, S. 49.

²⁰⁵ Vgl. Parker/Collins 2010, S. 633.

²⁰⁶ Für eine Gegenüberstellung der beiden grundlegenden Erklärungsrichtungen vgl. Crant 2000, S. 437 f.

²⁰⁷ Vgl. Bateman/Crant 1993, S. 103. In späteren Arbeiten wird dies jedoch relativiert und proaktives Verhalten zum einen als „function of both individual disposition and the work environment“ (Bateman/Crant 1999, S. 66), zum anderen als zielgerichteter Prozess definiert (vgl. Parker/Bindl/Strauss 2010, S. 827).

²⁰⁸ Vgl. Organ/Podsakoff/MacKenzie 2006; Epstein 1980, S. 801.

²⁰⁹ Bateman/Crant 1993, S. 105.

²¹⁰ Vgl. Bateman/Crant 1993, S. 111, i.V.m. Costa/McCrae 1992.

²¹¹ Vgl. Thompson 2005, S. 1014 f.

²¹² Vgl. Fuller/Marler 2009, S. 336.

²¹³ Vgl. zusammenfassend Parker/Collins 2010, S. 640; Seibert/Kraimer/Crant 2001, S. 847.

²¹⁴ Vgl. Fuller/Marler 2009, S. 335 f.

Zum anderen bescheinigen etwa ORGAN/RYAN der Persönlichkeit nur eine geringe Erklärungskraft für OCB, wonach dieses stärker von **situativen Einflüssen** und **Kontextfaktoren**, wie etwa dem Vorhandensein eines organisationalen Slacks, geprägt ist.²¹⁵ In diesem Zusammenhang wurden z.B. die Qualität der Führer-Geführten-Beziehung sowie die wahrgenommene Unterstützung bei eigenen Ideen untersucht,²¹⁶ des Weiteren auch der übergeordnete organisationale Kontext, repräsentiert durch Top Management und Unternehmenskultur.²¹⁷ Dass der organisationale Kontext eng mit Mitarbeiterinitiativen zusammenhängt, spiegelt sich auch in KAPITEL 2.1.2 mit der Einordnung in den 1. bzw. 4. Quadranten der Wandeltypologie nach PLOWMAN ET AL. wider, wonach positives Feedback derartiges Extra-Rollenverhalten überhaupt erst ermöglicht bzw. ermuntert.²¹⁸ Während allgemein in Bezug auf die motivationale Basis solcher Verhaltensweisen früher davon ausgegangen wurde, dass Belohnungen bei freiwilligem Verhalten keine Rolle spielen, kann nach aktueller Auffassung dieses Verhalten auch extrinsisch motiviert sein.²¹⁹ Zudem finden sich Belege, dass Vorgesetzte Extra-Rollenverhalten bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigen²²⁰ und Mitarbeiter zum Teil sogar damit rechnen.²²¹

Nach MORRISON/PHELPS entsteht ein proaktives Verhalten aber erst durch das Zusammenwirken von Persönlichkeitsmerkmalen und anreizenden Einflüssen bestimmter Kontextfaktoren.²²² Auch nach BIERHOFF/MÜLLER/KÜPPER gilt für viele Persönlichkeitsmerkmale ein **interaktionistisches Verständnis**, wonach ein durch die Persönlichkeit gesteuertes Verhalten zusätzlich durch Kontextbedingungen beeinflusst werden kann und Reaktionen auf bestimmte Kontextbedingungen durch Persönlich-

²¹⁵ Vgl. Organ/Ryan 1995, S. 794 f. Hier zeigen sich Parallelen zu den Ausführungen zu den internen Kontextfaktoren mitarbeiterinduzierten Wandels in Kap. 2.1.2. Zur innovationsfördernden Wirkung von organisationalem Slack vgl. Cyert/March 1992, S. 41–44; Weidemann 1984, S. 33. Grundsätzlich ist aber auch denkbar, dass derartiges Verhalten auch ohne Slack möglich ist, indem die Mitarbeiter in ihrer Freizeit am Projekt arbeiten.

²¹⁶ Vgl. Bettencourt 2004, insbes. S. 264.

²¹⁷ Vgl. Morrison/Phelps 1999, insbes. S. 413.

²¹⁸ Vgl. Plowman et al. 2007, S. 517, sowie S. 20 dieser Arbeit.

²¹⁹ Vgl. Korsgaard et al. 2010, S. 277; Podsakoff et al. 2009, S. 132.

²²⁰ Vgl. exempl. Van Scotter/Motowidlo 1996, S. 530.

²²¹ Vgl. Pond et al. 1997, S. 1537.

²²² Vgl. Morrison/Phelps 1999, S. 405 f.; in Bezug auf Eigeninitiative vgl. Frese/Fay 2001, insbes. S. 154; in Bezug auf Change-oriented OCB vgl. Choi 2007, S. 469.

keitseinflüsse modifiziert werden können.²²³ In diesem Zusammenhang finden etwa PUNDT/MARTINS/NERDINGER Hinweise, dass derartiges Mitarbeiterverhalten auch aus dem Gefühl heraus entstehen kann, gegenüber der Organisation zur Leistung innovationsrelevanter Beiträge **verpflichtet** zu sein.²²⁴

Insgesamt lässt sich festhalten, dass in der Literatur Uneinigkeit darüber herrscht, ob das gezeigte Extra-Rollenverhalten persönlichkeits-, situations- oder kontextbedingt bzw. eine Kombination hiervon ist. Aber auch wenn sich die Erklärungen unterscheiden, lässt sich aufgrund der beschriebenen Charakteristika und Verhaltensmuster zusammenfassend festhalten, dass proaktives Verhalten eng mit der **Initiierung von Wandel** zusammenhängt.²²⁵ So ist denkbar, dass proaktive Organisationsmitglieder einen Wandlungsbedarf eher wahrnehmen und aufgrund ihres inhärenten Veränderungsdrangs den Veränderungsprozess auch früher initiieren.²²⁶ PARKER/BINDL/STRAUSS schreiben hierzu treffend: „Being proactive is about taking control to make things happen rather than watching things happen.“²²⁷ Auch FRESE/TENG/WIJNEN können zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Maß an Eigeninitiative und der Anzahl eingereichter Verbesserungsvorschläge gibt, die wiederum umso häufiger realisiert und zudem finanziell höher entlohnt wurden, je höher die Eigeninitiative der Person ausgeprägt war.²²⁸

Des Weiteren ist proaktives Verhalten auch bei der **aktiven Beteiligung** an organisationalen Veränderungen von Bedeutung,²²⁹ d.h. proaktive Akteure nehmen verstärkt Möglichkeiten der Mitwirkung und des Einflusses zur Verbesserung von organisationalen Rahmenbedingungen wahr.²³⁰ Schließlich stellt CHOI fest, dass proaktive Persönlichkeiten wiederum positiv auf innovative Vorschläge anderer reagieren und so

²²³ Vgl. Bierhoff/Müller/Küpper 2000, S. 151.

²²⁴ Vgl. Pundt/Martins/Nerdinger 2010, S. 173.

²²⁵ Vgl. Coleman/Borman 2000, S. 29; Frese/Fay 2001, S. 134 f.

²²⁶ Vgl. Bateman/Crant 1993, S. 105; Fay 1998, S. 41; Hornung/Kim 2009, S. 2.

²²⁷ Parker/Bindl/Strauss 2010, S. 828.

²²⁸ Vgl. Frese/Teng/Wijnen 1999, S. 1151 f.

²²⁹ Vgl. Choi 2007, S. 486; Griffin/Neal/Parker 2007, S. 328 f.

²³⁰ Anderer Ansicht sind HORNUNG/KIM, die keinen Zusammenhang zwischen Proaktivität und einer verstärkten Nutzung von Einflussmöglichkeiten feststellen. Sie erklären dies damit, dass proaktive Mitarbeiter möglicherweise selbstorganisiert nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen, anstatt institutionalisierte Beteiligungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen (vgl. Hornung/Kim 2009, S. 7).

eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur prägen.²³¹ Dabei führen die Beharrlichkeit und der tendenziell langfristige Charakter des proaktiven Verhaltens dazu, dass eine bestimmte Zielorientierung auch bei Widerständen aufrechterhalten wird,²³² woraus sich schlussfolgern lässt, dass auch die **Implementierung** von Veränderungen wahrscheinlicher wird. Die Implementierung von Veränderungen ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

2.3 Implementierung von Veränderungen

2.3.1 Grundlegende Aspekte der Implementierung

Während die Initiierung als erste Phase des Veränderungsprozesses personengebunden ist und auch die Konzipierung des Wandlungsvorhabens in der Regel nur einem kleinen Kreis obliegt,²³³ stellt die Implementierung organisationaler Veränderungsvorschläge aufgrund der in der Regel einer größeren Zahl an betroffenen und/oder zu beteiligenden Akteuren ein kritisches Ereignis dar.²³⁴ Wie in KAPITEL 2.1.1 beschrieben wird organisationaler Wandel immer von **ungeplanten Prozessen** begleitet, die dazu führen, dass Veränderungsvorhaben entweder einen anderen Verlauf nehmen als geplant oder in unvorhergesehenen Ergebnissen münden.²³⁵ Wie die Implementierung der Veränderung vonstattengehen soll, stellt daher eine besondere Planungsherausforderung dar, insbesondere für den initiierenden Mitarbeiter, dem die Weisungsbefugnis fehlt, um Veränderungen anzuordnen. Im Folgenden werden grundlegende Aspekte der Implementierung betrachtet und verschiedene Wege aufgezeigt.

²³¹ Vgl. Choi 2007, S. 482, sowie in Bezug auf positives organisationales Feedback Kap. 2.1.2 i.V.m. Plowman et al. 2007, S. 517 f.

²³² Vgl. Bateman/Crant 1993, S. 64; Frese et al. 1996, S. 38; Fay 1998, S. 36. „Proactive people [...] take action and persevere until meaningful change occurs“ (Crant 2000, S. 439).

²³³ Vgl. Krüger 2009b, S. 78.

²³⁴ Vgl. ähnlich Heusler 2004, S. 149. Diese Ansicht wird zudem durch die in Kap. 1.1 angesprochene hohe Scheiterrate von Veränderungsprojekten gestützt.

²³⁵ Vgl. insbes. Balogun 2006, S. 29; Balogun/Johnson 2005, S. 1573.

Implementierung von Veränderungskonzepten wird entweder als letzte Stufe eines Veränderungsprozesses gesehen²³⁶ oder prinzipiell auf den gesamten Veränderungsprozess bezogen.²³⁷ In letzterem Sinne argumentiert KRÜGER: „Damit ist Implementierung nicht mehr eine isolierbare Phase einzelner Projekte, sondern eine durchgehende Aufgabe des Wandlungsmanagements.“²³⁸ Dem soll auch hier gefolgt werden, indem lediglich zwischen der personengebundenen Initiierung der Veränderung und deren Implementierung unterschieden wird.²³⁹

Ursprünglich stammt der Begriff „Implementierung“ aus den Ingenieurwissenschaften, wo er häufig im Zusammenhang mit der Entwicklung von Informationssystemen verwendet wird.²⁴⁰ Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird Implementierung als Verwirklichung eines gestaltenden organisatorischen Konzepts betrachtet²⁴¹ und umfasst – bezogen auf organisationalen Wandel – alle Aktivitäten und Maßnahmen, die der Umsetzung und Durchsetzung eines Veränderungskonzepts dienen. Dabei wird die sachlogische Abwicklung unter dem Begriff „**Umsetzung**“ behandelt, während der personelle Aspekt unter „**Durchsetzung**“ zusammengefasst wird.²⁴²

Durch den Einbezug des personellen Aspekts wird dem Umstand Rechnung getragen, dass jeder organisationale Wandel auch personelle Betroffenheit zur Folge hat. Hieraus ergibt sich jedoch ein Spannungsfeld zwischen dem Sachziel des Veränderungsprojekts, gemessen an Leistungsmerkmalen wie dem Abbau der Dysfunktionalitäten, auf der einen und der Änderung von Verhalten und Einstellungen einer Vielzahl von Personen auf der anderen Seite, gemessen an der subjektiven Zufriedenheit

²³⁶ Vgl. exempl. Bourgeois/Brodwin 1984, S. 241 f.; Daniel 2001, S. 16; Eccles 1994, S. 54 f.; Greiner 1967, S. 120 f.; Heusler 2004, S. 151 f.; Nutt 1986, S. 232; Nutt 1989, S. 145 f.; Reiß 1995, S. 278 f.; Zeyer 1995, S. 283.

²³⁷ Vgl. exempl. Bach 2000, S. 31; Krüger 1994b, S. 198.

²³⁸ Krüger 1999, S. 864. Sein Fünf-Phasen-Modell beinhaltet explizit auch keine solche Phase (siehe ABBILDUNG 3 auf S. 25 dieser Arbeit).

²³⁹ Die Unterscheidung in Initiierung und Implementierung findet sich vor allem im Innovationsmanagement wieder (vgl. exempl. Rogers 2003, S. 421), ist aber nicht als Phaseneinteilung zu verstehen. Zwar liegt die Initiierung naturgemäß im Anfangsstadium, aber das schließt keinesfalls aus, dass bestimmte Verhaltensweisen auch gleichzeitig auftreten (vgl. hierzu Gabele 1978, S. 195).

²⁴⁰ Vgl. Heusler 2004, S. 138; Hilker 1993, S. 2–6; Seibt 1980, Sp. 853 f.

²⁴¹ Vgl. Hilker 1993, S. 3; Kolks 1990, S. 77.

²⁴² Vgl. Bach 2000, S. 31; Kolks 1990, S. 78–80; Steinle/Eggers/Ahlers 2008, S. 42.

der Mitarbeiter.²⁴³ Wandel wird somit nur dann akzeptiert, wenn er die arbeitsbezogenen Bedürfnisse nicht beeinträchtigt, sodass Implementierung über eine reine Anordnung neuer Regelungen hinausgeht.²⁴⁴ In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch das sogenannte „**Implementierungsproblem**“ diskutiert,²⁴⁵ dessen Hauptursache im Widerstand der vom Wandel betroffenen Personen liegt.²⁴⁶ Als Gründe für individuelle Widerstände nennt WATSON zum einen die Angst, den einmal erworbenen Befriedigungswert gewohnter Verhaltensmuster zu verlieren und sich stattdessen einer Situation von Unsicherheit aussetzen zu müssen, zum anderen die Befürchtung, bei einer neuen Arbeitsorganisation persönliche ökonomische Vorteile, Kompetenzen oder Prestige einbüßen zu müssen.²⁴⁷

Ein wiederkehrendes Thema in der Change Management-Literatur stellt daher die Diskussion über grundsätzliche Implementierungsstrategien und insbesondere die relative Vorteilhaftigkeit von Top-down- und Bottom-up-Ansätzen dar.²⁴⁸ Der Ursprung liegt in der Arbeit von CHIN/BENNE, die drei grundsätzliche Strategietypen differenzieren, um Veränderungen in sozialen Systemen zu bewirken:²⁴⁹

- **Empirisch-rationalen Strategien** liegt die Annahme zugrunde, dass rational handelnde Akteure die Veränderungen dann übernehmen, wenn sie gerechtfertigt sind und sie von ihrer Vorteilhaftigkeit überzeugt sind.²⁵⁰
- Bei **normativ-reedukativen Strategien** wird davon ausgegangen, dass sich eine Veränderung des individuellen Verhaltens nur dann erzeugen lässt, wenn es gelingt, die Individuen von alten sozio-kulturellen Werten, Normen und Einstellungen zu lösen und mit neuen zu identifizieren.²⁵¹

²⁴³ Vgl. Marr/Kötting 1992, Sp. 828 f.

²⁴⁴ Vgl. Kolks 1990, S. 77.

²⁴⁵ Vgl. exempl. Heusler 2004, S. 149; Marr/Kötting 1992, Sp. 830–834; Schirmer 2000, S. 4.

²⁴⁶ Vgl. Watson 1971, S. 748, sowie die aktuellen Arbeiten zu Widerständen von Oreg/Sverdlik 2011; Thomas/Sargent/Hardy 2011.

²⁴⁷ Vgl. Watson 1971, insbes. S. 749 f. u. 755; Watson 1975, S. 425. Mitarbeiter sind häufig nicht gegen die Veränderung an sich, sondern lehnen lediglich die damit verbundenen negativen Konsequenzen ab (vgl. Dent/Goldberg 1999, S. 26).

²⁴⁸ Vgl. etwa Paton/Boddy 2007, S. 39.

²⁴⁹ Vgl. im Folgenden Chin/Benne 1962//1989, S. 40 f.

²⁵⁰ Vgl. Chin/Benne 1962//1989, S. 41–49; ferner auch Mohr 1997, S. 84 f.

²⁵¹ Vgl. Chin/Benne 1962//1989, S. 49–57. Zudem wird den Akteuren in sozialen Systemen zugetraut, selbst passende Lösungen zu finden (vgl. ausführlich French/Bell 1994, S. 72–77).

- Schließlich gelingt bei den **Macht- oder Zwangsstrategien** die Durchsetzung der Veränderung nur mittels ökonomischer, politischer oder sozialer Sanktionen, die ein bestimmtes Verhalten erzwingen.²⁵²

Aufbauend auf dieser Differenzierung unterscheiden PORTER/LAWLER/HACKMAN nach dem Startpunkt der Veränderung drei alternative Einstiegsstrategien, nämlich die Top-down-, Bottom-up- und From-middle-both-directions-Strategie,²⁵³ die im Folgenden diskutiert werden.

2.3.2 Alternative Strategien der Implementierung

Grundsätzlich geht es bei der Frage, welchen Ausgangspunkt ein Veränderungsprozess hat und welche Richtung er nehmen soll, sowohl um die Vorteilhaftigkeit im Sinne der Effektivität und Effizienz als auch um die Handhabbarkeit.

Beim **Top-down-Ansatz** wird der Wandel von den Führungskräften der oberen Hierarchieebenen geplant und initiiert,²⁵⁴ welcher dann oftmals mit radikaler Restrukturierung einhergeht.²⁵⁵ Der Ansatz gründet zum einen auf der empirisch-rationalen Strategie, da davon ausgegangen wird, dass es für die organisatorische Gestaltung nur *eine* optimale Lösung gibt und – da rationales Handeln unterstellt wird – sich mit der Reorganisation auch das Verhalten der Mitarbeiter automatisch ändert,²⁵⁶ wenn diese nur über die Vorteilhaftigkeit aufgeklärt sind.²⁵⁷ Zum anderen enthält diese Vorgehensweise eine Machtkomponente, da bei unteren Hierarchieebenen die Veränderungen lediglich angeordnet bzw. „wie eine Bombe“ in die laufende Organisation geworfen werden.²⁵⁸ KIRSCH/ESSER/GABELE präsentieren mit dieser sogenannten

²⁵² Vgl. Chin/Benne 1962//1989, S. 57–62. GREINER greift diesen Gedanken auf und ordnet organisationale Veränderungsstrategien dieser Kategorie auf einem Machtkontinuum an und formuliert Strategien des Wandels von einseitiger über gemeinsame bis hin zu delegierter Machtausübung (vgl. Greiner 1967, S. 120). Er kommt zu dem Schluss, dass der Ansatz der gemeinsamen Machtausübung vorzuziehen ist (S. 126).

²⁵³ Vgl. Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 473–475.

²⁵⁴ Vgl. Orlikowski 1996, S. 64.

²⁵⁵ Vgl. exempl. Gersick 1991, S. 13 f. u. 19; Romanelli/Tushman 1994, S. 1441.

²⁵⁶ Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 158.

²⁵⁷ Vgl. Jones/Bouncken 2008, S. 632; Scherm/Pietsch 2007, S. 251.

²⁵⁸ Vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 180.

„Bombenwurf-Strategie“ einen ihrer Meinung nach erfolgreichen Ansatz, wobei der Erfolg dieser Strategie zum einen vom Gelingen des Überraschungseffekts und zum anderen von der Fähigkeit, die Widerstände der Mitarbeiter zu überwinden, abhängt.²⁵⁹

Kritisiert wird diese Strategie vor allem deshalb, weil Wandel im Lebenszyklus des Unternehmens als Sonderfall und unabhängig von laufenden Prozessen betrachtet sowie zu viel Gewicht auf das rationale Verhalten der Manager und Mitarbeiter gelegt wird.²⁶⁰ Dennoch präferieren eine Vielzahl von Autoren und die herrschende Meinung der Praxis diese Vorgehensweise,²⁶¹ denn Wandel von oben „feels natural“²⁶², insbesondere da es seit jeher als originäre Aufgabe des Top Managements angesehen wird, die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe festzulegen.²⁶³ LUPTON spricht hier vom sogenannten „**Managerial Prerogative**“: Danach soll einerseits nur die Unternehmensleitung auch Leitungsaufgaben wahrnehmen;²⁶⁴ diese Kompetenz hat sie andererseits aber nur deshalb, weil ihr diese zugestanden wird (zum Beispiel in der Unternehmensverfassung).²⁶⁵ Würde diese Kompetenz im Sinne einer „delegierten Wandlungsvollmacht“²⁶⁶ auch anderen Hierarchieebenen zugestanden, ergäbe sich ein anderes Bild. In diesem Sinne wird auch argumentiert, dass konstruktive Vorschläge zur Verbesserung Stellenbestandteil sind, denn mit der Übernahme von Kompetenz und Verantwortung für einen Aufgabenbereich besitzt der entsprechende Stelleninhaber das Recht und oftmals auch die Pflicht, Eigeninitiative zu ergreifen, um seine Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.²⁶⁷

²⁵⁹ Die Autoren schließen aber selbst auch nicht aus, dass die Strategie des Bombenwurfs auch missglücken kann (vgl. Kirsch/Esner/Gabele 1979, S. 182).

²⁶⁰ Vgl. Orlikowski 1996, S. 64; Danneels 2011, insbes. S. 26, zur Problematik der „Resource Cognition“ des Managements.

²⁶¹ Vgl. u.a. Blake et al. 1973, S. 254 f.; Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 473; Staehle 1999, S. 859.

²⁶² Clarke/Meldrum 1999, S. 70. Auch BUTCHER/ATKINSON sprechen von einer fundamentalen Logik und „natürlichen“ Ordnung (vgl. Butcher/Atkinson 1999, S. 28).

²⁶³ Vgl. Becker 2007, S. 91 f.; Schreyögg/Noss 1995, S. 170; v. Werder 2008, S. 10 f. u. 26–30.

²⁶⁴ Vgl. zum „Katalog echter Führungsentscheidungen“ auch Gutenberg 1962, S. 61. Hierzu gehören auch die „Koordination der großen betrieblichen Teilbereiche“ und die „Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß“ (S. 68–72).

²⁶⁵ Vgl. Lupton 1971, S. 23.

²⁶⁶ Vgl. Bach 2000, S. 152–156.

²⁶⁷ Vgl. March 1981, S. 564; Smith 1989, S. 33, sowie zur Schwierigkeit der Abgrenzung von Extra- und Intra-Rollenverhalten Kap. 2.2.3.1.

Bottom-up-Strategien haben ihren Ausgangspunkt auf unteren Hierarchieebenen und sollen sich von dort schrittweise nach oben fortsetzen.²⁶⁸ Insofern lassen sich die hier betrachteten Mitarbeiterinitiativen grundsätzlich den Bottom-up-Strategien zuordnen. Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass Top-down-Ansätze meist nicht das gewünschte Commitment der Mitarbeiter zu erwecken vermögen. Grundidee ist es, betroffene Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen, indem in besonderem Umfang den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter Rechnung getragen wird, weshalb mitunter auch von einer „weichen“ Vorgehensweise im Sinne einer Organisationsentwicklung gesprochen wird.²⁶⁹ Durch die Verminderung des Unsicherheitsgefühls auf verschiedenen Hierarchieebenen würde sich die Bereitschaft, neue Verhaltensmuster zu lernen und anzunehmen, erhöhen.²⁷⁰

Deutlich wird hierin der Ursprung in den normativ-reedukativen Strategien von CHIN/BENNE sowie im Ansatz der gemeinsamen und delegierten Machtausübung von GREINER.²⁷¹ In der hier vertretenen (zeitgemäßen) Auffassung können jedoch auch empirisch-rationale Elemente nach CHIN/BENNE enthalten sein,²⁷² wonach denkbar ist, dass auch Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen Vorschläge zur organisatorischen Gestaltung unterbreiten und Entscheidungsträger durch rationales Argumentieren von der Vorteilhaftigkeit überzeugen können. In diesem Sinne werden Bottom-up-Strategien besonders bei strukturellen Änderungen auf der operativen Ebene als angemessen angesehen, weil die dort tätigen Mitarbeiter aufgrund ihrer Sachkenntnis eher Ansatzpunkte für Verbesserungen erkennen und besser einschätzen können, welche Veränderungen sachlich notwendig sind.²⁷³ Als grundlegende Vorteile von Bottom-up-Initiativen werden neben der gezielten Veränderung lokaler Gegebenheiten eine größere Verantwortung der untersten Leitungsebenen und eine größere Flexibilität, um die Veränderungsinitiativen zu steuern, genannt.²⁷⁴

²⁶⁸ Vgl. Jones/Bouncken 2008, S. 632; Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 473.

²⁶⁹ Vgl. Reiß 1995, S. 278.

²⁷⁰ Vgl. Jones/Bouncken 2008, S. 632 f., sowie Chin/Benne 1962//1989, S. 41.

²⁷¹ Vgl. Chin/Benne 1962//1989, S. 49–57; Greiner 1967, S. 120.

²⁷² Vgl. Chin/Benne 1962//1989, S. 22–45.

²⁷³ Vgl. Mohr 1997, S. 87 f.; Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 474 f.

²⁷⁴ Vgl. Paton/Boddy 2007, S. 49.

Demgegenüber wird als größter Nachteil gesehen, dass Einzelinitiativen möglicherweise zueinander in Konflikt stehen und dem Erreichen des Gesamtziels entgegenstehen können.²⁷⁵ Bottom-up-Ansätze werden mitunter auch als „halbherziges Change Management“ bezeichnet,²⁷⁶ vor allem, weil die als wichtig erachteten sogenannten „Quick wins“ nicht realisiert werden und der Wandel deutlich längere Zeit beansprucht.²⁷⁷ Schließlich seien die sogenannten Change Agents einer besonderen Belastung ausgesetzt,²⁷⁸ insbesondere weil sie die Initiative zusätzlich zum Tagesgeschäft bearbeiten und die fehlende Weisungsbefugnis es gleichzeitig erschwert, diese durchzusetzen und voranzubringen.²⁷⁹ Problematisch wird es insbesondere auch dann, wenn die Mitarbeiter mit eigenen Vorschlägen bei ihren Vorgesetzten trotz sachlicher Argumente auf wenig Verständnis stoßen²⁸⁰ und auf eine eventuelle Ablehnung mit Frustration und Leistungszurückhaltung reagieren.

Nach der Top-down- und Bottom-up-Strategie fokussiert die dritte Strategie nach PORTER/LAWLER/HACKMAN das mittlere Management als Ausgangspunkt der Veränderungsmaßnahmen, die von dort sowohl nach unten als auch nach oben diffundieren (**From-middle-both-directions-Strategie**).²⁸¹ Dies entspricht auch den Beobachtungen von DUMONT DU VOITEL/GABELE/KIRSCH, wonach das Top Management nur selten und wenn überhaupt, dann eher passiv an Initiierungen mitwirke; vielmehr sei das mittlere Management involviert.²⁸² Dieser Ansatz sei vor allem dann effektiv, wenn aufgrund von eher vagen Vorgaben vom Top Management Organisationsstrukturen und -systeme verändert werden, da das mittlere Management mögliche unge-

²⁷⁵ Vgl. Krüger 2009c, S. 176.

²⁷⁶ Vgl. hierzu Pescher 2010, S. 190, die Bottom-up-Wandel eben diesem Cluster ihrer Taxonomie zuordnet.

²⁷⁷ Vgl. Pescher 2010, S. 185 u. 188.

²⁷⁸ Nach OTTAWAY sind Change Agents alle Personen, die am Veränderungsprozess beteiligt oder von ihm betroffen sind (vgl. Ottaway 1983, S. 373). Er unterscheidet als Untergruppe die sog. „Change Generators“ als diejenigen, die in der Unfreezing-Phase nach LEWIN wirken (S. 375 u. 381–383, i.V.m. Lewin 1947a, S. 35; Lewin 1958, S. 210 f.).

²⁷⁹ Vgl. Paton/Boddy 2007, S. 49.

²⁸⁰ Vgl. Vahs 2009, S. 379.

²⁸¹ Vgl. Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 474. Mitunter wird diese Strategie auch als „Center-out-“ (bspw. Vahs 2009, S. 379 f.) oder „From-middle-both-ways“-Strategie (bspw. Oechsler 2006, S. 485) bezeichnet.

²⁸² Vgl. Dumont du Voitel/Gabele/Kirsch 1976, S. 40 u. 45.

plante Ereignisse besser überwachen könne.²⁸³ Hierbei liegt zwar die Planungsverantwortung beim mittleren Management, aber es agiert nicht völlig autonom, sondern ist zur Abstimmung mit hierarchisch höher und tiefer liegenden Ebenen angehalten.²⁸⁴ Dies hat den Vorteil, dass sowohl die Führungsebene als auch die ausführenden Mitarbeiter gleichermaßen in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden.²⁸⁵

GLASL differenziert diesen dritten Ansatz noch stärker und unterscheidet neben der **Keil-Strategie** (die dem „From-middle-both-directions“-Ansatz nach PORTER/LAWLER/HACKMAN entspricht) zum einen die **Multiple-Nucleus-Strategie**, nach der Veränderungen an verschiedenen Stellen – jedoch koordiniert – im Unternehmen initiiert werden.²⁸⁶ Zum anderen beschreibt er mit der **bi-polaren Strategie** ein Vorgehen, bei welchem von oben und unten gleichzeitig Veränderungsmaßnahmen eingeleitet werden, was die grundsätzliche Akzeptanz auf beiden Ebenen erhöhen soll und den Prozess vor allem dann beschleunigen kann, wenn auf den mittleren Ebenen starker Widerstand zu erwarten ist.²⁸⁷

Neben den hier gezeigten eher generischen Ansätzen zur Implementierung von Veränderungen gibt es noch weitere Möglichkeiten, die entweder weitere Kombinationen aus Top-down und Bottom-up darstellen (z.B. **Gegenstromverfahren**,²⁸⁸ „**Horizontal Process Redesign**“²⁸⁹) oder verdecktes Vorgehen beinhalten (sogenannte **Partisanenstrategie**²⁹⁰) und somit negativ konnotiert sein können, etwa wenn das Ziel darin besteht, einem „Bombenwurf“ auszuweichen.²⁹¹

²⁸³ Vgl. Balogun 2006, S. 29; Balogun/Johnson 2005, S. 1573; Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 474, sowie zu den Grenzen der Planbarkeit organisationaler Veränderungen Kap. 2.1.1.

²⁸⁴ Vgl. Nonaka 1988, S. 9.

²⁸⁵ Vgl. Mohr et al. 2010, S. 60 f.

²⁸⁶ Vgl. Glasl 1975, S. 152 f. Mitunter wird dieser Ansatz auch als „Flecken-Strategie“ bezeichnet (vgl. etwa Vahs 2009, S. 380).

²⁸⁷ Vgl. Glasl 1975, S. 152 f., sowie Becker/Langosch 1995, S. 156–158; Beer 1980, S. 53–63; Kleingarn 1997, S. 44–48; Levy/Merry 1986, S. 208–216; Mohr 1997, S. 86–90.

²⁸⁸ Vgl. ausführlich Bach 2000, S. 178–206.

²⁸⁹ Vgl. Dichter/Gagnon/Alexander 1993, S. 3 u. 7 f., sowie hierauf aufbauend Orgland/von Krogh 1998, S. 32–34.

²⁹⁰ Vgl. hierzu Krüger 1999, S. 870; aus einer Innovationsmanagement-Perspektive Kriegesmann 2004, S. 16.

²⁹¹ Vgl. Krüger 1994b, S. 208; Krüger 1999, S. 870. Dabei löst die „Revolution von oben“ eine „Gegenrevolution von unten“ aus. Denkbar ist aber auch, dass Partisanen im wohlverstandenen Interesse des Unternehmens handeln.

Insgesamt kann bei der Diskussion um Implementierungsstrategien der Eindruck entstehen, dass es sich hierbei um eine reine Auswahlentscheidung unabhängig von weiteren Faktoren handelt. Doch es gibt zum einen durchaus Grenzen und Fälle, in denen etwa Bottom-up-Ansätze grundsätzlich ungeeignet sind, beispielsweise wenn in akuten Krisensituationen schnelles Handeln erforderlich ist. Zum anderen entstehen die hier betrachteten Mitarbeiterinitiativen auf emergente Weise und nicht aufgrund eines Managementplans. Insgesamt bestimmen Art und Dringlichkeit des Handlungsbedarfs, ob eher top-down- oder bottom-up-gerichtet vorzugehen ist.²⁹²

Da wie eingangs erwähnt in der Change Management-Literatur Top-down-Ansätze vorherrschend sind,²⁹³ während Bottom-up-Initiativen bisweilen kaum Potenzial für nachhaltige organisationale Veränderungen zugesprochen wird, gilt es im Folgenden, anhand konkreter empirischer Befunde die Wirksamkeit mitarbeiterinduzierter Veränderungen zu beurteilen.

2.3.3 Empirische Befunde zu Bottom-up-Wandel

2.3.3.1 Überblick über bisherige Untersuchungen

Die immense Anzahl an Schriften zum Thema Change Management spiegelt die nach wie vor hohe Bedeutung in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis wider. Trotzdem wird, wie bereits dargelegt, in der eher top-down-geprägten Change Management-Literatur Bottom-up-Ansätzen bei Veränderungen bisher nur wenig theoretische und empirische Unterstützung zuteil, vor allem weil ihnen die nötige Relevanz abgesprochen und diese Form als unrealistisch und Ausnahmererscheinung betrachtet wird.²⁹⁴ Um dies zu überprüfen bzw. zu widerlegen, werden im Folgenden solche Arbeiten betrachtet, die sich explizit mit Bottom-up-Wandel beschäftigen. Deren Ergebnisse sollen strukturiert und anschließend diskutiert werden.

²⁹² Vgl. Bach 2000, S. 120.

²⁹³ Vgl. auch Balogun 2006, S. 30; Butcher/Atkinson 2001, S. 555.

²⁹⁴ Vgl. exempl. Conner 1988, S. 50.

Allgemeine Reviews fokussieren Change Management und systematisieren daher die Vielzahl an Forschungsarbeiten zu *geplantem* Wandel.²⁹⁵ Aufgrund der Vielzahl an Arbeiten sind die Reviews zweckmäßigerweise zeitlich eingeschränkt oder begrenzen die Analyse auf (empirische) Arbeiten aus führenden nationalen und internationalen Zeitschriften oder auf bestimmte Fachrichtungen, wie Personalmanagement, Organisationsforschung oder Change Management.²⁹⁶ Derartige Einschränkungen sind hier nicht sinnvoll. Einerseits würde etwa eine Orientierung am VHB-Ranking zwar die Qualität der Veröffentlichung sicherstellen,²⁹⁷ andererseits wird bisher gerade in den führenden Zeitschriften nur rudimentär zu diesem Phänomen geforscht. Auch die Beschränkung auf bestimmte Disziplinen würde eine sehr geringe Fallzahl bedeuten, da die herangezogen Studien nicht nur einschlägigen Zeitschriften entstammen.

Zunächst wurde in führenden Datenbanken (Business Source Premier, Web of Science, Wiso-net) nach Studien gesucht. Mit den Suchbegriffen „change from below“ sowie „bottom-up change“ wurden zunächst die Arbeiten von Conway/Monks (2011), Frohman (1997), Paton/Boddy (2007) und Sarbaugh-Thompson (1998) gefunden. Aus der Suche mit diesen und ähnlichen Schlagwörtern resultierten zwei Probleme: Zum einen verbargen sich hinter den Ergebnissen oftmals ganz andere Themen (z.B. aus der Neurologie, Biologie usw.), bei Einschränkung der Suchergebnisse mit dem zusätzlichen Stichwort „organizational change“ wurden wiederum Studien ausgeschlossen, die durchaus einen Erklärungsbeitrag leisten und mit einbezogen werden sollten, z.B. kultureller Wandel. Insgesamt war also eine systematische Schlagwortsuche zu diesem Thema wenig erfolgreich. Weitere Studien konnten im Laufe der Bearbeitungszeit mittels Schneeballsystem gefunden werden. Insbesondere werden die Arbeiten von Beres/Musser (1988) und Beer/Eisenstat/Spector (1990a, b) oft zitiert. Diese Vorgehensweise erschwert zwar einerseits die intersubjektive Nachprüfbarkeit, andererseits wurden damit Studien einbezogen, die sich einer rein systematischen Suche entzogen hätten.

²⁹⁵ Vgl. etwa Armenakis/Bedaian 1999, S. 295; By 2005, S. 373; Stock-Homburg 2007, S. 796; Young 2009, S. 542, sowie Kap. 2.1.1.

²⁹⁶ Vgl. etwa Stock-Homburg 2007, S. 798 f.

²⁹⁷ Vgl. Hennig-Thurau/Walsh/Schrader 2004, insbes. S. 521. Für eine kritische Auseinandersetzung mit Zeitschriftenrankings im Allgemeinen und JOURQUAL im Speziellen vgl. Kieser 2012.

TABELLE 3 gibt einen Überblick über die bisher noch recht überschaubaren einbezogenen und nur fallstudienbasierten Arbeiten. Insgesamt werden in die vorliegende Datenbasis 15 Fallstudien zu Veränderungsprozessen in Organisationen ganz unterschiedlicher Branchen, Größenklassen und Länder einbezogen. Das Untersuchungsfeld umfasst sowohl Industrieunternehmen als auch staatliche und kirchliche (Non-Profit-) Organisationen. Da zugunsten einer größeren Datenbasis keine Einschränkung weder in Bezug auf die Kontext- noch auf die Inhaltsebene von Veränderungsprojekten vorgenommen wurde, finden sich hierin Projekte unterschiedlichster Art, und auch die Wandelbegriffe sind daher höchst unterschiedlich. Aber auch aus den Fallstudien etwa zu kulturellem Wandel lassen sich zweckdienliche Erkenntnisse ableiten. Wesentlich bei der Auswahl der Fallstudien war nur, dass es sich um ein Projekt handelt, das *nicht* vom Management angestoßen wurde. Schließlich wurde ebenfalls zugunsten einer größeren Datenbasis keine zeitliche Einschränkung vorgenommen, sodass sich die Veröffentlichungen über einen Zeitraum von 1976 bis 2011 erstrecken.

Die Fallstudien wurden mit Hilfe von Interviews, Dokumentenanalysen, Besuchen, Meetings und Literaturstudien erstellt. Die Studien selbst stammen bis auf einen Sammelbandbeitrag aus wissenschaftlichen Zeitschriften, die in der Mehrzahl betriebswirtschaftlich orientiert sind. Dabei sind zwei Zeitschriften gar nicht im aktuellen VHB-Ranking 2.1 berücksichtigt, eine ist mit B und eine mit A+ gerankt. Die anderen entstammen überwiegend C- und D-gerankten Journals. Auch dies spiegelt die Vernachlässigung des Forschungsfeldes wider. Die chronologische Gegenüberstellung der bisherigen Fallstudien in TABELLE 3 zeigt jedoch, dass seit 2006 regelmäßig Arbeiten (auch in führenden Zeitschriften) zu diesem Thema entstehen, was auf einen möglichen Perspektivenwechsel hindeutet.

Aus den Ergebnissen der Fallstudien sollen wesentliche Erkenntnisse zusammengefasst werden, die eine tatsächliche Beurteilung der Wirksamkeit von Bottom-up-Wandel erlauben, und Ansatzpunkte für tiefer gehende Analysen darstellen können. Ausgewählte konzeptionelle und theoretische Arbeiten werden zwar nicht explizit in die Auswertung einbezogen, aber in der anschließenden Diskussion aufgegriffen.

Nr.	Autor (Jahr)	Titel	Fundstelle (Ranking)	Untersuchungsgegenstand und -methodik
1	Brown 1976	Organizational Change from the Bottom up	Education and Urban Society (-)	Organisationsentwicklung als kultureller Sozialisationsprozess; Interview- und fragebogenbasierte 4-jährige Fallstudie in einem US-amerikanischen Jungeninternat
2	Beres/Musser 1988	Avenues and Impediments to Transformation	Beitrag in Sammelband (-)	„Organizational transformation“ inkl. strategischen und strukturellen Veränderungen; fragebogen- und dokumentenbasierte Fallstudie über 20 Jahre in US-amerikanischer Frauen-Kirchengemeinde
3	Beer/Eisenstat/Spector 1990a, b	Why Change Programs Don't Produce Change	Harvard Business Review (D)	Wandlungsprozesse unterschiedlichen Inhalts und Reichweite; Interview- und fragebogenbasierte Fallstudien über vier Jahre mit sechs Unternehmen (fünf Industriebetriebe, eine Bank)
4	Frohman 1997	Igniting Organizational Change from Below	Organizational Dynamics (C)	„Incremental change“ unterschiedlichster Art; Interviewbasierte Fallstudien in mehr als 24 großen, mittleren und kleinen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen
5	Orgland/von Krogh 1998	Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation	European Management Journal (C)	„Corporate transformation“; Einführung des „Delivering Superior Value“-Programms
6	Sarbaugh-Thompson 1998	Change From Below	American Review of Public Administration (D)	Fallstudie eines multinationalen Konsumgüterherstellers
7	Clarke/Mel-drum 1999	Creating Change from Below	Leadership & Org. Development Journal (-)	Bottom-up-Entrepreneurship; vergleichende Fallstudie zur Einführung von neuen Computerprogrammen in staatlichen Einrichtungen
8	Smeds/Haho/Alvesalo 2003	Bottom-up or Top-down?	International J. of Technology Management (C)	Unterschiedliche Arten von Wandel, z.B. Strategieänderungen, die von mittleren Managern initiiert wurden; vier Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen und Regionen
				Prozessoptimierung der Neuproduktentwicklung; Vergleich Bottom-up- in finn. Pharmaunternehmen mit Top-down-Ansatz in finn. Telekommunikationsunternehmen

Nr.	Autor (Jahr)	Titel	Fundstelle (Ranking)	Untersuchungsgegenstand und -methodik
9	Roach/Salisbury 2006	Promoting Systemic, Statewide Inclusion From the Bottom Up	Theory Into Practice (-)	Umsetzung eines staatlich verordneten Integrationsprogramms für behinderte Schüler; Daten vom US-Bildungsministerium
10	Paton/Boddy 2007	Stuck in the Middle	Journal of General Management (D)	Umsetzung einer unternehmensweiten KVP-Initiative; Ethnografische Fallstudie eines Flugzeugherstellers
11	Plowman et al. 2007	Radical Change Accidentally	Academy of Management Journal (A+)	„Continuous radical change“; Fallstudie über fünf Jahre einer amerikanischen Kirche
12	Böhle/Bolte 2008	Veränderung durch „Integration von unten“	Personalführung (E)	Mehrere inkrementelle und kontinuierliche Wandelprojekte; Fallstudien in sechs kleinen und mittelständischen Industrieunternehmen
13	Dovey 2008	Addressing Structural Inhibitors of Change in Public Health Sector Organizations	Journal of Change Management (D)	„Cultural and organizational transformation“; Fallstudie in südafrikanischer Gesundheitsorganisation
14	Mars 2009	Student Entrepreneurs as Agents of Organizational Change and Social Transformation	Journal of Change Management (D)	„Social Entrepreneurship“ und „Social Transformation“; Fallstudie in Universität (Interviews und Dokumentenstudium)
15	Conway/Monks 2011	Change from Below	Human Resource Management Journal (B)	Umsetzung einer staatlichen Gesundheitsoffensive; Fallstudie bei irischem Gesundheitsdienstleister; Interviews mit Managern über Wandel Erfahrungen

Tabelle 3: Ausgewählte Fallstudien zu Bottom-up-Wandel

2.3.3.2 Diskussion bisheriger Befunde

Die zur Diskussion herangezogenen Fallstudien entstammen wie oben beschrieben zum Teil unterschiedlichen Disziplinen und betrachten ganz unterschiedliche Arten von Wandel. Während die Literatur zu Change Management im Allgemeinen eher top-down geprägt ist, sollen die 15 Fallstudien, die sich konkret mit mitarbeiterinduziertem Wandel befassen, zum einen in Bezug auf die Wirksamkeit dieser Implementierungsstrategie sowie in Bezug auf Ausmaß und Schrittfolge dieser Art Wandel dargestellt und diskutiert werden. Zum anderen sollen bestimmte Kernelemente herausgegriffen werden, die Ansatzpunkte für die Erklärung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse geben können.

Zunächst finden sich zwar Hinweise darauf, dass Bottom-up-Wandel in der Praxis stattfindet, aber nur wenige Autoren sprechen dieser Form grundsätzlich größeres Potenzial für effektive Veränderungen zu als einer Top-down-Implementierung: So sieht es etwa LUPTON als einer der ersten Autoren zu diesem Thema und Vertreter der Human Relations als Strategie der Arbeiter an, ihr Arbeitsleben aktiv mitzugestalten.²⁹⁸ Auch BEER/EISENSTAT/SPECTOR argumentieren, dass nachhaltiger Wandel nicht von der Spitze gesteuert werden kann, sondern bei den „grass roots“ beginnen muss.²⁹⁹ Auch BÖHLE/BOLTE halten ähnlich wie PLOWMAN ET AL. die Annahme radikaler Veränderungen in episodischen Schritten für nicht mehr zutreffend, denn auch die Veränderung grundlegender Rahmenbedingungen sei ein fortlaufender Prozess, der auf allen Ebenen vollzogen wird.³⁰⁰

Neben diesen Positionen besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass Bottom-up-Initiativen vor allem auf operativer Ebene sinnvoll sind,³⁰¹ was meist mit dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter begründet wird.³⁰²

²⁹⁸ Vgl. Lupton 1971, insbes. S. 23 f.

²⁹⁹ Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159, sowie in Bezug auf kulturellen Wandel in Organisationen Dovey 2008, S. 48. In späteren Arbeiten stellt BEER/NOHRIA aber auf die Vorteilhaftigkeit einer Kombination von top-down und bottom-up ab (vgl. Beer/Nohria 2000, S. 138).

³⁰⁰ Vgl. Böhle/Bolte 2008, S. 47, i.V.m. Plowman et al. 2007, S. 518.

³⁰¹ Vgl. exempl. Mohr 1997, S. 87 f.

³⁰² Vgl. exempl. Böhle/Bolte 2008, S. 48.

Dagegen könne insbesondere **tiefgreifender Wandel** *nur* als Bombenwurf-Strategie durchgeführt werden.³⁰³ Ein Bottom-up-Vorgehen würde zum einen durch organisatorische Grenzen gebremst werden („like a wave dashing against a sea wall“³⁰⁴); zum anderen würde kaum einem Mitarbeiter das hierfür notwendige umfassende Verständnis der Unternehmensprozesse und der Umwelt bescheinigt werden können.³⁰⁵ Während nach herrschender Vorstellung evolutionärer Wandel meist mit kleineren Anpassungen im laufenden System und revolutionärer Wandel als Reaktion auf Krisen o.ä. oftmals in Form geplanter tiefgreifender Veränderungen geschieht,³⁰⁶ finden sich auch Belege dafür, dass lokale Initiativen weitere Kreise nach sich ziehen können, wenn bestimmte Kontextbedingungen gegeben sind.³⁰⁷ Dies lässt sich auch damit begründen, dass andere Einheiten bei Veränderungen automatisch betroffen sind, denn „a change in any given unit is likely to affect many other units when interconnectedness is complex.“³⁰⁸ So können etwa durch Prozessveränderungen Informationsflüsse oder Entscheidungsregeln verändert werden,³⁰⁹ was sich auch in anderen Bereichen bemerkbar machen kann. BERES/MUSSER führen tiefgreifenden Wandel auf eine Vielzahl kleinerer operativer Veränderungen zurück, die nach und nach das Unternehmen durchdringen.³¹⁰ Sie betonen aber die wesentliche Bedeutung der Koordination spontaner Veränderungen.³¹¹

SMEDS/HAHO/ALVESALO, die zwei konkrete Projekte zur Prozessoptimierung vergleichen, wobei eines top-down angeordnet und eines bottom-up entwickelt wird, stellen fest, dass sich die Strategien zwar in Zeitdauer und Komplexität unterscheiden, beide aber effektiv im Hinblick auf organisationale Veränderungen waren. Dies sei nach Meinung der Autoren auf das Zusammenspiel von Strategie und operativer Ausfüh-

³⁰³ Vgl. exempl. Hammer/Champy 1993; Kotter 1995, S. 60.

³⁰⁴ Stewart/Davis 1993, S. 48.

³⁰⁵ Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 50. Anderer Auffassung sind BÖHLE/BOLTE, wonach bei Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz ein Verständnis für Zusammenhänge keine unrealistische Annahme sei (vgl. Böhle/Bolte 2008, S. 49 f.).

³⁰⁶ Vgl. Plowman et al. 2007, S. 517.

³⁰⁷ Vgl. etwa Plowman et al. 2007, S. 527–530.

³⁰⁸ Hannan/Pólos/Carroll 2003, S. 468, mit Verweis auf Simon 1962, sowie die Diskussion zu den Wirkungen loser bzw. enger Systemkopplung in Kap. 2.1.2.

³⁰⁹ Vgl. Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 888 f.

³¹⁰ Vgl. Beres/Musser 1988, S. 169, sowie ähnlich auch Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159.

³¹¹ Vgl. Beres/Musser 1988, S. 169.

zung zurückzuführen.³¹² Dieser Befund spiegelt den Konsens in den hier herangezogenen Fallstudien zu mitarbeiterinduziertem Wandel wider, wonach eine **Kombination** aus Top-down- und Bottom-up-Strategien am ehesten Wandel herbeiführen kann,³¹³ und tatsächlich sind sowohl reine Bottom-up- als auch reine Bombenwurf-Strategien eher selten zu beobachten.³¹⁴ Dieser Befund ist insofern bemerkenswert, als dass die Change Management-Literatur im Allgemeinen von einer Top-down-Logik ausgeht,³¹⁵ wenn auch häufig der Einbezug der Mitarbeiter als erfolgskritisch betont wird.³¹⁶

In diesem Sinne vertritt KANTER die Position, dass Initiativen auf operativer Ebene Teil einer übergeordneten organisationsweiten Strategie sein müssen,³¹⁷ weil als Hauptproblem und häufigster Grund für das Scheitern von Bottom-up-Initiativen die Tatsache betrachtet wird, dass Veränderungen nur stückchenweise und ohne klare Richtungsvorgabe durch das Top Management vorgenommen werden.³¹⁸ Erfolgskritisch scheint darüber hinaus die Legitimation des Managements zu sein,³¹⁹ „because it is their support that gives it credibility“³²⁰. Daneben besteht die Aufgabe des Managements vor allem darin, ein veränderungsfreundliches Klima zu schaffen,³²¹ indem etwa eigenständige Projekte und die Übernahme von Risiko unterstützt und belohnt werden.³²² Umgekehrt wird sich selbst bei der Bombenwurf-Strategie darauf verlassen, dass die Organisationsmitglieder entstandene „organisatorische Lücken“ durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept improvisatorisch ausfüllen.³²³

³¹² Vgl. Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 892.

³¹³ Vgl. Orgland/von Krogh 1998, S. 37; Paton/Boddy 2007, S. 49, sowie auch Krüger 2006, S. 118.

³¹⁴ Vgl. Osterloh/Frost 2003, S. 240. Auch Unternehmensberater schlagen mittlerweile eher einen Mix aus „guidance from the top“ und „engagement from the bottom“ vor (vgl. bspw. Capgemini Deutschland 2010, S. 24).

³¹⁵ Vgl. Balogun 2006, S. 30; Butcher/Atkinson 2001, S. 555, sowie Kap. 1.1.

³¹⁶ Vgl. Armenakis/Harris/Mossholder 1993, S. 682; Miller/Johnson/Grau 1994, S. 59; Rafferty/Jimmieson/Armenakis 2013, S. 111.

³¹⁷ Vgl. Kanter 1983; ferner By 2005, S. 369.

³¹⁸ Vgl. Orgland/von Krogh 1998, S. 32.

³¹⁹ Vgl. Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 475, sowie auch Krüger 2009a, S. 40; Schirmer 2006, S. 265–268.

³²⁰ Butcher/Atkinson 2000, S. 49.

³²¹ Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159.

³²² Vgl. Krüger 2006, S. 118.

³²³ Vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 180.

Neben der Wirksamkeit der Implementierungsstrategien wird in den meisten Fallstudien auf die Bedeutung des **Initiators** eingegangen, der den Veränderungsprozess auslöst und als Change Agent vorantreibt.³²⁴ „This places the individual who sees the need for change [...] at the heart of organizational change.“³²⁵ In den meisten Fällen konnte ein Organisationsmitglied als Initiator sowie eine ihn unterstützende kleine informelle Gruppe identifiziert werden, die das Projekt auf freiwilliger Basis planten und vorantrieben.³²⁶ Dabei sind diese sogenannten „mover and shaker“ durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften gekennzeichnet,³²⁷ oftmals an mehreren Wandelinitiativen beteiligt und vom CEO leicht zu identifizieren.³²⁸

Insbesondere in diesem Zusammenhang wird die Rolle des **mittleren Managements** kontrovers diskutiert:³²⁹ Einerseits werden Veränderungsprojekte aufgrund seiner vielfältigen Ideen sowie seinem Wissen aus dem operativen Geschäft in hohem Maße von eben diesem getragen und durchgeführt.³³⁰ Andererseits steht gerade diese Hierarchieebene radikalen Änderungen oftmals im Weg, zum einen weil es ihr an der Kenntnis der gesamten Wertschöpfungskette und an Entscheidungskompetenzen fehlt, zum anderen weil es zu Interessenkonflikten kommen kann,³³¹ wenn „ihr“ Bereich Gegenstand des Wandels ist.³³² Dementsprechend finden sich auch Belege dafür, dass eine Koalition aus mittleren Managern die Implementierung hemmen kann,³³³ wenn sie ihre eigenen Interessen zu verteidigen und durchzusetzen versuchen.³³⁴ Insgesamt lässt sich in Bezug auf die Rolle des mittleren Managements somit kein eindeutiges Ergebnis festhalten.

³²⁴ Vgl. etwa Frohman 1997, S. 39; Plowman et al. 2007, S. 526; Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 892.

³²⁵ Clarke/Meldrum 1999, S. 71.

³²⁶ Vgl. Plowman et al. 2007, S. 526.

³²⁷ Vgl. Frohman 1997, S. 47; Clarke/Meldrum 1999, S. 71.

³²⁸ Vgl. Frohman 1997, S. 40 f.

³²⁹ Vgl. insbes. Conway/Monks 2011, S. 191 f.

³³⁰ Vgl. Gabele 1978, S. 216, der im mittleren Management die eigentlichen Träger des Wandels sieht. Vgl. ebenfalls Huy 2001, S. 73–79; Kanter 1982, S. 95; Kotter 1996, S. 46 f.; Raes et al. 2011, S. 102; Schirmer 2006, S. 263; Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 892.

³³¹ Vgl. Osterloh/Frost 2003, S. 239.

³³² Vgl. Schirmer/Smentek 1994, S. 63; Schirmer 2000, S. 261.

³³³ Vgl. MacMillan/Guth 1985, S. 233.

³³⁴ Vgl. Schirmer 2006, S. 268.

Wiederum Einigkeit herrscht hingegen in Bezug darauf, dass mitarbeiterinduzierter Wandel von **politischen Prozessen** begleitet ist,³³⁵ etwa in Form **informeller Gruppen**, die den Status quo anfechten und zunächst unautorisiert bestimmte Handlungsweisen annehmen.³³⁶ Diskutiert werden beispielsweise die sogenannten **Pockets-of-good-practice**, die Veränderungen zunächst in einzelnen Bereichen ausarbeiten und umsetzen, bevor diese später als „Best Practices“ auch für andere Bereiche übernommen werden.³³⁷ Zum Problem werden diese Gruppen dann, wenn sie als Versuch einer organisationalen Anarchie wahrgenommen werden.³³⁸ In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass Bottom-up-Initiativen zumindest Rückendeckung vom Vorgesetzten benötigen, der aufgrund seiner formalen Position den Wandel legitimieren und Ressourcen zur Implementierung bereitstellen kann.³³⁹

Insgesamt liegt das Verdienst der noch recht überschaubaren fallstudienbasierten Arbeiten zu Bottom-up-Wandel vor allem darin, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass auch tiefgreifender Wandel seinen Ursprung in den Initiativen der Mitarbeiter haben kann. Als Erweiterung zu bestehenden Change Management-Ansätzen, die zwar die Notwendigkeit des Einbezugs der Mitarbeiter betonen, wird in den herangezogenen Fallstudien deutlich, dass Wandel nicht nur vom (Top) Management *angestoßen* werden muss. In Bezug auf den weiteren Verlauf des Prozesses wird sich überwiegend für eine Kombination aus Top-down und Bottom-up ausgesprochen, wobei der informelle Aspekt betont und die zeitliche und sachliche Einbindung sowohl des Managements als auch der Mitarbeiter vom Wandlungsbedarf in zeitlicher und sachlicher Hinsicht bestimmt werden. Insgesamt ist Bottom-up-Wandel zwar nicht als grundsätzlich bessere Alternative zu Top-down-Ansätzen, sondern als situationsabhängige Ergänzung zu sehen, die es jedoch im Hinblick auf die Forderung nach permanentem Wandel näher zu untersuchen gilt.

³³⁵ Vgl. Clarke 1999, S. 772; Butcher/Atkinson 2001, S. 559; Roach/Salisbury 2006, S. 283.

³³⁶ Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 50 f.; Clarke/Meldrum 1999, S. 71; Crott 1979, S. 216; Dovey 2008, S. 53; Plowman et al. 2007, S. 526.

³³⁷ Vgl. Balogun/Hailey 2008, S. 32 f.; Pettigrew/Whipp 1993, S. 291.

³³⁸ Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 51. COLLINS weist darauf hin, dass das Management derartigen informellen Prozessen eher feindlich gegenübersteht (vgl. Collins 2003, S. 586).

³³⁹ Vgl. Conner 1988, S. 50.

2.4 Zwischenfazit

Nach konventioneller Top-down-Logik wird organisationaler Wandel hauptsächlich als Planungsproblem und Frage der hierarchischen Anweisung verstanden, wonach es Aufgabe der Manager ist, die optimale organisatorische Lösung zu bestimmen und die Mitarbeiter anzuweisen, danach zu handeln.³⁴⁰ Mittlerweile spiegelt sich in der Literatur zumindest das Bewusstsein wider, dass auch von Mitarbeiterseite organisationale Veränderungen ausgelöst werden, wenngleich diese Form vergleichsweise wenig untersucht wird.

Um das Ziel der Arbeit zu erreichen, mitarbeiterseitigen organisationalen Wandel zu erklären, wurden diese in KAPITEL 2 zunächst konzeptionell in die Change Management-Literatur eingeordnet. Dabei wurde auf der Kontextebene der Wandlungsbedarf beschrieben, der von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen und eben nicht vom Management erkannt wird. Auf der Inhaltsebene konnten mit Hilfe der Wandeltypologie nach PLOWMAN ET AL. erste Tendenzaussagen zu Schrittfolge und Ausmaß des Wandels getroffen werden. Schließlich ging es bei der Prozessebene um die Frage nach der Ausgestaltung und möglichen Verlaufsformen, wobei hier auf Bottom-up-Wandel abgestellt wurde. Insgesamt sind Aufgaben und Schwierigkeitsgrad der Implementierung im Wesentlichen davon geprägt, wie radikal der Wandel ist und damit einhergehend, wie viele Bereiche und Akteure betroffen sind.³⁴¹

Zur Erklärung, wie es überhaupt zu Mitarbeiterinitiativen kommt, wurde als zweckmäßiges und gleichzeitig fundiertes Konzept „proaktives Verhalten“ nach BATEMAN/CRANT herangezogen und diskutiert. Es beinhaltet als relativ stabile Verhaltenstendenz ein ganzes Set an Verhaltensweisen, die in ihrer Wirkung eng mit der Initiierung, aktiven Beteiligung aber auch Implementierung von Veränderungsprojekten zusammenhängen. Obwohl das Konzept zwar die Initiierung erklärt, wird der weitere Verlauf nicht erfasst.³⁴²

³⁴⁰ Vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 170 f.

³⁴¹ Vgl. Krüger 1994b, S. 199.

³⁴² Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers 2008, S. 42.

Die verschiedenen Implementierungsvarianten sind zwar Gegenstand der Change Management-Literatur, aber Wandel „von unten“ wird bisher vergleichsweise wenig theoretisch und empirisch untersucht, vor allem weil dieser Form die Relevanz abgesprochen wird. Dies wurde anhand bisheriger Fallstudien überprüft. Wesentliche Ergebnisse waren, dass sich in der Praxis zwar Fälle finden, in denen auch aus Mitarbeiterinitiativen weitreichender und tiefgreifender Wandel entstanden ist; Bottom-up-Wandel jedoch nicht ohne die Unterstützung anderer, vor allem des Managements, auskommt, und häufig informelle und politische Prozesse eine Rolle spielen. Diese Ansatzpunkte sollen im Folgenden aufgegriffen und zur theoretisch-fundierten Erklärung mitarbeiterinduzierter Veränderungen herangezogen werden.

Während Top-down-Ansätze auf einer Machtkomponente basieren, d.h. die Veränderungen durch Weisungsbefugnis bei unteren Hierarchieebenen angeordnet werden,³⁴³ fehlt Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen in der Regel die organisatorische Weisungsbefugnis, um beispielsweise veränderte Aufgabenausführungen oder Arbeitsprozesse anzuweisen oder auch benötigte Unterstützung einzufordern.³⁴⁴ Sofern es in der Organisation keinen institutionalisierten Weg für Initiativen gibt (z.B. ein betriebliches Vorschlagswesen), müssen Bottom-up-Ansätze auf einem anderen (informellen) Mechanismus basieren. In KAPITEL 1.1 wurde hierzu die Annahme getroffen, dass andere zur (informellen) Unterstützungsleistung bereit sind, wenn sie von der Vorteilhaftigkeit des Projekts (für die Organisation und/oder für sich selbst) überzeugt sind. Dies ist dann der Fall, wenn beschränkt rationale Akteure von den geplanten Veränderungen eine bessere Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse erwarten.³⁴⁵ Somit hängt die erfolgreiche Implementierung der Veränderungsinitiative maßgeblich davon ab, wie die Akteure das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht im Vergleich zum Status quo oder zu alternativen Projekten beurteilen.

³⁴³ Vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 180.

³⁴⁴ Vgl. ähnlich Paton/Boddy 2007, S. 49.

³⁴⁵ Auch wenn der Bottom-up-Ansatz ursprünglich aus der normativ-reedukativen Veränderungsstrategie nach CHIN/BENNE entstanden ist, entspricht diese Sichtweise eher der empirisch-rationalen Veränderungsstrategie, wonach eine Veränderung in sozialen Systemen dann bewirkt werden kann, wenn sie den Eigeninteressen der Betroffenen entspricht, denen rationales Handeln unterstellt wird (vgl. Chin/Benne 1962/1989, S. 40 f., sowie Kap. 2.3.1).

Dieser Sachverhalt entspricht genau den Überlegungen zur Koalitionstheorie von CYERT/MARCH, die einerseits besagt, dass sich Individuen zu Interessengruppen zusammenschließen, um größeren Einfluss in Entscheidungsprozessen auszuüben, andererseits die Individuen versuchen, durch den Beitritt zur Veränderungskalition auch eigene Zielvorstellungen zu realisieren.

Dabei steht diese Logik sowohl im Einklang mit der Change Management-Literatur als auch mit der Literatur zu Extra-Rollenverhalten: So lässt sich etwa das Motivationsproblem, das von PICOT/ERTSEY als ursächlich für das Scheitern von Veränderungsprozessen angesehen wird, dadurch lösen, dass den Betroffenen ein Nutzen aus der erfolgreichen Umsetzung der zugeordneten Aufgaben und Verwendung entsteht und aufgezeigt wird.³⁴⁶ Und auch unterstützendes Verhalten für Wandelprojekte als Form des Extra-Rollenverhaltens wird mit dem antizipierten Nutzen gerade in den frühen Phasen eines Veränderungsprozesses begründet.³⁴⁷

Im Folgenden wird daher zunächst die Grundidee koalitionstheoretischer Überlegungen dargestellt und betrachtet, für welche Fragestellungen dieses Konzept zur Erklärung herangezogen wird, bevor anschließend eine koalitionstheoretische Auseinandersetzung mit mitarbeiterinduzierten Veränderungsprozessen erfolgt.

³⁴⁶ Vgl. Picot/Ertsey 2006, S. 1406.

³⁴⁷ Vgl. Kim/Hornung/Rousseau 2011, S. 1665.

Organisationaler Wandel durch Koalitionsbildung

Eine anreiz-beitrags-theoretische Erklärung

mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse

Stahl, J.

2014, XX, 342 S. 53 Abb., 8 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-03498-6