

# **Widerstand von Mitarbeitern bei organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten**

Dissertation zur Erlangung des Titels „Dr. rer. pol.“

Eingereicht bei:           **Prof. Dr. Heiner Dunckel**  
Universität Flensburg  
Campusallee 3  
24943 Flensburg

Gutachter:               **Prof. Dr. Marianne Resch**  
Universität Flensburg/Internationales Institut für Management  
(IIM)  
Munketoft 3B  
24937 Flensburg

**Prof. Dr. Roland Schwesig**  
Fachhochschule Pinneberg  
Am Rathaus 10  
25421 Pinneberg

Verfasser:               Knut Åre Beuck  
Diplom-Betriebswirt (FH) und Diplom-Handelslehrer

## **Zusammenfassung**

Die deutsche Kreditwirtschaft befindet sich in einem Strukturbruch. Organisatorische Veränderungen dienen der Anpassung an sich immer schneller verändernde Rahmenbedingungen. Aufgrund der Gegebenheiten als Dienstleistungsunternehmen bilden Bankmitarbeiter einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das künftige Bestehen der Kreditinstitute. Dabei erwirtschaften immer weniger Mitarbeiter einen immer höheren Jahresüberschuss. Genau hier setzt diese Untersuchung an. Die Untersuchung zeigt Wirkungszusammenhänge auf, wie Mitarbeiter in Kreditinstituten auf organisatorische Veränderungen reagieren. Sie gibt darüber Aufschluss, wie sich Einstellungen gegenüber organisatorischen Veränderungen bilden und weist auf psychologische Mechanismen zur effektiveren Gestaltung organisatorischer Veränderungen in Kreditinstituten hin.

## **Lebenslauf**

Knut Åre Beuck, Jahrgang 1968, studierte nach einer Banklehre von 1990 bis 1994 Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Flensburg und von 1995 bis 1998 Wirtschaftspädagogik an der Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt am Main. Ab 1997 arbeitete er als Projektmanager für internationale Weiterbildungsprojekte im Bankenbereich bei der Vereinigung für Bankberufsbildung (vbb) in Frankfurt. Ab 2001 als Berater bei DG Interprojects in Frankfurt im Bereich Produktmanagement e-learning. Seit 2002 ist er Berufsschullehrer an der Franz Böhm Schule in Frankfurt am Main.

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Problemstellung: Bankenlandschaft im Umbruch.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Gang der Untersuchung.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Organisatorische Veränderungen in Kreditinstituten.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Begriff der Organisation.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Begriff der organisatorischen Veränderung.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1. Informationsfluss.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2. Der Ansatz von Porter: Prozessorientierung.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3. Orientierung an Basisstrategien.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Widerstandsverhalten als Ergebnis eines Spannungsfeldes von sozialen und technischen Aspekten bei organisatorischen Veränderungen.....</b>	<b>34</b>
<b>3. Einflussfaktoren auf die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Einstellungen als Verhaltensdispositionen: Bewertung der organisatorischen Veränderung.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.1. Struktur von Einstellungen.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.2. Einstellung und Verhalten.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.3. Theorien der Einstellungsbildung und -änderung.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.3.1. Der Ansatz von Kelman: Einflussnahme durch Einwilligung, Identifikation und Internalisierung.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.3.1.1. Einwilligung/Compliance.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.3.1.2. Identifikation.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.3.1.3. Internalisierung.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.3.2. Der Ansatz von Sherif und Hovland: Assimilation oder Kontrast zum Wertesystem.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1.3.3. Der Ansatz von Osgood und Tannenbaum: Kongruitätstheorie und Bedeutung von Informationen.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.3.4. Der Ansatz von Petty und Cacioppo: Informationen und Einstellungsbildung.....</b>	<b>58</b>

<b>3.2. Commitment als Verhaltensdisposition zum sozialen Aspekt der Organisation.....</b>	<b>71</b>
3.2.1. Unternehmenskultur als sozialer Aspekt der Organisation..	72
3.2.2. Der Ansatz von Argyris: Wechselseitige Beeinflussung von individuellem Verhalten und Organisationsverhalten.....	78
3.2.3. Commitment als Einstellung zum sozialen Aspekt der Organisation.....	84
<b>3.3. Formale Normen als Verhaltensdisposition zum technischen Aspekt der Organisation.....</b>	<b>89</b>
3.3.1. Der Ansatz von Raven und French: Entstehung formaler und informaler Machtbasen unter dem Einfluss des technischen Aspektes der Organisation.....	91
3.3.2. Der Ansatz von Fishbein und Ajzen: Zustimmung zur formalen Norm als Verhaltensdisposition.....	98
3.4. Vorläufiges Verhaltensmodell für Widerstandsverhalten.....	106
<b>4. Entstehung von Widerstandsverhalten durch Reaktanz und Dissonanz.....</b>	<b>107</b>
4.1. Der Ansatz von Festinger zur kognitiven Dissonanz.....	108
4.2. Der Ansatz von Brehm zur Reaktanz.....	120
4.3. Zusammenführung von Dissonanz und Reaktanz-Theorie...	127
4.4. Konklusion der theoretischen Grundlagen zu einem Widerstandsmodell und Hypothesenbildung.....	130
4.4.1. Widerstandsmodell.....	130
4.4.2. Hypothesenbildung.....	133
<b>5. Stand der empirischen Forschung.....</b>	<b>135</b>
5.1. Die Untersuchung von Gaßner: Implementierung organisatorischer Veränderungen.....	135
5.1.1. Beschreibung der Untersuchung.....	135
5.1.2. Ergebnisse der Untersuchung von Gaßner.....	138
5.2. Die Untersuchung von Schmidt: Mechanismen bei Veränderungsprozessen in Unternehmensorganisationen .....	144
5.2.1. Beschreibung der Untersuchung.....	144

5.2.2. Ergebnisse der Untersuchung von Schmidt.....	146
5.3. Die Untersuchung von Fuchs: Entstehungsbedingungen für Widerstandsverhalten von Organisationsangehörigen bei strukturellen Veränderungen am Beispiel der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt.....	148
5.3.1. Beschreibung der Untersuchung.....	148
5.3.2. Ergebnisse der Untersuchung von Fuchs und Fazit.....	150
5.4. Methodik der eigenen Untersuchung.....	153
5.4.1. Zielsetzung.....	153
5.4.2. Auswahl der Untersuchungsobjekte.....	153
5.4.2.1. Beschreibung der relevanten Grundgesamtheit.....	154
5.4.2.2. Definition der Stichprobe.....	157
5.4.2.3. Definition des Stichprobenumfangs.....	159
5.4.2.4. Auswahl der Stichprobe.....	160
5.4.3. Methode der Datenerhebung.....	163
5.4.3.1. Längs- vs. Querschnittstudie.....	163
5.4.3.2. Beobachtung vs. Befragung.....	165
5.4.3.3. Geplanter Ablauf der schriftlichen Befragung.....	172
5.4.3.4. Fragebogengestaltung.....	174
5.4.4. Skalenniveau und Skalierung.....	175
5.4.5. Wahl der Items.....	178
5.4.5.1. Demografika.....	178
5.4.5.2. Erhebung der Variablen.....	179
5.4.5.2.1. Unabhängige Variablen: Commitment und Norm.....	179
5.4.5.2.1.1. Erfassung des Commitment.....	179
5.4.5.2.1.2. Erfassung der Bewertung der Norm.....	182
5.4.5.2.2. Abhängige Variablen: Einstellung zur organisatorischen Veränderung und Reaktanz/Dissonanz.....	185
5.4.5.2.2.1. Erfassung der Einstellung zur organisatorischen Veränderung.....	185
5.4.5.2.2.2. Erfassung von Reaktanz und Dissonanz.....	188
5.4.6. Statistische Verfahren zur Prüfung der Hypothesen auf Signifikanz.....	191

5.4.7. Überführung der Hypothesen in statistische Hypothesen..	192
6. Auswertung und Reflexion der Ergebnisse.....	195
6.1. Tatsächlicher Verlauf der Untersuchung.....	197
6.2. Beschreibung der Stichprobe.....	199
6.2.1. Altersverteilung.....	202
6.2.2. Geschlecht.....	204
6.2.3. Betriebszugehörigkeit.....	205
6.2.4. Bankenbereiche.....	206
6.2.5. Erfahrungen mit Reorganisationen.....	208
6.3. Statistische Auswertung.....	209
6.3.1. Überprüfung der Hypothesen.....	209
6.3.2. Explorative Untersuchungen zum Einfluss demographischer Variablen auf die Skalenwerte.....	221
6.3.3. Vergleich zwischen Berufschülern und Bankangestellten.....	230
6.4. Interpretation der Ergebnisse.....	233
7. Ausblick.....	239
8. Literaturverzeichnis.....	243
9. Erklärungen und Bestätigung laut Promotionsordnung der Universität Flensburg.....	259
10. Anhang.....	I-XVIII

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung: Bankenlandschaft im Umbruch

*„Der Vorstand der Altus Bank steht vor großen Problemen. Obwohl das Haus seinen Kunden die komplette Angebotspalette an Finanzdienstleistungen bietet, sind in den letzten Jahren zahlreiche Privatkunden zu Konkurrenzinstituten abgewandert. Es häufen sich Klagen der Privatkundschaft über unflexible Mitarbeiter, unpassende Produktlösungen und über die Konditionsgestaltung. [...] Vorstandsmitglied Kompe versteht die Welt nicht mehr, denn „letztlich biete man doch seit 20 Jahren den unverändert guten Service und sei damit immer gut gefahren.“<sup>1</sup>“*

Seit etwa 2001 befinden sich deutsche **Kreditinstitute**<sup>2</sup> in einem Strukturumbruch, was zu einem immer schneller verlaufenden Schrumpfungsprozess in der Branche führt. Ein Kennzeichen dieser Entwicklung ist beispielsweise der massive Stellenabbau. Eine entscheidende Ursache, welche den Strukturumbruch initiiert hat, ist die Globalisierung der Kapital- und Finanzmärkte.

In der Literatur wird das Phänomen der **Globalisierung**<sup>3</sup> als eines der prägenden wirtschaftlichen Entwicklungen des beginnenden 21.

---

<sup>1</sup> Grote(1996), S. 11.

<sup>2</sup> Anm. zum Begriff "**Kreditinstitut**": Kreditinstitute sind nach §1 des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) definiert als Unternehmen, welche Bankgeschäfte betreiben, sofern der Umfang dieser Geschäfte einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Betrieb erfordert (Vgl. Feldbausch(1991), S. 137). Zu den Unternehmen mit banknahen Leistungsprogrammen zählen beispielsweise Waren- und Versandhäuser oder Automobilhersteller [sog. Non-Banks] aber auch Bausparkassen, Kreditkartengesellschaften und Versicherungen [sog. Near-Banks] (Vgl. Raab(1997), S. 4f. und Hermann(1987), S. 17.). Gerade diese Anbieter versuchen in jüngster Vergangenheit verstärkt ihre Kernkompetenzen zu nutzen, um durch ihre bestehende Verbindung zum Kunden (auch im bankfremden Zusammenhang) ein branchenübergreifendes Cross-selling in den Bankbereich zu ermöglichen (Vgl. Marliere-Farnschläder(1999) S. 840.). Durch dieses Vorgehen verstärken Non- und Near-Banks den durch die Globalisierung initiierten Wettbewerbsdruck auf die lokalen Kreditinstitute weiter. Der Begriff Kreditinstitute wird im Verlauf der Arbeit gemäss der Definition des KWG übernommen. Kreditinstitute sind Dienstleister, mit Schwerpunkt auf dem Beratungsgeschäft im Leistungsprozess.

<sup>3</sup> Anm. zum Begriff „**Globalisierung**“: Unter Globalisierung soll hier die stetige wachsende weltweite Interdependenz der Märkte und deren Produktion verstanden werden, verursacht durch den Handel in Gütern und Dienstleistungen, sowie dem grenzüberschreitenden Fluss von Kapital und Technologie. Globalisierung beschreibt die Transformation der Weltwirtschaft, ausgehend von einer Vielzahl national oder

Jahrhunderts diskutiert. Zunehmende Internationalisierung der Märkte und deren Warenströme (wobei die wichtigsten Handels-, Investitions- und Finanzierungsströme innerhalb der Triade USA-Europa-Japan fließen<sup>4</sup>) zeichnen sich durch international tätige Marktteilnehmer, sogenannten „Global Playern“<sup>5</sup>, aus. Aus der Tätigkeit dieser international agierenden Wirtschaftseinheiten leitet sich ein Ansteigen des Wettbewerbdruckes für lokale Unternehmen ab, da „Global Player“ als Konkurrenten der lokalen Wirtschaftseinheiten in deren angestammte Märkte drängen.

Besonders der Bankensektor wird sich in den nächsten Jahren weiter starken Wandlungen und zunehmendem Wettbewerbsdruck stellen müssen, verursacht und abgeleitet durch folgende Entwicklungen<sup>6</sup>:

1. Die Märkte vergrößern sich durch die einheitliche europäische Währung. Der Euro bündelt und verstärkt die Kräfte der Globalisierung. Preise und Margen werden leichter vergleichbar und lassen Anbieter dadurch zunehmend unter Druck geraten.
2. Das Kapitalangebot wird verstärkt und dabei von immer weniger Institutionen verwaltet. Die Ausrichtung an Shareholder Value, also dem Marktwert des Eigenkapitals<sup>7</sup>, und strengen Leistungsstandards werden zu obligatorischen Wettbewerbsbestandteilen im Kampf um das Kapitalangebot.
3. Elektronische Medien werden an Effizienz weiter zunehmen. Einerseits ist es für die einzelne Bank wichtig, „technisch auf der Höhe zu sein“, andererseits sind Investitionen in diesem schnelllebigem Markt besonders riskant und kostenintensiv.
4. Härtere Konkurrenz und wachsende Kundenbedürfnisse fordern nicht eindimensionale und homogene Produkte, sondern individuelle Problemlösungen, welche Einzelprodukte kombinieren und zusammenfassen.

---

regional ausgerichteter Märkte hin zu einem virtuellen Marktplatz, an dem unabhängig von nationalen Grenzen gehandelt und gewirtschaftet wird (Vgl. Krumnow et al.(1999), S.38).

<sup>4</sup> Vgl. Rademacher et al.(1999), S. 12.

<sup>5</sup> Vgl. Schneck(1998), S. 300.

<sup>6</sup> Vgl. Schmidt(1999), S. 93.

<sup>7</sup> Vgl. Krumnow(1999), S. 163.

Analog zu diesen Entwicklungen zeigt die folgende Übersicht die Vielfalt und Komplexität der Einflussfaktoren, welche die traditionellen Strukturen der Banken immer mehr unter Druck setzen:

<b>Wichtige Entwicklungen auf dem Bankenmarkt</b>	
<i>Wettbewerb</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Neue Wettbewerber</li> <li>↳ Kooperationen/Fusionen, Finanzkonglomerate</li> <li>↳ Trend zu Allfinanzangeboten</li> </ul>
<i>Veränderte Kundenbedürfnisse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Produktinnovationen</li> <li>↳ Individuelle Problemlösung</li> <li>↳ Beratung und Service</li> </ul>
<i>Finanzmarkt Europa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ „Europäische“ oder „Regionale“ Bank</li> <li>↳ Dienst- und Niederlassungsfreiheit</li> <li>↳ Globalisierung und Öffnung der Finanzmärkte</li> </ul>
<i>Fortschreitende technologische Entwicklungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Electronic Banking</li> <li>↳ Aufbau weltweiter Netze</li> <li>↳ Moderne Kommunikations- und Informationstechnologien</li> </ul>
<i>Demografische Veränderungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Abnehmende Bevölkerungszahl</li> <li>↳ Verschiebung der Altersstruktur</li> <li>↳ Rückläufiger Jugendmarkt, wachsender Seniorenmarkt</li> </ul>

Abb. 1: Entwicklungen auf dem Bankenmarkt<sup>8</sup>

Die oben genannten Entwicklungen wirken direkt (z.B. Kundenbedürfnisse, Wettbewerb) oder indirekt (z.B. demografische Veränderungen, fortschreitende technologische Entwicklung) auf die Märkte, auf denen das einzelne Kreditinstitut als Anbieter und Nachfrager von Gütern und Dienstleistungen auftritt. Aufgrund von Veränderungen der Marktstrukturen und im Verhalten der Marktteilnehmer, wird ein Veränderungsdruck für das einzelne Kreditinstitut initiiert.

Als Ergebnis dieser Entwicklungen sind Kreditinstitute durch Marktmechanismen (Reduzierung der Margen zwischen Einlagen und Krediten zur Deckung betrieblicher Kosten) dazu gezwungen, ihre bisherige Performance am Markt zu überdenken, um mittelfristig

<sup>8</sup> in Anlehnung an Grote(1996), S. 12.

überleben zu können<sup>9</sup>. Dass die Meisterung dieses Drucks Auswirkungen auf das Bestehen unternehmerischer Strukturen hat, zeigt die Betrachtung der durch ihren Erfolg ausgezeichneten Unternehmen, die im Jahr 1979 in die „Fortune 500“ aufgenommen wurden. Sucht man diese Unternehmen heute, so findet man 70% von ihnen nicht mehr<sup>10</sup>. Aber auch Einzelfälle, wie der Niedergang des Bankhauses *Barings* durch das Missmanagement eines 28-jährigen Bankangestellten, zeigen, dass selbst große und vormals erfolgreiche Unternehmen dem Veränderungsdruck erliegen können, wenn sie nicht in der Lage sind, sich neuen Marktgegebenheiten anzupassen.

Durch den immer intensiveren Wettbewerb, stellt sich die Frage, ob die internen Strukturen der Unternehmen in der Lage sind, mit den sich verändernden externen Gegebenheiten Schritt zu halten. Die internen Strukturen einer Unternehmung finden Ausdruck in ihrer Organisation. Deren Regelungen bezüglich Aufbau- und Ablauforganisation haben die Aufgabe, betriebliche Potentiale effizient umzusetzen und gleichzeitig die Stabilität des Gesamthauses zu gewährleisten. Der Begriff der Organisation wird in der Literatur einheitlich als Gegenteil der Improvisation verstanden, indem durch Regeln betriebliche Abläufe an definierten Standards ausgerichtet werden sollen. Exemplarisch zitiert, versteht Schneck unter Organisation die *„zielorientierte und dauerhafte Strukturierung bzw. Regelung oder Ordnung von Betriebsteilen bzw. –elementen“*<sup>11</sup>.

Bei Grote findet sich ein weniger formales und stärker auf die Besonderheiten des Kreditgewerbes ausgerichtetes Verständnis der Organisation: Entsprechend der Funktion der Kreditinstitute, Einlagen zu nehmen und Kredite zu gewähren, besteht ein wesentlicher Teil betriebsnotwendiger Tätigkeiten aus Verwaltungs- und Buchungsarbeiten<sup>12</sup>. Wie kaum in einem anderen Erwerbszweig ist das Vertrauen der Bankkundschaft die Grundlage für die erfolgreiche

---

<sup>9</sup> Vgl. Burchard(2000), S. 24.

<sup>10</sup> Vgl. Weinert(1998), S. 17.

<sup>11</sup> Schneck(1998), S. 541.

<sup>12</sup> Vgl. Grote(1996), S. 18.

Tätigkeit der Kreditinstitute in der Volkswirtschaft. Trotz der modernen Technologien wird immer der Mensch im Mittelpunkt des Bankbetriebes stehen, bedingt durch die Eigenart der Tätigkeit und das Betreuungs- und Beratungsverhältnis, das zwischen einem Kreditinstitut und seinen Kunden besteht.

Um sich den veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich anpassen zu können, müssen Banken einen organisatorischen Rahmen schaffen, welcher diesen (Anpassungs-)Prozess ermöglicht und fördert. Diese organisatorischen Veränderungen sollen im Allgemeinen eine flexiblere Ausrichtung des Unternehmens an Markt und Kunden ermöglichen. Dabei wird gerade bei Dienstleistungsunternehmen deutlich, dass der Mensch in der Organisation als wichtiges Bindeglied zwischen Organisation und Markt fungiert.

Banken sind Dienstleistungsunternehmen. Die Performance eines Dienstleistungsunternehmens am Markt ist, bedingt durch die Gebundenheit an Personen im Unternehmen (und somit anders als bei produzierenden Unternehmen), zu einem erheblichen Anteil vom Verhalten seiner **Mitarbeiter** abhängig<sup>13</sup>. Laut Gaßner besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass *„der Mitarbeiter einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen und die Umsetzung neuer Organisationskonzepte darstellt.“*<sup>14</sup> Diese Aussage ist im Allgemeinen und durch das oben skizzierte Betreuungs- und Beratungsverhältnis gerade für Kreditinstitute gültig.

In der Literatur werden allerdings erstaunlich einheitlich lediglich 20 bis maximal 40% der initiierten Veränderungsprozesse als erfolgreich

---

<sup>13</sup> Anm. Begriff „**Mitarbeiter**“: Unter Mitarbeitern sollen hier alle in einem Abhängigkeitsverhältnis stehenden Arbeitnehmer innerhalb eines Unternehmens verstanden werden, welche zudem weisungsgebunden sind. Dazu gehören einerseits ausführende Tätigkeiten (z.B. Sachbearbeiter) als auch leitende Tätigkeiten (mittleres Management). Von den Mitarbeitern abgegrenzt ist die Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung, welche vorwiegend koordinierende und initiiierende Aufgaben hat. In Anlehnung an Bouhs sind Mitarbeiter somit alle außerhalb der jeweiligen Unternehmensleitung im Unternehmen beschäftigten Personen (Vgl. Bouhs(1987), S. 79.). Der Begriff Mitarbeiter umfasst dabei Arbeitnehmer beiderlei Geschlechtes.

<sup>14</sup> Gaßner(1999), S. 186.

bezeichnet<sup>15</sup>. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass der Mitarbeiter als wichtiger **Erfolgsfaktor**<sup>16</sup> die organisatorischen Veränderungen nicht trägt, bzw. sich nicht in deren Sinne verhält. Aus dieser Problematik resultiert die Fragestellung der vorliegenden Arbeit: **diese Arbeit untersucht die Entstehung einer negativen verhaltensrelevanten Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen.**

## 1.2. Gang der Untersuchung

Die Eingrenzung des Begriffes der Organisation zeigt auf, dass diese sich aus einem technischen System und einem sozialen System zusammensetzt, welche in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen (Gliederungspunkt 2.1.). Diese Zusammensetzung überträgt sich auf den Begriff der organisatorischen Veränderung, welche nicht losgelöst von der zugrunde liegenden Organisation betrachtet werden kann (2.2.). Informationsfluss (2.2.1.), Prozessorientierung (2.2.2.) und die Orientierung an Basisstrategien (2.2.3.) sind wesentliche Elemente des technischen Aspektes organisatorischer Veränderungen, welche Bestandteile einer Bewertung durch die Betroffenen ist. Die Bewertung organisatorischer Veränderung im Spannungsfeld zwischen technischem und sozialem Aspekt der Organisation ist die Grundlage für Widerstandsverhalten (2.3.).

Die Identifikation der unabhängigen Variablen für Widerstandsverhalten steht im Fokus der anschließenden Diskussion (3.). Mit Hilfe des Drei-Komponenten-Ansatzes wird eine erste Annäherung an die Struktur von Einstellungen als Verhaltensdisposition im Kontext organisatorischer Veränderungen vollzogen (3.1.1.) und Bedingungen für Verhaltensrelevanz aufgezeigt (3.1.2.). Neben der allgemeinen Funktion von Einstellungen werden aus Theorien der

---

<sup>15</sup> Vgl. Häusel(2000), S. 9; vgl. Buchholz(1996), S. 33; vgl. Cooper (u.a.)(1996), S. 41 und Hall(1994), S. 16 und Dixon (u.a.)(1999), S. 18 ff. und Kotter(1995), S. 59 und Picot (u.a.)(1999), S. 46.

<sup>16</sup> Anm. Begriff „Erfolgsfaktor“: Als theoretisches Fundament des Ansatzes der Erfolgsfaktoren kann die PIMS Studie (Profit Impact of Market Strategy)<sup>16</sup> angesehen werden, welche in den 70er Jahren von General Electric in Auftrag gegeben wurde. Ziel der Studie war die Isolation derjenigen Faktoren, welche Return on Investment (ROI) und Cash Flow (CF) signifikant beeinflussen (Vgl. Ulrich(1995), S. 119.).

Einstellungsbildung und –veränderung Faktoren abgeleitet, welche auf die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen einwirken (3.1.3.). Kelman stellt die Einstellungsbildung aufgrund extern vorgegebener formaler Normen oder dem Wunsch der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe heraus. Gleichzeitig führt er die Bedeutung der Kongruenz externer Impulse mit internen „values“ als wesentlichen Bestandteil der Einstellungsbildung ein (3.1.3.1.). Die Begriffe der Kongruenz und der „values“ erfahren bei Sherif und Hovland eine zentrale Bedeutung, findet doch die Bewertung eines Reizes durch die Ähnlichkeit mit einem Bewertungsmaßstab/Standard statt (3.1.3.2.). Osgood und Tannenbaum verweisen auf die Rolle von Informationen auf die Einstellungsbildung und die Bedeutung von Kongruenz zwischen den Variablen und deren Auswirkungen auf die Einstellungsbildung. Dabei wird von einer tendenziellen Annäherung zwischen den Variablen ausgegangen (3.1.3.3.). Petty und Cacioppo betrachten Umfang der Informationsverarbeitung als Indikator für Involvement und Einstellungsstärke. Gleichzeitig wird im Kontext organisatorischer Veränderungen die Variable „Einfluss veränderungsrelevanter Informationen“ identifiziert und eingegrenzt (3.1.3.4.). Am Ende der bisherigen Überlegungen steht ein erster Ansatz eines Widerstandsmodells, welches die Einstellung zur Organisation als zentrale Variable zur Einstellungsprägung gegenüber organisatorischen Veränderungen beinhaltet.

Die Dominanz der Einstellung zur Organisation auf die organisatorische Veränderung wird durch die Komplexität der ihr enthaltenen Elemente und der zunehmenden Stabilität im Zeitablauf begründet. Der soziale Aspekt der Einstellung zur Organisation bildet die Variable des Commitment (3.2.). Diese entsteht durch den Grad der Kongruenz der Unternehmenskultur mit dem individuellen Wertesystem (3.2.1.). Argyris zeigt auf, dass diese Kongruenz durch soziale Interaktion im Zeitablauf an Stabilität gewinnt (3.2.2.). Abschließend wird die Variable des Commitment auf Grundlage der theoretischen Überlegungen definiert (3.2.3.).

Neben den Commitment als Einstellung des Betroffenen zu den sozialen Aspekten der Organisation, erfasst die Einstellung zu formalen Normen die Einstellung gegenüber technischen Aspekten der Organisation (3.3.). Eine Modifikation des Ansatzes von Raven und French zeigt die Bedeutung formaler Normen auf und grenzt informelle Machträger als Adressat formaler Normen ein (3.3.1.). In Anlehnung an Fishbein und Ajzen wird Widerstandsverhalten (i.S. eines nicht-normenkonformen Verhaltens) auf eine ablehnende Einstellung gegenüber formalen Normen zurückgeführt (3.3.2.). Die unabhängigen Variablen für Widerstandsverhalten sind das Commitment (sozialer Aspekt) zur Gesamtorganisation und die Bewertung der organisationsspezifischen Normen (technischer Aspekt). Aus den möglichen Ausprägungen ergibt sich ein erstes, vorläufiges Widerstandsmodell (3.4.), indem die Einstellung zur organisatorischen Veränderung entscheidend für die Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz als Verhaltensdispositionen für Widerstandsverhalten ist.

Zur Eingrenzung der Entstehungsbedingungen für Widerstandsverhalten als abhängige Variable (4.) werden die Ansätze der kognitiven Dissonanz von Festinger und der Ansatz der Reaktanz von Brehm herangezogen (4.1.). Die Einbeziehung des Ansatzes von Festinger führt zu einer Fokussierung auf die kognitiven Bestandteile der Einstellung und weniger auf das konkrete Verhalten. Der Ansatz der Reaktanz von Brehm ergänzt das Verständnis von Widerstandsverhalten um affektive Aspekte, indem er dieses auf einem Gefühl der Freiheitseingrenzung zurückführt (4.2.). Abschließend werden Dissonanz- und Reaktanz-Ansatz voneinander abgegrenzt, um eine bessere Unterscheidung bei der späteren empirischen Erfassung zu erzielen (4.3.). Das vorläufige Widerstandsmodell wird um den Aspekt der Reaktanz/Dissonanz ergänzt (4.4.1.). Entsprechend bilden sich die Arbeitshypothesen, welche die Grundlage der empirischen Überprüfung liefern. (4.4.2.).

In diesem Abschnitt geht es um die Planung der eigenen empirischen Erhebung zur Prüfung der Arbeitshypothesen (5.). Die Überlegungen

zur empirischen Erhebung beginnen mit der Diskussion des Aufbaus und der Ergebnisse relevanter, bereits durchgeführter Erhebungen von Gaßner (5.1.), Schmidt (5.2.) und Fuchs (5.3.). Aus diesen gibt es wichtige Impulse für die Gestaltung der Methodik der eigenen Erhebung (5.4.). Zuerst wird die Zielsetzung der Untersuchung eingegrenzt (5.4.1.). Die Auswahl der Untersuchungsobjekte (5.4.2.) ergibt sich aus der Definition der relevanten Grundgesamtheit bzw. deren Grad der Heterogenität von Unternehmen und Mitarbeitern (5.4.2.1.). Die Definition der Stichprobe (5.4.2.2.) bzw. der Einhaltung akzeptabler Gütekriterien weist auf die Bildung einer Treatment- und Kontrollgruppe hin auf Grundlage des Ansatzes der bekannten Gruppen. Der Umfang der Stichprobe (5.4.2.3.) ergibt sich im Wesentlichen nach der Anzahl der Variablen gem. ANOVA unter Berücksichtigung des üblichen Sicherheitsgrades. Das Auswahlverfahren der Stichprobe kann insgesamt als nicht probabilistisch eingestuft werden (5.4.2.4.). Die Methoden der Datenerhebung (5.4.3.) werden näher diskutiert. Dabei wird sich für eine Querschnittstudie entschieden (5.4.3.1.), welche die Erfassung der Variablen als Befragung umsetzt (5.4.3.2.). Der Ablauf der schriftlichen Befragung (5.4.3.3.) findet bei Treatment- und Kontrollgruppe unterschiedlich statt. Bei der Treatmentgruppe erfolgt die Erhebung via Internet, während bei der Kontrollgruppe eine Pen und Pencil-Variante vorgezogen wird. Die Fragebogengestaltung (5.4.3.4.) erfolgt unabhängig von der Gruppe mit geschlossenen Fragen. Als Skalierung wird eine Likert-Skalierung ohne „Nullpunkt“ gewählt, auf der die Probanden den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu vorformulierten Items abtragen können (5.4.4.). Neben der Auswahl der Demografika (Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Zugehörigkeit zur Bankengruppe und Erfahrungen mit Reorganisationen) werden Items definiert, welche die Variablen erfassen: Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen, sowie Reaktanz/Dissonanz, als abhängige Variablen und den unabhängigen Variablen Commitment und Bewertung der Norm (5.4.5.). Dabei wird auf die Verwendung von Items zurückgegriffen, welche in der psychologischen Forschung bereits verwendet wurden. Zur Prüfung der Hypothesen werden parametrische Verfahren

(vornehmlich Korrelations- und Varianzanalysen) herangezogen zur Messung des Zusammenhangs der Skalen (5.4.6.). Abschließend werden die Arbeitshypothesen in fünf statistische Hypothesen überführt (5.4.7.).

Im nächsten Abschnitt geht es um die Auswertung und Reflexion der Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung (6.). Er beginnt mit einer Beschreibung des Verlaufs der Untersuchung: Gesamtzahl der angeschriebenen Kreditinstitute, Rücklauf und Struktur der Stichprobe, Ersetzung der Kontrollgruppe der Berufschüler durch Parallelisierung einer Sub-Stichprobe zum Vergleich der Skalenwerte mit oder ohne Erfahrung mit organisatorischen Veränderungen (6.1.). Es folgt die Beschreibung der Stichprobe durch Ausprägungen der demografischen Merkmale, Gruppenbildung und Vergleich mit der Struktur der Grundgesamtheit (6.2.). In der statistischen Auswertung der eingegangenen Umfragen werden diese zunächst auf Normalverteilung geprüft (6.3.). Da diese gegeben ist, ist eine Überprüfung der Hypothesen durch parametrische Verfahren möglich (6.3.1.). Ergänzend erfolgt eine Untersuchung der Auswirkungen der demografischen Variablen auf die Ausprägung der Skalenwerte (6.3.2.). Der Abschnitt schließt mit einer Interpretation der empirischen Ergebnisse (6.4.). Im letzten Gliederungspunkt werden weitere Untersuchungsfelder und Forschungsbedarf aufgezeigt, welche auf den vorliegenden Erkenntnissen aufbauen (7.).

## **2. Organisatorische Veränderungen in Kreditinstituten**

### **2.1. Begriff der Organisation**

In der vorliegenden Arbeit steht das Verhalten von Mitarbeitern gegenüber organisatorischen Veränderungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Bevor der Schwerpunkt der Arbeit, die Verhaltenskomponente, näher betrachtet werden kann, muss der Auslöser des Verhaltens definiert werden: organisatorische Veränderungen. Die Betrachtung des Begriffes zeigt eine Zusammensetzung aus den Komponenten Organisation und

Veränderung. Dabei ist die Organisation die Grundlage für die sie betreffenden Veränderungen. Die folgende Diskussion des Begriffes der Organisation dient der näheren begrifflichen Erfassung.

Rosenstiel arbeitet Merkmale einer Organisation heraus: „*Sie ist ...*

- ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System,*
- das zeitlich überdauernd existiert,*
- spezifische Ziele verfolgt,*
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde ist, und*
- eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und einer Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.*<sup>17</sup>“

Insbesondere sind es drei Elemente der obigen Begriffsdefinition, welche bedeutend sind: die Personen (Elemente) des **Systems**<sup>18</sup>, das Verhalten der Personen innerhalb des Systems und das dadurch entstehende System als übergeordnete Einheit.

Dabei sind diese Systeme nach Bosetzky mehr als die Summe ihrer Teile. Das „Mehr“ ist die Struktur, die Organisation, das Netz der Wechselwirkungen. Somit haben soziale Systeme „*mehr oder minder festgelegte Strukturen, d.h. ein System von Werten und Normen und ein, meist hierarchisch angeordnetes Muster, aufeinander abgestimmter Positionen und Rollen, deren Inhaber bzw. Spieler bestimmte Funktionen wahrnehmen, die der Anpassung, der Zielerreichung, der Integration und der Bewältigung von Spannungen dienen und sie leisten ihren Beitrag zum Überleben von Gesellschaften vor allem dadurch, [...], dass sie die Komplexität unserer Welt erfassen und verarbeiten.*“<sup>19</sup> Ein Bestandteil des Begriffes der Organisation ist die Struktur.

---

<sup>17</sup> Rosenstiel(1997), S. 196.

<sup>18</sup> Anm. zum Begriff „**System**“: Unter Systemen soll hier die Interdependenz oder Interaktion von Elementen oder Teilen zu einer identifizierbaren Einheit verstanden werden (vgl. French und Bell(1977), S. 100.). Durch die Dominanz von Interdependenz und Interaktion der Elemente des Systems (hier der im System arbeitenden Menschen) ist auch das Verhalten der Elemente entscheidend für die Einheit des Ganzen.

<sup>19</sup> Bosetzky, u.a.(2002), S. 45

Ulich macht deutlich, dass die Beziehungen zwischen Organisations- und Arbeitsgestaltung, zwischen Aufbau- und Ablauforganisation außerordentlich eng sind und dass der Einsatz von Technik, Arbeitsorganisation und Entwicklung der Humanressourcen, also dem technologischen und sozialen System, nur gemeinsam optimiert werden können. Diese „soziotechnischen Systeme“ bestehen aus einem sozialen und einem technischen System, welche nach Ulich unabhängig voneinander zu analysieren sind, aber nur gemeinsam gestaltet werden können. Aus dieser Grundüberlegung heraus entstand der MTO-Ansatz, der davon ausgeht, dass **Mensch, Technik und Organisation** in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten und Zusammenwirken verstanden werden müssen. Dabei ist das verbindende Glied zwischen sozialem und technischem System die Arbeitsaufgabe<sup>20</sup>. Hier wird die Ansicht vertreten, dass sich die Arbeitsaufgabe aus der Struktur der Organisation ableitet. Dabei wird die Struktur von der Unternehmensleitung auf Ebene des Unternehmens initiiert. Dazu gehören nach Ulich beispielsweise: Unternehmensziele und -strategie, Produkte und Produktionsbedingungen, Personalstruktur, Technikeinsatz, Qualitäts- und Innovationsmanagement, usw. Der technische Aspekt der Organisation umfasst die von der Unternehmensleitung initiierten Strukturen<sup>21</sup>.

Eine weitere Betrachtung des Begriffes der Organisation zeigt die starke Bedeutung des Menschen als Träger und gleichsam kleinste Einheit der Organisation. So versteht Leavitt die Organisation als ein *„multivariates System, in dem die vier gleichberechtigten Gestaltungsparameter Aufgaben, Menschen, Technologien und Strukturen die Kernelemente bilden.“*<sup>22</sup> Auch Jost zeigt den engen Zusammenhang zwischen Organisation und Individuum auf, wenn er

---

<sup>20</sup> Vgl. Ulich(2001), S. 84.

<sup>21</sup> Anm. Da technische Aspekte, i.S. von Technologie, bei organisatorischen Veränderungen in Banken eine eher untergeordnete Rolle spielen, werden sie nicht weiter bei der Begriffsdefinition der Organisation herangezogen. Das Verständnis des technischen Aspektes zielt vielmehr auf die rahmengebenden, strukturellen Aspekte der Organisation.

<sup>22</sup> Vgl. Mohr(1997), S. 80.

behauptet, die „ökonomische Organisation“ sei ein Gebilde, *„indem verschiedene Personen miteinander interagieren, um individuelle und kollektive ökonomische Ziele zu erreichen. Dabei trägt die Organisation dazu bei, persönliche Ziele der einzelnen Teilnehmer zu erreichen.“*<sup>23</sup> Jost macht die Teilnahmeentscheidung des Mitarbeiters an einer Organisation davon abhängig, *„in welchem Umfang die Organisation zur Befriedigung seiner Zielvorstellungen beiträgt“*<sup>24</sup>. Auch nach Kleinbeck ist es entscheidend für das Verhalten des Mitarbeiters, ob seine Bedürfnisse mit den Zielen der Organisation kompatibel sind<sup>25</sup>. Mohr argumentiert, dass *„das Wachstum einer Organisation gesetzmäßigen Prozessen folgt, die dem Wachstumsgesetzen von lebenden Systemen ähnlich sind.“*<sup>26</sup> Weinert betrachtet Organisationen als organische Einheiten, deren einzelne Teile in wechselseitiger Beziehung und Abhängigkeit zueinander stehen. Der Mitarbeiter ist die kleinste Einheit in diesem sozialen System<sup>27</sup>. Autoren wie Kieser verweisen auf ein Verständnis einer Organisation als rein soziales System und führen Widerstände nicht nur auf Individuen zurück, sondern auch auf das System an sich, das einer eigenen Logik folgt<sup>28</sup>. Daraus folgt, dass, wenn die Organisation sich aus sozialen Einheiten zusammensetzt, die Organisation selbst auch letztendlich ähnlich wie ihre kleinsten Einheiten agiert.

Das System selbst ist offen, d.h. es steht mit seiner Umwelt in Austauschbeziehungen. Das System handelt zielgerichtet, wobei sich die Zieldefinition an der dem Unternehmen umgebende Umwelt ausrichtet und als Struktur von der Leitung des Unternehmens formuliert werden. Nach Raehlmann können *„Ziele von Organisationen nicht länger als statisch begriffen werden, sie sind dynamisch und verändern sich im Zusammenhang mit dem Wandel von Umwelt und Aufgaben, mit denen Organisationen konfrontiert werden und die sie zu*

---

<sup>23</sup> Jost(2000), S.10 und 12.

<sup>24</sup> Jost(2000), S.19.

<sup>25</sup> Vgl. Kleinbeck(1996), S.15.

<sup>26</sup> Mohr(1997), S. 45.

<sup>27</sup> Vgl. Weinert(1998), S. 46.

<sup>28</sup> Vgl. Kieser(1998), S. 124 bis 138.

*bewältigen haben. Andernfalls gefährden sie ihr Überleben<sup>29</sup>.*“ Die Strukturgebundenheit des Systems weist dabei auf die nötigen Regelungen und Hierarchien zur Durchführung einer Arbeitsteilung hin. Der Begriff des Systems kann zu dem der Organisation erweitert werden, wenn die Personen und deren Verhalten im Kontext der strukturinternen Regeln hinzugezogen werden. Aus diesem Verständnis ergibt sich eine Zweiteilung des Begriffes Organisation: einerseits das System und andererseits die in ihr arbeitenden Personen und deren Verhalten. Die folgende Übersicht verdeutlicht die Bestandteile des Begriffes **Organisation**:

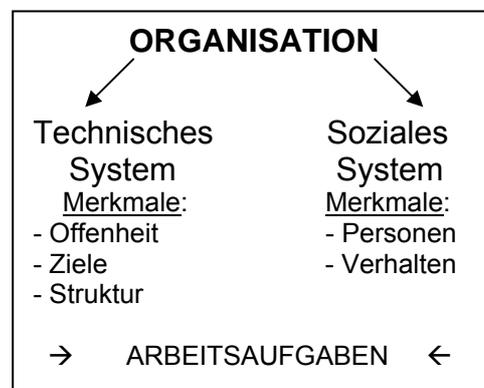


Abb.2: Begriff der Organisation

Wir verstehen unter dem Begriff der Organisation ein soziotechnisches System, welches durch Arbeitsaufgaben einen Austausch zwischen technischen und sozialen Aspekten des Systems herbeiführt. Ein Austausch findet statt, wenn sich die Strukturen des technischen Systems im Verhalten des sozialen Systems widerspiegeln.

Aufgrund der Natur der Kreditinstitute als Dienstleistungsunternehmen und der damit notwendigen Beratung von Kunden durch Mitarbeiter als dominierende Arbeitsaufgabe kann bereits hier vermutet werden, dass Kreditinstitute eher ein soziales als ein technisches System sind, da die

<sup>29</sup> Raehlmann(1996), S. 24.

**Kundenorientierung**<sup>30</sup> ein übergeordneter Erfolgsfaktor für die wirtschaftliche Effizienz des Kreditinstitutes ist.

## **2.2. Begriff der organisatorischen Veränderung**

Da die Organisation Grundlage und Ziel organisatorischer Veränderung ist, sind die wesentlichen Aspekte der Organisation auch auf die organisatorische Veränderung übertragbar, d.h. auch die organisatorische Veränderung hat einen sozialen und einen technischen Aspekt. Während auf der einen Seite die Veränderungen der betrieblichen Leistungsprozesse und die Einbindung der Veränderung in Ziele, Strategien und Strukturen des Unternehmens den technischen Aspekt der Veränderung erfasst, bedingen die Mitarbeiter und deren Verhalten auf die organisatorische Veränderung den sozialen Aspekt dieser Veränderung.

In den Quellen zu organisatorischen Veränderungen wird, entsprechend des fachlichen Schwerpunktes des jeweiligen Verfassers, der soziale oder der technische Aspekt des Begriffes der organisatorischen Veränderung hervorgehoben.

Nach Raehlmann dient die Weiterentwicklung von Organisationen<sup>31</sup> der Suche *„nach verdrängten Ideen und vorhandenen Möglichkeiten zur Gestaltung kooperativer Beziehungen.“*<sup>32</sup> Sie definiert die

---

<sup>30</sup> Anm. zur Aussage „Kundenorientierung als übergeordneter Erfolgsfaktor“: Unter Kundenorientierung wird *„der Grad verstanden, in dem die Unternehmensführung an den Bedürfnissen des Kunden orientiert ist und in dem diese Orientierung in konkrete Handlungen umgesetzt wird (Hoyos et al., 1999, S. 138)“*. Dieser Begriff umfasst zwei Dimensionen: Zum einen hat die Organisation die betrieblichen Leistungen auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse konsequent auszurichten. Zum anderen soll das Kontaktpersonal, d.h. die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die von Angesicht zu Angesicht mit den Bedienten interagieren, kundenorientiert handeln. Nach Grote (Vgl. Grote (1996), S. 32.) werden nicht nur Produkte der Banken von den Kunden beurteilt, sondern auch das Verhalten des Bankmitarbeiters. Das Kundenpersonal bildet die Nahtstelle zum Kunden, es kennt die Bedürfnisse der Kunden, in Dienstleistungsunternehmen ist es seine Aufgabe, deren Bedürfnisse zu befriedigen und gleichzeitig das Unternehmen zu repräsentieren: weder lohnen effiziente Kommunikations- und Informationswege noch wirtschaftliche Neuausrichtung betrieblicher Prozesse, wenn die Kunden diese nicht durch entsprechende Aufträge honorieren.

<sup>31</sup> Anm. Die Begriffe Organisationsentwicklung und organisatorische Veränderung werden hier gleichbedeutend verwendet, da es sich um eine Veränderung der Organisation als System handelt.

<sup>32</sup> Raehlmann (1996), S. 18.

Organisationsentwicklung als *„Maßnahmen in einem durch Herrschaft, Macht und Kontrolle strukturierten sozialen Feld, unter maßgeblicher Berücksichtigung wirtschaftlicher Kriterien.“*<sup>33</sup> Korinek definiert die Organisationsentwicklung als *„ein Verfahren zur Entwicklung von Organisationen mit dem Ziel, diese aktiv und flexibel an die Herausforderungen ihres sich ständig ändernden Milieus und der systemimmanenten kommunikativen Prozesse anzupassen“*<sup>34</sup>. Als Hauptauslöser für Organisationsentwicklung wird hier der externe auf die Organisation einwirkende Änderungsdruck hervorgehoben. Andere Autoren wie Baumgartner sehen Organisationsentwicklung als *„den Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert.“*<sup>35</sup>

Der Begriff der organisatorischen Veränderung erfährt in der Literatur vielfältige Definitionen. Nach Kieser gibt es im Moment keinen optimalen Ansatz in der Organisationstheorie, aus dem *„präzise abgeleitet werden könnte, wie die Organisationsstruktur eines Unternehmens in einer bestimmten Situation auszusehen hat“*<sup>36</sup>. Auch Raehlmann führt an, *„dass es einen weder theoretischen noch empirischen „one best way“ für Organisationsgestaltung gibt.“*<sup>37</sup> Und Mohr spricht sogar von *„einer Inflation von neuen Konzeptionen und einem nicht mehr überschaubaren Begriffspluralismus, der Wandel oder „Change“ gerade in letzter Zeit zu einem Modewort in Theorie und Praxis werden ließ“*<sup>38</sup>.

Während die sozialen Aspekte der organisatorischen Veränderung von Psychologen und Soziologen hervorgehoben werden, konzentrieren sich Betriebswirte eher auf die technischen Aspekte. Ob die hohe Fehlerhäufigkeit bei organisatorischen Veränderungen durch den Mangel an Ganzheitlichkeit beim Umgang mit der Materie verursacht wird, da die Wechselwirkungen zwischen sozialem und technischem

---

<sup>33</sup> Raehlmann(1996), S. 56.

<sup>34</sup> Korinek(1997), S. 82.

<sup>35</sup> Baumgartner(1998), S. 19.

<sup>36</sup> Kieser(1998), S. 115.

<sup>37</sup> Raehlmann(1996), S. 18.

<sup>38</sup> Mohr(1997), S. 7.

System nicht genügend beachtet werden, kann hier nicht vollständig beantwortet werden. In der vorliegenden Arbeit geht es verstärkt um die soziale Komponente der organisatorischen Veränderung, insbesondere des ablehnenden Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber organisatorischen Veränderungen. Dabei sind Aspekte aus dem technischen System der Organisation aber als intervenierende Variablen auf das Verhalten von Bedeutung (z.B. durch Normen i.S. einer Verhaltensdisposition für die Bildung konativer Einstellungen).

Um eine klare Abgrenzung zu erhalten, werden nicht die vielfältigen Variablen, welche die formalen Aspekte organisatorischer Veränderungen bedingen diskutiert<sup>39</sup>, sondern deren wichtigste Gemeinsamkeiten, welche intervenierend auf die sozialen Aspekte (insbesondere auf das Widerstandsverhalten der Mitarbeiter) einwirken. Drei zwingende technische Bestandteile organisatorischer Veränderungen finden im überwiegenden Teil der Quellen zur organisatorischen Veränderung Erwähnung: Informationsfluss, Orientierung an Prozessen und Ausrichtung an Strategien.

### 2.2.1. Informationsfluss

Remers zufolge entstehen achtzig Prozent aller innovativen Gedanken im Büro durch persönliche Kommunikation der Mitarbeiter<sup>40</sup>. Die Gewährleistung dieser Kommunikation ist somit ein wichtiger Faktor im Wettbewerb zu bestehen und ein weiterer Erfolgsfaktor für eine

---

<sup>39</sup> Anm. zu der Vielfalt der Betrachtungsweisen zur Eingrenzung des Begriffes der **organisatorischen Veränderung**: Diese können einmalig oder kontinuierlich durchgeführt werden, entsprechend können lediglich einige Bereiche des Unternehmens von Veränderungen betroffen sein, oder (durch die Betrachtung abteilungsübergreifender Prozesse) alle Bereiche des Unternehmens. Somit könnten Veränderungen anhand des Grades der Veränderung und dessen Zeithorizontes unterschieden werden. Mögliche Ausprägungen wären: Prozessorientierte Leistungsverbesserung, Kontinuierliche Prozessverbesserung, Gezielte Umstrukturierung, Geschäftsprozessinnovation (vgl. Ziegler(1997), S. 79). Neben dem Grad der Veränderung und dem Zeithorizont, gibt es weitere Kriterien, organisatorische Veränderungen einzuteilen: z.B. nach Art und Anzahl der Betroffenen oder der Art und Weise der Kommunikation und Information.

<sup>40</sup> Vgl. Remers(1996), S. 10

**organisatorische Veränderung**<sup>41</sup>. Die Kommunikationsstruktur deutscher Unternehmen (und insbesondere der Banken) wurde in der jüngsten Vergangenheit kritisch hinterfragt. Ausgangspunkt dieser Entwicklung war die so genannte MIT Studie. In den achtziger Jahren wurde das Massachusetts Institute of Technology (MIT) damit beauftragt eine Studie anzufertigen, welche die Gründe für bessere Produktivität und Qualität japanischer Automobilhersteller gegenüber ihren amerikanischen und europäischen Konkurrenten aufzeigen sollte<sup>42</sup>. Auffällig war, dass die Arbeiter in der (Fließ-) Fertigung sich regelmäßig aus eigenem Antrieb trafen, um die Arbeitsprozesse mit denen sie jeden Tag konfrontiert waren, zu besprechen<sup>43</sup>. So wurde der Produktionsprozess einer ständigen Kontrolle unterworfen; tauchten Fehler auf, wurden diese noch während der Produktion behoben. Im Gegensatz dazu wurden bei den westlichen Firmen Fehler erst am Ende der Produktionskette durch Stichproben aufgedeckt und dann kosten- und zeitintensiv rückwirkend behoben (wurden). Für Banken basiert das Erbringen einer guten Dienstleistung ebenfalls auf einer soliden Informationsgrundlage, die durch direkte Kommunikation erheblich verbessert wird<sup>44</sup>.

Obwohl Instrumentarien wie Qualitätszirkel einen Informationsaustausch im Unternehmen fördern, bleibt die Kommunikationsbereitschaft und Teamfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter als wichtige Voraussetzung. Verfasser wie Kieser vertreten die Auffassung, dass die gesamte Organisationsstruktur aus Kommunikation besteht und ständig durch Kommunikation interpretiert wird<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> Anm. Zur begrifflichen Abgrenzung von Kommunikation und Information: Der Begriff der Information zielt auf den inhaltlichen Aspekt der Kommunikation. Die Kommunikation ist Voraussetzung für den inhaltlichen Transfer.

<sup>42</sup> Vgl. Womack(1992), S. 42 bis 51.

<sup>43</sup> Vgl. Cuhls(1993), S. 16 f..

<sup>44</sup> Anm. Auch hier werden, analog zur MIT-Studie der Automobilindustrie, wieder japanische Banken als Vorbild zitiert. So sind japanische Banken nach Grote ((1996), S. 16 f..) doppelt so produktiv wie deutsche, bei einem höheren Automatisierungsgrad und einem weniger dichten, aber besser ausgelasteten Filialnetz. Allen voran die Dai-ichi Kangyo Bank, welche in den 80er Jahren trotz Verdoppelung ihrer Bilanzsumme, ihren Mitarbeiterstamm um 22% reduzierte. Somit bewältigt diese Bank mit nur einem Drittel der Beschäftigten das doppelte Bilanzvolumen der Deutschen Bank.

<sup>45</sup> Vgl. Kieser(1998), S. 142f..

### **2.2.2. Der Ansatz von Porter: Prozessorientierung**

Als Begründung für Initiieren von Veränderungsprojekten werden überwiegend geschäftsprozessbezogene Gründe genannt, wie beispielsweise die Verringerung von Prozesskosten und die Reduzierung von Durchlaufzeiten<sup>46</sup>. Ein Prozess bezeichnet eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten zur Erstellung einer Leistung, wobei er immer einen definierten Anfang und ein definiertes Ende hat<sup>47</sup>.

Auch die organisatorische Veränderung kann als Prozess dargestellt werden. Lewin spricht bei organisatorischen Veränderungen von einem „Kräftefeld des Wandels“, indem gegenseitige soziale Kräfte aufeinander stoßen<sup>48</sup>. Diese sozialen Kräfte unterteilen sich in solche, die den Wandel fördern und welche, die ihn hemmen. Das soziale System, indem diese Kräfte aufeinander treffen, muss, um langfristig zu überleben, ein Gleichgewicht dieser Kräfte anstreben. Dieses Gleichgewicht besteht nach Lewin vor einer organisatorischen Veränderung. Aus dieser Überlegung heraus, argumentiert Lewin weiter, besteht eine gewisse Stabilität gegenüber Änderungsbemühungen. Wenn eine organisatorische Veränderung durchgeführt wird, muss sie die bestehende Ordnung wenigstens zeitweise aufheben (nach Lewin: Phase des „Unfreezing“). Bestehende Verhaltensweisen und Gewohnheiten sollen „aufgetaut“ werden, indem versucht wird, die betroffenen Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Hierbei spielt die Information der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Die Phase, welche dem „Unfreezing“ folgt, nennt Lewin „Moving“ oder „Changing“. In ihr geht es darum, den alten Zustand nun tatsächlich zu verändern bzw. die Veränderung zu gestalten. In der abschließenden Phase des „Refreezing“ geht es wieder darum, einen neuen Gleichgewichtszustand (auf einem höheren Niveau) in der Organisation zu festigen. Dieses „Refreezing“ bis zur nächsten Veränderung ist wieder durch intensive Information und Kommunikation geprägt.

---

<sup>46</sup> Vgl. Felder(1997), S. 32.

<sup>47</sup> Vgl. Schneck(1998), S. 593.

<sup>48</sup> Vgl. Mohr(1997), S. 73 ff..

Ein Geschäftsprozess umfasst einen Arbeitsvorgang von seiner Entstehung bis zur endgültigen Erledigung, beispielsweise die Einrichtung eines Sparvertrages vom ersten Kundengespräch bis zur Ablage der Vertragsunterlagen nach Auflösung des Kontos<sup>49</sup>.

Porter entwickelte 1985 seinen Ansatz der Wertkettenanalyse, um das Zusammenwirken der unterschiedlichen Unternehmensbereiche aufzuzeigen und zu analysieren<sup>50</sup>. Dieser Ansatz ist ein Instrument zur Ermittlung potentieller Verbesserungen im Prozess der Leistungserstellung eines Unternehmens<sup>51</sup>. Ausgehend von der Prämisse, dass in jedem Unternehmen Aktivitäten miteinander verbunden sind, durch deren Ausführung ein Produkt entworfen, hergestellt, vermarktet, ausgeliefert und durch Kundendienstleistungen unterstützt wird, unterteilt der Ansatz der Wertschöpfungskette diese Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens in neun strategisch relevante Bereiche von Aktivitäten<sup>52</sup>. Der Ansatz hat folgende Ziele: zum einen die zuordnungsgerechtere Darstellung der Kosten im Unternehmen, zum anderen das Aufzeigen bereits existierender aber auch potentieller Erfolgsfaktoren im Unternehmen, welche eine Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen könnten. Exemplarisch wird ein Kundengespräch als betrieblicher Prozess dargestellt. Die entsprechenden Prozessphasen würden dabei wie folgt aussehen<sup>53</sup>:

*Phase 1:* Kundenbegegnung und Gesprächseröffnung, wobei möglichst schnell seitens des Betreuers eine Beziehung zum Kunden hergestellt wird.

*Phase 2:* Bedarfsermittlung, welche Kundenwünsche möglichst objektiv und fachkompetent ermittelt.

*Phase 3:* Entwicklung einer kundengerechten Lösung, unter Aufzeigen von Vor- und Nachteilen aus Kundensicht.

---

<sup>49</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.(1994), S. 47.

<sup>50</sup> Vgl. Porter(1985), S. 37.

<sup>51</sup> Vgl. Schneck(1998), S. 779.

<sup>52</sup> Vgl. Kotler(1992), S. 457.

<sup>53</sup> in Anlehnung an Strasmann et al.(1996), S. 44f..

*Phase 4:* Geschäftsabschluss, wobei der Berater einen Interessenausgleich zwischen der Gewinnabsicht seines Institutes und den Zielen des Kunden anstrebt.

*Phase 5:* Auswertung und Rückkopplung, worin der Grundstein zu weiteren Kontakt zum Kunden gelegt wird, beispielsweise über cross-selling weiterer Bankleistungen

*Phase 6:* Umgang mit Beschwerden, deren Auswertung durch ein Beschwerdemanagement

Es wird deutlich, dass Prozesse durch ihre abteilungsübergreifende Natur kommunikationsintensiv sind und starke Auswirkungen auf die Inhalte des einzelnen Arbeitsplatzes haben.

Die Prozesse eines Unternehmens bergen i.d.R. hohe Potentiale für Effizienzsteigerungen und sind deshalb für organisatorische Veränderungen von besonderem Interesse. Bei den Veränderungen der betrieblichen Prozesse geht es meist dabei weniger darum, bestehende Prozesse zu verbessern, als vielmehr diese völlig neu zu konzipieren<sup>54</sup>. Ziel dieses Vorgehens ist ein besseres Zusammenwirken der Verantwortlichen und das Vermeiden von „Insellösungen“ innerhalb des Kreditinstitutes. Eine der wichtigsten Aufgaben ist dabei die Reduzierung und die Definition von Prozessschnittstellen zwischen den verschiedenen Abteilungen oder Bereichen im Unternehmen<sup>55</sup>. Dabei ist es wichtig die Zuständigkeiten abteilungsübergreifender Prozesse zu definieren, welche Arbeitsplätze, Bereiche und teilweise das ganze Unternehmen durchlaufen<sup>56</sup>. Anhand der nun fertigen Prozesse können rückwirkend die Funktionen des einzelnen Mitarbeiters neu formuliert bzw. zugeteilt werden<sup>57</sup>. Prozesse sind durch die Berücksichtigung von Schnittstellen und die Einhaltung von Zuständigkeiten informationsintensiv<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> Vgl. Hammer(1994), S. 68.

<sup>55</sup> Vgl. Grabatin et al.(1999), S. 5.

<sup>56</sup> Vgl. Ferk(1996), S. 10.

<sup>57</sup> Vgl. Grabatin et al.(1999), S. 16.

<sup>58</sup> Anm. zur **Information**: Informationen sind Bestandteil organisatorischer Veränderung und als Variable („Einfluss veränderungsrelevanter Informationen“) auch für die Einstellungsbildung zu dieser relevant.

Es wird durch die enge Verbindung von Prozessen und Funktionen deutlich, dass die organisatorische Veränderung durch ihre Prozessbezogenheit auf der Ebene der Mitarbeiter stattfindet. Für den Mitarbeiter bedeutet der Einsatz der Prozessorientierung ein Ansteigen der Transparenz seiner betrieblichen Leistungen, und zwar hinsichtlich des Inhalts seiner Tätigkeiten als auch der Höhe der Kosten, den diese Tätigkeiten verursachen. Infolge dieser Argumentation wird klar, dass der unmittelbar vom Prozess betroffene Mitarbeiter gleichzeitig eine zentrale Bedeutung bei der Erfassung und Neuformulierung dieser Prozesse hat<sup>59</sup>.

Bei einer isolierten Restrukturierung einzelner Prozesse kommt es laut Kotter häufig bereits nach relativ kurzer Zeit schon zu Zeit- oder Kosteneinsparungen<sup>60</sup>. Dem gegenüber steht aber meist eine fehlende Nachhaltigkeit der erreichten Effizienzsteigerungen, da die verbesserten Prozesse häufig auf der operativen Ebene verharren, dadurch nicht weiter ausgebaut werden und somit nicht genügend in Gesamtkonzepte der Bank eingebunden sind (z.B. in Ziele, Strategien, sowie Aufbauorganisation des Unternehmens)<sup>61</sup>. Eine weitere Gemeinsamkeit der Vielzahl von Ansätzen für organisatorische Veränderungen ist die Orientierung an Strategien. Die individuellen Ausformulierungen leiten sich dabei aus drei Basisstrategien ab. Durch die besondere Situation, welche am Bankenmarkt herrscht, wird die Diskussion der Basisstrategien mit Bezug zum Bankgeschäft versehen.

### **2.2.3. Orientierung an Basisstrategien**

Die Verwendung von Strategien ist für ein Unternehmen wichtig, da so die langfristige Abstimmung der unternehmenseigenen knappen Ressourcen an den vorher definierten Zielen möglich wird. Ohne Strategien würden organisatorischen Veränderungen die Ausrichtung

---

<sup>59</sup> Vgl. Grabatin et al. (1999), S. 6.

<sup>60</sup> Vgl. Hall(1999), S. 26.

<sup>61</sup> Vgl. Kotter(1995), S. 64.

fehlen und die Koordination verschiedener Aktivitäten würde schwierig ausfallen. Nach Kieser ist eine wichtige Maßnahme gegen das organisatorische Verharren von Unternehmen deren strategische Ausrichtung<sup>62</sup>. Kieser führt an, das Unternehmen die Tendenz haben, nach einer inneren Ordnung, Stabilität oder auch Dynamik zu streben. Diese Tendenz wird von einer inneren Logik bestimmt und nicht aus den Änderungen der (Unternehmens-) Umwelt. Strategisch ausgerichtete Unternehmen sind somit stabiler, da sie Komplexität und Turbulenz der Märkte strukturierter begegnen.

Die Intensivierung des Wettbewerbes und der damit verbundene Kampf um Marktanteile<sup>63</sup> führt zu einem Verdrängungswettbewerb, der besonders stark bei vergleichbaren Produkten zu beobachten ist<sup>64</sup>. **Bankleistungen** gehören zu diesen Produkten. Sie sind homogen und immateriell<sup>65</sup>. Die Zunahme des Wettbewerbsdruckes ist somit auch darauf zurückzuführen, dass sich diese Produkte in ihrer Leistung weitestgehend unabhängig vom Anbieter austauschen lassen.

Zur Vergrößerung ihres Marktanteils trotz der relativ homogenen Produkte stehen Kreditinstituten drei strategische Basisansätze zur Verfügung. Diese Basisstrategien umfassen drei generelle Ausrichtungen, welche Rahmen für Umfang und Intensität für Veränderungen innerhalb eines Kreditinstitutes vorgeben und beleuchten gleichzeitig die Motivation der Kreditinstitute, Veränderungen überhaupt zu initiieren<sup>66</sup>.

---

<sup>62</sup> Vgl. Kieser(1998), S. 127.

<sup>63</sup> Vgl. Weissmann(1992), S. 30.

<sup>64</sup> Vgl. Schneck(1998), S. 300.

<sup>65</sup> Anm. Begriff „**Bankleistungen**“: Bankprodukte lassen sich in Kredit-, Anlage-, Zahlungsverkehr- und sonstige Leistungen unterteilen (Beispiele für sonstige Leistungen: Finanzierungsprojekte wie Innovationsfinanzierung, Venture-Capital Finanzierung, Devisen- und Edelmetallhandel, treuhändlerische Vermögensverwaltung, Immobilienvermittlung und die Vermittlung von Garantieleistungen wie Swaps und Derivate)( vgl. Krumnov et al.(1999), S. 153 und S. 185.). Eine andere Unterteilung(vgl. Feldbausch(1991), ausführlich auf S. 30 und 31.) unterscheidet Bankprodukte in Einlagen-, Kredit-, Diskont-, Effekten-, Depot-, Investment-, Darlehenserwerbs-, Garantie- und Girogeschäfte.

<sup>66</sup> Vgl. Weissmann(1992), S. 30.

Bei der **Kostenführerschaft**, geht es um das Erreichen eines Kostenvorsprungs gegenüber der Konkurrenz<sup>67</sup>. Zur Umsetzung dieser Strategie wird eine aggressive Kostenreduzierung in allen Bereichen des Kreditinstitutes angestrebt. Ziel ist das Erreichen einer niedrigen Gewinnschwelle und dem längeren Standhalten eines möglichen Verdrängungswettbewerbes. Nach Grote ist ein „*wesentlicher Grund für die komplexen Strukturen in Banken das sehr breite Produkt- und Leistungsprogramm. Produktkomplexität erfordert viele Spezialisten in der Produktentwicklung und im Vertrieb und trägt somit zu einer immer stärkeren Aufblähung der Kosten bei. Untersuchungen haben ergeben, dass bis zu 30% der Gesamtkosten produktproportional sind, d.h. mit der reinen Anzahl der Produkte steigen und bei der Entwicklung und Pflege von Anwendungsprogrammen und in der Verkaufsförderung und Mitarbeiterschulung entstehen.*“<sup>68</sup> Im Bankenbereich gibt es bereits einen ausgeprägten Trend zur Rationalisierung, induziert durch den Einsatz neuer Techniken, beginnend mit diversen SB Techniken und fortgeführt durch Einzug des "Telebanking"<sup>69</sup>.

Die Kehrseite dieser Entwicklung ist die zunehmende Anonymität des Alltagsgeschäftes und der steigende und eigendynamische Kostendruck durch das Nachziehen der Konkurrenz (beispielsweise durch gebührenfreie Kontoführung und die Aktivität der Direktbanken)<sup>70</sup>. Gleichzeitig reduziert sich die Stärke der Kundenbindung, da die rationalisierende Bank sich vorwiegend über ihre Konditionen bei ihren Kunden positioniert. Es gilt im Einzelfall zu prüfen, ob initiierte Rationalisierungen wirklich das Kreditinstitut langfristig dazu befähigen, seine Marktanteile zu behalten bzw. auszubauen oder aber zu einer Art Kostenfalle führen. Diese ergibt sich durch die zunehmende Transparenz der Leistungen und der damit verbundenen schnellen Vergleichsmöglichkeiten der Kunden mit der ebenfalls immer kostenbewusster agierenden Konkurrenz. Die Auswirkungen auf die Kundenbindung sind also im Einzelfall abzuschätzen, besonders unter

---

<sup>67</sup> Vgl. Porter(1990), S. 63.

<sup>68</sup> Grote(1996), S. 30.

<sup>69</sup> Vgl. Burchard(2000), S. 24.

<sup>70</sup> Vgl. Remers(1996), S. 8.

dem Gesichtspunkt, dass Kunden - vor allem Firmenkunden - mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung eher unsensibler gegenüber Konditionen werden<sup>71</sup>.

Aber auch direkte Auswirkungen der Kostenreduzierung auf die Struktur der Mitarbeiter sind zu beachten. Gerade im Bankenbereich, bei einem Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten von 2/3, sind Kostenreduzierungen schon zwangsläufig mit Personaleinsparungen bzw. -freisetzungen verbunden<sup>72</sup>. Personalfreisetzungen und Umschichtungen des Personals (z.B. in Kompetenzcenter<sup>73</sup>) können aber die erzielten Kosteneinsparungen durch das Entstehen innerbetrieblicher Widerstände und einem damit verbundenen Nachlassen der betrieblichen Produktivität unterwandern<sup>74</sup>. Die Vermutung liegt nahe, dass Mitarbeiter bei der Strategie der Kostenführerschaft eher mit offenen Widerständen reagieren, bedingt möglicherweise durch die Angst Personaleinsparungen zum Opfer zu fallen. Indiz für die Durchführung einer solchen Strategie seitens des Unternehmens ist die Reduzierung der Aufwendungen in der Bilanz, ein preisbetontes Marketing mit entsprechendem Pricing im unteren Segment des Marktes. Die Strategie der Kostenführerschaft bedroht Arbeitsprozesse, indem diese entweder unter Kostengesichtspunkten rationalisiert oder aus dem Unternehmen ausgelagert werden.

Die **Konzentration** auf genau definierte Marktsegmente als weitere strategische Option richtet die betrieblichen Ressourcen auf klar definierte Zielgruppen aus. Durch verbesserte Hard- und Software beispielsweise können potentielle Kunden persönlicher und kostengünstiger selektiert und umworben werden<sup>75</sup>. Bestehende demographische Nutzerprofile bestimmter Produkte werden ermittelt, um den Kundenstamm gezielt nach ähnlichen Nutzer-Profilen zu durchsuchen<sup>76</sup>. Neben verbesserten Möglichkeiten in der Identifizierung

---

<sup>71</sup> Vgl. Jacob(1998), S. 266.

<sup>72</sup> Vgl. Felder(1997), S. 31.

<sup>73</sup> Vgl. Burchard(2000), S. 25.

<sup>74</sup> Vgl. Felder(1997), S. 32.

<sup>75</sup> Vgl. Burchard(2000), S. 24.

<sup>76</sup> Vgl. Alger(1999), S. 52 und 53.

immer kleinerer, potentieller Zielgruppen, wird gleichzeitig der Trend zur Umsetzung dieser Spezialisierung auf der Produktebene immer deutlicher. Dies kann beispielhaft am Markt für Fachzeitschriften verdeutlicht werden: Große Illustrierte, welche sozusagen alles "unter einem Dach" lieferten, verloren in der Vergangenheit erhebliche Marktanteile an spezielle Fachzeitschriften<sup>77</sup>. Eine konsequente Zielgruppensegmentierung würde für das Kreditinstitut dazu führen, das Konzept der Universalbank (d.h. es werden prinzipiell alle Bankleistungen angeboten) zu hinterfragen. Der Typus einer Universalbank ist im internationalen Vergleich am häufigsten in Deutschland vorzufinden<sup>78</sup>. Ein Konzentrationsprozess auf besonders erfolgreiche Produkte würde die Produktpalette aus Kompetenz- und Kostengründen reduzieren: das Konzept der Universalbank müsste aufgegeben werden. Auch diese strategische Option wäre in der Regel mit der Reduzierung von Arbeitsplätzen verbunden. Der Verwaltungsaufwand reduziert sich durch die geringere Anzahl von Produkten bis zur kompletten Ausgliederung/Outsourcing verwaltender Bereiche an Fremdanbieter. Qualifikationen von einzelnen Mitarbeitern, die sich auf zu liquidierende Produkte spezialisiert haben, werden nicht mehr benötigt. Spezialisierung und Kundennähe können aber auch negativ miteinander korrelieren<sup>79</sup>: die Spezialisierung auf einige (wenige) Leistungen verhindert i.d.R. Möglichkeiten der Produktbündelung, also dem Anbieten umfassender bankeigener (ggf. auch bankfremder<sup>80</sup>) Produkte, zugeschnitten auf das individuelle Problemlösungsprofil des Kunden. Der Vertrieb der Bankprodukte ist ebenfalls durch die Basisstrategie der Konzentration auf Marktsegmente einschneidenden Veränderungen ausgesetzt. Diese Veränderungen zielen auf die Zentralisierung bestimmter Bankleistungen oder deren Neustrukturierung. Zudem hat Deutschland mit ca. 49.000 Bankfilialen das engmaschigste Filialnetz der Welt<sup>81</sup>. Neue Vertriebswege werden als Alternative zum traditionellen Filialnetz

---

<sup>77</sup> Vgl. Lindner(1994), S. 18.

<sup>78</sup> Vgl. Raab(1997), S. 5.

<sup>79</sup> Vgl. Jacob et al.(1998), S. 265.

<sup>80</sup> Vgl. Steffens(1999), S. 42.

<sup>81</sup> Vgl. Salmony(1999), S. 68.

diskutiert (beispielsweise Internet Banking)<sup>82</sup> und technische Neuerungen wie die Videokonferenz sprechen für eine Zentralisierung des hochwertigen Beratungsgeschäftes in Beratungscenter<sup>83</sup>. Als Konsequenz drohen nach einer Studie der Unternehmensberatung Poenzke ein mittelfristiger Abbau von 15.000 Bankfilialen<sup>84</sup>. Dieser Trend wird durch starke Fusionsbemühungen in der Bankbranche bestätigt, gefolgt von entsprechendem Stellenabbau in der jüngsten Vergangenheit vor allem bei den großen Geschäftsbanken. Auch bei der Durchführung dieser Basisstrategie kann eher mit Widerständen gerechnet werden. Dies liegt in der vorherrschenden Struktur der Banken begründet, der das Universalbankprinzip zugrunde liegt. Eine Abkehr von diesem Prinzip ist in der Regel gleichbedeutend mit der Reduzierung der betrieblichen Leistungsvielfalt: bestimmte Bereiche im Unternehmen werden nicht mehr benötigt oder ausgelagert. Hinweise auf die Umsetzung dieser Basisstrategie finden sich durch die Analyse des betrieblichen Marketings (Auf welche Zielgruppen ist die Kommunikation zugeschnitten?) und spiegelt sich augenscheinlich durch das Fehlen bestimmter Unternehmensbereiche in der organisatorischen (Aufbau-) Struktur der Kreditinstitute wieder. Durch die Abkehr vom Universalbankprinzip wird produktspezifisches Expertenwissen obsolet.

Die letzte strategische Alternative beinhaltet die bewusste **Unterscheidung** von der Konkurrenz durch die betriebliche Leistung. Im Hintergrund steht die verstärkte Ausrichtung an den Wünschen der Kunden, um so Marktanteile des Kreditinstitutes behalten bzw. auszubauen zu können<sup>85</sup>. Unternehmensspezifische Kernkompetenzen werden zu diesem Zweck gefördert und entsprechend kommuniziert<sup>86</sup>. Kernkompetenzen sind somit Kompetenzen, welche zur Sicherung strategischer (Wettbewerbs-) Vorteile notwendig sind. Beispielsweise entspringt dieser Basisstrategie das Bemühen der Kreditinstitute ein Image für ihre Bankleistungen durch Marken zu prägen (ähnlich wie im

---

<sup>82</sup> Vgl. Burchard(2000), S. 24.

<sup>83</sup> Vgl. Koppenhagen(1999), S. 12 und Krumnov et al.(1999), S. 153.

<sup>84</sup> Vgl. Salmony(1999), S. 68.

<sup>85</sup> Vgl. Remers(1996), S. 9.

<sup>86</sup> Vgl. Jacob(1998), S. 264.

Konsumgütermarketing), um sich von der Konkurrenz abzuheben<sup>87</sup>. Besonders Jugendliche sehen Banken und Sparkassen bereits heute als Marken<sup>88</sup>. Diese Strategie einer Differenzierung von der Konkurrenz gewinnt durch die zunehmenden Sättigungserscheinungen der Märkte und immer homogener, somit austauschbar werdender Produkte an Bedeutung<sup>89</sup>. Aus diesem Grunde versuchen Kreditinstitute ihre Produkte zu bündeln, um den Vergleich mit anderen Instituten zu erschweren. Kreditinstitute mit einem hohen Ertragsanteil im Privatkundengeschäft fürchten i.d.R. starke Ertragseinbußen durch gebührenfreie Girokonten. Statt kostenloser Girokonten bieten diese Kreditinstitute ihren Kunden Giropakete an, welche zusätzlich zu den üblichen Leistungen eines Gehaltskontos bankfremde Leistungen enthalten<sup>90</sup>. Häufig werden auch ganze und kostenlose Pakete mit Bankleistungen für den Kunden geschnürt (z.B. Kreditkarten, gebührenfreies Depotkonto), wobei die Erträge dieser Leistungen in Form von Provisionen für das Kreditinstitut in der nahen Zukunft auflaufen. Diese Strategie zielt auf das bessere Ausschöpfen des bereits bestehenden Kundenstammes ab. Zudem ist eine Neukundenakquisition durch Werbungs- und Anlaufkosten meist teurer als die Pflege des bestehenden Kundenstammes<sup>91</sup>. Die angesprochene Differenzierung findet durch eine strenge Ausrichtung an Kundenwünschen und –nutzen statt<sup>92</sup>. Eine strikte Ausrichtung am Kundennutzen birgt die Gefahr einer "blinden" Kundenorientierung, die zwangsläufig zur Verschlechterung der Rentabilität führt (wenn z.B. Kleinanleger mit dem gleichen Aufwand betreut werden wie Großkunden). Verstärkte Kundenausrichtung durch die Basisstrategie der Differenzierung kann realisiert werden, wenn diese von den Mitarbeitern des Kreditinstitutes glaubhaft an den Kunden vermittelt wird. Im Einzelfall bleibt zu prüfen, ob –wenn viele Kreditinstitute die Strategie der Differenzierung verfolgen- diese nicht in ihrer institutsübergreifenden Wirksamkeit inflationiert bzw. beeinträchtigt wird.

---

<sup>87</sup> Vgl. Burchard(2000), S. 25.

<sup>88</sup> Vgl. Mittenhuber(1999), S. 55.

<sup>89</sup> Vgl. Kröber-Riel(1991), S. 20.

<sup>90</sup> Vgl. Steffens(1999), S. 43.

<sup>91</sup> Vgl. Büdel(1997), S. 71.

<sup>92</sup> Vgl. Strasmann et al. (1996), S. 29.

Hinweise auf die Umsetzung dieser Strategie finden sich auch hier in der Analyse der, besonders umfangreich durchgeführten, Kommunikation und die starke Verwendung emotionaler Aussagen. Die Aufwendungen für externe (im Sinne von nach außen gerichtete) Kommunikation (z.B. für Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung) sind in der Regel recht hoch, im Vergleich zu anderen Basisstrategien. Es bleibt offen, ob Kreditinstitute mit dieser Basisstrategie die nötigen Margen erwirtschaften, um diese Basisstrategie langfristig gegenüber der Konkurrenz realisieren zu könne.

An der bankspezifischen Situation bei der Wahl der Basisstrategien wird deutlich, dass zwei von drei Basisstrategien zwangsläufig mit Personaleinsparungen verbunden sind<sup>93</sup>. Entweder wird Expertenwissen nicht mehr benötigt (z.B. durch Veränderungen der Produktpalette – Siehe „Bank 24“) oder die entsprechenden Arbeitsprozesse werden unter Kosten- und/oder Konzentrationsgesichtspunkten umgestaltet. Die dritte Strategie der Unterscheidung ist die mit dem geringeren Bedrohungspotential für die Mitarbeiter aber gleichzeitig die Strategie, welche den höchsten Wettbewerbsdruck auf das Kreditinstitut erzeugt. Hierbei bleibt aus betriebswirtschaftlicher Sicht offen, ob sich diese Strategie durch eine gleichartige Umsetzung (zu) vieler Banken „inflationiert“, oder ob Kunden der Banken bereit sind, die hohe Beratungskompetenz mit notwendig hohen Preisen in Anspruch zu nehmen. Die Entscheidung, welche strategische(n) Basisstrategie(n) gewählt wird/werden, hat gravierende Auswirkungen auf die Position der Mitarbeiter. Die gewählte Basisstrategie ist rahmengebend für die organisatorische Veränderung, welche ein Bestandteil der strategischen Umsetzung ist. Basisstrategien und organisatorische Veränderungen werden innerhalb

---

<sup>93</sup> Anm. Die umfangreichen Personalfreisetzen der Geschäftsbanken in der jüngsten Vergangenheit sind wohl auch dadurch begründet, dass Einsparungen auf der Kostenseite steuerbar sind, während die Ertragslage marktbedingt nur einem begrenzten Einfluss der betroffenen Geschäftsbank unterliegt. Daraus ergibt sich eine geringere Beachtung der Marktchancen, da wesentlich weniger Personalbestand auch weniger potentielle Ertragschancen für die Geschäftsbank nutzen kann. Im Kontext der Arbeit sind dabei die Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern von Interesse, z.B. auf deren Commitment zur der beschäftigenden Bank.

der oberen Hierarchie des Unternehmens initiiert und gestaltet, mit oder ohne Hilfe externer Berater.

### **2.3. Widerstandsverhalten als Ergebnis eines Spannungsfeldes von sozialen und technischen Aspekten bei organisatorischen Veränderungen**

Organisatorische Veränderungen sind nicht losgelöst von dem System der Organisation zu betrachten.



Abb. 3: Begriff der organisatorischen Veränderung

Die Differenzierung zwischen technischer und sozialer Sichtweise ist auf die organisatorische Veränderung übertragbar. Im technischen Aspekt der organisatorischen Veränderung werden Strukturen im Unternehmen geschaffen (Strategien, Prozesse). Im sozialen Aspekt geht es um die Umsetzung dieser Strukturen durch das Verhalten der Mitarbeiter. Analog zur begrifflichen Erfassung der Organisation werden auch technischer und sozialer Aspekt der organisatorischen Veränderung durch die Umsetzung von Arbeitsaufgaben miteinander verbunden.

Wir definieren organisatorische Veränderung als Neugestaltung von Arbeitsaufgaben im Spannungsfeld zwischen sozialen und technischen Aspekten der Organisation.

Bei der begrifflichen Eingrenzung der organisatorischen Veränderung wird ein Spannungsfeld deutlich: auf der einen Seite sind die Mitarbeiter wesentlicher Bestandteil i.S. einer erfolgreichen Umsetzung der organisatorischen Veränderung eines Kreditinstitutes und Kommunikationsträger (sozialer Aspekt), auf der anderen Seite beeinträchtigen die notwendigen organisatorischen Veränderungen ggf. die Mitarbeiter der Kreditinstitute (technischer Aspekt). Ein Zitat von Wenderoth weist auf diese Problematik hin: „*der Zweck der Angestelltenkultur ist nicht die Optimierung, sondern die Selbsterhaltung*<sup>94</sup>“. Ergebnis des Spannungsfeldes zwischen sozialen und technischen Aspekten der organisatorischen Veränderung ist das Entstehen von Widerstandsverhalten der sozialen Elemente der Organisation gegen die technischen Veränderungen des Systems. Dabei ist Widerstandsverhalten dadurch gekennzeichnet, dass Arbeitsaufgaben nicht im Sinne erneuerter Strukturen von den Mitarbeitern ausgeführt werden. Als vorläufige Arbeitsdefinition legen wir fest:

*Widerstandsverhalten bezeichnet einen geringen Umfang der Umsetzung organisatorischer Veränderungen auf Ebene der Arbeitsaufgaben.*

Die bisherigen Überlegungen zeigen zwei Ansatzpunkte für mögliche Ursachen bei der Entstehung von Widerstandsverhalten auf. Zum einen die Entstehung von Widerständen aufgrund einer Unvereinbarkeit des technischen mit dem sozialen Aspekt organisatorischer Veränderung, sowie, analog zu den Überlegungen zu den zur Verfügung stehenden Basisstrategien, die Entstehung von Widerständen aufgrund der subjektiven Wahrnehmung als Bedrohung des Arbeitsplatzes. Beide Aspekte basieren auf einer Bewertung der organisatorischen Veränderung durch den Betroffenen. Der dem Widerstandsverhalten zugrunde liegende psychologische Prozess der Bewertung wird im nächsten Gliederungspunkt näher spezifiziert.

---

<sup>94</sup> Wenderoth(1999), S. 112.

### **3. Einflussfaktoren auf die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen**

Grundlage der folgenden Überlegungen ist die Annahme, dass das Widerstandsverhalten einer Person aus einem individuellen System unterschiedlicher psychologischer Konstrukte resultiert. Diese Konstrukte beeinflussen das Verhalten im Sinne von Verhaltensdispositionen, welche die Aufgabe haben, Orientierung für das Verhalten des Betroffenen zu liefern<sup>95</sup>.

Zuerst wird die Entstehung und Veränderung dieser Konstrukte als abhängige Variable diskutiert, da eine Differenzierung aufgrund bestehender Interdependenzen schwierig ist. Aus diesem Grunde werden verschiedene Ansätze diskutiert, welche alle die Gemeinsamkeit haben, Einstellungen zu bilden oder zu ändern. Ziel dieser Diskussion ist es, die Faktoren zu identifizieren, welche im Kontext organisatorischer Veränderungen Verhaltensdispositionen für Widerstandsverhalten bilden.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit bedingen sich Verhaltensdispositionen als abhängige Variablen aus dem individuellen System der Person, dem System der Organisation, sowie Interdependenzen dieser Systeme: sie bilden sich aus der Zustimmung der Anforderungen und Funktionen des Systems der Organisation (technischer Aspekt), sowie der Zustimmung zu den sozialen Aspekten der Organisation (sozialer Aspekt)<sup>96</sup>. Gemäß dem Verständnis des Begriffes „System“ ist Verhalten das Ergebnis einer Interaktion oder Interdependenz der Verhaltensdispositionen untereinander.

#### **3.1. Einstellungen als Verhaltensdispositionen: Bewertung der organisatorischen Veränderung**

##### **3.1.1. Struktur von Einstellungen**

---

<sup>95</sup> Vgl. Martin et al.(2003), S. 35.

<sup>96</sup> Anm. Die Verhaltensdisposition des Commitment basiert auf der Interdependenz des sozialen Aspektes des Systems der Organisation mit dem System der Person.

Einstellungen beziehen sich konkret auf bestimmte Situationen, Personen, Ereignisse oder Objekte: *„Unter einer Einstellung versteht man die subjektbezogene Eignung eines Objektes zur Befriedigung einer Motivation<sup>97</sup>“*. Rosenstiel betont die Rolle der Erfahrungen auf die Einstellungsbildung *„wenn ein Gegenstand erfahrungsgemäß gut der Motivbefriedigung gedient hat, wird ihm gegenüber eine positive Einstellung entwickelt. ... Einstellungen stammen also aus der Erfahrung und richten sich wertend auf einen Gegenstand; sie sind gelernt, erleichtern dem Menschen die Orientierung in seiner Umwelt und stehen im Dienste der Bedürfnisbefriedigung.<sup>98</sup>“* Einstellungen sind nach Weinert *„günstige oder ungünstige Stellungnahmen, die sich auf Objekte, Menschen oder Ereignisse beziehen.<sup>99</sup>“* Die meisten in den Quellen zu findenden Definitionen des Einstellungsbegriffes haben einen Vorgang der Bewertung und das Vorhandensein eines Einstellungsgegenstandes gemeinsam. Einstellungen bilden sich nach vorherrschender Meinung in den Arbeiten und Aufsätzen aufgrund von Erfahrungen.

Das psychologische Konstrukt der Einstellung kann kognitive, affektive und konative Komponenten besitzen, welche auf unterschiedliche Arten von Erfahrungen beruhen<sup>100</sup>. Dies entspricht dem grundlegenden Verständnis von Eagly und Chaiken, nach dem es drei Wege gibt, Einstellungen zu erzeugen und zu beeinflussen: kognitiv, affektiv und verhaltensbezogen<sup>101</sup>: *„...reveal peoples´ attitudes can be or should be divided into three classes: cognition, affect and behavior. The cognitive category contains thoughts that people have about the attitude object. The affective category consists of feelings or emotions that people have in relation to the attitude object. The behavioral category encompasses people´ s actions with respect to the attitude object.<sup>102</sup>“*

---

<sup>97</sup> Weinberg et al.(2003), S. 4.

<sup>98</sup> Vgl. Rosenstiel(2000), S. 16 und 17.

<sup>99</sup> Weinert(1998), S. 131.

<sup>100</sup> Vgl. Stroebe et al.(2001), S. 268.

<sup>101</sup> Vgl. Hänze(2002), S. 57.

<sup>102</sup> Chaiken et al.(1993), S. 10.

Diese am häufigsten verwendete Einstellungsdefinition hat ihren historischen Ursprung in der Unterscheidung des Denkens, Fühlens und Wollens in der Philosophie. Das Drei-Komponenten-Modell der Einstellung resultierte aus Untersuchungen von Breckler, der mit Hilfe einer Faktorenanalyse die drei Einstellungskomponenten ermittelte. Weiterhin belegte er, dass Kovariationen zwischen den Maßen seiner Untersuchung bessere Ergebnisse lieferten, als die einfaktorielle Betrachtung des Einstellungsstruktes. Die Komponenten, nach denen Einstellungen differenziert werden sind<sup>103</sup>:

1. das subjektive Wissen des Mitarbeiters und Meinung gegenüber der organisatorischen Veränderung (*kognitive Komponente*)
2. die Gefühle des Mitarbeiters und die emotionale Beurteilung der organisatorischen Veränderung (*affektive Komponente*).
3. die Verhaltensabsicht, welcher der Mitarbeiter gegenüber der organisatorischen Veränderung an den Tag legen möchte (*konative Komponente*)

Das Drei-Komponenten Modell der Einstellung geht davon aus, dass „eine Einstellung eine Kombination von drei konzeptuell unterscheidbaren Reaktionen auf ein bestimmtes Objekt darstellt. Die Reaktionen werden näher bestimmt als *affektiv* (in Bezug auf Emotionen, die das Einstellungsobjekt hervorrufen kann), *kognitiv* (in Bezug auf Überzeugungen, Meinungen und Vorstellungen über Einstellungsobjekte) und *verhaltensbezogen* (in Bezug auf Verhaltensabsichten und Handlungstendenzen).<sup>104</sup>“ Hier muss darauf hingewiesen werden, dass eine klare, empirisch-fundierte Abgrenzung der einzelnen Komponenten noch nicht erfolgt ist. So kann eine affektive Reaktion nicht ohne Kognition erfolgen: „*These cognitive evaluative responses include the covert responses that occur when these associations are interred or perceived as well as the overt responses of verbally stating one´s beliefs.*<sup>105</sup>“. Die Entstehung einer Einstellung ist das Ergebnis kognitiver, affektiver und konativer Prozesse. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Komponenten der

---

<sup>103</sup> Vgl. Jost(2000), S. 49 und vgl. Martin et al.(2003), S. 39.

<sup>104</sup> Hänze(2002), S. 56.

<sup>105</sup> Chaiken et al.(1993), S. 11.

Einstellung mit dem Schwerpunkt des Einstellungsprozesses begrifflich gleichgesetzt.

Daraus folgt, dass bei einer Einstellungsbildung theoretisch alle drei Komponenten tangiert werden können. Im Kontext der vorliegenden Arbeit bezieht sich die Einstellungsbildung auf organisatorische Veränderungen: *„Virtually anything that is discriminable can be evaluated and therefore can function as an attitude object. Some attitude objects are abstract (e.g., liberalism, secular humanism), and others are concrete (e.g., a chair, a shoe). [...] In general, anything that is discriminated or that becomes in some sense an object of thought can serve as an attitude object.”*<sup>106</sup>

Über die kognitive Komponente erfolgt die Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Aspekten der organisatorischen Veränderung, welche auf eine Bewertung dieser Aspekte zielt.

Die Einschätzung der organisatorischen Veränderung als Bedrohung des eigenen Status Quos würde der affektiven Komponente der Einstellung entsprechen.

Schließlich können extern vorgegebene Anforderungen an ein erwünschtes Verhalten des Mitarbeiters existieren, welche ggf. das Verhalten des Mitarbeiters dominieren. So können Sanktionen gegen ein bestimmtes Verhalten, den Mitarbeiter davon abhalten, dieses Verhalten zu zeigen. Die externen Vorgaben würden in diesem Fall die Ausführung bzw. Nichtausführung des Mitarbeiter-Verhaltens bestimmen. Dies würde einer konativen Komponente der Einstellung (gegenüber diesen Normen) entsprechen.

Das Verwenden des Drei-Komponenten Ansatzes kann nach Doll aus mehreren Gründen problematisch sein<sup>107</sup>:

---

<sup>106</sup> Chaiken et al.(1993), S. 4 und 5.

<sup>107</sup> Vgl. Witte et al.(1992), S. 63.

- Theoretisch sind bei einer Einstellung gegenüber einem sozialen Objekt alle drei Komponenten relevant.
- Gerade bei der konativen Komponente ist eine Abgrenzung zwischen konativer Komponente und das durch diese Komponente gesteuerte Verhalten schwierig.
- Einstellung und Verhalten sind nicht immer konsistent.
- Die Drei-Komponenten-Konzeption verengt die Perspektive auf die Analyse der drei Komponenten gegenüber einem Einstellungsobjekt und ignoriert die Bedeutung der Einstellung für die Wahrnehmung und das Verhalten gegenüber anderen Objekten.

Die Relevanz des Drei-Komponenten-Ansatzes durch die Empirie kann zwar generell bestätigt werden; eine klare Abgrenzung der einzelnen Komponenten durch die Empirie kann bis dato nicht gewährleistet werden: *„Because cognitive, affective, and behavioral responses are often not empirically distinguishable as three classes<sup>108</sup>“*. Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird die Relevanz des Drei-Komponenten Modells der Einstellung grundsätzlich akzeptiert, analog zu Chaiken et al. als *„three classes of evaluative response<sup>109</sup>“*, eine klare Eingrenzung und Isolation einzelner Komponenten wird aber nicht angestrebt. Sofern es der Verbesserung der Übersichtlichkeit dient, wird der Drei-Komponenten-Ansatz herangezogen.

Gegenüber organisatorischen Veränderungen können sich Einstellungen mit negativer oder positiver Ausprägung bilden, welche verstärkt kognitive, affektive und konative Elemente aufweisen. Dabei entstehen diese Einstellungen mit unterschiedlichem Schwerpunkt auf unterschiedliche Art und Weise. Je nach dem Entstehungsprozess werden dabei bestimmte Komponenten verstärkt berücksichtigt, z.B. entstehen kognitive Einstellungen gegenüber organisatorischen Veränderungen als Ergebnis eines überwiegend kognitiven (Entstehungs-) Prozesses.

---

<sup>108</sup> Chaiken et al.(1993), S. 13.

<sup>109</sup> Chaiken et al.(1993), S. 14.

Die Einstellung bildet sich hierbei mit direktem Bezug zum Einstellungsobjekt oder entsteht aus der Wechselwirkung mit anderen psychologischen Konstrukten. Einstellungen bilden die unmittelbaren Verhaltensdispositionen für das Verhalten gegenüber organisatorischen Veränderungen. Diese Aussagen werden später näher begründet.

Da Einstellungen im Kontext dieser Arbeit als zentrales Konstrukt betrachtet werden, welche Widerstandsverhalten als unabhängige Variable bedingen, muss zuerst die Frage nach der Verhaltensrelevanz der Einstellungen vertiefend diskutiert werden.

### **3.1.2. Einstellung und Verhalten**

Nach einer Studie von La Piere<sup>110</sup> scheint es zunächst keine Konsistenz zwischen Einstellungen und Verhalten zu geben. Diese Aussage trifft dann zu, wenn es starke situationsbezogene Zwänge gibt, welche das Individuum zwingen, das zur Einstellung konsistente Verhalten nicht zu zeigen (beispielsweise durch normative Überzeugungen bzw. formalen Anforderungen an das Verhalten der Mitarbeiter). D.h. Verhaltensabsicht wird nur in konkretes Verhalten umgesetzt, wenn die durch das Verhalten möglichen Sanktionen tolerierbar erscheinen.

Die Frage nach der Verhaltensrelevanz von Einstellungen eindeutig zu beantworten fällt schwer. Bohner gibt eine Übersicht über Arbeiten, welche die Verhaltensrelevanz von Einstellungen näher untersucht haben<sup>111</sup>. Er subsummiert drei Variablen, welche eine hohe Korrelation von Einstellungen und Verhalten bedingen.

Eine hohe Übereinstimmung von Einstellungen und Verhalten kann auf einen hohen Spezifikationsgrad zurückzuführen sein. Beispielsweise kann ein spezielles Verhalten (z.B. Widerstandsverhalten gegenüber organisatorischen Veränderungen) aufgrund eines speziellen Einstellungsmaßes (z.B. Einstellung zu organisatorischer Veränderung) relativ gut vorhergesagt werden. Untersuchungen von Fishbein und

---

<sup>110</sup> Vgl. Hoyos et al.(1999), S. 379.

<sup>111</sup> Vgl. Stroebe(2001), S. 300 bis 314.

Ajzen basieren auf der Annahme, dass Einstellungen als unabhängige Variable einerseits zu einem Objekt bestehen können und andererseits zu einem Verhalten. Insbesondere die Einstellungen zu einem Verhalten hatten eine hohe Korrelation zu dem später gezeigten Verhalten. Dabei werden Einstellung und Verhalten durch vier Kontextvariablen näher bestimmt: die Handlung selbst, das Handlungsziel, der Kontext der Handlungsausführung und die Zeit. Folgt man der Argumentation von Fishbein und Ajzen sind Einstellungen zu einem Verhalten deshalb stärker ausgeprägt, da sie Bezug auf alle vier Kontextvariablen nehmen können. Der Verhaltensbezug ausschließlich objektbezogener Einstellungen ist zwangsläufig weniger stark ausgeprägt, da ein Bezug lediglich hinsichtlich der Kontextvariable des Handlungsziels ausgeprägt sein kann<sup>112</sup>.

Im Kontext des hier aufgezeigten Ansatzes wird davon ausgegangen, dass eine Spezifikation auf das Einstellungsobjekt der organisatorischen Veränderung möglich ist und somit von einer hohen Übereinstimmung von Einstellung und Verhalten grundsätzlich auszugehen ist. Betroffene haben gegenüber organisatorischen Veränderungen Einstellungen mit konativen, affektiven und kognitiven Komponenten. Widerstandsverhalten gegenüber einer organisatorischen Veränderung resultiert aus einer negativen Einstellung gegenüber dieser organisatorischen Veränderung. Dabei wird im Kontext der vorliegenden Arbeit, dass jeweils konkrete Widerstandsverhalten bzw. dessen Formen der Ausprägung nicht näher betrachtet. Problematisch ist zum einen die empirische Erfassung des Verhaltens durch Beobachtung, zum anderen gibt es Faktoren, welche ein von der Einstellung abweichendes Verhalten fördern (z.B. konformes Verhalten im Gegensatz zur Ausprägung der Einstellung durch Gefahr des Arbeitsplatzverlustes).

Eine hohe Korrelation zwischen Einstellungen und Verhalten kann drittens und schließlich auf den Aspekt der theoretischen

---

<sup>112</sup> Vgl. Martin et al.(2003), S. 45.

Korrespondenz zurückzuführen sein. Das Nachdenken über die Gründe, warum man eine bestimmte Einstellung hat, wirkt sich auf die Höhe der Korrelation zwischen Einstellungen und Verhalten aus. Dieser kognitiv geprägte Faktor ist dann relevant, wenn die entsprechenden kognitiven Komponenten im Moment der Verhaltensdurchführung zur Verfügung stehen<sup>113</sup>: *„Nimmt man einmal als gegeben an, dass beim Nachdenken über die Gründe der kognitiven Aspekte einer Einstellung betont werden, dann sollten die Korrelationen zwischen Einstellung und Verhalten höher werden, [...]“*<sup>114</sup>.

Im Fokus der weiteren Überlegungen steht die Identifikation relevanter unabhängiger Variablen auf die abhängige Variable des Widerstandsverhaltens bzw. der Einstellung zur organisatorischen Veränderung.

Ein weiterer Aspekt, welcher eine hohe Korrelation zwischen Einstellungen und Verhalten bedingt, ist die Höhe der Aggregation. Mehrere, hinsichtlich Situationsvielfalt und Zeitpunkt, unterschiedliche Handlungen sind aufgrund eines globalen Einstellungsmaßes besser vorherzusagen als einzelne Handlungen. Dieser Faktor spielt in der vorliegenden Untersuchung nur eine untergeordnete Rolle, da gerade eine spezifische Handlung (Widerstandsverhalten) im Fokus der Betrachtung steht.

Chaiken et al. gibt eine ausführliche Übersicht über die Theorien, welche sich auf die Korrelation zwischen Einstellung und Verhalten beziehen. Sie erkennt die Bedeutung der Theorien Fishbein und Ajzen an, weist gleichzeitig aber auf deren Restriktion auf der konativen Ebene hin. Gleichzeitig verweist sie auf die Bedeutung anderer Verhaltensdispositionen, welche Verhalten beeinflussen: *„In order to construct more general theories of how behavior is affected by attitudes towards targets and toward behaviors, social scientists must*

---

<sup>113</sup> Anm. Dieser Aspekt spielt bei Überlegungen zum Ansatz von Petty und Cacioppo eine Rolle, da Einstellungsänderungen via des zentralen Weges sich durch u.a. starkes Nachdenken auszeichnen. Die auf diese Weise entstandenen Einstellungen sind ebenfalls im hohen Maße verhaltensrelevant.

<sup>114</sup> Stroebe(2001), S. 305.

*move beyond simple, volitional behavior and, to do this, must place attitudes within a theoretical structure that includes the major non-attitudinal determinants of behavior (e.g., habits, self-identity, norms)*<sup>115</sup>.” Die Identifikation und Operationalisierung weiterer verhaltensrelevanter nicht-einstellungsbezogener Determinanten auf das Verhalten wird im nun folgenden Verlauf der Arbeit angestrebt, dabei bildet die Ausgangslage dieser Überlegungen ausgesuchte Theorien zur Bildung und Veränderung von Einstellungen.

Eine Gegenüberstellung der wichtigsten Begriffe, welche im Verlauf der nun folgenden Diskussion identifiziert werden und Verhalten bedingen, soll die Orientierung vereinfachen<sup>116</sup>:

- Apersonale Bedingungen für das Verhalten („Dürfen“): Das entsprechende psychologische Konstrukt sind formale Normen. Diese Normen werden durch äußere Vorgaben von der Person erworben. Die Stabilität der Normen ist abhängig von dem Grad der Internalisierung, dem Grad der Überwachung und äußeren Sanktionen. Ist die Einstellung gegenüber den formalen Normen negativ, verhält sich der Betroffene grundsätzlich nicht normenkonform. Zielen Normen im Kontext der Arbeit auf die Unterstützung organisatorischer Veränderungen, so ist eine negative Einstellung gegenüber diesen Normen gleichbedeutend mit einer fehlenden Verhaltensabsicht im Sinne der Normen. Im Kontext der Arbeit begegnet er der organisatorischen Veränderung, trotz entsprechender formaler Normen diese zu unterstützen, mit Widerstand. Dies wird anhand einer negativen Bewertung formaler Normen deutlich.
- Interpersonale Bedingungen für das Verhalten („Sollen“): Das entsprechende psychologische Konstrukt sind Werte. Werte werden durch kulturelle Einflüsse erworben. Im Kontext sind insbesondere die Einflüsse relevant, welche innerhalb des Unternehmens auf die Bildung von Werten einwirken. Die Stabilität der Werte ist hoch. Auf der Seite des sozialen Systems

---

<sup>115</sup> Chaiken et al.(1993), S. 216.

<sup>116</sup> in Anlehnung an Martin et al.(2003), S. 37.

der Organisation ist der Pedant zu den Werten die Unternehmenskultur. Der Grad der Annäherung beider Konstrukte wird im Commitment des Individuums gegenüber der Organisation erfasst. Das Commitment ist die Verhaltensdisposition, welche als Standard fungiert für die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen. Aufgrund eines kognitiven Prozesses, werden die kognitiven Elemente der Konstrukte zur Einstellungsbildung herangezogen. Commitment ist der Ausdruck der Bindung an den sozialen Aspekt der Organisation und fungiert als Standard zur Einstellungsbildung. Eine negatives Commitment überträgt sich auf die Einstellung der organisatorischen Veränderung. Eine negative kognitive Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen ist für die Ausprägung von Widerstandsverhalten relevant.

- Intrapersonale Bedingungen für das Verhalten („*Wollen*“): Das entsprechende psychologische Konstrukt sind Einstellungen<sup>117</sup>. Einstellungen werden durch individuelle Erfahrungen erworben. Die Stabilität der Einstellung hängt vom Involvement des Betroffenen ab. Einstellungen können affektive, kognitive und konative Komponenten bilden. Einstellungen beziehen sich direkt auf die organisatorische Veränderung.

Die Bildung dieser Verhaltensdispositionen und deren Auswirkung auf die Einstellungsbildung der organisatorischen Veränderung stehen ausgehend von der Betrachtung der Einstellungsbildung im Fokus der folgenden Diskussion.

### **3.1.3. Theorien der Einstellungsbildung und -änderung**

Die folgenden Theorien konzentrieren sich auf die Frage, wie sich Einstellungen bilden und ggf. verändern. Die ausgewählten Theorien

---

<sup>117</sup> Anm. zur **Einstellung** als psychologisches Konstrukt für interpersonales Verhalten: Dies wird im vorliegenden Kontext so angenommen, da diese, bedingt durch die Objektbezogenheit von Einstellungen, sich direkt auf eine organisatorische Veränderung beziehen.

bilden gleichsam die Grundlage für die empirische Untersuchung zur Erfassung der organisatorischen Veränderung.

### **3.1.3.1. Der Ansatz von Kelman: Einflussnahme durch Einwilligung, Identifikation und Internalisierung**

Kelman untersuchte Bedingungen für einen Einstellungswechsel und für die Beibehaltung der gefundenen Einstellung<sup>118</sup>. Dabei identifizierte er unterschiedliche Prozesse der Einflussnahme, welche zu Einstellungsänderungen führen können: Einwilligung (Compliance), Identifikation und Internalisierung. In den Untersuchungen Kelmans geht es um „*how changes in attitudes and beliefs link to peoples cognitions related to the influence situation.*“<sup>119</sup> Der Ansatz von Kelman wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit herangezogen, da aus dem Ansatz eine stringente Struktur der Thematik extrahiert werden kann. Der Ansatz liefert vereinfacht und noch nicht operationalisiert die Variablen, welche auf die Einstellungsbildung und –veränderung einwirken. Dabei können externe Faktoren identifiziert werden, welche auf die individuelle Einstellung treffen und diese ggf. überlagern<sup>120</sup>. Neben dieser „externen Sichtweise“, zeigt Kelman auch auf, dass sich Einstellungsänderung und –bildung anhand des Grades der Übereinstimmung interner Variablen mit externen Faktoren vollzieht.

#### **3.1.3.1.1. Einwilligung/Compliance**

Einwilligung bezeichnet die Zustimmung des Einflusses einer Person durch eine andere, in der Erwartung für diese Zustimmung belohnt oder nicht bestraft zu werden: „*In any event, when the individual complies, he does what the agent wants him to do – or what he thinks the agent wants him to do- because he sees this as a way of achieving a desired response from him*“<sup>121</sup>.“ Analog zum Ansatz der forcierten Einwilligung von Festinger, der später diskutiert wird, zeigen Personen durch

---

<sup>118</sup> Vgl. Kelman(1961), S. 57 bis 78.

<sup>119</sup> Chaiken et al.(1993), S. 638.

<sup>120</sup> Anm. Der Begriff der „Normen“ wird hier als Verhaltensvorgabe definiert, die an ein Individuum kommuniziert wird, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Aus dieser Definition geht hervor, dass Normen immer einen Verhaltensbezug haben.

<sup>121</sup> Kelman(1961), S. 62.

Einwilligung erworbenes Verhalten nur, wenn sie beobachtet oder kontrolliert werden. Die Einstellungsänderung via Einwilligung ist somit von externen Faktoren abhängig; das dadurch gezeigte Verhalten ist nicht von Dauer.

Diese Schlussfolgerung ist zentrale Aussage der *Prinzipal-Agent Theorie* und weist grundsätzlich auf die Bedeutung formaler Macht auf das Verhalten hin, gleichzeitig wird die mangelnde Kontinuität des so initiierten Verhaltens aufgezeigt<sup>122</sup>. Ähnlich wie bereits Untersuchungen La Pieres aufgezeigt haben, können formale Aspekte (i.S. eine „nicht-dürfens“) ausreichend sein, ein gemäß den Erwartungen des Machträgers entsprechendes Verhalten zu initiieren. Prinzipal-Agent Ansätze besagen, dass formal gesehen Mitarbeiter (Agenten) im Namen der Organisation (Prinzipaten) handeln. Daraus folgt, dass die Organisation ihr Verhalten auch formal durchsetzen kann. Aber bedingt durch den Mangel an Transparenz im Prozess der Leistungserstellung, ist es dem Mitarbeiter/Agenten möglich, vom Machträger unbeobachtet ein individuelles Verhalten weiterzuverfolgen, auch wenn dieses von dem formal erwarteten Verhalten abweicht. Diese Konstellation ist der Regelfall. Das von der Unternehmung formal gewünschte Verhalten wird bei Einflussnahme durch Einwilligung vom Verhalten des Agenten im Zeitablauf unterwandert<sup>123</sup>.

Unter Einwilligung kann in diesem Zusammenhang ein Druck verstanden werden, sich einer extern und explizit vom Unternehmen vorgegebenen formalen Norm gegenüber konform zu verhalten. Eine Einstellungsänderung findet dann statt, wenn die von der Organisation ausgehenden Normen als stark wahrgenommen werden. Eine starke Wahrnehmung formaler Normen der Organisation bedeutet, dass die Organisation über effiziente Kontrollmethoden verfügt, welche ein normabweichendes Verhalten aus Sicht des Agenten nicht oder nur eingeschränkt ermöglichen<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Vgl. Schneck(1998), S. 574.

<sup>123</sup> Vgl. Prott(2001), S. 177.

<sup>124</sup> Anm. Der Ansatz des Compliance ähnelt in seinen Aussagen den Untersuchungen von Fishbein und Ajzen, welche zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit vertieft

### 3.1.3.1.2. Identifikation

Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme auf die Einstellung ist nach Kelman die der Identifikation. Einflussnahme durch Identifikation führt zu Einstellungsänderungen, wenn dadurch die erwünschte Zugehörigkeit zu einer Gruppe gestärkt wird. Im Prinzip wird hier Lewin gefolgt, der feststellte, „*dass einzelne Menschen ihre Einstellungen und Verhaltensweisen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht ändern, wenn die Werte und Verhaltensweisen ihrer sozialen Gruppe nicht geändert werden*<sup>125</sup>“. Watson verweist in diesem Zusammenhang auf den Begriff der sog. Kohärenz<sup>126</sup>. Basierend auf Thesen der Gestalttheorie können einzelne Teile eines Ganzen nicht geändert werden, ohne andere Teile des Ganzen auch zu ändern. Bei Identifikation geht es also um die Übernahme einer Einstellung. Dabei sind die eigenen Vorteile nicht für die Übernahme ausschlaggebend, sondern das soziale Bedürfnis nicht von der Gruppe isoliert zu sein.

Die Gruppe, in der ein Mitarbeiter tätig ist, beeinflusst dessen Arbeitsverhalten durch die in der Gruppe geltenden sozialen Normen<sup>127</sup>. Dabei übt die Gruppe auf den Einzelnen Druck aus, von der Gruppennorm nicht abzuweichen. Auch Rosenstiel weist nach, das Verhalten von Individuen in Gruppen mit hoher Kohäsion (Kohäsion bezeichnet dabei die Stärke des Gruppenzusammenhaltes, dem Grad der Bindung zwischen den einzelnen Teilnehmern der Gruppe) verstärkt wird<sup>128</sup>.

Nach Moser besteht sogar ein negativer Zusammenhang zwischen der Stärke der Gruppenkohäsion und der Identifikation dieser Gruppe mit

---

werden: „*Thus, the reasoned action perspective suggests that a communicator's means control contributes to a favorable attitude toward the behavior of publicly agreeing with his or her position because some of the consequences of this behavior are believed to be under the communicator's control* (Chaiken et al.(1993), S. 638.)“.

<sup>125</sup> Lewin(1947), zitiert nach Mohr(1997), S. 73.

<sup>126</sup> Vgl. Watson(1974), S. 424.

<sup>127</sup> Vgl. Weinert(1998), S. 380.

<sup>128</sup> Vgl. Rosenstiel(2000), S. 161f..

dem Unternehmen<sup>129</sup>. Dabei übernimmt die Gruppe eine Ersatzfunktion zur Organisation. Dies bedeutet, dass Moser von einem grundsätzlichen Konflikt zwischen formaler und sozialer Norm ausgeht, den der Einzelne nur zu Gunsten oder Ungunsten einer der beiden Normen entscheiden kann. Ob diese Aussage einer empirischen Überprüfung standhält, ist zweifelhaft, dient aber zur Veranschaulichung und wird bei den Überlegungen zur Modifikation des Ansatzes von Raven und French wieder aufgegriffen und abgeändert, wenn die Machtbasen innerhalb des Unternehmens in einem formalen und einem informalen Aspekt differenziert werden. Die Annahme eines grundsätzlichen Konfliktes zwischen sozialer und formaler Norm ist problematisch und wird nicht weiter betrachtet, da eine formale Identifikation denkbar ist (beispielsweise durch Mitarbeit an einem renommierten Unternehmen mit einer ausgeprägten [formalen] Corporate Identity, die von den Mitarbeitern übernommen wird) und dies eine soziale Identifikation als Zugehörigkeitsgefühl zu einer sozialen Gruppe im Unternehmen nicht per se ausschließt.

Konformes Verhalten zu den sozialen Normen wird dann gezeigt, wenn die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe innerhalb der Organisation als stark wahrgenommen wird.

Der jetzige Stand der Diskussion zeigt auf, dass formale und soziale Normen auf die Einstellungsänderung des Einzelnen einwirken. Einwilligung und Identifikation begründen Einstellungsänderungen aufgrund externer Faktoren (unternehmensbedingte bzw. formale Normen und gruppenbedingte bzw. soziale Normen). Die entsprechenden Faktoren resultieren in Form von Normen aus dem technischen System der Organisation (formale Norm) und dem sozialen System der Organisation (soziale Norm). In den beiden Ansätzen hat die Position des „Communicators“ als Initiator der Normen, entscheidenden Einfluss auf die Einstellungsbildung. Dabei wird impliziert, dass formale und soziale Normen als externe Faktoren eine Einstellung grundsätzlich gestalten können.

---

<sup>129</sup> Vgl. Moser(1996), S. 38.

Der dritte Aspekt der Einflussnahme nach Kelman durchbricht die Stringenz dieser Argumentation. Hier geht es um den Grad der Übereinstimmung mit formalen und sozialen Normen innerhalb der Organisation bzw. der inhaltlichen Übereinstimmung der vom „Communicator“ übermittelten Informationen mit den „values“ des Empfängers.

### **3.1.3.1.3. Internalisierung**

Kelman grenzt gegenüber Einstellungsbildung aufgrund externer Faktoren die Internalisierung ab, welche durch interne Faktoren bedingt ist. Internalisierung bezeichnet Einstellungsänderungen, welche dadurch begründet sind, dass sich das von außen gewünschte Verhalten mit den eigenen Einstellungen deckt: *„Internalization occurs when a recipient adopts the position recommended by the communicator because the position is congruent with [...] one’s overall values.“*<sup>130</sup> Hier erfolgt die Belohnung für ein zu zeigendes Verhalten im Sinne Herzbergs intrinsisch, mit dem Ergebnis, das (extern) gewünschtes Verhalten mit (internen) eigenen Einstellungen kongruent ist. Wird diese Kongruenz erreicht, resultiert aus ihr eine stabile Einstellungsänderung und auch stabiles Verhalten. Unter Internalisierung kann in diesem Zusammenhang eine Kongruenz zwischen gewünschtem Verhalten und bestehenden Einstellungen verstanden werden, wobei die Einstellungen sich auf den Bewertungsgegenstand richten. Durch die Zustimmung zum Unternehmen (bzw. dessen sozialen und formalen Normen) wird im weiteren Verlauf der Arbeit der Grad der Internalisierung erfasst<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> Chaiken et al.(1993), S. 639.

<sup>131</sup> Anm. Hier trennt sich vorläufig die Argumentationsstruktur der Arbeit. In der weiteren Betrachtung innerhalb des Gliederungspunktes geht es um den Prozess der Bildung und Veränderung einer Einstellung (i.S. „Grad der Internalisierung“). Dabei hat die Information in allen zu diskutierenden Ansätzen einen signifikanten Einfluss auf den Prozess der Einstellungsbildung und –veränderung. In den darauf folgenden zwei Gliederungspunkten werden die externen Faktoren i.S. sozialer und formaler Norm gesondert aufgegriffen und vertieft. Im späteren Verlauf der Arbeit wird die Variable der formalen Machtbasis, die formale Aspekte der Einflussnahme erfasst als Grad der Zustimmung zur formalen Norm der Organisation: Je größer die formale Machtbasis, desto stärker ist dabei die Zustimmung zu den formalen Normen. Eine Begründung dieser Hypothese und die Operationalisierung der enthaltenen Variablen findet in einem gesonderten Kapitel dieser Arbeit statt. Weiterhin wird die Variable des

Zum jetzigen Stand der Diskussion ist es entscheidend, den (kognitiven) Prozess der Internalisierung stärker zu betrachten, um zu erfahren, wie eingehende Reize bewertet werden. Bei der Diskussion der Einstellungsbildung und –änderung via Internalisierung wies Kelman auf den Begriff der „values“ hin, welche –Kongruenz vorausgesetzt- zu entsprechenden Bewertungen von Reizen führen.

### **3.1.3.2. Der Ansatz von Sherif und Hovland: Assimilation oder Kontrast zum Wertesystem**

Die entscheidenden Begriffe „values“ und „Kongruenz“ sind wesentliche Elemente der Theorien Sherifs und Hovlands und werden in diesem Gliederungspunkt näher betrachtet, um deren Bedeutung für die Bewertung von Reizen aufzuzeigen. Hier wird dieser Ansatz herangezogen, um aufzuzeigen, dass die Bewertung eines eingehenden Reizes von der Kongruenz mit einem bestehenden System (Standard) abhängig ist. Bei der Bewertung erfolgt nach Sherif und Hovland entweder immer eine Überbewertung (i.S. Reiz ist dem System ähnlicher oder unähnlicher als dies objektiv der Fall ist). Die Einführung des Standards in die vorliegende Diskussion ist bedeutend, da anhand des Ansatzes von Sherif und Hovland deutlich wird, dass der Standard, Grundlage für die Bewertung einzelner Reize bildet. Basierend auf diesen Überlegungen wird der Begriff des „Wertesystems“ in die Diskussion eingeführt und definiert.

Die Überlegungen von Sherif und Hovland fokussieren sich auf die Bewertung einzelner Reize: *„Social judgement theory’s essential thesis for persuasion is that people’s prior attitudes produce systematic distortions in the way they perceive persuasive communications and that these judgmental distortions mediate attitude change.“*<sup>132</sup> Diese Bewertung findet durch eine Gegenüberstellung des Reizes mit einem

---

Commitment, die soziale Aspekte der Einflussnahme erfasst, als Grad der Zustimmung zur Unternehmenskultur: Je höher das Commitment, desto stärker die Zustimmung zu der Unternehmenskultur. Eine Begründung dieser Hypothese und die Operationalisierung der in ihr enthaltenen Variablen finden ebenfalls in einem gesonderten Kapitel dieser Arbeit statt.

<sup>132</sup> Chaiken et al.(1993), S. 366.

Standardwert statt (sog. Anker). Der Grad der Abweichung des Reizes vom Anker entscheidet, ob die Bewertung im Sinne einer Assimilation erfolgt oder im Sinne eines Kontrasts. Dies bedeutet, dass ein Reiz vom Anker assimiliert wird d.h. ähnelt ein Reiz dem Anker, wird er als dem Anker ähnlicher bewertet, als er eigentlich ist (Assimilation). Das Gleiche gilt umgekehrt für Reize, welche dem Anker unähnlich sind. Diese werden als dem Anker unähnlicher bewertet, als sie eigentlich sind (Kontrast).

In der Auswertung der Quellen zur Einstellungsbildung und Einstellungsveränderung ist das Konstrukt des Wertesystems bedeutend. Die Wechselwirkungen zwischen Wertesystem und Reiz sind entscheidend für die Bewertung des Reizes im Sinne einer Einstellungsbildung oder einer Neubewertung einer bestehenden Einstellung, im Sinne einer Einstellungsveränderung.

Sherif und Hovland betrachten in ihren Untersuchungen die Wirkungen von Erfahrungswerten auf die Einstellungsbildung<sup>133</sup>. Als Ergebnis eines kognitiven Prozesses bilden sich Einstellungen nach den Autoren aus Erfahrungswerten, welche aus Auseinandersetzungen mit der Umwelt resultieren: „... *the perception of social as well as psychical stimuli involves categorizing these stimuli along meaningful psychological dimensions...*“<sup>134</sup>.

Dabei können Einstellungen nicht unmittelbar entstehen, sondern nur durch die Zuordnung zu einer Klassifikation: „*This categorizing process is presumed to occur spontaneously, without people necessarily being aware of either the process or their judgements*“<sup>135</sup>. Mögliche Attribute einer Klassifikation sind z.B. günstig/ungünstig, stark/schwach oder akzeptabel/inakzeptabel. Die Kategorien werden von den Menschen internalisiert und zeigen Position oder das Ausmaß sozialer Distanz in einem sozialen Kontext auf. Eine Einstellung wird deutlich aufgrund der

---

<sup>133</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 91.

<sup>134</sup> Chaiken et al.(1993), S. 366.

<sup>135</sup> Chaiken et al.(1993), S. 366.

gezeigten Verhaltensweisen, welche in Abhängigkeit von der relevanten Kategorie und den dazugehörigen Attributen erfolgen.

Die Einordnung bestimmter Einstellungsobjekte in Kategorien, erfolgt durch die Betroffenen aufgrund wiederholter Erfahrungen mit ähnlichen Einstellungsobjekten. Als Resultat dieser Auseinandersetzungen entstehen Referenzskalen, welche als Bezugssysteme dienen. Diesen Standards werden Reize zugeordnet. Die Zuteilung in diese Standards (z.B. günstig/ungünstig), entscheidet über Bewertung bzw. Prägung der Einstellung. Unterscheidet sich ein eingehender Reiz stark von dem zur Verfügung stehenden Standard, ist eine Einstellungsänderung weniger wahrscheinlich, als bei einem eher marginalen Unterschied. Bei hoher Abweichung zwischen einstellungsrelevantem Objekt und sich aus Erfahrungswerten gebildeten Standards, ist eine Einstellungsveränderung eher unwahrscheinlich (entsprechend bleibt das bisher gezeigte Verhalten).

Auch entscheidet die Objektivierbarkeit von Reizen über die Einfachheit eines Einstellungswechsel: je besser diese zu objektivieren sind, desto einfacher ist ein Einstellungswechsel. Bei schlecht objektivierbaren Reizen wird eine Zuordnung in eine entsprechende Kategorie erschwert, Einstellungen bleiben in Folge unverändert bestehen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff des Standards mit dem Begriff „Wertesystem“ gleichgesetzt. D.h. Wertesysteme sind Kategorien von Einstellungen. Die begriffliche Zusammenführung ergibt sich aus der Frage nach der Funktion dieser Systeme, welche in den Quellen identisch definiert ist. Weinert hebt die Wichtigkeit von Werten hervor, weil *„Werte unsere Wahrnehmung, unsere Bewertungen und Präferierungen und unsere Erwartungen beeinflussen. Werte haben Auswirkung auf unsere Einstellungen und auf unser Verhalten, auch darauf, wie wir unserer Leben führen, wie wir Beziehungen zu anderen aufbauen und unterhalten, auf unsere Zufriedenheit, auf unsere Ziele*

und auf unseren Ehrgeiz.<sup>136</sup> Stengel bezeichnet Wertesysteme als „Feldlinien des sozialen Systems, welche dazu dienen, sich in Form eines Ordnungskonzeptes in der unübersichtlichen Welt zurechtzufinden<sup>137</sup>“. Und Weinert ergänzt „Motive und Werte sind zukunftsorientiert und finden ihren Ausdruck im Verhalten der Person<sup>138</sup>“. Werte bezeichnen nach Jost „Überzeugungen einer Person bezüglich der Dinge, die sie als wichtig und erstrebenswert erachtet. ... Die Gesamtheit dieser Überzeugungen stellt das Wertesystem der Person dar. Bezogen auf den Arbeitsbereich beziehen sich damit die Arbeitswerte des Mitarbeiters auf seine Werthaltung gegenüber den Dingen, die er von der Arbeit erwartet, bzw. auf die Art und Weise, wie man sich im Beruf verhalten sollte. Ein Wert kann dabei durch Sozialisation übertragen bzw. geformt werden oder durch die Verfestigung von Bedürfnissen entstehen. Im ersten Fall stellt ein Wert ein Lebensprinzip dar, im zweiten Fall etwas, was die Person erreichen oder erhalten möchte.“<sup>139</sup> Das Ziel des Wertesystemes ist die Vereinfachung des täglichen Ablaufs. Dies erreicht es durch eine Standardisierung und Systematisierung bereits gebildeter Einstellungen<sup>140</sup>.

Die Überlegungen Sherifs und Hovlands lassen sich wie folgt auswerten: entscheidend für die Bewertung eines Reizes (i. S. einer Einstellungsbildung) ist die Ähnlichkeit zum relevanten Wert (i.S. eines Standard). Ist der Standard(hier: Einstellung zur [Gesamt-] Organisation), in diesem kognitiven Prozess, gegenüber der Organisation allgemein negativ, so bedeutet dies, dass ein konkretes Reorganisations-Konzept (i.S. einer Assimilation) Ablehnung erfährt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass bei einer generell positiven

---

<sup>136</sup> Weinert(1998), S. 126.

<sup>137</sup> Stengel(1997), S. 242.

<sup>138</sup> Weinert(1998), S. 127.

<sup>139</sup> Jost(2000), S. 47.

<sup>140</sup> Anm. Diese Systeme erfüllen eine ähnliche Funktion auf Ebene des Individuums, wie die formalen und sozialen Normen auf der Ebene der Unternehmung. Unterschiedlich ist lediglich die Entstehung dieser Regelungen, da sie beim Individuum auf Erfahrungswerte eines Zeitraumes resultieren und bei der Unternehmung durch explizite Regelungen ad hoc entstehen. Diese ad hoc unterschiedenen Normen gewinnen aber im Zeitablauf an Stabilität, welches wieder eine Parallele zum individuellen Wertesystem darstellt.

Einstellung zur Organisation, die konkrete organisatorische Veränderung grundsätzlich akzeptiert wird. Im Kontext organisatorischer Veränderungen in Kreditinstituten wird insbesondere die Assimilation zum Standard betrachtet. Dabei wird angenommen, dass die Einstellung zur Organisation aufgrund ihrer höheren Komplexität und Stabilität die Einstellung zur organisatorischen Veränderung assimiliert. Eine Assimilation kann von einer positiven oder negativen Einstellung zur Organisation ausgehen. In der Empirie wird die Einstellung zur organisatorischen Veränderung durch zwei Items erfasst werden, welche die Übertragung der komplexeren Gesamteinstellung gegenüber dem Gesamtunternehmen auf die Einstellung der organisatorischen Veränderung erfasst.

Anhand des Ansatzes von Osgood und Tannenbaum soll nun eine Fokussierung auf den Prozess stattfinden, welcher darauf zielt, ob ein Reiz abweichend oder passend empfunden wird und welche Auswirkungen dies auf die Einstellungsbildung hat.

### **3.1.3.3. Der Ansatz von Osgood und Tannenbaum: Kongruitätstheorie und Bedeutung von Informationen**

Der Ansatz von Osgood und Tannenbaum greift den Begriff der Kongruenz auf und definiert ihn konkreter. Dabei wird aufgezeigt, dass Informationen als wichtige Variable auf Einstellungsbildung und –veränderung wirken. Die Einstellung des Betroffenen zur Informationsquelle und deren Inhalt (Osgood und Tannenbaum sprechen von „Behauptung“), hat Auswirkungen auf die Bewertung des Einstellungsgegenstandes. Der Ansatz wird im Rahmen der Arbeit herangezogen, da veränderungsrelevante Informationen auf die Einstellungsbildung und –veränderung Einfluss nehmen. Dabei basiert dieser Prozess der Einflussnahme auf den Grundgedanken der Kongruität i.S. eines „Zusammenpassens“ der einzelnen Variablenausprägungen zueinander, welcher bereits in den Überlegungen Sherifs und Hovlands einer Bewertung zu Grunde lag (indem ein Reiz zum Standard passte oder auch nicht).

Die Kongruitätstheorie von Osgood und Tannenbaum „*views inconsistency and pressure for cognitive change to be a positive function of the intensity of perceivers' attitudes*<sup>141</sup>“. Sie besagt, dass zur Änderung einer Einstellung drei Variablen beteiligt sind<sup>142</sup>:

1. eine Einstellung gegenüber der Informationsquelle
2. eine Einstellung gegenüber dem Gegenstand, welcher durch die Quelle bewertet wurde
3. die Art der bewerteten Behauptung (positiv oder negativ), welche Informationsquelle und Gegenstand betrifft.

Die erste Variable ist im vorliegenden Kontext die Einstellung zur informationslancierenden Gesamtorganisation. Die zweite Variable ist die Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung. Während die dritte Variable der Einstellung zum Inhalt der Information entspricht.

Der Ansatz verdeutlicht, dass Informationen als dritte Variable auf die Einstellungsausprägung Einfluss nehmen. Die Aussagen zur Art der Einflussnahme werden von den Autoren nicht näher spezifiziert, sondern es wird lediglich aufgezeigt, dass Informationen Assoziationen hervorbringen können, welche auf eine Modifizierung der Einstellungen einwirken.

Nach Osgood und Tannenbaum können Einstellungen als angenehm(+), neutral(0) oder ungünstig(-) spezifiziert werden. Behauptungen können in assoziative/positive(+) oder disassoziative/negative(-) Aussagen eingeteilt werden. Gegenüber Einstellung und Behauptung entsteht entweder Kongruenz durch gleiche Polung(++) oder Inkongruenz durch unterschiedliche Polung (+-). Inkongruenz resultiert dabei durch eine unterschiedliche Bewertung von Sender und Einstellungsobjekt. Bei einer neutralen Ausprägung zum Einstellungsobjekt kann diese durch eine positive bzw. negative Bewertung des Senders die entsprechende Polung übertragen bekommen.

---

<sup>141</sup> Chaiken et al.(1993), S. 460.

<sup>142</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 90.

Das Ausmaß einer Einstellungsänderung wird durch das von den Autoren entwickelte Instrument des „semantischen Differentials“ erfasst. Das Ergebnis dieser Messung ist beispielsweise eine gleiche Polung der drei Variablen, dies entspricht dann einer kongruenten Einstellung (z.B. angenehme Einstellung gegenüber Informationsgegenstand und positive Behauptung). Kongruenz ist also die Übereinstimmung zwischen positiv bewertetem Sender, positiv wahrgenommener Behauptung und einem positiv bewerteten Einstellungsobjekt.

Zum einen existiert ein psychologischer Prozess, Kongruenz zwischen verschiedenen Einstellungskonstrukten herzustellen. Dahinter liegt die unausgesprochene Annahme, dass der Mensch über Prozesse verfügt, welche darauf wirken, Gleichgewichtszustände zwischen unterschiedlichen psychologischen Konstrukten zu generieren. Dabei tragen Informationen dazu bei, Kongruenzen zu erhalten oder zu verhindern.

Fehlt diese Kongruenz, erfährt die Einstellung eine negative Wertung. Der Druck Kongruenz herzustellen ist positiv, wenn die Kongruenz angenehmer ist, als die im semantischen Differenzial festgelegte aktuelle (Einstellungs-) Position. Dabei gibt es eine Tendenz, dass sich unterschiedliche Einstellungen innerhalb der drei Variablen tendenziell aneinander angleichen und Inkongruenz zwischen den Variablen im Zeitablauf reduziert wird.

Die Aussage, dass ein dynamischer Prozess zur Reduzierung von Kongruenz im Zeitablauf stattfindet, ergänzt die bereits diskutierten Untersuchungen Sherifs und Hovlands. Der von diesen beschriebene Standard kann durch den dynamischen Prozess der Angleichung, eine Tendenz zur Kongruenz aufweisen. Durch diesen Prozess erhält der Standard seine Stabilität, welche die Bewertung einzelner Bewertungsgegenstände überlagert (i.S. Assimilation)<sup>143</sup>. Daraus folgt,

---

<sup>143</sup> Anm. Die Aussage zur Erzielung von Kongruenz im Zeitablauf wird im späteren Verlauf der Arbeit auch bei der Variable des Commitment aufgegriffen, indem

dass die Einstellung zur Gesamtorganisation innerhalb der drei Variablen, die stärkste Ausprägung hat, bzw. eine Funktion als Standard übernimmt.

Der Ansatz von Osgood und Tannenbaum wird wie folgt ausgewertet: eine Bewertung der organisatorischen Veränderung hängt von der Zustimmung zur Gesamtorganisation ab (Commitment). Die Gesamtorganisation, genauer die von ihr legitimierten Personen, lancieren veränderungsrelevante Informationen und prägen die inhaltliche Ausgestaltung dieser Informationen (hierzu wurde bereits in den Überlegungen zu den Faktoren organisatorischer Veränderung aufgezeigt, dass Informationen wichtiger Bestandteil organisatorischer Veränderungen sind). Die inhaltliche Ausgestaltung veränderungsrelevanter Information kann aktiv und bewusst von der Organisation gestaltet werden. Eine positive Bewertung organisatorischer Veränderungen ist das Ergebnis einer kongruenten Beziehung dieser drei Variablen zueinander. In der Empirie wird die Kongruitätstheorie in zwei Items erfasst werden, welche die Kongruität vom Initiator der organisatorischen Veränderung, den Inhalt der veränderungsrelevanten Information und des Einstellungsgegenstandes fixieren.

Der Einfluss der Information auf die Einstellungsbildung wird im Ansatz von Petty und Cacioppo weiter spezifiziert und auf die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen modifiziert.

#### **3.1.3.4. Der Ansatz von Petty und Cacioppo: Informationen und Einstellungsbildung**

Der Ansatz von Petty und Cacioppo zeigt auf, unter welchen Bedingungen sich Einstellungen durch Informationen verändern und wie Informationen grundsätzlich vom Adressaten die

---

individuelles Wertesystem und Unternehmenskultur sich im Zeitablauf annähern und die Variable des Commitment bilden, welches als Standard für die Bewertung organisatorischer Veränderungen dient.

Einstellungsbildung beeinflussen. Der Ansatz von Petty und Cacioppo wird zur vorliegenden Diskussion herangezogen, um die Verbindung zwischen Information und Einstellungsbildung und –veränderung gegenüber der organisatorischen Veränderung näher zu spezifizieren. Weiterhin wird der Ansatz auf die Problematik der Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen spezifiziert.

Nicht jedes Objekt ist von gleicher Bedeutung für das Individuum. Diese unterschiedliche Bedeutung hat nach Überlegungen der Autoren Auswirkungen auf die Stärke der Einstellungsbildung. Das Elaboration-Likelihood-Modell von Petty und Cacioppo geht davon aus, dass sich Einstellungsveränderungen auf zwei verschiedenen „Wegen“ vollziehen, welche vom Status des Einstellungsobjektes abhängen: dem zentralen und dem peripheren Weg<sup>144</sup>.

Dabei ist die Grundannahme dieses kognitiven Modells, dass Informationen verarbeitet werden, wenn Einstellungen verändert werden sollen. Bei wichtigen Einstellungsänderungen ist die Tätigkeit der Informationsverarbeitung ausgeprägter als bei unwichtigen Einstellungsänderungen.

Nach den Autoren reflektiert die Person über das Einstellungsobjekt bei Einstellungsbildung des zentralen Weges. Dieses Nachdenken über mitgeteilte Informationen spielt in dem Ansatz von Petty und Cacioppo eine zentrale Rolle. Dabei ist die Informationsverarbeitung eine Funktion aus der Fähigkeit und der Motivation des Einzelnen. Eine starke Ausprägung von Motivation und Fähigkeit führt dazu, dass Informationen über das Einstellungsobjekt bewertet und kommuniziert werden: der Prozess der Einstellungsänderung läuft auf einem zentralen Weg ab<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> Vgl. Petty und Cacioppo(1986), S. 218 f..

<sup>145</sup> Anm. Gleichzeitig erhöht das Nachdenken über die Einstellungsbildung die Verhaltensrelevanz(vgl. 3.1.2. zur theoretischen Korrespondenz). Über den zentralen Weg zustande gekommene Einstellungen sind verhaltensrelevanter.

Zur Beeinflussung der Einstellungsänderungen via Information haben die Autoren drei Variablen isoliert:

1. Variable, welche als Argumente den Betroffenen überzeugen
2. Variable, welche einen Hinweis auf einen bestimmten Sachverhalt geben
3. Variable, die der Motivation oder der Fähigkeit zur Elaboration<sup>146</sup> von Informationen dienen

Überträgt man diese Variablen auf die Information im Kontext organisatorischer Veränderungen, so besteht veränderungsrelevante Information, welche auf eine Einstellungsveränderung des Adressaten zielt, aus:

1. Informationen, welche die Notwendigkeit einer organisatorischen Veränderung begründen
2. Informationen, welche ein bestimmtes Konzept als Umsetzung der notwendigen organisatorischen Veränderung thematisieren
3. Informationen, welche auf die Auseinandersetzung des Betroffenen mit den Informationen zielen

Entscheidend für die Bildung und Veränderung der Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen ist der Grad der Auseinandersetzung der Adressaten mit diesen Variablen der veränderungsrelevanten Information.

Einstellungsänderungen des zentralen Weges zeichnen sich durch intensive Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen aus. Der Empfänger der Information ist bereit (Motivation) und in der Lage (Fähigkeit) sich mit den Inhalten der veränderungsrelevanten Information auseinanderzusetzen. Dabei versucht der Adressat eine kongruente Polung zu gewinnen, indem er günstige gegen negative Aspekte in einem relativ objektiven Prozess abwägt. Die Autoren haben nachgewiesen, dass bei der Nutzung des zentralen Weges Motivation und Fähigkeiten der Person aktiviert wurden, welche zu auf das Einstellungsobjekt bezogenen Kognitionen führten. Henninger zeigt auf,

---

<sup>146</sup> Anm. zum Begriff Elaboration: Nach Petty und Cacioppo „*ability to process*“.

dass die inhaltliche Qualität der Argumente bei dem zentralen Weg der Einstellungsänderung eine entscheidende Rolle spielt<sup>147</sup>.

Dagegen beinhalten Einstellungsänderungen, welche via des peripheren Weges erfolgen, Aspekte wie Belohnung oder Bestrafung. Im Wesentlichen sind Prozesse der Einstellungsänderung, welche auf dem peripheren Weg vollzogen werden, stärker von der aktuellen physiologischen Befindlichkeit beeinflusst und weniger kognitiv gesteuert. Bei der Einstellungsänderung des peripheren Weges hingegen, wird die Veränderung der Einstellung durch unreflektierte Stimuli und Motive verursacht. Einstellungsänderungen des peripheren Weges sind aufgrund des Mangels einer aktiven Auseinandersetzung des Betroffenen, im Zeitablauf weniger stabil. Dies entspricht den Aussagen, welche Kelman analog zu der Einflussnahme via Compliance formulierte.

Kroeber-Riehl weist darauf hin, dass sich die Überlegungen von Petty und Cacioppo empirisch nachweisen ließen, führt aber auch mögliche Abgrenzungsproblematiken zwischen zentralem und peripherem Weg der Beeinflussung als Einschränkung des Modells an<sup>148</sup>.

Bei organisatorischen Veränderungen kann davon ausgegangen werden, dass Einstellungsbildung und –veränderung bedingt durch das hohe Involvement über den zentralen Weg stattfinden. Das Involvement der Betroffenen kann bei organisatorischen Veränderungen als hoch vermutet werden, da die Arbeit einen zentralen Stellenwert im Leben eines Menschen hat und Arbeit in Kreditinstituten gerade durch die in der Problemstellung beschriebene gesamtwirtschaftliche Lage immer mehr auch Anzeichen der Verknappung erfährt. Entsprechend intensiv wird sich inhaltlich mit Informationen auseinandergesetzt, die organisatorische Veränderungen beinhalten.

---

<sup>147</sup> Vgl. Henninger(1996), S. 48.

<sup>148</sup> Vgl. Kroeber-Riehl(1991), S. 104.

Mohr hat in seinen Untersuchungen nachgewiesen, dass die Kommunikation des Unternehmens bei organisatorischen Veränderungen einen Einfluss auf das Widerstandsverhalten der Mitarbeiter gegenüber diesen Veränderungen hat und bestätigt den bereits aufgezeigten Einfluss der Information auf das Verhalten. Er unterscheidet innerhalb des Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess zwischen den Komponenten „Unternehmens-Kommunikation“, „Überzeugende Kommunikation“ und „Mobilisierende Kommunikation“ und zeigt auf, dass 50% der Varianz der Variable „Änderungswiderstand“ durch den Einfluss dieser drei Komponenten erklärt werden konnten. Daraus schließt Mohr, *„dass Kommunikation Änderungswiderstand nie ganz eliminieren, sondern nur reduzieren kann und noch andere Variablen auf ihn einwirken.“*<sup>149</sup> Die Untersuchungen Mohrs werden hier aufgenommen, um generell die Wirkung der Information auf die Einstellungsbildung aufzuzeigen und um die Aussagen dann auf den Kontext der veränderungsrelevanten Information auszudehnen<sup>150</sup>. Dabei wird Umfang und Inhalt der Kommunikation des Unternehmens maßgeblich vom technischen System der Organisation bzw. den formalen Machträgern gesteuert. Für die Betroffenen ist der Inhalt der Kommunikation die Informationen, welche auf ihre Einstellungssysteme einwirken und ggf. eine Einstellungsänderung bei Einstellungsänderung des zentralen verursachen.

Auch Freudenberg führt an, dass die Platzierung einer organisatorischen Veränderung bei den direkt und indirekt betroffenen

---

<sup>149</sup> Mohr(1997), S. 363.

<sup>150</sup> Anm. Nach dem vereinfachten 2-Faktoren Modell nach Güttler ergibt sich die Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikation zu einer Einstellungsänderung führt, aus dem Produkt der Wahrscheinlichkeiten von Rezeption und Akzeptanz. Dabei wird unter der Variable der Rezeption die Motivation zuzuhören verstanden, während die Variable der Akzeptanz die Bildung eines Urteils über den Inhalt der Kommunikation/Information erfasst. Entscheidend für die Akzeptanz, sind die vom Empfänger generierten Gegenargumente, welche auch in den Überlegungen von Petty und Cacioppo eine zentrale Funktion erfüllen: je mehr Gegenargumente kreiert werden, desto geringer die Wahrscheinlichkeit einer Annahme (Vgl. Güttler(2002), S. 227.). Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass die Anzahl der Gegenargumente gegen Informationen im Kontext organisatorischer Veränderungen gering ist, da die Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen, aufgrund ihrer schwächeren Ausprägung, sich leichter durch veränderungsrelevante Informationen bilden bzw. beeinflussen lässt.

Personen vor allem durch Information, sowie durch Controllinginstrumente, gesteuert werden kann<sup>151</sup>. Weiter empfiehlt Freudenberg, die Steuerung der Wahrnehmung möglichst früh und gezielt in einem Veränderungsprozess anzusetzen, damit unerwünschte Verhaltensweisen (welche in der Folge des Prozesses aufwendig korrigiert werden müssten) idealerweise erst gar nicht entstehen. Die Prozessorientierung als wichtiger Bestandteil organisatorischer Veränderungen, ist durch ihre abteilungsübergreifende Wirkung und den dadurch nötigen Abstimmungsaufwand sehr informationsintensiv<sup>152</sup>.

Bereits bei Untersuchungen zur Einstellungsbildung wurde deutlich, dass Einstellungen nicht nur Konsequenzen für Verhalten, sondern auch für die Informationsverarbeitung haben. Nach Osgood und Tannenbaum dienen Informationen dazu, Kongruenzen zu erhalten oder zu verhindern. Und Petty und Cacioppo zeigten auf, dass bei wichtigen Einstellungsänderungen die Tätigkeit der Informationsverarbeitung ausgeprägter ist, als bei unwichtigen Einstellungsänderungen. Ausgehend von einem hohen Involvement bei organisatorischen Veränderungen, kann von einem hohen Verarbeitungsgrad änderungsrelevanter Informationen ausgegangen werden. Einerseits ist die Resistenz der Einstellung nach der Auseinandersetzung mit Informationen ein Indiz für die Stärke der Einstellung. Nach Watson werden Situationen in dem Sinne wahrgenommen, dass sie die ursprüngliche Einstellung bestätigen: diejenigen Informationsquellen werden verstärkt genutzt, welche mit eigenen Einstellungen übereinstimmen<sup>153</sup>. Dies setzt voraus, dass bereits eine Einstellung gebildet wurde. Dies ist im vorliegenden Kontext nur bei Vorliegen von Erfahrungswerten möglich. Auf der anderen Seite haben Informationen bei der Bildung von Einstellungen einen starken Einfluss, sofern eine stärkere Kognition nicht vorliegt. Diese Überlegungen entsprechen den Untersuchungen Brömers: *„Wenn die Informationen zu einem Einstellungsobjekt überwiegend*

---

<sup>151</sup> Vgl. Freudenberg(1999), S. 157.

<sup>152</sup> Vgl. Ferk(1996), S. 10.

<sup>153</sup> Vgl. Watson(1974), S. 419.

*negativ sind, weist die dominante Tendenz eine negative Bewertung aus und eine positive Bewertung, wenn die Informationen überwiegend positive Implikationen haben.*<sup>154</sup>

Die Variable der Information wirkt nach Festinger als intervenierende Variable auf den Ausgleichprozess des kognitiven Systems. Informationen können auch auf den psychologischen Prozess der Reaktanz nach Brehm Einfluss nehmen, indem sie auf die Wahrnehmung der organisatorischen Veränderung wirken. Auffällig ist die Dominanz kognitiver Ansätze, in denen Elemente von Kognitionen durch Informationen in konsonante oder dissonante Zustände versetzt werden. Analog werden Informationen, welche sich kongruent in das Einstellungsschema einer Person fügen, leichter verarbeitet werden als Informationen, welche sich nicht widerspruchsfrei in das Schema fügen<sup>155</sup>.

Bei affektiven Einstellungen haben Informationen zur organisatorischen Veränderung die wichtige Aufgabe, die Veränderung gegenüber den Betroffenen zu legitimieren und damit Reaktanz zu reduzieren. Rosenstiel belegt, dass Frustration entsteht, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, nicht umfangreich informiert worden zu sein<sup>156</sup>. Dies ist dadurch begründet, dass der Einzelne mögliche Auswirkungen einer organisatorischen Veränderung für sich ableitet, aus den Informationen, welche er über diese erhält<sup>157</sup>.

Bei konativen Einstellungen vermitteln Informationen Inhalte der formalen Normen. Henninger untersuchte den Einfluss von Informationen auf Einstellungen und bestätigte die Bedeutung der Ansätze von Fishbein und Ajzen und die Relevanz von Informationen für die Bildung konativer Einstellungen: *„Insgesamt zeigt sich, dass begründet davon ausgegangen werden kann, dass die beobachteten Veränderungen der Modellparameter „Einstellung zum Verhalten“,*

---

<sup>154</sup> Brömer(1999), S. 139.

<sup>155</sup> Vgl. Stroebe et al.(2003), S. 271.

<sup>156</sup> Vgl. Rosenstiel(2000), S. 152.

<sup>157</sup> Vgl. Mohr(1997), 122.

„Subjektive Norm“ und „Verhaltensintension“ ein Resultat situationsspezifischer Informationen sind<sup>158</sup>. Daraus folgt, dass der Informationsumfang, welcher Bestandteil der formalen Normen ist und entsprechend von formalen Machträgern bestimmt wird, auf die Einstellungsbildung der Betroffenen als intervenierende Variable wirkt. In den Untersuchungen findet sich als Extremposition des praktisch nicht vorhandenen Informationsflusses an die Betroffenen organisatorischer Veränderungen, das Vorgehen des „Bombenwurfes“.

Bouhs<sup>159</sup> diskutiert ausführlich das Vorgehen des „Bombenwurfes“ zur Implementierung organisatorischer Veränderungen, bei der die betroffenen Organisationsmitglieder bei der Entwicklung der Grobkonzeption grundsätzlich ausgeschlossen und erst an der Konzeptdurchführung beteiligt werden. Er bezeichnet dieses Vorgehen „als eine in der Praxis häufig zu findende Vorgehensweise der Unternehmensleitung bei Reorganisationen<sup>160</sup>“. Als einer der Vorteile dieses Vorgehens führt Bouhs an, dass ein Willenbildungsprozess unter Beteiligung der betroffenen Organisationsmitglieder am Grobkonzept der organisatorischen Veränderung gerade erst Widerstand und Ablehnung erzeugt<sup>161</sup>. Vor allem kostet diese Strategie weniger Zeit, da umfangreiche Informationsprozesse zwischen allen Beteiligten stark reduziert werden.

Empfehlungen zu der Informationsstrategie eines Bombenwurfes nehmen in den Quellen einen eher kleinen Umfang ein. Die meisten Autoren schliessen sich Freudenberg an und empfehlen einen hohen und rechtzeitigen Informationsumfang der Beteiligten, um eine negative Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen gar nicht erst entstehen zu lassen. Unter dem Gesichtspunkt der Akzeptanz ist die Empfehlung einer möglichst rechtzeitigen und umfassenden Information der Betroffenen über eine organisatorische Veränderung richtig. Analog zur bisherigen Diskussion reicht bereits die

---

<sup>158</sup> Henninger(1996), S. 127.

<sup>159</sup> Vgl. Bouhs(1987), S. 36f..

<sup>160</sup> Bouhs(1987), S. 45.

<sup>161</sup> Vgl. Bouhs(1987), S. 39.

Kenntnisnahme über die Absicht eine solche organisatorische Veränderung durchzuführen, um als veränderungsrelevante Information eine Einstellungsbildung gegenüber dieser organisatorischen Veränderung zu initiieren. D.h. selbst bei einem „Bombenwurf“ sind die Betroffenen informal über die Absicht einer Durchführung einer organisatorischen Veränderung informiert (z.B. Personalsachbearbeiter überweist Rechnungen an Unternehmensberater). Entsprechend ist die Definition veränderungsrelevanter Informationen:

*Wir definieren veränderungsrelevante Informationen als Teil einer Einstellungsbildung, welcher durch Kommunikation im Kontext organisatorischer Veränderungen begründet ist.*

Wie bereits aufgezeigt wurde, wird die veränderungsrelevante Information inhaltlich von der initiierenden Organisation gestaltet. Dies entspricht der „persuativen“ Absicht der Information i.S. Pettys und Cacioppo. Ob Informationen für die Einstellungsbildung herangezogen werden und ein Überzeugungsversuch erfolgreich verläuft, hängt vom Ausmaß an Betroffenheit (*Involvement/Vorhandensein des zentralen Weges*) ab<sup>162</sup>. Umso mehr ein Thema eine Person betrifft, desto eher wird diese Kognitionen hervorbringen, welche sich gegen den Sender wenden. Entsprechend kann sich bei den Betroffenen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine negative Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen bilden. Je höher die Betroffenheit, desto höher ist nach Petty und Cacioppo die Wahrscheinlichkeit, dass sich Widerstände gegen den Sender des Überzeugungsversuches richten<sup>163</sup>. Untersuchungen von Manis weisen ebenfalls darauf hin, dass je höher die Betroffenheit ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass Personen den Reiz negativ bewerten, *„während ein weniger engagierter Mensch weniger kritisch sein kann, wenn er anerkennt,*

---

<sup>162</sup> Nach Kroeber-Riehl lassen Personen mit hohem Involvement sich nicht von nebensächlichen Eindrücken von ihrer Urteilsbildung abbringen. Er setzt damit den zentralen Weg der Anpassung mit einem hohen Involvement gleich und entsprechend den peripheren Weg der Beeinflussung mit geringem Involvement (vgl. Kroeber-Riehl(1991), S. 103.).

<sup>163</sup> Vgl. Petty und Cacioppo(1986), S. S. 88 ff. und 115 f..

*dass eine Äußerung der eigenen Meinung im wesentlichen entspricht<sup>164</sup>.*

Unter Berücksichtigung der Kongruitätstheorie von Osgood und Tannenbaum ließen sich drei Variablen isolieren, welche auf eine Einstellungsänderung einwirken: Information, Einstellung zur organisatorischen Veränderung und die Zustimmung zur Gesamtorganisation. Mittels der Assimilations-Kontrast Theorie von Sherif und Hovland wurde das Verhältnis zwischen Einstellung zur organisatorischen Veränderung und der Zustimmung zur Gesamtorganisation aufgezeigt. Dabei bildet die Zustimmung zur Gesamtorganisation den Standard, welcher die Bildung der zur Gesamtorganisation gehörenden organisatorischen Veränderung prägt.

Nach Petty und Cacioppo prägen persuasive Informationen zur organisatorischen Veränderung (bei angenommenen hohem Involvement) eine Einstellungsbildung negativ und werden gemäß Osgood und Tannenbaum als disassoziative/negative(-) Aussagen bewertet.

Führt man die diskutierten Ansätze zusammen, ergeben sich zwei relevante Zusammenhänge. Erstens, die Zustimmung zur Gesamtorganisation(Standard/Anker) überträgt sich auf die Einstellung zur organisatorischen Veränderung (Assimilation/Kontrast). Sie kann eher positiver(Assimilation), negativer(Kontrast) oder neutral sein. Zweitens, die Information zur organisatorischen Veränderung führt aufgrund der Gegebenheiten (hohes Involvement, es gibt im Kontext organisatorischer Veränderungen immer Informationen) zu einer eher negativen Einstellungsbildung gegenüber der organisatorischen Veränderung. Daraus ergeben sich die folgenden Konstellationen, wie die von Osgood und Tannenbaum identifizierten Variablen zur Einstellungsänderung i.S. einer Kongruenz/Inkongruenz zueinander ausgeprägt sein können:

---

<sup>164</sup> Manis(1974), S. 88 und 89.

Einstellung zur Gesamtorganisation	Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung	Veränderungsrelevante Informationen
<b>+</b>	<b>+</b>	<b>- zu +</b>
<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>0 zu -</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Abb. 4.: Übersicht über mögliche Ausprägungen der Variablen zur Einstellungsänderung nach Osgood und Tannenbaum

Ein kongruentes Verhältnis der Variablen ist nicht immer gegeben, dass *“Ausmaß indem diese Elemente miteinander konsistent oder inkonsistent sind, nicht in der Endsumme zum Ausdruck kommt. Menschen können jedoch einen Einstellungsgegenstand gleichzeitig zustimmend und ablehnend bewerten.”*<sup>165</sup> Deshalb gilt es die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischer Veränderung verstärkt unter Einbeziehung der Einstellungsstärke zu betrachten, um den Einfluss der Variablen Einstellung zur Gesamtorganisation und veränderungsrelevante Informationen auf die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen näher zu spezifizieren.

Die Stärke der Einstellung ist in der vorliegenden Arbeit bedeutend, da die Einstellung zur Gesamtorganisation die Einstellung zur organisatorischen Veränderung stärker prägt, als die Informationen zur organisatorischen Veränderung. Der Begriff der Einstellungsstärke ist nicht einheitlich definiert. Hänze<sup>166</sup> führt die wichtigsten Kriterien für Einstellungen mit hoher Stärke zusammen: *„Einstellungen hoher Stärke sind überdauernd über die Zeit, resistent gegenüber Änderungen, sie haben einen starken Einfluss auf die kognitive Verarbeitung und auf das Verhalten.“* Die Einstellung zur Gesamtorganisation wird gegenüber der

<sup>165</sup> Vgl. Stroebe et al.(2003), S. 272.

<sup>166</sup> Vgl. Hänze(2002), S. 68 f..

Einstellung zur organisatorischen Veränderung und der veränderungsrelevanten Information als stärker angenommen. Die größere Stärke der Einstellung zur Gesamtorganisation resultiert auch aus dem Zeitpunkt der Einstellungsbildung. Analog zu den Überlegungen Sherifs und Hovlands bildet sich die Einstellung zur Gesamtorganisation als Standard/Anker aufgrund der zwangsläufig früheren Erfahrungen mit der Gesamtorganisation im Gegensatz zu organisatorischen Veränderungen. Gleichzeitig besteht nach Osgood und Tannenbaum eine Tendenz zur Kongruenz im Zeitablauf, welche die einzelnen Bestandteile der Einstellung im Zeitablauf harmonisiert und zur Stärke dieser Variablen „Einstellung zur Gesamtorganisation“ beiträgt. Die Folge einer weniger starken Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen, würde ebenfalls zur Folge haben, dass eine Prägung durch veränderungsrelevante Informationen relativ leicht wäre.

Wird die Dominanz der „Einstellung zur Gesamtorganisation“ auf die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen übertragen, so ergeben sich gemäß der obigen Übersicht die folgenden Konstellationen einer Variablenausprägung: Bei einer positiven Ausprägung der Einstellung zur Gesamtorganisation **(+)** überträgt sich diese auf die organisatorische Veränderung **(+)**. Aufgrund der Tendenz zur Angleichung (Erzielung von Kongruenz) wird im Zeitablauf die Bewertung der Information der Gesamtbewertung (bestehend aus Einstellung zur Gesamtorganisation und Einstellung zur organisatorischen Veränderung) angepasst **(- zu +)**. Bei einer negativen Ausprägung der Einstellung zur Gesamtorganisation **(-)** überträgt sich diese ebenfalls auf die Einstellung zur organisatorischen Veränderung **(-)**. Informationen im Kontext organisatorischer Veränderung führen insbesondere bei einer neutralen Ausprägung von Commitment und Norm zu einer Einstellungsprägung gegenüber der organisatorischen Veränderung. Bei einer neutralen Einstellung zur Gesamtorganisation überträgt sich die Bewertung der Information **(-)** analog zu Osgood und Tannenbaum auf die Einstellung zur organisatorischen Veränderungen **(-)** und auf die Einstellung zur Gesamtorganisation **(0 zu -)**.

Daraus folgt, dass sich die Einstellung zur Gesamtorganisation auf die Ausprägung der Einstellung zur organisatorischen Veränderung überträgt. Nur wenn die Einstellung zur Gesamtorganisation nicht ausgeprägt ist, wird die Einstellung zu der organisatorischen Veränderung von den veränderungsrelevanten Informationen geprägt. Aufgrund ihrer Gestaltung durch die Geschäftsleitung werden veränderungsrelevante Informationen eher dem formalen System der Organisation zugeordnet.

Analog definieren wir die Einstellung zur organisatorischen Veränderung als eine Variable, welche ihre Ausprägung aufgrund eines Verhältnisses zur Einstellung gegenüber der (Gesamt-)Organisation erhält.

Der Ansatz von Petty und Cacioppo wird in der empirischen Überprüfung herangezogen, die Fähigkeit des Rezipienten zu erfassen, Argumente bezüglich der organisatorischen Veränderung aufzunehmen (Aspekt Nachvollziehbarkeit) und ob eine durch veränderungsrelevante Informationen herbeigeführte Einstellungsänderung dauerhaft ist.

Anhand der diskutierten Theorien kann eine Erfassung der Variable „Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen“ erfolgen. Um die notwendigen Zusammenhänge zwischen dem sozialen und technischen Aspekt der Gesamtorganisation erfassen zu können (i.S. einer Prüfung auf Korrelationen), müssen die Aspekte „Commitment“ und „Bewertung der formalen Norm“ eingegrenzt werden. Hier kann Rosenstiel zitiert werden, der folgenden Schluss zieht: *„Wer in seinen vielfältigen Motiven weitgehend in seinem Betrieb Befriedigung findet, wird eine positive Einstellung, welche recht stabil ist, zu diesem Betrieb entwickeln<sup>167</sup>“*. Aufgrund der Dominanz und Komplexität der Variablen „Einstellung zur Gesamtorganisation“ soll diese nun näher diskutiert und differenziert werden, dabei wird eine Unterscheidung zwischen

---

<sup>167</sup> Rosenstiel(2000), S. 16 f..

sozialem und technischem Aspekt erfolgen, um der Komplexität des Einstellungsgegenstandes „Gesamtorganisation“ Rechnung zu tragen.

Die ersten Überlegungen in diesem Zusammenhang zielen auf die Eingrenzung einer Einstellung zu den sozialen Aspekten der Gesamtorganisation, um prüfen zu können, ob und wie sich diese auf die Einstellungsbildung gegenüber der organisatorischen Veränderung auswirkt. Als ersten Hinweis können die Aussagen zur den Überlegungen Kelmans herangezogen werden, als Grad der Zustimmung zur Unternehmenskultur, aufgrund Kongruenz mit dem individuellen Wertesystem. Der Grad dieser Zustimmung wird als Ergebnis der folgenden Diskussion in der Größe des Commitment erfasst.

### **3.2. Commitment als Verhaltensdisposition zum sozialen Aspekt der Organisation**

Die Variable des Commitment wird in dem folgenden Gang der Diskussion als individuelle Zustimmung zur Unternehmenskultur definiert. Der Grad der Zustimmung entspricht dem Grad der Übereinstimmung zwischen individuellen Werten und der Unternehmenskultur. Diese Diskussion ist notwendig, um die für die Empirie notwendige Operationalisierung des Begriffes zu ermöglichen, um einen Standard i.s. Sherifs und Hovland für die Einstellungsbildung zur organisatorischen Veränderung zu spezifizieren. Dieser Standard ist in der vorliegenden Arbeit die Variable des Commitment<sup>168</sup>.

Analog zu diesen Überlegungen betrachtet dieser Gliederungspunkt drei Aspekte. Erstens das Konstrukt der Unternehmenskultur als Ausdruck des sozialen Systems der Organisation. Zweitens die Übereinstimmung der beiden Faktoren Unternehmenskultur und Wertesystem. Drittens die Eingrenzung des Begriffes des Commitment

---

<sup>168</sup> Anm. Bei der Annahme der Annäherung beider Konstrukte kann davon ausgegangen werden, dass sich Einstellungen zum Unternehmen (Commitment) durch Sozialisierung durch die dort herrschende Unternehmenskultur, als Ausdruck des sozialen Systems der Unternehmung, bildet.

als Standard für die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen und als Grundlage für die empirische Erfassung.

### **3.2.1. Unternehmenskultur als sozialer Aspekt der Organisation**

Dem Begriff des Wertesystems kommt in den gängigen Untersuchungen zur Unternehmenskultur eine zentrale Bedeutung zu. Entscheidend ist nach Parson, dass alle Mitglieder in der Organisation ein gemeinsames Wertesystem haben, aus denen sich die einzelnen Normen und sozialen Rollen ableiten. Ist dieses Wertesystem homogen, d.h. sind die sozialen Rollen komplementär, so wird die individuelle Motivation verstärkt und der Einzelne sich eher normenkonform verhalten<sup>169</sup>. Hieraus entsteht eine Stabilität des Systems. Stengel ergänzt, dass sich immer dann, wenn die Wertesysteme des Einzelnen sich von denen der Organisation wegbewegen, größere Konflikte zu erwarten sind<sup>170</sup>. Bei einer Akzeptanz organisatorischer Zielvorstellungen wirken *„wie bei der Herausbildung von eigenen Zielen, Motivierungspotentiale und persönliche Motive auch dann zusammen, als wenn es darum geht, vorgegebene, also fremdgesetzte Ziele zu akzeptieren“*<sup>171</sup>.

Schreyögg weist auf die grundsätzliche Bedeutung der Unternehmenskultur auf Widerstandsverhalten hin: *„Je enthusiastischer (stärker) die Organisationskultur, um so ausgeprägter ist der zu erwartende Widerstand bei grundlegenden Veränderungen“*<sup>172</sup>. Eine andere Untersuchung, welche die Wirkung der Unternehmenskultur auf das Verhalten der Mitarbeiter betrachtet, wurde von Reinhard durchgeführt. Er evaluierte Denkstile der einzelnen Mitarbeiter in deutschen Kreditinstituten mittels des *Hermann-Dominanz-Modells* und verglich diese mit den Ergebnissen aus anderen Branchen. Im Ergebnis wurde eine Tendenz zur kontroll-orientierten Unternehmenskultur in deutschen Kreditinstituten ermittelt, eine Kultur also, welche mit Veränderungen sehr vorsichtig umgeht und verstärkt

---

<sup>169</sup> Vgl. Bosetzky et al. (2002), S. 46.

<sup>170</sup> Vgl. Stengel(1997), S. 250.

<sup>171</sup> Kleinbeck(1996), S. 49.

<sup>172</sup> Schreyögg(1999), S. 487.

Kontrollinstrumente zur Steuerung des Organisationsverhaltens einsetzt<sup>173</sup>.

Der Begriff der Unternehmens- oder auch Organisationskultur<sup>174</sup> wird in vielen, häufig auch populärwissenschaftlichen Arbeiten, diskutiert. Aus diesem Grunde ist eine durchgängige Begriffsvorstellung in den Quellen nicht auffindbar.

Eine grundsätzliche Perspektive auf den Begriff der Unternehmenskultur kann nach dem „Variablen-Ansatz“ oder dem „root metaphor-Ansatz“ erfolgen.

Die Definition des Organisationsbegriffes am Anfang der vorliegenden Arbeit orientiert sich an dem Variablen-Ansatz. Die Organisation wurde in je einem technischen und einem sozialem (Sub-)System unterschieden. Die Untersuchungen Kelmans führten zu einer Unterscheidung zwischen formalen Normen (compliance) und sozialen Normen (Identifikation), welche extern auf eine Einstellungsbildung einwirken. Die Unternehmenskultur ist in der folgenden Argumentation dem sozialen System zuzuordnen. Je nach Definition umfasst die Unternehmenskultur *„verschiedene psychologische Variablen (z.B. Normen, Werte, Ideale) und/oder symbolische Ausdrucksformen der informalen Struktur (z.B. Mythen, Legenden, Rituale), denen aufgrund ihres Einflusses auf das Denken, Fühlen und Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder auch im Hinblick auf das jeweilige Organisationsverhalten eine prägende Wirkung beigemessen wird“*<sup>175</sup>. Im Umkehrschluss können beispielsweise Aktivitäten des Top Managements sich auf je ein Subsystem beziehen. Z.B. die Anschaffung neuer Software zielt auf die Verbesserung des technischen Systems, während die Inbetriebnahme einer Betriebskantine dem sozialen System der Organisation zuzuordnen ist.

---

<sup>173</sup> Vgl. Reinhardt(2000), S. 75.

<sup>174</sup> Anm. Die Begriffe Organisations- und Unternehmenskultur werden hier synonym verwendet.

<sup>175</sup> Martin et al.(2003), S. 242.

Beide Maßnahmen zielen auf eine voneinander getrennte Verbesserung des Organisationserfolges.

Der Variablen-Ansatz als Zugang zum Begriff „Unternehmenskultur“, wird aufgrund zweier Aspekte kritisiert. Zum einen wird die Abgrenzung von anderen Variablen der Organisation (i.S. der Unternehmenskultur als unabhängige Variable und gesonderter Erfolgsfaktor auf die abhängige Variable Unternehmenserfolg) kritisiert, zum anderen die Instrumentalisierung des sozialen Systems durch das Top Management, da dieses seine normativen Vorstellungen in der Unternehmenskultur durch das Gewähren oder Abschaffen bestimmter Privilegien nach dessen (formalen) Normvorstellungen gestalten kann.

Die andere mögliche Annäherung an den Begriff der Unternehmenskultur erfolgt durch die sog. „root metaphor-Perspektive“. In ihr werden Organisationen als Kulturen gesehen, die durch bestimmte kollektive Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsmuster (welche sich im Laufe der Zeit und durch Zusammenarbeit herausgebildet haben), das Denken, Fühlen und Handeln ihrer Mitglieder beeinflussen. Entsprechend gehen Charakteristika von Organisationen aus der Unternehmenskultur hervor und sind nicht, wie im Variablen-Ansatz, von ihr unabhängig<sup>176</sup>.

Im vorliegenden Kontext wird verstärkt die Perspektive des Variablen-Ansatzes gewählt<sup>177</sup>. Diese Sichtweise ergibt sich aus der unterschiedlichen Machtausstattung der Organisationsmitglieder. So haben einige Mitglieder der Organisation ein stärkeres formales Gestaltungsrecht bezüglich des Organisationsklimas als andere. Der Kritik gegenüber dem Variablen-Ansatz wird hier insofern entsprochen, als dass die formalen Gestaltungsspielmöglichkeiten in Form von formalen Anweisungen und Verhaltenskontrollen eine gesonderte Betrachtung als Variable des technisch/formalen Aspektes der

---

<sup>176</sup> Vgl. Martin et al.(2003), S. 244.

<sup>177</sup> Anm. Dies entspricht auch dem verwendeten Erfassungsmethodik, welche auf der kognitiven Algebra basiert.

Gesamtorganisation erfahren, die ebenfalls auf die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen einwirkt.

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen, steht nun die inhaltliche Eingrenzung des Begriffes der Unternehmenskultur im Vordergrund. Liebmann definiert den Begriff der Unternehmenskultur, als die Art und Weise der täglichen sozialen Interaktion aller Mitarbeiter zueinander, innerhalb des betrieblichen Umfeldes<sup>178</sup>. Diese Definition vermischt im Rahmen der vorliegenden Thematik formale und soziale Aspekte der Organisation und bedarf deshalb einer näheren Spezifizierung. Nach Bach ist die Unternehmenskultur, *„die von allen Mitarbeiter geteilten Vorstellungen über Werte und Normen, welche sich in einem längeren Zeitraum herausgebildet haben und deshalb schwieriger zu verändern sind als individuelle Werte“*<sup>179</sup>. Dieser Definitionsansatz hebt einerseits die Bedeutung der kollektiven sozialen Verhaltensdispositionen hervor und betont andererseits die stabilisierende Bedeutung der Zeit auf die Ausprägung der Variablen. Kieser betrachtet die Unternehmenskultur als ein *„System geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale innerhalb eines Unternehmens“* und weist damit ebenfalls auf die Bedeutung kollektiv/sozialer Verhaltensdispositionen als wesentlichen Bestandteil hin. In dem Versuch der Begriffseinschränkung wird der zentrale Unterschied zwischen sozialen und formalen Normen deutlich. Formale Normen entstehen durch einen expliziten und formalen Vorgang, welcher von Trägern mit entsprechend formaler Macht zu einem bestimmten Zeitpunkt initiiert werden. Unternehmenskultur als soziale Norm entsteht dazu im Gegensatz aus einer Interaktion der sozialen Elemente der Organisation über einen bestimmten Zeitraum hinweg. Zwischen beiden Faktoren bestehen Wechselwirkungen: so prägen formale Normen die Unternehmenskultur (i.S. von Regeln für die tägliche Interaktion), wie auch die Unternehmenskultur als gemeinsame soziale Norm eines Unternehmens die Ausprägung von formalen

---

<sup>178</sup> Vgl. Liebmann(1997), S. 106.

<sup>179</sup> Vgl. Bach(2000), S. 208.

Normen bedingt (i.S. von bestimmte Regeln wirken in bestimmten Organisationen).

Aus diesen Überlegungen heraus wird Unternehmenskultur als kollektives soziales Wertesystem einer Organisation verstanden, welches durch soziale Interaktion entstanden ist und soziale Interaktion steuert. Unternehmenskultur verfestigt sich im Zeitablauf.

Bei den entsprechenden Aspekten der Unternehmenskultur kommt es nicht auf den formalen Aspekt der Normen an, sondern auf die Auswirkung auf die Interaktion zwischen den Mitarbeitern. Nach Weinert bestehen die „*individuellen Perzeptionen des Organisationsklimas in einer Interaktion (und Vermengung) von objektiven Charakteristika und Ereignissen des Organisationsgeschehens einerseits und individuellen, persönlichen Charakteristika des wahrnehmenden Mitarbeiters (zum Beispiel seine Werte, Bedürfnisse, Ziele, Erwartungen) andererseits.*<sup>180</sup>“ So ist beispielsweise die Entlohnung einzelner Mitarbeiter ein Aspekt des technisch formalen Systems der Organisation, kann aber Auswirkungen auf die soziale Interaktion der Mitarbeiter untereinander haben (z.B. Neid). Eine entsprechende Übersicht über die einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur ist Weinert entnommen<sup>181</sup>:

1. *Autonomie* (im Ausführen der Arbeit und im Fällen von Entscheidungen)
2. *Konflikt vs. Kooperation* (Konkurrenz gegenüber Zusammenarbeit im Lösen von Aufgaben)
3. *Soziale Beziehungen* (soziale Atmosphäre innerhalb der Organisation)
4. *Struktur* (Klarheit und Offenheit, der Methoden, der Prozesse und Aufgaben)
5. *Qualität der Be- und Entlohnung* (angemessene finanzielle wie nicht-finanzielle Be- und Entlohnungen)

---

<sup>180</sup> Weinert(1998), S. 652 und 653.

<sup>181</sup> Weinert(1998), S. 657.

6. *Beziehungen zwischen tatsächlich erbrachter Leistung und Entlohnung* (echte Abhängigkeit der Be- und Entlohnung von erbrachter Leistung und von vorhandenen Fähigkeiten)
7. *Motivation zur Leistung* (Motivationsstreben der Organisationen selbst)
8. *Statuspolarisierung* (Grad der Betonung von physiologischer und psychologischer Abgrenzung zwischen Angehörigen verschiedener Organisationsebenen)
9. *Flexibilität und Innovation* (Empfänglichkeit gegenüber neuen Ideen, Methoden und Prozessen)
10. *Zentralisierung des Entscheidungsfällens* (Teilen von Autorität und Fällen von Entscheidungen)
11. *Gegenseitige Unterstützung und gegenseitiges Interesse* (Interesse auch der Organisation für ihre Mitarbeiter inner- und außerhalb des Arbeitsprozesses)

Aus den obigen Elementen der Variablen „Unternehmenskultur“ ist die Komplexität der Variablen zu ersehen. Die einzelnen Elemente können von den Betroffenen isoliert voneinander wahrgenommen und mittels einer entsprechenden Einstellungsbildung gewertet werden. Die sich so bildenden Einstellungen haben affektive, kognitive und konative Komponenten, welche sich aus den Einstellungen zu den entsprechenden Dimensionen der Unternehmenskultur ableiten. Dabei wird hier dem Ansatz gefolgt, „*dass Einstellungen aus zentraleren und allgemeineren Wertevorstellungen, die eine Person auf diesem Gebiet hat, resultieren.*“<sup>182</sup> Im Sinne Sherifs und Hovlands sowie Osgood und Tannenbaums wird davon ausgegangen, dass sich die Bewertung der einzelnen Aspekte der Unternehmenskultur im Zeitablauf angleichen und einen Standard bilden, welcher zu der Bewertung einzelner Aspekte der Organisation, wie organisatorische Veränderungen herangezogen wird.

Nach der Eingrenzung der Begriffe Wertesystem und Unternehmenskultur, werden diese zum Konstrukt des Commitment zusammengeführt. Dieses Konstrukt bildet den Standard für die

---

<sup>182</sup> Vgl. Stroebe et al.(2003), S. 274.

Bewertung einer organisatorischen Veränderung. Es ist das Ergebnis der Kongruenz zwischen Unternehmenskultur als sozialen Aspekt der Gesamtorganisation mit dem individuellen Wertesystem („Welche Erwartungen und Anforderungen hat der Mitarbeiter an die Organisation?“) und der wahrgenommenen Unternehmenskultur („Erfüllt die Organisation diese Anforderungen?“<sup>183</sup>). Die Kongruenz zwischen Wertesystem und Unternehmenskultur (Commitment) wird via der individuellen Zustimmung zur Unternehmenskultur erfasst. Diese Überlegungen sind relevant, da die Einstellungsbildung einer organisatorischen Veränderung nicht losgelöst von einem Standard erfolgt.

Die Bildung und Stabilisierung dieses Standards/Commitment im Zeitablauf aus Werten und Unternehmenskultur wird anhand der Untersuchungen von Argyris aufgezeigt, welcher die Wechselbeziehung zwischen Organisations- und Personenverhalten im Zeitablauf aufzeigt und daraus Stabilisierung und Angleichung ableitet. Dieser Ansatz wird nun näher diskutiert, da er die von Osgood und Tannenbaum aufgezeigte Tendenz zur Kongruenz mit dem Bezug zur Organisationslehre verbindet.

### **3.2.2. Der Ansatz von Argyris: Wechselseitige Beeinflussung von individuellem Verhalten und Organisationsverhalten**

Der Ansatz von Argyris wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit herangezogen, um die Aussage zu belegen, dass sich Wertesystem und Unternehmenskultur im Zeitablauf annähern und dass das Konstrukt des Commitment eine zu Kongruenz tendierende kognitive Verhaltensdisposition als Ergebnis dieser Annäherung ist und eine Funktion i.S. eines Standards zur Einstellungsbildung erfüllen kann. Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass die Zustimmung zur Unternehmenskultur (Commitment) als Standard die Bewertung einer organisatorischen Veränderung prägt.

---

<sup>183</sup> Anm. Diese Erklärung leitet sich aus dem „Erwartung-mal-Wert-Prinzips“ Fishbeins ab ( $A_0 = \sum b_i \times e_i$ ). Die Einstellung  $A_0$  ergibt sich aus der subjektiven Wahrscheinlichkeit, dass dieser Gegenstand ein bestimmtes Merkmal  $i$  besitzt ( $b_i$ ) und der Bewertung dieses Merkmals ( $e_i$ ) (vgl. Stroebe(2001), S. 271).

Dabei durchbricht der Ansatz teilweise die bisherige grundsätzliche Argumentationsstruktur dieser Arbeit. Bisher wurde immer angenommen, dass Einstellungen das Verhalten bestimmen. Dies trifft zu, wenn das Verhalten der Individuen das Verhalten der Organisation prägen<sup>184</sup>. Gleichzeitig ist aber auch der umgekehrte Fall denkbar, in dem das Verhalten der Organisation, Auswirkungen auf die Einstellungsprägungen des Individuums hat. Die Argumentation Argyris zielt nicht explizit auf diese Unterteilung, welche auch durch die bestehenden Wechselwirkungen nicht klar abzugrenzen ist. In der vorliegenden Arbeit dienen die Überlegungen Argyris dazu, um den Angleichungsprozess der psychologischen Konstrukte individuelle Werte und Unternehmenskultur aufzuzeigen<sup>185</sup>.

Watzlawik bemerkt die Wechselwirkung zwischen individuellem und kollektivem Verhalten und dass das Verhalten des Einzelnen, nicht völlig losgelöst vom Verhalten der Organisation zu sehen ist: *„Man muss aufhören zu sagen: Das sind nur Schwierigkeiten des Einzelnen, mit dem stimmt etwas nicht, man muss ihn auf irgendeine Weise neu motivieren.“*<sup>186</sup> Endruweit geht auf den Zusammenhang von individuellem Verhalten und Organisationsverhalten ein: *„Mit Organisationsverhalten soll daher das soziale Verhalten von Organisationsangehörigen bezeichnet werden, soweit es in Zusammenhang mit dem Handeln innerhalb der Organisationsrolle steht.“*<sup>187</sup> Organisationsverhalten ist gemäß diesem Verständnis sozial geprägt. Dies ist die in den vorliegenden Untersuchungen vorherrschende Position. Gleichzeitig kann der Impuls zum Organisationsverhalten auch aus der Anpassung an herrschende

---

<sup>184</sup> Anm. In Anlehnung an Robbins ist Organisationsverhalten das Ergebnis des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Strukturen (vgl. Robbins(2001), S. 25.). Analog zu den bereits formulierten Überlegungen zum Organisationsbegriff wäre Organisationsverhalten die Aktivitäten der Organisation, welche aus dem sozialen und technischen System initiiert werden.

<sup>185</sup> Anm. Aus dieser Überlegung ergibt sich, dass das Verhalten zur Entstehung von Einstellungen beiträgt. Der verhaltensbezogene Ansatz wird bei der Eingrenzung des Commitment-Begriffes kurz aufgegriffen und danach verworfen.

<sup>186</sup> Vgl. Korinek(1997), S. 62.

<sup>187</sup> Endruweit(1981), S. 130.

Marktbedingungen erfolgen, wie diese in der Problemstellung der Arbeit skizziert wurden.

Das Verhalten von Organisation und Individuum beeinflusst sich wechselseitig. Zur Anschauung eignet sich der in der Problemstellung erwähnte Niedergang der Barings Bank: *„Der zu zweifelhaften Ruhm gelangte Trader Nick Leeson erlebte bei Barings einen kompetenten Aufstieg und verdiente infolge entsprechender Belohnungsmechanismen innerhalb kürzester Zeit immense Geldsummen. Von seinem Umfeld wurde er in den Glauben bestärkt, ein „Mann mit der goldenen Nase“ zu sein. Darüber hinaus erlernte er, wie andere Personen mit riskanten Spekulationen Erfolg hatten, und wurde mit Normen konfrontiert, die den Vorsichtigen als Feigling erscheinen ließen. Leeson entwickelte hierdurch gelernte Sorglosigkeit, die ihn zu hochriskanten und unsoliden Spekulationen auf den japanischen Nikkei-Index verleitete – mit hinlänglich bekannten Konsequenzen.“*<sup>188</sup> Das Beispiel zeigt auf, dass sich das Verhalten Leasons nur deshalb in seiner Risikobereitschaft steigerte, weil das ihn umgebene soziale System ihn darin bestärkte, bzw. selbst unverhältnismäßig risikobereit war.

Diese Wechselwirkung zwischen dem Verhalten der Organisation als sozialem System und Individuum greift Argyris in seinen Untersuchungen auf. Argyris geht davon aus, dass Organisation und Individuum in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen und entsprechend Einfluss aufeinander ausüben: *„In einigen Fällen kann eine Organisation offenbar nicht das Lernen, was alle ihre Mitglieder wissen. Wenn ein Fehler „so groß wird, dass man ihn nicht zugeben kann“ – etwa bei groß angelegten Investitionen in eine Technologie oder gewaltigen Entwicklungsprojekten in der Dritten Welt, beharrt eine Organisation eventuell auf einem Kurs, den alle ihre Mitglieder als tollkühn erachten. Umgekehrt gibt es Situationen, in denen eine Organisation weit mehr zu wissen scheint als ihre Mitglieder. Strukturen, Verfahren und Erinnerungen, die in das System*

---

<sup>188</sup> Hoyos et al.(1999), S. 315.

*einer Organisation wie etwa der Armee oder eines Telefonunternehmens eingebaut sind, ermöglichen einer Organisation unter Umständen zumindest vorübergehend hervorragende Leistungen, auch wenn ihre einzelnen Mitglieder offenbar alles andere als hervorragend sind*<sup>189</sup>.“ Somit unterstellt Argyris der Organisation grundsätzlich eigene Verhaltensweisen, welche mit Verhaltensweisen der Individuen in sich selbst verstärkenden Wechselbeziehungen stehen.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, dass sich das Verhalten von Individuum und Organisation im Zeitablauf aneinander annähert: *„Man geht z.B. davon aus, dass das organisatorische Commitment mit zunehmenden Alter und steigender Betriebszugehörigkeit ebenfalls steigt.*<sup>190</sup>“ Moser bestätigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Dauer der Organisationszugehörigkeit und dem Ausmaß organisationaler Identifikation (wobei dieser Begriff nicht im Sinne Kelmans verwendet wird, sondern eher dessen Verständnis der „Internalisierung“ entspricht) und definiert Commitment als Einstellung mit Bezug zur Erklärung konsistenten Verhaltens: *„denn wer lange in einer Organisation ist, hat soziale Beziehungen entwickelt, und wer erwartet, lange in einer Organisation zu verbleiben, wird mehr zu investieren bereit sein.*<sup>191</sup>“

Diese enge Wechselwirkung zwischen Verhalten der Unternehmung und der in ihr arbeitenden Individuen soll an einem weiteren Beispiel Argyris verdeutlicht werden. Gerade angesichts unangenehmer oder bedrohlicher Situationen handeln Individuen unsicher bzw. defensiv, gestehen dieses Verhalten im Regelfall aber nicht ein, um die eigene Unsicherheit nicht offen zu Tage treten zu lassen. Dadurch kommt es zu keiner objektiven Auseinandersetzung mit den initiiierenden Situationen, weder bei sich noch anderen: *„In einer Welt der Abwehrhaltung, zunehmender Irrtümer und sich selbst verwirklichender*

---

<sup>189</sup> Argyris(1999), S.22.

<sup>190</sup> Vgl. Martin et al.(2003), S. 81.

<sup>191</sup> Vgl. Moser(1996), S. 39 und S. 69.

*Prozesse ist es verständlich, wenn der einzelne sich selbst schützt, indem er sich noch mehr um einseitige Kontrolle bemüht, ...* <sup>192</sup>. Da das Abwehrverhalten durch seine Eigendynamik einen starken Anpassungsdruck auf alle Beschäftigte einer Organisation ausübt, prägt es auch das Organisationsverhalten.

Obwohl die soziale Komponente des Organisationsverhaltens in den relevanten Untersuchungen dominiert, wirken auch strukturelle Faktoren auf die Ausprägung des Organisationsverhaltens. Grote zufolge, führt die immer schnellere Anpassung an die sich ändernden Marktgegebenheiten zu einem zunehmenden Druck auf die Struktur der Kreditinstitute<sup>193</sup>. Gemäß des Verständnisses der Organisation als sozialem System wird der (Wettbewerbs-)Druck an die kleinsten Einheiten(Mitarbeiter) des Systems weitergegeben, da immer kürzer aufeinander folgende Strukturveränderungen aus dem technischen System der Organisation initiiert werden. Dies führt zwar zu einem zunehmenden Druck auf den Angleichungsprozess, stellt diesen aber nicht grundsätzlich in Frage. Entsprechend sieht Prott eine Organisation im ständigen Spannungsverhältnis zwischen „*Selbst- und Fremdbezüglichkeit*“<sup>194</sup>. Die Fremdbezüglichkeit bezeichnet die Fähigkeit der Organisation, Impulse der Märkte aufzunehmen und umzusetzen (beispielsweise die Aufnahme laufender Marktimpulse zur Umsetzung der Kundenorientiertheit). Die Selbstbezogenheit der Organisation bezeichnet die Art und Weise wie diese Impulse in der Organisation umgesetzt werden und in Interaktion mit den Mitarbeitern treten. Analog geht Rosenstiel von einer Grundspannung zwischen Individuum und Organisation aus und stellt diese Grundspannung in einer Übersicht dar<sup>195</sup>.

---

<sup>192</sup> Argyris(1999), S. 106.

<sup>193</sup> Vgl. Grote(1996), S. 45.

<sup>194</sup> Vgl. Prott(2001), S. 141.

<sup>195</sup> Vgl. Rosenstiel(2000), S. 63.

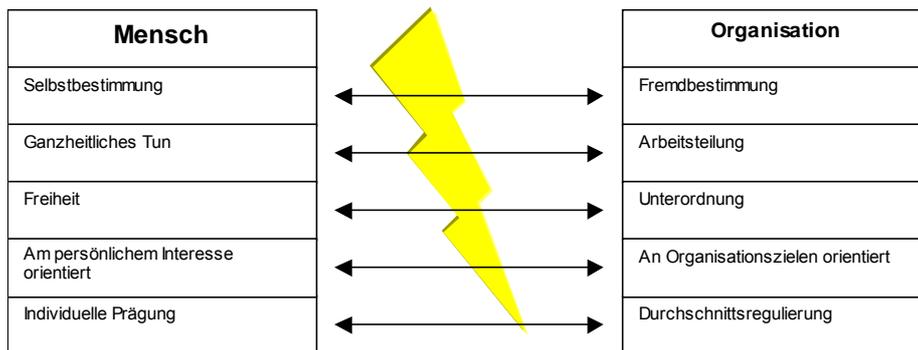


Abb. 5: Grundspannung zwischen Mensch und Organisation

Diese Polarisierung greift aber zu kurz, da der obige Konflikt das soziale System der Organisation bzw. dessen Wechselwirkung mit dem System der Person ignoriert bzw. nur die Auswirkungen des strukturellen Systems der Organisation thematisiert. Während die Fremdbezüglichkeit der Organisation eine Angleichung von Unternehmenskultur und individuellen Werten gerade in wirtschaftlich angespannter Zeit eher durch neue, notwendige Strukturen belastet, wirkt sich die Selbstbezüglichkeit durch ihre Wechselwirkung zwischen Unternehmens- und Individualverhalten annähernd auf Werte und Unternehmenskultur im Zeitablauf aus.

Aus diesem Grunde kann davon ausgegangen werden, dass eine Grundspannung zwischen Individuum und Unternehmen grundsätzlich besteht. Während die Wechselwirkung zwischen Organisations- und Individualverhalten diese Grundspannung tendenziell reduziert, verstärken strukturelle und formale Faktoren diese Grundspannung, da sie auf der technischen und weniger auf der sozialen Ebene angesiedelt sind. Aus diesen strukturellen Faktoren leiten sich die formalen Normen ab, welche dem formalen Aspekt der Organisation entsprechen und eine Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen ebenfalls prägen.

Formale Normen sind auf das soziale System der Organisation gerichtete Verhaltensdispositionen, welche dem technischen Aspekt der Organisation zuzurechnen sind. Während sich Commitment aus der

Wechselwirkung des sozialen Systems der Organisation mit den jeweiligen Individuen ergibt. Commitment ist die Variable, welche die Zustimmung zum sozialen Aspekt der Organisation erfasst.

### 3.2.3. Commitment als Einstellung zum sozialen Aspekt der Organisation

Der Begriff des Commitment ist trotz der Vielzahl an Quellen nicht eindeutig operationalisiert. Häufig wird der Begriff benutzt, um eine bestimmte Form der Bindung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen auszudrücken. Unter Commitment kann das „*Bekanntnis gegenüber der Organisation*“ verstanden werden, d.h. der Grad der Identifikation eines Mitarbeiters mit seiner Organisation und ihren Zielen und Werten<sup>196</sup>. Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, „*in wieweit sich Menschen ihrer Organisation [...] zugehörig und verbunden fühlen.*“<sup>197</sup> Moser gibt eine Übersicht über die verschiedenen Varianten von Commitment:

Arten von Commitment	„Motivationale Grundlage“
Strukturelles Commitment (Becker); Fortsetzungsbezogenes Commitment (Stebbins)	Abwehren des Verlusts von Seitenwetten
Austauschbezogenes Commitment; Wertbezogenes Commitment (Stebbins)	Kalkulierte Reziprozität
Affektives Commitment (Meyer & Allen, 1984), emotionales Commitment	Internalisation von Normen und Werten der Organisation
Strukturelles Commitment (Meyer & Allen, 1984)	Abwehren des Verlusts von Seitenwetten, fehlende Alternativen
Sozialpsychologisches Commitment (Kiesler)	Reaktion auf Attacken
Eskalierendes Commitment (Rubin & Brockner, Staw)	Rechtfertigung von Investitionen
Verhaltensbezogenes Commitment (Rusbult, Rubin & Brockner)	Tendenz, die Beziehung aufrechterhalten zu wollen
Organisationales Commitment (Mowday et al.), Einstellungsbezogenes Commitment	Internalisation von Normen und Werten; Wunsch der Organisation anzugehören; Anstrengungsbereitschaft
Normatives Commitment (Caldwell et al.)	Identifikation, Internalisation
Normatives Commitment (Allen & Meyer, 1990b); moralisches Commitment (Stengel)	Loyalität, empfundene Verpflichtung
Instrumentelles Commitment (Caldwell et al.)	Nachgeben (compliance)

Abb. 6: Unterscheidung verschiedener Varianten von Commitment<sup>198</sup>

<sup>196</sup> Vgl. Weinert(1998), S. 133.

<sup>197</sup> Dick(2003), S. 3.

<sup>198</sup> Moser(1996), S. 47.

Diese begriffliche Vielfalt weist bereits auf die Problematik hin, Commitment zuverlässig zu erfassen.

Erklärungsansätze und Definitionen für Commitment gehen auf zwei Ansätze zurück: einen einstellungsbezogenen und einen verhaltensbezogenen Ansatz. Der verhaltensbezogene Ansatz untersucht, unter welchen Bedingungen Handlungen zu starken oder schwachen Bindungen führen. In diesem Ansatz ist das Verhalten die unabhängige Variable und die daraus entstehende Bindung (als wesentlicher Bestandteil des Commitment) die abhängige Variable. Da die Erklärung eines bestimmten Verhaltens als abhängige Variable im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit liegt, ist eine weitere Auseinandersetzung mit verhaltensbezogenen Ansätzen nicht sinnvoll.

Einstellungsbezogene Ansätze definieren Commitment als eine Einstellung oder als eine Gruppe von Verhaltensabsichten. Nach Moser ist einstellungsbezogenes Commitment durch die folgenden Faktoren gekennzeichnet:

- *„Starker Glaube an und eine starke Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation*
- *Bereitschaft sich für die Organisation einzusetzen*
- *Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten.“*

Moser subsumiert aus diesen Aspekten die drei Komponenten eines einstellungsbezogenen Commitment: Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung<sup>199</sup>.

Die starke Verbreitung des Commitment in den Quellen ist auf die Annahme zurückzuführen, dass Mitarbeiter mit hohem Commitment gegenüber ihrer Organisation durch ihr Verhalten positiv zur Effizienz der Gesamtorganisation beitragen. Dieser Beitrag am Erfolg der Organisation kann sich (und hier gibt es ebenfalls eine große Übereinstimmung zwischen den meisten Arbeiten) auf Leistung

---

<sup>199</sup> Vgl. Moser(1996), S. 40.

und/oder Teilnahme des Einzelnen beziehen. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen hoher Leistungsbereitschaft, geringen Fehlzeiten und niedriger Fluktuation einerseits und hohem Commitment andererseits nur schwach positiv<sup>200</sup>.

Dies ist aus Sicht des Verfassers auch plausibel, da die Leistungsbereitschaft nicht zwingend auf eine Internalisierung von Werten und Normen (ein weiterer, zentraler Aspekt der Commitment-Forschung) zurückzuführen ist. Aus diesem Grunde wurde der Prozess der Angleichung unter Zuhilfenahme der Aussagen Argyris in der Diskussion fokussiert und als eher sozialer Aspekt des Commitment identifiziert. Das Befolgen formaler Normen wird hier als eher formaler Aspekt verstanden, der eine eher konative Einstellung gegenüber der Gesamtorganisation erfasst, da Normen nicht Ergebnis eines langfristigen sozialen Prozesses sind, sondern ad hoc erhoben werden. Dieser Aspekt ist eher konativ geprägt, da es nicht relevant ist, ob die Normen aus Überzeugung oder wahrgenommener Notwendigkeit akzeptiert werden.

Wird Commitment als Einstellung (zum Unternehmen) betrachtet, ergibt sich als Konsequenz: positives Commitment führt zu positivem Verhalten. Dabei ist diese Einstellung kein eindimensionales Konstrukt. Es wurde bereits aufgezeigt, dass Einstellungen Verhalten nur unter bestimmten Bedingungen prognostizieren können. Gleichzeitig wurde ebenfalls aufgezeigt, dass sich Einstellungen an Standards bilden, welche eine Tendenz zur Kongruenz haben. Untersuchungen, welche den Zusammenhang der Faktoren Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und Fluktuationsneigung aufzeigen sollten, zeigten nur sehr schwache Zusammenhänge<sup>201</sup>. In der Folge wurden Ansätze der Commitmentforschung stärker auf die psychologischen Prozesse gerichtet.

---

<sup>200</sup> Vgl. Martin et al.(2003), S. 77.

<sup>201</sup> Vgl. Martin et al.(2003), S. 82.

Aus diesen Überlegungen heraus wird einstellungsbezogenes Commitment unter affektiven, abwägenden und normativen Aspekten unterschieden. Dabei korrelierten diese Aspekte unterschiedlich mit der Leistung (z.B. affektives Commitment korreliert positiv mit der Leistung<sup>202</sup>). Für das vorliegende Thema scheint eine Eingrenzung des Commitment-Begriffes unter Berücksichtigung bestimmter, eher kognitiver Prozesse, sinnvoll. Dabei wird die Annahme vertreten, dass das Ergebnis eines kognitiven psychologischen Prozesses ein kognitives psychologisches Konstrukt ist<sup>203</sup>. Im Sinne der obigen Definition werden nur die „abwägenden“ Komponenten betrachtet.

Die folgenden Eingrenzungen sind zusammenfassend für den Begriff des Commitment in Bezug auf organisatorische Veränderungen relevant:

- Commitment ist eine Variable, welche den sozialen Aspekt der Einstellung zur Organisation erfasst. Es bildet den Standard für die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen.
- Commitment ist mehrdimensional/komplex und besitzt grundsätzlich mehrere Komponenten.
- Entscheidend ist die Kongruenz des Commitment im Sinne eines kongruenten Standards, welcher zur Bewertung einzelner organisatorischer Aspekte herangezogen wird. Da dies ein kognitiver Prozess ist, ist das Ergebnis dieses Prozesses ein (ausschließlich) kognitives Konstrukt.
- Die Ausprägung des Commitment entsteht durch den Grad der Kongruenz individueller Werte mit der Unternehmenskultur, welche den sozialen Aspekt der Organisation erfasst.
- Commitment ist der Faktor, welcher den Grad der Angleichung zwischen den Werten und Unternehmenskultur widerspiegelt. Ein hohes Commitment zeigt eine starke Angleichung beider Konstrukte.

---

<sup>202</sup> Vgl. Moser(1996), S. 42.

<sup>203</sup> Anm. Diese Überlegung ergibt sich aus den Untersuchungen Festingers, da Konsonanz bzw. Dissonanz aus einem Abgleichungsprozess zwischen Kognitionen entstehen.

- Commitment ist die Einstellung gegenüber dem sozialen Aspekt der Organisation.
- Durch Sozialisierung in der täglichen Arbeit besteht eine Tendenz zur Angleichung des individuellen Wertesystems an die Unternehmenskultur im Zeitablauf im Sinne eines tendenziell positiven Commitment.
- Entscheidend für die Prägung der Einstellung gegenüber einer organisatorischen Veränderung ist die Kongruenz mit dem Commitment als Standard.
- Fehlt diese Kongruenz, erfährt die Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung eine negative Bewertung. Eine negative kognitive Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung ist verhaltensrelevant für Widerstandsverhalten.

*Analog definieren wir Commitment als die Identifikation des Mitarbeiters zu den sozialen Elementen der Organisation.*

Während das Commitment das Ergebnis eines psychologischen Prozesses der Annäherung von Werten und Unternehmenskultur als sozialer Aspekt der Organisation ist, sind formale Normen Variablen, deren inhaltliche Gestaltung von technischen Aspekten der Organisation geprägt werden und eher konativ geprägt sind<sup>204</sup>. Formale Normen sind Variablen, welche den technischen Aspekt der Einstellung zur Gesamtorganisation widerspiegeln. Die entsprechenden Arbeitsanweisungen und Kontrollmechanismen zielen auf eine Einstellungs- und Verhaltensanpassung der Adressaten im Sinne des „Compliance“ Kelmans. Die Einstellungsbildung des Adressaten zu diesem gewünschten Verhalten steht im Fokus der folgenden Ausführungen.

---

<sup>204</sup> Anm. Bei der Betrachtung der Verhaltensrelevanz überwiegend konativer Einstellungen ist im vorliegenden Kontext der Betrachtungszeitraum bedeutend. Gemäss der Überlegungen Kelmans und den Ergänzungen aus Principal-Agent Theorien, sind überwiegend konative Einstellungen gemäss Untersuchungen von Fishbein und Ajzen stark verhaltensrelevant, aber im Zeitablauf nicht stabil (durch fehlende Effizienz auf Verhalten gerichteter Kontrollmechanismen). Die vorliegende Arbeit soll sich an der längerfristigen Betrachtung orientieren. Im Mittelpunkt steht die Einstellung zu den formalen Verhaltensvorgaben. Diese werden bei einer Abweichung längerfristig zu einem Verhalten führen, welches von der Vorgabe abweicht, auch wenn kurzfristig vorgabenkonformes Verhalten gezeigt wird.

### **3.3. Formale Normen als Verhaltensdisposition zum technischen Aspekt der Organisation**

Die Variable der formalen Normen wird in der nun folgenden Diskussion als Zustimmung zu formalen Anweisungen und Kontrollmechanismen der initierenden Organisation definiert. Der Grad der Zustimmung entspricht der Konformität des eigenen gewünschten Verhaltens mit der formalen Norm. Die Einstellung zu dem formal geforderten Verhalten ist Teil der Einstellung zur Organisation, welche die Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen prägt. Hier wird nicht die Assimilations-/Kontrast Theorie zur Erklärung der Einflussnahme herangezogen, sondern basierend auf ersten Überlegungen Kelmans, die Zustimmung des Betroffenen gegenüber externen Verhaltensdispositionen i.S. eines „Compliance“.

Für Grote ist das Vorhandensein von formalen Normen ein wichtiger Faktor, aus dem die ungenügende Flexibilität der Kreditinstitute resultiert. Bezugnehmend auf die von Argyris aufgezeigte enge Wechselwirkung zwischen Organisationsverhalten und individuellem Verhalten behauptet Grote: *„Normen und Arbeitsteilung führen zu einer Verhaltensanpassung der Mitarbeiter an das bestehende System. Denn Konformismus wird belohnt, die für eine konstruktive Konfliktlösung dringend notwendigen Verhaltensweisen wie Offenheit, Kreativität und Individualität werden bestraft“*<sup>205</sup>. Mit dieser (sehr einseitigen) Argumentation wird impliziert, dass sich die Einstellungen als abhängige Variable von den Normen des Unternehmens als unabhängige Variable beeinflussen lassen. Dies bedeutet, dass *„durch die Verstärkung oder die Bestrafung z.B. von Verhaltensweisen ein Lernprozess in Gang gesetzt wird, der eine positive oder negative Einstellung zu einem Einstellungsobjekt hervorrufen kann“*<sup>206</sup>. Daraus resultiert nicht nur eine tendenzielle Annäherung von durch die Norm gewünschtem Verhalten und der konativen Einstellung zu diesem

---

<sup>205</sup> Grote(1996), S. 44.

<sup>206</sup> Martin et al.(2003), S. 41.

Verhalten. Insbesondere wird deutlich, dass von formalen Normen eine einstellungsprägende Wirkung ausgeht.

Gemäß der bisherigen Diskussion sind formale Normen von außen an das Individuum gerichtete Erwartungen an dessen Verhalten. Nerdinger versteht unter Normen: „*Regeln von Verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen (nicht) auftreten sollten.*“<sup>207</sup> Und Robbins ergänzt „*dem Individuum geben sie zu verstehen, was in bestimmten Situationen von ihm erwartet wird.*“<sup>208</sup> Normen sind explizit vorgegeben, d.h. entstehen nicht durch einen Sozialisierungsprozess im Zeitablauf, sondern ad hoc durch eine entsprechende Formulierung, welche sich aus Zielen und Strategien der Organisation ableitet und auf die Verrichtung von Arbeitsaufgaben zielt. Die Aspekte Ziele und Strategien sind Bestandteile des technischen Systems der Organisation, welche auf die organisatorischen Veränderungen als Teil der Gesamtorganisation übertragbar sind. Analog leiten sich formale Normen aus Zielen und Strategien des Unternehmens ab und sind deshalb dem technischen Aspekt der Organisation zuzuordnen<sup>209</sup>.

Als Verhaltensausrägungen ist normenkonformes oder nicht-normenkonformes Verhalten möglich. Durch die Erwartung eines bestimmten Verhaltens gegenüber einem Objekt (organisatorische Veränderung) entsteht der Verhaltensdruck des Empfängers der Norm, dieser zu entsprechen.

Nienhüser bildet einen Fall zur Veranschaulichung: „*Warum befolgt [...] Herr Meier die Anweisung eines Vorgesetzten [...], eine ihm nicht so angenehme Arbeitsaufgabe X zu übernehmen und Arbeitsaufgabe Y, die Meier sehr viel mehr schätzt, aufzugeben?*“. Als mögliche Ursachen

---

<sup>207</sup> Nerdinger(2003), S. 155.

<sup>208</sup> Robbins(2001), S. 280.

<sup>209</sup> Anm. In den Quellen wird der Begriff der Norm häufig mit der Sozialisierung z.B. in Gruppen in Verbindung gebracht. Dadurch ist der Begriff eng an den Begriff der Rolle angelehnt. Nerdinger bietet eine klare Abgrenzung zum Rollenbegriff, indem er den Bezug einer Norm auf eine soziale Position mit dem Begriff der Rolle gleichsetzt (vgl. Nerdinger(2003), S.155.). Der Aspekt der Sozialisierung ist im Kontext der vorliegenden Arbeit bereits im Konstrukt des Commitment erfasst und in diesem Zusammenhang nicht relevant. Gleichwohl ist eine soziale Beziehung Voraussetzung für Machtausübung.

für das von der Einstellung abweichende Verhalten nennt Nienhüser drei Faktoren: Nutzenüberlegungen, Normen oder Zwang. Alle Faktoren werden von der Macht des Vorgesetzten beeinflusst. Er kann belohnen und bestrafen und dadurch den Nutzen reduzieren oder Zwang z.B. durch Verlust des Arbeitsplatzes generieren. Der Faktor „Norm“ würde das Verhalten des Angestellten wie folgt erklären: *„Wir könnten annehmen [...], dass sich Meier an einer Norm orientiert, die lautet: „Vorgesetzten muss man gehorchen“. Die Befolgung der Norm beruht evtl. darauf, dass es Meier massiven Stress bereiten würde, von dieser Norm abzuweichen.“*<sup>210</sup>

Gemäss dieses Beispiels ist die entscheidende Variable, welche auf die Ausprägung des Verhaltensdrucks wirkt, den formalen Normen mit entsprechendem Verhalten zu folgen, die Machtposition des Betroffenen bzw. dessen Position im Unternehmen. Zum einen beinhaltet die Machtposition die Fähigkeit, verbindliche Normen inhaltlich zu bestimmen und zu adressieren, als auch die Befolgung dieser Normen zu belohnen oder zu sanktionieren.

### **3.3.1. Der Ansatz von Raven und French: Entstehung formaler und informaler Machtbasen unter dem Einfluss des technischen Aspektes der Organisation**

Eine in den Quellen häufig zu findende Definition des Machtbegriffes nach Weber zeigt bereits wesentliche Bestandteile einer Machtbeziehung auf: *„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“*<sup>211</sup> Damit Macht „wirksam“ werden kann, muss eine soziale Beziehung bestehen.

Emerson fokussiert sich auf den Begriff der „Chance“ in der Definition Webers. Für ihn stehen in Machtverhältnissen Austauschbeziehungen im Vordergrund: derjenige, welcher in einer Austauschbeziehung etwas besitzt, was für eine andere Person wertvoll ist, besitzt die Chance der

---

<sup>210</sup> Martin et al.(2003), S. 140.

<sup>211</sup> Weber(1985), S. 28.

Machtausübung, da diese Person aufgrund der beschriebenen Konstellation seine Interessen durchsetzen kann<sup>212</sup>. Somit ist nach Emerson, Abhängigkeit zentrale Grundlage für das Entstehen einer Machtposition. Je stärker die Abhängigkeit, desto größer das Machtpotential. Es stellt sich die Frage, welcher Art diese Abhängigkeiten sein können, bzw. worauf ein Machtpotential im Einzelfall fußen kann.

Nach Schreyögg liegt es in der Natur organisatorischer Veränderungen, bestehende Status- und Prestigehierarchien zu hinterfragen, indem sie eine Neuverteilung von Ressourcen herbeiführen sollen<sup>213</sup>. Gemäß Bosetzky ist *„jede Organisation bemüht, das Verhalten ihrer Mitglieder in einer Art und Weise zu steuern, die das Erreichen ihrer Ziele sicherstellt. Sie schafft das einmal, indem sie bestimmte Mitglieder- die Vorgesetzten oder Führungskräfte- mit Macht, Autorität und Manipulationsmöglichkeiten ausstattet bzw. die damit ausgestatteten Personen auf Führungspositionen setzt, und zum anderen dadurch, dass sie auf die mitgebrachte Selbst- und Innensteuerung ihrer Mitglieder baut; d.h. deren in der primären und sekundären Sozialisation erworbenen leistungsbezogenen Werte für sich nutzt, aber auch deren Zwangslage, infolge mangelnden Eigenkapitals ihre Arbeitskraft verkaufen zu müssen.“*<sup>214</sup> Somit können einige Personen Macht ausüben und sind dazu explizit durch entsprechende Position im Unternehmen legitimiert, andere steuern ihr Verhalten durch pekuniäre Notwendigkeit oder Identifikation mit dem Unternehmen.

Das hier beschriebene Machtverständnis wird von einer durch das Unternehmen (bzw. deren Leitung) legitimierten bzw. formalen Machtposition dominiert, deren Machträger explizit im Sinne der Unternehmung handeln. Bosetzky betont, dass soziale Systeme besonders diejenigen belohnen, welche in hohen Rängen intensiv für Funktionieren und Fortbestehen des Systems sorgen<sup>215</sup>. So ist für ihn

---

<sup>212</sup> Vgl. Emerson(1962), S. 33.

<sup>213</sup> Vgl. Schreyögg(1999), S. 488.

<sup>214</sup> Bosetzky et al.(2002), S. 178.

<sup>215</sup> Vgl. Bosetzky, et al.(2002), S. 182.

die Machtbefugnis des Mitarbeiters für die Ausprägung von (Widerstands-)Verhalten entscheidend. In diesem Sinne unterscheidet auch Häcker das Verhalten von Mitarbeitern mit und ohne Machtbefugnis, denn *„jene mit weniger Macht können nicht so leicht „Nein“ zu etwas sagen, und so greifen sie zu Reaktionen, die dann als Widerstand bezeichnet werden<sup>216</sup>.“*

Fuchs gibt eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze der Machttheorien und kommt zusammenfassend zu dem Schluss, dass Macht eine soziale Beziehung kennzeichnet, in der ein Mensch die Möglichkeit hat, auf andere durch Belohnung oder Sanktionen einzuwirken<sup>217</sup>. Dieses sehr stark auf die vordergründig durch das Unternehmen gestalteten Machtverhältnisse zielende Verständnis, greift aber zu kurz.

Was geschieht mit denjenigen, welche nicht zu den Führungskräften gehören und keine Legitimation zur Machtausübung seitens des Unternehmens erhalten haben? Haben diese Personen keine Machtposition? Im Kontext der vorliegenden Arbeit müsste noch eine andere Machtgrundlage existieren, außer der formalen Machtposition, welche stark an die Durchführung bestimmter Arbeitsprozesse gebunden ist: eine informale Machtposition.

Nach Clegg sind die Machtverhältnisse im Unternehmen wechselseitiger Natur. Die Organisationsleitung möchte die Mitarbeiter durch Regeln zu einem bestimmten Verhalten bringen, zum anderen stellt Widerstand gegen diese Vorschriften einen Einflussfaktor dar, durch den auf die Unternehmensleitung Einfluss genommen werden kann<sup>218</sup>. Weber bezeichnet, ergänzend zu Kelman und Aussagen der Prinzipal-Agent Theorie, sowie Petty und Cacioppo (i.S. der Persuasion<sup>219</sup> via des peripheren Weges) Macht, welche ausschließlich

---

<sup>216</sup> Häcker(1999), S. 78.

<sup>217</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 51.

<sup>218</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 43.

<sup>219</sup> Anm. Persuasion ist demnach eine Einstellungsänderung aufgrund von Kommunikation. Dabei ist die erfolgte Einstellungsprägung entscheidend: *„Bei positiven, zustimmenden Gedanken erfolgt eine Zunahme der Persuasionswirkung;“*

auf Legitimation fußt als instabil, wenn er schlussfolgert, das *„Herrschaft, d.h. die Chance, Gehorsam für einen bestimmten Befehl zu finden, auf verschiedenen Motiven der Fügsamkeit beruhen kann: Sie kann rein durch Interessenlage, also durch zweckrationale Erwägungen von Vorteilen und Nachteilen seitens des Gehorchenden, bedingt sein. Oder andererseits durch bloße „Sitte“, die dumpfe Gewöhnung an das eingelebte Handeln; oder sie kann rein effektiv, durch bloße persönliche Neigung des Beherrschten begründet sein. Eine Herrschaft, welche nur auf solchen Grundlagen ruhte, wäre aber relativ labil. Bei Herrschenden und Beherrschten pflegt vielmehr die Herrschaft durch Rechtsgründe, Gründe ihrer Legitimität gestützt zu werden, und die Erschütterung dieses Legitimitätsglaubens pflegt weitgehende Folgen zu haben.“*<sup>220</sup> Die Bezeichnung „weitgehende Folgen“ deutet darauf hin, dass auch die „Beherrschten“ über Machtpotential verfügen. Es wird aufgezeigt, dass die durch das Unternehmen legitimierte Macht nicht die einzelne Machtquelle ist.

Der wichtigste Aspekt der Macht liegt in der Funktion der Abhängigkeit: *„Je größer die Abhängigkeit, die B an A bindet, desto größer die Macht, die A über B ausübt“*<sup>221</sup>. Robbins schließt daraus, dass Abhängigkeit in einem umgekehrten Verhältnis zur Menge alternativer Bezugsquellen steht: *„Wenn Sie irgendetwas besitzen, das andere brauchen und nur von Ihnen bekommen können, dann gewinnen Sie Macht über diese anderen“*. Das Bestreben bei der Erreichung einer Machtposition ist es demnach, einen Zustand zu erreichen, welcher einen möglichst monopolisierten Zugang zu Informationen und Ressourcen beinhaltet, die für andere von Wert sind. Diese Machtposition muss nicht zwingend formal legitimiert sein.

Raven und French haben in ihren Untersuchungen sechs Machtbasen identifiziert<sup>222</sup>. Mittelpunkt des Ansatzes ist die Frage nach der Grundlage für den Einfluss einer Person A auf das Verhalten einer

---

*bei negativen, kritischen Gedanken eine Abnahme der Persuasionswirkung (vgl. Güttler(2002), S. 259.).“*

<sup>220</sup> Weber(1964), S. 151.

<sup>221</sup> Robbins(2001), S. 417.

<sup>222</sup> Vgl. Raven und French(1959), S. 150 bis 167.

Person B. Die Autoren bezeichnen Macht als ein Potential, die eine Person A besitzt, um eine Person B beeinflussen zu können. Die Stärke der Macht von A über B hängt vom Ausmaß der Stärke von A minus der Widerstandskraft von B ab. Sobald diese Differenz zugunsten von A ist, hat A Macht über B. Die Stärke von A ist dabei abhängig von seiner Machtbasis. Neben den Machtbasen, welche durch die Struktur des Unternehmens explizit und formal geschaffen werden (Belohnungs-, Identifikations-, Bestrafungs- und Legitimationsmacht), gibt es auch Experten- und Informationsmacht.

Belohnungs- und Bestrafungsmacht bezeichnen die Möglichkeiten, Sanktionen oder Förderungen zu vergeben. Identifikationsmacht kommt dem Verständnis Kelmans nahe, indem der Wunsch anderer auch einmal die Position des Machtausübenden innezuhaben, gleichzeitig die Grundlage dessen Macht ist. Legitimationsmacht bezeichnet das Ausüben von Macht durch den Verweis auf die hierarchische Überlegenheit der Position des Machtausübenden. Die letzten beiden Machtbasen (Experten- und Informationsmacht) setzen nicht zwingend eine explizite Gewährung der Machtbasis durch das Unternehmen voraus. Sie können durch das besondere Wissen der Person bzw. deren Zugang zu wertvollen Informationsquellen begründet sein. Dieser letzte Personenkreis zeichnet sich durch informale Macht aus.

In Anlehnung an Raven und French soll unter informaler Macht das Vorhandensein von Experten- und Informationsmacht verstanden werden. Allerdings gibt es Abgrenzungsproblematiken, denn das Vorhandensein von Informations- und Expertenmacht kann auch stark mit der hierarchischen Position im Unternehmen korrelieren. So haben Personen in hohen hierarchischen Positionen aufgrund ihrer Position auch umfassenden Zugang zu Informationsquellen<sup>223</sup> oder sind aufgrund ihrer Expertenkenntnisse in diese Position befördert worden. Hier wird deshalb nur die Machtbasis als informal verstanden, welche

---

<sup>223</sup> Anm. Der hohe Informationsgrad der formalen Machträger ist Voraussetzung für die Ausübung ihrer dispositiven Aufgaben und die Kontrolle der Ausführung entsprechender Arbeitsaufgaben. Dieser Informationsgrad bestimmt, in wieweit die Ausführung formaler Normen auch durch formale Machträger überwacht werden können.

sich im Zeitablauf stetig verstärkt. Dies wird deutlich, wenn man die Auswirkungen der im Zeitablauf gemachten Erfahrungen auf den inhaltlichen Aspekt des Wissens(Expertenmacht) und den logistischen Aspekt des Wissens(Informationsmacht) betrachtet. Erfahrungen wirken sich positiv auf beide Aspekte aus, indem die Inhaber der Machtbasen im Zeitablauf stetig an (Macht-)Umfang gewinnen. Der Einfluss der formalen Macht zeichnet sich im Gegenzug durch ein einmaliges, „sprunghaftes“ Ansteigen der Experten- und Informationsmacht aus: durch das Aufsteigen in eine entsprechend höhere hierarchische Position.

Folgt man dieser Argumentation, wird weiterhin deutlich, dass die Grundlage der informalen Machtbasis betriebliche Prozesse sind. Aus der Eingrenzung des Begriffes der organisatorischen Veränderung und den Aussagen in der Problemstellung zu Beginn dieser Arbeit ist aber zu entnehmen, dass gerade die Neugestaltung der betrieblichen Prozesse Inhalt und Ziel organisatorischer Veränderungen ist. Im Umkehrschluss bedeutet die Durchführung organisatorischer Veränderungen per se eine Bedrohung informaler Machtbasen<sup>224</sup>. Unter diesen Annahmen wäre es schlüssig, dass die Zugehörigkeit zu einer informalen Machtbasis im Unternehmen zu einer tendenziell negativen Bewertung organisatorischer Veränderungen führt.

Eine Ausnahme zu dieser Argumentation bilden Betriebsräte, welche ebenfalls in der empirischen Untersuchung angeschrieben werden. Sie werden auch zur informalen Machtbasis gezählt. Durch Ihre Wahl zum Betriebsrat haben diese Zugang zu mehr Informationen und in sozialen Angelegenheiten sogar Mitspracherechte. In wirtschaftlichen Angelegenheiten, zu denen auch organisatorische Veränderungen gehören, hat der Betriebsrat lediglich Informationsrechte. Aus dieser Argumentation folgt, dass Betriebsräte ebenfalls über eine informale Machtbasis verfügen bzw. dieser zuzuordnen sind.

---

<sup>224</sup> Anm. Der hier bereits angesprochene Aspekt der Bedrohung wird in der Diskussion der Reaktanztheorie von Brehm weiter vertieft.

Analog definieren wir den Begriff der informalen Machtbasis als Position im Unternehmen, welche nicht ausdrücklich aus dem technisch/formalen Aspekt der Organisation heraus legitimiert wurde und durch die über einen längeren Zeitraum hinweg durchgeführte Ausübung von Arbeitsaufgaben entstand. Weiterhin verfügen Betriebsräte aufgrund ihrer, im Kontext organisatorischer Veränderungen, bestehender Informationsrechte über informale Machtbasen im Unternehmen.

Die folgenden Überlegungen sind zusammenfassend für den Begriff der formalen Norm in Bezug auf organisatorische Veränderungen relevant:

- Eine informale Machtposition zeichnet sich durch eine Abhängigkeit des Machträgers von betrieblichen Prozessen aus. Eine formale Machtposition zeichnet sich durch eine Abhängigkeit des Machträgers von der formalen Unternehmensstruktur aus.
- Bereits bei der Eingrenzung des Begriffes der organisatorischen Veränderung wurde aufgezeigt, dass diese verstärkt auf der Ebene der betrieblichen Prozesse stattfindet und diese neu ausrichtet. Die entsprechenden informalen Machtpositionen werden tendenziell durch die organisatorische Veränderung bedroht.
- Eine Ausnahme von dieser Argumentation bilden Betriebsräte, welche bei organisatorischen Veränderungen im Unternehmen über ein grundsätzliches Informationsrecht verfügen, was mit einer informalen Machtbasis gleichgesetzt wird.
- Auf der anderen Seite werden organisatorische Veränderungen durch die formalen Machtpositionen initiiert und gestaltet, zum Beispiel in Form einer entsprechenden Basisstrategie. Das Bestehen der formalen Machtpositionen wird durch organisatorische Veränderungen weniger hinterfragt.
- Die Bewertung der formalen Norm entscheidet, ob normabweichendes (Widerstands-)Verhalten insbesondere seitens Inhaber informaler Machtpositionen langfristig gezeigt wird.

In der obigen Diskussion wurde aufgezeigt, dass formale Normen dem technischen Aspekt von Organisationen zuzuordnen sind und ihre Wirkung auf die Einstellungsbildung in Folge dessen, von der Position im Unternehmen abhängig ist. Offen blieb in der Diskussion, wie formale Normen auf die Einstellungsbildung einwirken.

### **3.3.2. Der Ansatz von Fishbein und Ajzen: Zustimmung zur formalen Norm als Verhaltensdisposition**

Der Ansatz von Fishbein und Ajzen wird hier ergänzend zu den Überlegungen zur Machtbasis verwendet, um den Bewertungsprozess der formalen Normen und deren letztendliche Auswirkungen auf das Verhalten aufzuzeigen.

Die im Unternehmen entstehenden Normen regeln das Zusammenleben und –arbeiten der Mitarbeiter und sind relativ veränderungsresistent. Da Normen von allen im Unternehmen arbeitenden Personen geteilt werden, können sie deshalb nicht leicht geändert werden. Normen umfassen nach Watson beispielsweise: Regelungen der Arbeitszeit, Kleidung, Formen der Anrede von Kollegen/Vorgesetzten/Untergebenen, Bekundungen der Loyalität gegenüber dem Betrieb, persönliches Aufstiegsstreben, Konsumverhalten, anerkannte Formen der Aktivität in der Freizeit und im normalen Leben<sup>225</sup>. Anhand dieses Verständnisses wird deutlich, dass für den Kontext der vorliegenden Arbeit relevante Normen verstärkt aus dem technischen System der Organisation entstammen und formaler Natur sind bzw. von formalen Machtpositionen im Unternehmen formuliert werden. Die formale Norm bildet im Kontext der vorliegenden Arbeit eine konative Verhaltensdisposition.

Bereits in der Diskussion um die Verhaltensrelevanz von Einstellungen wurden die Untersuchungen von Fishbein und Ajzen einbezogen, um aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen Einstellungen verhaltensrelevant sind. Dabei wurde von Fishbein und Ajzen

---

<sup>225</sup> Vgl. Watson(1974), S. 423.

angenommen, dass Einstellung und Verhalten durch vier Kontextvariablen näher bestimmt sind: die Handlung selbst, das Handlungsziel, der Kontext der Handlungsausführung und die Zeit. Daraus folgt, dass nur wenn diese Aspekte eindeutig festgelegt sind, die jeweils betrachtete Verhaltensweise eindeutig definiert wird. Nach Konearding ergeben sich daraus zwei Wahlsituationen für den Betroffenen<sup>226</sup>. Erstens die Wahlmöglichkeit zwischen dem Ausführen oder dem Nicht-Ausführen einer Verhaltensmöglichkeit. Zweitens die Wahl einer Verhaltensmöglichkeit aus mehreren, sich ggf. gegenseitig ausschließenden Verhaltensalternativen.

Die Untersuchung dieser Wahlsituationen steht im Zentrum der Forschungen von Fishbein und Ajzen, aus denen die „Theorie des überlegten Handelns“ hervorgeht. Fishbein und Ajzen gehen von rationalen bzw. vernunftbestimmten Handlungen der Individuen aus und einer systematischen Nutzung aller zur Verfügung stehenden Informationen<sup>227</sup>. Die Untersuchungen von Fishbein und Ajzen zielen auf die Vorhersage und Erklärung von Verhalten. Dabei ist die direkte Ursache für das Verhalten, die Absicht dieses durchzuführen. Die Absicht wiederum wird durch die Einstellung zum Verhalten und der subjektiven Norm für dieses Verhalten bestimmt<sup>228</sup>.

Die bisher durchgeführten empirischen Untersuchungen bescheinigen dieser Theorie eine hohe Vorsagegenauigkeit<sup>229</sup>. Die ursprünglich von Fishbein und Ajzen 1975 entwickelte Theorie des „überlegten Handelns“, wurde 1991 von Ajzen erweitert. In der „Theorie des

---

<sup>226</sup> Vgl. Witte et al.(1992), S. 156.

<sup>227</sup> Vgl. Mayer und Illmann(2000), S. 141 und vgl. Witte et al.(1992), S. 154.

<sup>228</sup> Anm. Die Begriffe Commitment und subjektive Norm weisen folgende Gemeinsamkeiten auf. Beide sind Einstellungen gegenüber Teilaspekten der Organisation. Die Grundlage der Einstellungsbildung in Form formaler Normen entstammt dem technischen System der Organisation, während Unternehmenskultur dem sozialen Aspekt der Organisation entstammt. Beide Konstrukte haben eine Tendenz zur Stabilität. Durch Sozialisation im Unternehmen nähert sich das Wertesystem des einzelnen Mitarbeiters der Unternehmenskultur an. Durch Konditionierung (mittels Sanktions- und Belohnungsmechanismen des technischen Systems der Organisation), prägen formale Normen die Einstellungsbildung. Beide externe Konstrukte sind Grundlage für komplexe Einstellungsbildungen. Commitment als Einstellung gegenüber den sozialen Aspekten der Gesamtorganisation. Subjektive Norm als Einstellung gegenüber den formalen Normen der Gesamtorganisation.

<sup>229</sup> Vgl. Martin et al.(2003), S. 310.

geplanten Verhaltens“ ergänzt Ajzen das Modell um die „subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle“. Diese erfasst die erwartete Mühelosigkeit ein geplantes Verhalten durchzuführen. Je schwerer die Ausführung des geplanten Verhaltens durch den Betroffenen eingestuft wird, desto relevanter ist die subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle für das Verhalten. Die Relevanz des Ansatzes hat sich insbesondere bei bewussten und absichtlichen Verhaltensweisen bestätigt.

Verhaltensabsicht steht also im Mittelpunkt der Betrachtung und diese wird laut Ajzen und Fishbein durch zwei Faktoren beeinflusst: die individuelle positive oder negative Einstellung zum auszuführenden Verhalten und die subjektive Norm.

Abhängig von der Verhaltensabsicht variiert das relative Gewicht der beiden Faktoren. Als Ursachen für die Einstellungen und die subjektive Norm dienen „Überzeugungen“. Im Falle der Einstellungen gegenüber einem Verhalten, die „verhaltensmäßigen“ Überzeugungen und im Fall der subjektiven Norm, die „normativen“ Überzeugungen. Die „verhaltensmäßigen“ Überzeugungen, entstehen durch Erwartung, dass bestimmtes Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis führt und die Bewertung dieses Ergebnisses<sup>230</sup>. Die von Fishbein und Ajzen formulierte „Theorie des überlegten Handelns“ zeigt die Einstellungsbildung als Ergebnis einer Gegenüberstellung positiver und negativer Konsequenzen einer Handlung auf (mit unterschiedlich hoher Wertigkeit für den Betroffenen) und der entsprechenden Wahrscheinlichkeit, diese Handlung auch durchführen zu können<sup>231</sup>.

„Normative“ Überzeugungen dagegen entstehen aus der Erwartung, dass bestimmte Individuen oder Gruppen denken, dass ein bestimmtes Verhalten ausgeführt oder unterlassen werden sollte und die Motivation des Betroffenen dieser Vorstellung zu entsprechen. Dabei wird hier die

---

<sup>230</sup> Anm. Es wird deutlich, dass nach Fishbein und Ajzen Einstellungen gegenüber dem Verhalten das Produkt von Erwartungen (Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Verhaltenskonsequenz) und der Bewertung dieser Konsequenz sind. Dieses Verständnis entspricht den Erwartung x Wert- Ansätzen der Einstellungsforschung.

<sup>231</sup> Vgl. Stroebe et al.(2001), S. 308.

externe Erwartung auf die Erwartungen formaler Machsträger eingegrenzt. Der Begriff der subjektiven Norm als zweiter Bestimmungsfaktor für die Verhaltensabsicht, wird nach Fishbein und Ajzen als Summe von Produkten definiert. Dabei besteht jedes Produkt aus

- *„der Meinung, dass eine für die Person bedeutsame andere Person der Meinung ist, sie solle das Verhalten ausführen und*
- *der Bereitschaft, dem Wunsch dieser Person nachzukommen*<sup>232</sup>.

Die subjektive Norm entspricht dem subjektiv empfundenen Druck im Fall der Ausübung oder Nicht-Ausübung des Verhaltens, welcher außerhalb der Person durch entsprechende Erwartungen an deren Verhalten initiiert wird<sup>233</sup>.

Die Betrachtung der subjektiven Norm als relevante Verhaltensdisposition für Widerstandsverhalten orientiert sich eng an den wahrgenommenen sozialen Konsequenzen des Verhaltens. Sie entsteht aus der Meinung, dass eine andere Person ein bestimmtes Verhalten vom Betroffenen wünscht und der individuellen Bereitschaft diesem Wunsch zu folgen. Dieser soziale Aspekt, welcher die Verhaltensabsicht prägt, wurde bereits bei der Diskussion der Untersuchungsergebnisse von Kelman aufgezeigt (i.S. von Einwilligung/Compliance), wobei Kelman eine Trennung zwischen Verhaltensabsicht und Norm nicht vornimmt.

Die Überlegungen Fishbeins und Ajzens zur Theorie des geplanten Verhaltens werden wie folgt zusammengefasst und abgewandelt. Die subjektive Norm ist die individuelle Einstellung zu den aus dem technischen System der Organisation stammenden formalen Normen. Diese werden durch die von der Organisation mit formaler Macht

---

<sup>232</sup> Stroebe et al.(2001), S. 309.

<sup>233</sup> Anm. Zum Begriff der „Normen“: Dies bedeutet, dass Normen durch äußere formale Vorgaben (hier der Organisation) von der Person erworben werden. Aus diesem Grunde haben formale Normen keine affektive Komponente. Sie beziehen sich auf durch die von der Organisation legitimierten formalen Machsträgern erwünschte Verhaltensweisen in spezifischen Situationen. Dabei werden Sie durch äußere soziale Kontrolle geschützt, während Werte und Einstellungen durch innere soziale Kontrolle wirksam werden (Martin et al.(2003), S. 36.).

ausgestatteten Träger initiiert. Auch die Ausführung der formalen Normen wird von den formalen Machträgern kontrolliert. Durch externe Einflussnahme ist der Druck auf den Betroffenen umso höher, desto mehr seine subjektive Norm von der formalen Norm abweicht. Der Betroffene hat die Möglichkeit diesem Druck zu entsprechen und ein Verhalten zu zeigen, welches kongruent zu seiner subjektiven Norm ist. Dabei würde er aber Konsequenzen in Kauf nehmen, mit denen die formalen Machträger der Organisation das Abweichen der von ihnen formulierten formalen Normen sanktionieren. Die Einschätzung dieser Konsequenzen in ihrer Durchführung und Entdeckung führt zu der Entscheidung, die subjektive Norm in Verhalten umzusetzen oder nicht. Die andere Möglichkeit wäre der formalen Norm zu entsprechen und dafür einen internen Druck zu akzeptieren. Dieser Druck resultiert aus der fehlenden Kongruenz zwischen der eigenen Einstellung zu den formalen Normen, welche negativ ist und einem gezeigten Verhalten, welches eigentlich eine positive Bewertung der formalen Norm impliziert.

Diese zweite Möglichkeit wird in der weiteren Diskussion nicht weiter aufgegriffen, da im Rahmen der Arbeit die langfristige Sichtweise dominiert. Ein einstellungskonträres Verhalten würde vom Betroffenen langfristig nicht aufrechtzuerhalten sein (hierzu wird auf die Theorien Festingers verwiesen), aber auch die Organisation kann nicht eine entsprechende Verhaltenskontrolle über den Zeitraum hinweg sicherstellen (Principal-Agent-Theorien). Als Folge der Überlegung reduziert sich die Problematik auf die Fragestellung, ob die subjektive Norm (als Einstellung zur formalen Norm) von der formalen Norm abweicht. Die subjektive Norm ist die Verhaltensdisposition für mögliche Verhaltensweisen des Individuums. Basierend auf der subjektiven Norm, wird dem Betroffenen ein bestimmtes Verhalten nahe gelegt, welches den formalen Normen entspricht oder von diesen abweicht.

Es wird deutlich, dass der Ansatz von Fishbein und Ajzen keine einzige, in sich geschlossene Theorie darstellt, sondern aus eigentlich zwei nebeneinander konzipierten Theorien besteht. Dies ist das Ergebnis der

Rekonstruktion der Theorie von Fishbein und Ajzen durch Konearding<sup>234</sup>. Dabei bezieht sich eine Theorie auf die Auswahl bestimmter Verhaltensweisen. Dies entspricht den oben erwähnten „Verhaltensmäßigen Überzeugungen“ im Sinne von Fishbein und Ajzen, also der Erwartung dass ein bestimmtes Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis führt und die Bewertung dieses Ergebnisses. Die andere Theorie bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Verhaltensweisen ausgeführt werden. Dies entspricht den „normativen Überzeugungen“, als Abweichung zwischen formaler und subjektiver Norm<sup>235</sup>. Konearding weist darauf hin, dass die „verhaltensmäßigen Überzeugungen“ eine interindividuelle und intraindividuelle Betrachtung ermöglichen, während die „normativen Überzeugungen“ auf eine interindividuelle Betrachtung beschränkt sind. Dies weist im vorliegenden Kontext darauf hin, dass die subjektive Norm die Einstellung zu formalen und externen Normen ist, als Erwartungen der Organisation an das Verhalten des Individuums. Dies entspricht einer interindividuellen Betrachtung.

Für die Durchführung eines beabsichtigten Verhaltens gilt die subjektiv erwartete Einschätzung der Schwierigkeit, das Verhalten auch tatsächlich durchführen zu können. Dies bedeutet, wenn ein Mitarbeiter eine organisatorische Veränderung mit Widerstand zum Scheitern bringen will, dann nur, wenn er eine entsprechende Überzeugung hat, d.h. sich von seinem Verhalten etwas erhofft und mögliche Sanktionen für sein Verhalten seitens des Unternehmens aus seinen Augen akzeptabel erscheinen. Dies entspräche einer interindividuellen und einer intraindividuellen Betrachtung<sup>236</sup>.

---

<sup>234</sup> Vgl. Witte et al.(1992), S. 153 bis 169.

<sup>235</sup> Anm. Hierbei wird, wie bereits begründet, davon ausgegangen, dass Einstellungsabweichungen zur formalen Norm entsprechend verhaltensrelevante Auswirkungen haben können.

<sup>236</sup> Anm. Zu den Begriffen intra- und interindividuell: Daraus folgt, dass das Verhalten eines Individuums sich sowohl nach Richtlinien und Regeln ausrichtet, welche von außen vorgegeben werden, aber auch an persönlichen Einstellungen und Werten. Analog zum Verständnis der Organisation als Ergebnis von Struktur und Personenverhalten, hat auch der Begriff des Verhaltens in dieser Arbeit zwei Ausprägungen. Einerseits das personengebundene Verhalten des Einzelnen. D.h. Ursache des Verhaltens und Ergebnisse sieht der Betroffene in seiner Person begründet. Diese sog. intrapersonalen Bedingungen für das Verhalten sind die Voraussetzung für das Verhalten in Organisationen (vgl. Nerdinger(2003), S. 20 und 21.). Dieses Verhalten würde einem „*Wollen*“ entsprechen. Dies entspricht aber nur einen Aspekt des Verhaltens, da ja auch die Organisation (im Sinne eines „*Sollens*“)

Die Problematik der Organisation im Umgang mit nicht-normenkonformem Verhalten wäre dabei auf einer fehlenden normativen Überzeugung seitens des Individuums, als auch einer ungenügenden Möglichkeit der Verhaltensüberwachung seitens der Organisation zurückzuführen. Diese Konstellation würde zu einer Einstellung gegenüber nicht-normenkonformem Verhalten führen.

Widerstandsverhalten wäre demnach aus einer konativen Perspektive ein nicht-normenkonformes Verhalten. Nach Fishbein und Ajzen findet ein Abgleich mit einer subjektiven Norm statt, welche kongruent oder nicht-kongruent zu den Erwartungen anderer ist. Dieser Begriff der subjektiven Norm wird hier als Einstellung zu der externen und formalen Norm verstanden. Eine nicht-normenkonforme Einstellung zur formalen Norm bedeutet aber nicht automatisch, dass ein entsprechendes Verhalten auch gezeigt wird. Dies hängt von den Sanktionen bzw. Belohnungen und den Möglichkeiten der Verhaltenskontrolle des formalen Machträgers ab, welcher von der Organisation (technisch/formaler Aspekt) zu diesen Aufgaben legitimiert wurde. Die Einstellung zu der Durchführung des Verhaltens entscheidet dabei über die Durchführung des Verhaltens im Sinne oder gegen die formale Norm und die Ausprägung des Verhaltens. Da im Kontext der Arbeit die Art des Verhaltens auf die Ausprägung von Widerstandsverhalten fixiert ist, entscheidet bei Abweichung der subjektiven von der formalen Norm nur die Wahl, das Verhalten für oder gegen die formale Norm durchzuführen. Entscheidend ist die Korrespondenz zwischen formaler und subjektiver Norm für die Einstellungsbildung. Diese Einstellung ist, aufgrund ihres starken Bezuges zur Verhaltensabsicht, konativ geprägt. Bei einer negativen Einstellung gegenüber der formalen Norm, wird diese abgelehnt. Der Ansatz Fishbeins und Ajzens wird in der vorliegenden Arbeit stark vereinfacht, indem die Einstellung der

---

ein bestimmtes Verhalten von der in ihr arbeitenden Person erwartet. Dieses Verhalten findet durch Interaktion mit anderen Mitgliedern der Organisation (z.B. Kollegen und Vorgesetzten) statt. Dieser Verhaltensaspekt wird als interpersonale Bedingung auf das Verhalten bezeichnet. Ein dritter Aspekt des Verhaltens bezieht sich auf die Struktur an sich, Verhalten durch Regeln im Sinne eines „Dürfens“ zu beeinflussen. Dies wird als apersonale Bedingungen für das Verhalten bezeichnet.

formalen Norm i.S. einer Bewertung erfasst wird. Dabei wird angenommen, dass eine positive Bewertung der formalen Norm, normenkonformes Verhalten nach sich zieht und umgekehrt eine negative Bewertung der formalen Norm zu einem normenabweichenden (Widerstands-)Verhalten führt.

Die folgenden Faktoren sind für den Begriff der Normen in Bezug auf organisatorische Veränderungen relevant:

- Formale Normen sind explizit und extern an das Individuum gerichtete Erwartungen, bezüglich dessen Verhalten. Dies ist der formale Aspekt der Norm. Für das Individuum besteht ein Druck, sich konform der formalen Normen zu verhalten, um nicht Sanktionen zu erhalten. Die Möglichkeit Sanktionen zu erteilen und normenkonformes Verhalten zu überwachen, ist abhängig von der formalen Machtbasis im Unternehmen.
- Aus diesem Grunde ist die Machtposition im Unternehmen ein entscheidender Faktor auf die Wahrnehmung der formalen Norm. Die Einstellung zur formalen Norm ist die subjektive Norm. Aus ihr resultiert der subjektiv empfundene Druck, der formalen Norm durch in ihr impliziertes Verhalten zu folgen.
- Die subjektive Norm ist neben dem Commitment eine weitere Verhaltensdisposition. Relevant für das Verhalten ist einerseits die Einstellung gegenüber der formalen Norm. Dabei prägt das durch die Norm implizierte Verhalten (durch Bestrafung und Entlohnung) die subjektive Norm.
- Da der Fokus auf das zu zeigende Verhalten bzw. die Verhaltensabsicht liegt, ist auch die Einstellung zu den Verhaltensalternativen (i.S. einer Verhaltensabsicht) relevant. Dabei ergeben sich lediglich zwei Alternativen der Verhaltensabsicht: Verhalten, welches konform oder nicht-konform mit der formalen Norm ist. Verhalten, welches nicht normen-konform ist, entspricht Widerstandsverhalten.
- Die Einstellung zum Verhalten, welches die formale Norm impliziert ist negativ, d.h. es wird ihr nicht entsprochen, wenn die subjektive Norm von der formalen Norm abweicht (i.S. einer

negativen Einstellung gegenüber der formalen Norm), der Umfang der Sanktionen für das Zuwiderhandeln gegen die Norm akzeptabel erscheint oder das nicht-normkonforme Verhalten seitens formaler Machsträger in seiner Ausprägung nicht hinreichend beobachtbar erscheint. Diese Verhaltensabsicht, sich gegen die formale Norm zu verhalten, wird im Kontext der Arbeit als negative konative verhaltensrelevante Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung verstanden. Aus dieser Argumentation ergibt sich, dass die subjektive Norm dem Grad der Zustimmung zur formalen Norm entspricht.

Wir definieren analog die Bewertung der formalen Norm als Einstellung zum formalen Aspekt der Organisation. Die Bewertung der formalen Norm beinhaltet die Akzeptanz dieser Norm, aber auch die Einschätzung norm-abweichendes Verhalten durchführen zu können (Aspekt der Möglichkeit und der Sanktion).

Die folgende Gegenüberstellung grenzt die verhaltensrelevanten Dispositionen der Einstellung und der Verhaltensdispositionen Commitment und Norm als Bezugspunkt für Einstellungen noch einmal voneinander ab.

### 3.4. Vorläufiges Verhaltensmodell für Widerstandsverhalten

Die Zusammenführung der diskutierten Ansätze führt zu kausalen Zusammenhängen, welche der folgenden Übersicht zu entnehmen sind.

Einstellung gegenüber sozialem Aspekt der Organisation (Commitment)	Einstellung gegenüber technischem Aspekt der Organisation (Formale Norm)	Einstellung gegenüber organisatorischer Veränderung	Verhalten
-/+/0	-/+/0+	-/+/0	Widerstand/kein Widerstand

Abb.7: Verhaltensmodell zur Erklärung von Widerstandsverhalten

Es wurden drei Variablen identifiziert, welche auf die Ausprägung des Widerstandsverhaltens im Kontext organisatorischer Veränderung Einfluss nehmen. Die Einstellung zur Organisation hat den stärksten Einfluss auf die Bewertung organisatorischer Veränderungen. Analog zu den Überlegungen des Organisationsbegriffes, hat dieser einen technisch/formalen und einen sozialen Aspekt. Die Ausprägung des technisch/formalen Aspektes entspricht der Zustimmung zu formalen Normen. Die Ausprägung des sozialen Aspektes entspricht der Zustimmung zur Unternehmenskultur. Die so entstehende Variable ist das Commitment. Die sich so zusammensetzende Einstellung zur Organisation fungiert als Standard, der zur Bewertung der organisatorischen Veränderung herangezogen wird (i.S. von Kontrast/Assimilation). Der Standard kann positiv (+), negativ (-) oder neutral (0) ausgeprägt sein.

In der vorangegangenen Diskussion ist ein Aspekt des Widerstandsmodells noch nicht genügend betrachtet worden: es fehlt der Bezug zum Widerstandsverhalten. Die entsprechenden Prozesse, welche auf die Ausprägung des Widerstandsverhaltens Einfluss nehmen, werden nun im folgenden Gliederungspunkt diskutiert. Dabei wird die Variable „Widerstandsverhalten“ als von der Einstellung zur organisatorischen Veränderung abhängige Variable betrachtet.

#### **4. Entstehung von Widerstandsverhalten durch Reaktanz und Dissonanz**

Nachdem zwei unabhängige Variablen identifiziert wurden, welche die Einstellung zu organisatorischen Veränderungen prägen, wird nun der Zusammenhang zwischen „Einstellung zur organisatorischen Veränderung“ und „Widerstandsverhalten“ untersucht. In den Quellen dominieren zwei Theorien, welche im folgenden Gliederungspunkt diskutiert werden: der Ansatz der kognitiven Dissonanz von Festinger und der Ansatz der Reaktanz von Brehm.

#### 4.1. Der Ansatz von Festinger zur kognitiven Dissonanz

Der Ansatz der kognitiven Dissonanz von Festinger wird hier herangezogen, um aufzuzeigen, dass bei einer Abweichung (Dissonanz) zwischen stärkeren Kognitionen (hier: Einstellung zur Gesamtorganisation) und schwächere Kognitionen (hier: Einstellung zur organisatorischen Veränderung) ein (Widerstands-)Verhalten initiiert wird, welches auf die Anpassung der schwächsten Kognition an die stärkere Kognition zielt.

Das Entstehen von Widerständen aufgrund eines Spannungsfeldes entspricht dem Begriffsverständnis Häckers. Danach entstehen Widerstände *„wenn mindestens zwei unterscheidbare, dynamische, verbindlich (bzw. bindend) und gegensinnig aufeinander bezogene Positionen aufweisbar sind, welche an einem bestimmten „Ort“ aufeinander treffen, und zudem mindestens eine Position „Widerstand“ beobachtet oder erlebt.“*<sup>237</sup> Gerade der Begriff der „gegensinnigen Position“ deutet auf Spannungsfelder als Ursache für Widerstände hin.

Der Zusammenhang zwischen dem Entstehen von Widerstandsverhalten als Ursache mangelnder Konsistenz psychologischer Konstrukte ist in den meisten Untersuchungen zu diesem Thema zu finden. Heider entwickelte 1946 und 1958 die „Balance-Theorie“ und greift den Aspekt der Konsistenz zwischen Einstellungen auf, welcher darauf zielt, einzelne Einstellungen in einem ausbalancierten Zustand zueinander zu bringen. Heider verdeutlicht dies mit Vorzeichen, welche (ähnlich wie bei den Ausführungen zu Osgood und Tannenbaum) gemäß der Vorzeichen-Regel der Mathematik zu positiven (konsistenten) bzw. negativen (nicht-konsistenten) Gesamtbewertungen führen. Ein ausbalancierter Zustand steht für eine positive Einstellung. Diese ist gegeben, wenn die Multiplikation der relevanten Komponenten(wobei jede Komponente die Ausprägung „+“ für positive Teileinstellung oder „-“ für negative Teileinstellung erhält) ein Produkt mit positiven Vorzeichen ergibt<sup>238</sup>.

---

<sup>237</sup> Häcker(1999), S.73.

<sup>238</sup> Vgl. Stroebe et al.(2001), S. 274f..

Die Vorzeichenregelung ist zwar anschaulich, aber nicht empirisch übertragbar, da die Reihenfolge der Betrachtung über das Ergebnis der Gesamtbewertung entscheidet. Weiterhin kann durch diesen Ansatz eine Gewichtung verschiedener Variablen keine Berücksichtigung finden.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz ergänzt inhaltlich die Ausführungen zur Einstellungsbildung und –veränderung des letzten Kapitels und führt das Verhältnis zwischen Einstellungen und deren kognitiven Bestandteilen auf einen Ansatz der Konsistenz zurück. Hier erfolgt die Betrachtung der Beziehung zwischen der Kognition der organisatorischen Veränderung und der Kognition der Einstellung zur Gesamtorganisation.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz ist eine aus der Gestaltpsychologie hervorgegangene Konsistenztheorie<sup>239</sup>. Dabei ist das „Gesetz der guten Gestalt“ ausschlaggebend, welches besagt, dass Wahrnehmungen von Ereignissen durch die entsprechende Person sinnvoll strukturiert werden. Grundlage ist die Annahme, dass Personen nach Harmonie und Kongruenz, sowie nach einem Gleichgewicht ihres kognitiven Systems streben.

Kagan sieht darin das Hauptmotiv menschlichen Handelns, Handlungen -analog zu Sherif und Hovland- mit einem inneren Standard in Einklang zu bringen<sup>240</sup>. Nach Kagan setzen sich Menschen Verhaltensstandards und belohnen oder bestrafen sich für die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung dieser Standards.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz beschäftigt sich mit dem kognitiven System des Menschen. Dessen elementare Einheiten sind nach Festinger die so genannten „Kognitionen“, welche Wissen und Kenntnissen entsprechen: *„the things a person knows about himself,*

---

<sup>239</sup> Vgl. Schmidt(1996), S. 38.

<sup>240</sup> zitiert nach Bördlein(2000), S. 98.

*about his behavior, and about his surroundings*<sup>241</sup>. Festinger versteht unter „knowledge“ auch Bewusstseinsinhalte wie Meinungen, Überzeugungen, Werte und Einstellungen: *„a person does not hold an opinion ... unless he thinks it is correct, and so, psychologically, it is not different from a „knowledge“*<sup>242</sup>. Beckmann beschreibt die von Festinger geprägte Theorie der kognitiven Dissonanz deshalb als kognitiv, weil in ihr das Verhältnis von Kognitionen oder kognitiver Elemente, wie Wissen, Meinungen, Überzeugungen bezüglich der Umwelt, der eignen Person oder dem eigenen Verhalten im Vordergrund stehen<sup>243</sup>. Andere Autoren verstehen die Aussagen der Theorie der kognitiven Dissonanz, unter dem Bemühen der Personen, Kongruenz zwischen den kognitiven Konstrukten, Einstellungen und Verhalten anzustreben<sup>244</sup>. Im vorliegenden Kontext werden Dissonanzen von Einstellungen näher betrachtet. Werden zwei Kognitionen als nicht zueinander passend wahrgenommen, kommt es zu einer psychologischen Reaktion: der Dissonanz.

Die wichtigste Determinante der Entstehungsweise und des Inhalts dieser Kognitionen ist nach Festinger die wahrgenommene Realität: *„elements of cognition correspond for the most part with what the person actually does or feels or with what actually exists in the environment“*<sup>245</sup>. Die kognitiven Elemente sind in einer Struktur angeordnet, die sich durch die einzelnen Kognitionen und ihre Verknüpfungen innerhalb von Elementgruppen oder Subsystemen kennzeichnet. Dabei wird zwischen Kognitionen, welche für einander relevant oder irrelevant sind, unterschieden. Elemente mit irrelevanter Beziehung existieren im kognitiven System ohne Zusammenhang zueinander. Das Verhältnis der Einstellung zur Organisation und der Einstellung zur organisatorischen Veränderung zueinander ist im vorliegenden Kontext relevant, da sich die organisatorische Veränderung im Kontext der Organisation vollzieht bzw. aus dieser mit ihren Stärken und Schwächen hervorgeht.

---

<sup>241</sup> Festinger(1957), S. 9.

<sup>242</sup> Festinger (1957), S.10.

<sup>243</sup> Vgl. Beckmann(1984), S. 8 und 9.

<sup>244</sup> Vgl. Weinert(1998), S. 131.

<sup>245</sup> Vgl. Weinert (1998), , S. 11.

Eine Relevanz zwischen Kognitionen kann in zwei verschiedenen Formen ausgeprägt sein:

- ☑ *Konsonanz*: Zwei Elemente stehen dann in einem Verhältnis der Konsonanz, wenn ein Element- eine Information, eine Einstellung, o.Ä. – im Empfinden des Individuums zu einem anderen relevanten Element nicht in Widerspruch steht
- ☑ *Dissonanz*: Nach Festinger stehen zwei Elemente in einem dissonanten Verhältnis, wenn man die beiden losgelöst betrachtet und feststellt, dass das Gegenteil des einen Elements aus dem anderen folgen würde<sup>246</sup>.

Im Fall der Dissonanz empfindet das Individuum „*because of what that person has learned or come to expect, because of what is considered appropriate or usual, or for any of a number of other reasons*“<sup>247</sup> einen Widerspruch zwischen den beiden Elementen in seinem kognitiven System. Diese Dissonanz zwischen kognitiven Elementen, Bewusstseinsinhalten wie z.B. Einstellungen und Überzeugungen, ist eine wichtige Grundlage für Festingers Theorie. Eine weitere Bedeutung kommt der Grundannahme zu, dass jedes Individuum nach Konsonanz und Harmonie zwischen seinen Kognitionen strebt: „*The basic background of the theory consists of the notion that the human organism tries to establish internal harmony, consistency, or congruity among his opinions, attitudes, knowledge and values*“<sup>248</sup>.

Ausgehend von diesen Annahmen leiten sich nach Festinger zwei zentrale Hypothesen ab:

1. Jedes Individuum ist bemüht, Dissonanzen zu reduzieren: „*The existence of dissonance, being psychologically uncomfortable, will motivate the person to try to reduce the dissonance and achieve consonance.*“
2. Zusätzlich zu diesem Bemühen, werden von dem Individuum Situationen und Informationen gemieden, welche die Dissonanz verstärken: „*When dissonance is present, in addition to trying to*

---

<sup>246</sup> Vgl. Festinger(1957), S. 11f..

<sup>247</sup> Festinger(1957), S. 13.

<sup>248</sup> Festinger(1957), S. 260.

*reduce it, the person will actively avoid situation and information which would likely increase the dissonance<sup>249</sup>”.*

Die Höhe der empfundenen Dissonanz hängt nach Festinger von der Zahl und der Wichtigkeit der beteiligten kognitiven Elemente ab. Bezugnehmend auf den Überlegungen von Petty und Cacioppo kann im Kontext organisatorischer Veränderungen von einem hohen Involvement i.S. der Wichtigkeit seitens der Beteiligten ausgegangen werden.

Des weiteren bestimmt die Dissonanzhöhe die Stärke der Motivation zur Reduktion der Dissonanz, die allerdings nur so hoch werden kann, wie der Widerstand, den die schwächste der beteiligten Kognitionen der Dissonanzreduktion entgegensetzt.

Im vorliegenden Kontext geht es um die Konsonanz zwischen den wahrgenommenen kognitiven Elementen einer organisatorischen Veränderung mit den kognitiven Komponenten der Einstellung zur Organisation. Da die Kognition der organisatorischen Veränderung durch ihre sozialen und technisch/formalen Aspekte mit der Gesamtorganisation verbunden ist, bzw. nicht losgelöst von ihr betrachtet werden kann, sind beide Kognitionen relevant füreinander.

Es gibt hier zwei Kognitionen welche, Bestehen einer Dissonanz vorausgesetzt, zur Disposition einer Veränderung seitens des Betroffenen stehen: das bisherige Arbeitsverhalten wird der organisatorischen Veränderung gemäss formaler Normen angepasst, oder aber das durch die organisatorische Veränderung angestrebte Arbeitsverhalten wird dahingehend nicht verändert, dass das gezeigte Arbeitsverhalten weiter im Kontext der alten Strukturen durchgeführt wird.

Sind die wahrgenommenen Elemente der organisatorischen Veränderung nicht konsistent zu der Einstellung gegenüber der Organisation, so entsteht eine Dissonanz bzw. ein Druck diese zu

---

<sup>249</sup> Festinger(1957), S. 3.

reduzieren. Dabei richtet sich der Druck auf die schwächste Kognition. Aufgrund der stärkeren Komplexität und Stabilität der Kognition der Einstellung zur Organisation und der gerade am Anfang herrschenden Instabilität durch die fehlende Effizienz von Kontrollmechanismen und der geringen Etablierung auf der Ebene betrieblicher Prozesse, wird die Kognition der organisatorischen Veränderung als schwächste Kognition wahrgenommen bzw. es wird vom Betroffenen angenommen, dass diese Kognition einem dissonanzreduzierenden Verhalten die geringsten Änderungswiderstände entgegenbringt (quasi als Umkehrschluss zu den Aussagen zum Standard gemäss Sherif und Hovland).

Nach Festinger erzeugt die auf eine Person einwirkende Realität einen Druck, der sie dazu bringt, ihre entsprechenden kognitiven Elemente in Übereinstimmung mit dieser Realität zu bringen. Dissonanz ist hiernach eine Art Spannungs- oder Bedürfniszustand<sup>250</sup>. Für das Wirksamwerden der Dissonanz ist es wichtig, dass die betroffene Person eine relevante Beziehung zwischen beiden Kognitionen wahrnimmt. Eine Verknüpfung der beiden Kognitionen findet dabei durch das Verhalten des Betroffenen statt<sup>251</sup>. Dieses Verhalten zielt auf die Beseitigung der Dissonanz, indem das schwächste Element, welches die Dissonanz verursacht, verändert wird.

Zur Veranschaulichung sei auf ein Beispiel aus der Untersuchung Schmidts hingewiesen, indem „umstrukturierte Mitarbeiter“ innerhalb einer mitarbeiterorientierten Konzeption einer organisatorischen Veränderung auch mit einem veränderten Führungsstil konfrontiert wurden<sup>252</sup>. Statt autokratisch wurden sie nunmehr durch einen kooperativen Führungsstil geführt. Dies führte bei vielen Mitarbeitern zu Dissonanz, da sie ihre bisherigen Verhaltensweisen bedroht sahen. In diesem Beispiel geht es um das Verhältnis zweier Kognitionen: den wahrgenommenen Führungsstil und der bisher im Unternehmen herrschende Arbeitsstil. Da diese Kognitionen im Widerspruch

---

<sup>250</sup> Vgl. Festinger(1978), S. 24.

<sup>251</sup> Vgl. Beckmann(1984), S. 10.

<sup>252</sup> Vgl. Schmidt(1996), S. 152.

zueinander stehen, entsteht Dissonanz zwischen diesen. Die Situationen der Dissonanzentstehung hat Festinger im Rahmen seiner Theorie weiter herausgearbeitet und dabei vier Grundsituationen der Dissonanzentstehung isoliert.

„*Decisions*“: Festinger bezeichnet Dissonanzen als „*an inevitable consequence of a decision*“<sup>253</sup>, geht also von einer zwangsläufig entstehenden „postdecision phase“ aus. Demnach entstehen Dissonanzen in der Folgephase der eigentlichen Entscheidung, wobei die Wichtigkeit der Entscheidung, die Attraktivität der in Betracht gezogenen Alternativen und die Merkmalsidentität der Alternativen (Overlap) das Ausmaß der Dissonanz beeinflussen. Bei der Dissonanz nach Entscheidungen, stehen die negativen Merkmale der Entscheidung in Dissonanz zu dieser.

„*Forced Compliance*“: Bei kognitiven Dissonanzen, welche durch „forced compliance“ entstehen, handelt es sich um ein Verhalten, dass durch äußeren Druck (durch Belohnung oder Strafe) erzwungen wurde und im Gegensatz zu der bisher vertretenen Meinung des Individuums steht. Das heißt „*once compliance is exhibited, there is a non-correspondence between the overt behavior and the private opinion*“<sup>254</sup>. Festinger schließt daraus, dass Dissonanzen entstehen, sowohl wenn das erzwungene Verhalten befolgt wurde (dann liegen Dissonanzen zwischen den eigenen kognitiven Elementen und dem Verhalten vor), als auch wenn es nicht befolgt wurde. In diesem Fall entstehen Dissonanzen zwischen der versprochenen Belohnung und dem Verhalten<sup>255</sup>. Dissonanz tritt hier auf, da eine Person durch Beeinflussung dazu verleitet wird, gegen ihre eigene Überzeugung zu handeln bzw. sich zu äußern. „Forced compliance“ steht in engem Zusammenhang zum Konstrukt der formalen Macht. Je mehr formale Macht jemand im Unternehmen hat, desto eher kann diese die Verhaltensbildung beeinflussen bzw. eine Einwilligung (i.S. Kelmans) forcieren. In der vorliegenden Arbeit wird der Aspekt durch die

---

<sup>253</sup> Festinger(1957), S. 47.

<sup>254</sup> Festinger (1957), S. 89.

<sup>255</sup> Vgl. Festinger(1957), S. 97.

Verhaltensdisposition der subjektiven Norm erfasst, d.h. wenn die subjektive Norm durch drohende Sanktionen nicht in entsprechendes Verhalten umgesetzt wird. Die Einbeziehung einer kognitiven Dissonanz in diese konative Betrachtung erscheint nur bei einem potential-orientierten Ansatz sinnvoll, da das Widerstandsverhalten nicht zutage tritt, aber latent (aufgrund der Dissonanz) vorliegt.

„*Voluntary and Involuntary Exposure to information*“: In diesem Fall hinterfragt Festinger „*inwieweit Diskrepanzen zwischen eigenen Einstellungen, Meinungen und Überzeugungen einerseits und Informationen externer Quellen andererseits, Dissonanzen hervorrufen*“<sup>256</sup>. Es geht also um Auswirkungen freiwillig oder unfreiwillig aufgenommener Informationen auf die empfundenen Dissonanzen. Obwohl grundsätzlich anzunehmen ist, dass „*persons will actively avoid dissonance increasing informations*“<sup>257</sup>, gibt es Situationen in denen Individuen solchen Informationen ausgesetzt sind. Somit kann der Ansatz von Osgood und Tannenbaum ergänzt werden, der die Kongruenz zwischen einzelnen Aspekten der Information als entscheidend für Einstellungsbildung und –veränderung ansieht. Die Variable der Information wirkt zwar auf den Ausgleichsprozess des kognitiven Systems, im vorliegenden Fall wird nur die Variable der veränderungsrelevanten Informationen betrachtet.

„*Social Support*“: In diesem Fall untersucht Festinger Meinungsdifferenzen in der Gruppe als Dissonanzursache, denn Gruppen sind „*at once a major source of cognitive dissonance for the individual and a major vehicle for elimination and reducing the dissonance which may exist*“<sup>258</sup>. Auf der einen Seite können in der Gruppe kommunizierte Informationen Dissonanzen zwischen existierenden Kognitionen eines Individuums hervorrufen, auf der anderen Seite kann ein Individuum für eigene Kognitionen Bestätigung innerhalb der Gruppe erfahren. Die sozialen Einflüsse der Gruppe auf das Individuum sind ein Element der Variable des Commitment.

---

<sup>256</sup> Raffée(1973), S. 17.

<sup>257</sup> Festinger(1957), S. 132.

<sup>258</sup> Festinger(1957), S. 176.

Betrachtet man diese vier Grundsituationen der Dissonanzentstehung im Kontext der vorliegenden Arbeit, so kann vereinfacht angenommen werden, dass es sich um die Kongruenzbetrachtung lediglich zweier unterschiedlicher kognitiver Konstrukte zueinander handelt:

1. die Kognition der Organisation (Commitment und formale Normen)
2. die Kognition der organisatorischen Veränderung

Hier wird von dem Verständnis Festingers abgewichen, da die von Festinger angeführten Grundsituationen nicht als Auslöser des Verhaltens gesehen werden, sondern lediglich Folgen bereits bestehender psychologischer Bewertungsvorgänge sind. Dabei können die Beziehung der beiden Kognitionen zur Entstehung von Dissonanzen lediglich zwei Ausprägungen erfahren: entweder Konsonanz oder Dissonanz. Somit entsteht Dissonanz bei fehlender Konsistenz der Kognition der Einstellung zur Organisation, mit der Kognition der organisatorischen Veränderung.

Weiterhin ist eine weitere Aussage Festingers zur Stärke der Dissonanz in diesem Kontext relevant, welche von der Wichtigkeit der in der dissonanten Beziehung stehenden Kognitionen und dem Verhältnis der Anzahl dissonanter zu den konsonanten Kognitionen abhängt<sup>259</sup>. Nach Festinger zielt die Dissonanz (bzw. der Ausgleich der Dissonanz durch entsprechendes Verhalten) auf die am schwächsten wahrgenommene Kognition<sup>260</sup>. Wie bereits aufgezeigt wurde, handelt es sich bei der Kognition zur Organisation um die komplexere (bestehend aus Wertesystem und Einstellung zur Unternehmenskultur, sowie

---

<sup>259</sup> Vgl. Festinger(1978), S. 28.

<sup>260</sup> Anm. Diese Argumentation deckt sich mit Untersuchungsergebnissen zur Einstellungsstärke. Brömer diskutiert verschiedene Klassifikationen der Einstellungsstärke und isoliert auch das Merkmal übergeordneter Strukturmerkmale als Aspekt der Einstellungsstärke („Einstellungsrelevante Werte und Normen“) (vgl. Brömmmer(1999), S. 24). Daraus folgt, dass die Kognition der Organisation stärker als die Kognition der organisatorischen Veränderung ist.

Einstellung zur formalen Norm) und stabilere (durch Sozialisierung und Gewohnheit nähern sich beide Konstrukte im Zeitablauf an) Kognition.

Als Folge dieser Überlegungen, wird deutlich, dass durch Dissonanz induziertes Verhalten, zur Beseitigung derselben sich zwangsläufig auf die Kognition der organisatorischen Veränderung richtet: es entsteht Widerstandsverhalten. Dieses Verhalten zielt auf Dissonanzreduktion, indem das dissonante Subsystem der Kognitionen in seinem Umfang, oder in seinem Inhalt verändert wird<sup>261</sup>. Dabei können einzelne Reduktionsformen (Änderungen im Umfang und Änderungen im Inhalt) durchaus zusammen auftreten, was eine klare Zuordnung erschwert.

*Änderungen im Umfang:* Die Anzahl der konsonanten Elemente kann durch das Hinzufügen von neuen kognitiven Elementen erhöht werden, wobei gleichzeitig das Gewicht der dissonanten Elemente vermindert wird. Dies kann, bedingt durch das hohe Involvement, mittels aktiver Suche nach neuen Informationen geschehen. Die Untersuchungen Freys zeigen, dass kognitive Dissonanz zur Suche nach Informationen (i.S. neuer konsonanter oder dissonanter Elemente) führen kann<sup>262</sup>. Dabei meiden Menschen bei geringer Dissonanz konträre Informationen, bei starker Dissonanz werden diese Informationen eher gesucht und die Informationssuche verstärkt. Dieser Ansatz wird durch die Annahme der negativen Bewertung organisatorischer Veränderung durch negativ wahrgenommene veränderungsrelevante Informationen nicht weiter diskutiert.

*Änderungen im Inhalt* (bei zahlenmäßiger Konstanz): Die Wichtigkeit vorhandener kognitiver Elemente kann neu interpretiert und damit das Gewicht einer dissonanten Kognition vermindert werden. Außerdem kann sich der Inhalt von Kognitionen aufgrund einer Veränderung in der Umweltsituation oder im eigenen Verhalten ändern bzw. anpassen. Diese Dissonanzen lassen sich dadurch abbauen, dass sich das Individuum von jeglicher Verantwortung freispricht: „*eliminate the*

---

<sup>261</sup> Vgl. Raffée et al.(1957), S. 16f..

<sup>262</sup> Vgl. Bördlein(2000), S. 107.

*dissonance by revoking the decision psychologically*<sup>263</sup>, indem es äußeren Umständen oder anderen Personen die Schuld zuspricht.

Dissonanz kann auf mehrere Wege reduziert werden<sup>264</sup>. Zum einen durch die „*Änderung eines kognitiven Elements des Verhaltens*“, d.h. dass die Person, welche die Dissonanz hervorbringt, ihr Verhalten ändert, um so die Dissonanz zu beseitigen. Auch kann sie die relevante Umwelt manipulieren oder sich der Situation entziehen, um so die externen Gegebenheiten für die Dissonanz zu eliminieren. Allen Formen der Dissonanzreduktion ist gemeinsam, dass sie von der formalen Norm im Kontext organisatorischer Veränderungen abweichen. Hier werden alle Möglichkeiten der Dissonanzreduktion zu einer erweiterten Definition der vorläufigen Arbeitsdefinition des Widerstandsverhaltens herangezogen:

*Wir definieren Widerstandsverhalten als Dissonanz zwischen Kognitionen, welche auf den Ausgleich der schwächsten Kognition zielt.*

Ergänzend muss hinzugefügt werden, dass es zwar möglich ist, die Grundsituationen der Dissonanzentstehung und die Maßnahmen der Dissonanzreduktion nachzuvollziehen, doch ist die Messung und die Feststellung kognitiver Dissonanzen schwierig. Mit einem Zitat von Oshikawa betonen Raffée et al. diese Problematik „*being an intervening variable and hypothetical construct, cognitive dissonance cannot be measured directly...*“<sup>265</sup> und schließen daraus, dass Dissonanzindikatoren zur Erfassung notwendig sind. Zu diesem Zweck führen sie zum einen verbalisierte Berichte und zum anderen die gewählten Reduktionsmaßnahmen an, erkennen aber dennoch die Problematik, diese Faktoren kontrollierbar und erfassbar zu machen.

Die hier gemachten Aussagen entsprechen dem Grundkonzept der Theorie der kognitiven Dissonanz, wie von Festinger 1957 aufgestellt. Seit dieser Zeit wurden mehrere Versuche unternommen, die Theorie

---

<sup>263</sup> Festinger(1957), S. 44.

<sup>264</sup> Vgl. Festinger(1978), S. 30 bis 35.

<sup>265</sup> Raffée et al.(1973), S. 41.

zu modifizieren und weiterzuentwickeln. So haben Cooper und Fazio 1984 ergänzt, dass „*inconsistency only leads to dissonance given the following conditions: choice, commitment, foreseeability and several others*“<sup>266</sup>. Festingers Grundannahme, dass jedes Individuum in seinem Einstellungssystem auftretende Widersprüche als unangenehm empfindet und das Bedürfnis hat, diese auszugleichen oder sogar von vorneherein zu vermeiden, bleibt eine wichtige Erkenntnis. Hamilton und Warburton beschreiben diesen Wunsch nach Harmonie und Gleichgewicht zwischen den Kognitionen folgendermaßen: „*The system has a motive for consonance, but when dissonance occurs the system is motivated to reduce it, in order to achieve consonance*“<sup>267</sup>. So neigen laut Bruhn und Homburg Individuen dazu, vor allem solche Reize wahrzunehmen, welche ihren Einstellungen und Motiven entsprechen<sup>268</sup>. Trommsdorff erkennt ein Streben der Menschen nach Kontinuität und Konsistenz in ihrem Selbstkonzept<sup>269</sup> und Drieseberg betont, dass kein Individuum Veranlassung zur Veränderung seines Lebensstiles sehen wird, solange es zwischen dem gewünschten und dem subjektiv wahrgenommenen Lebensstil einen harmonischen Zustand empfindet<sup>270</sup>. Aus diesem Grund ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit in erster Linie Festingers Beobachtung bezüglich des Gleichgewichtstrebens und die Hypothesen der Grundsituationen der Dissonanzentstehung, sowie seine Ansätze zur Dissonanzstärke, von Bedeutung.

In Festingers Theorie geht es um die widerspruchsfreie Kongruenz verschiedener kognitiver Konstrukte. Fügen sich diese Konstrukte nicht widerspruchsfrei zusammen, führt dies zum Entstehen von Dissonanz, welche zu einem Anpassungsdruck auf die schwächste Kognition (hier: der organisatorischen Veränderung) führt. Dieser Prozess entsteht, sobald Kognitionen als dissonant zueinander wahrgenommen werden.

---

<sup>266</sup> Cooper(1992), S. 321.

<sup>267</sup> Hamilton und Warburton(1979), S. 310.

<sup>268</sup> Vgl. Bruhn und Homburg(2001), S. 753.

<sup>269</sup> Vgl. Trommsdorff(1995), S. 140.

<sup>270</sup> Vgl. Drieseberg(1995), S. 140.

Der Ansatz von Festinger kann aber nicht alle relevanten Fragen hinreichend klären. So bleibt offen, ob sich die Kognitionen selbst konsonant oder dissonant sind. Am Beispiel der sehr komplexen Kognition des Commitment als Ergebnis der Übereinstimmung zwischen Unternehmenskultur und individuellem Wertesystem, wurde zwar aufgezeigt, dass hier grundsätzlich eine Tendenz zur Angleichung besteht, aber es wurde nicht deutlich, welche psychologischen Prozesse zu einer Konsistenz bzw. Dissonanz der einzelnen Elemente zueinander führen. Aus diesem Grunde wurde der Ansatz Festingers lediglich auf das Verhältnis zweier (Gesamt-)Kognitionen diskutiert. In der empirischen Untersuchung dient der Ansatz der Dissonanz als Erklärungsgrundlage, inwieweit organisatorische Veränderungen als konsonant zur Gesamtorganisation gesehen werden und ob die Erwartung an die organisatorische Veränderung positiv ist.

#### **4.2. Der Ansatz von Brehm zur Reaktanz**

Der Ansatz der Reaktanz von Brehm wird ergänzend zum Dissonanz-Ansatz herangezogen, um die theoretische Grundlage einer Verhaltensdisposition für Widerstandsverhalten zu erweitern. Entscheidend ist das vorhandene Gefühl einer Freiheitseinschränkung und die Beschränkung von Wahlmöglichkeiten für das Zustandekommen von Reaktanz.

Aus verschiedenen Quellen lässt sich entnehmen, dass Widerstände normale Begleiterscheinungen von organisatorischen Veränderungen sind. Dalheimer diagnostiziert, dass Widerstände meist auf Ängsten basieren<sup>271</sup>. Raehlmann ergänzt: *„Organisationen zu verändern war – und ist noch- ein höchst problematischer, Menschen tief verunsichernder, bedrohlicher Prozess<sup>272</sup>.“* Besteht eine „grundsätzliche“ Angst, beispielsweise bedingt durch fortschreitenden Personalabbau in Kreditinstituten, werden Veränderungen von Arbeitsroutinen eher als bedrohlich wahrgenommen. So weist

---

<sup>271</sup> Vgl. Dalheimer(1998), S. 202.

<sup>272</sup> Raehlmann(1996), S. 57.

beispielsweise Prott darauf hin, dass die früher von Mitarbeitern als selbstverständlich hingenommene Arbeitsplatzsicherheit heute eher die Ausnahme als die Regel ist<sup>273</sup>. Auf diese teilweise außerhalb des Einflussbereichs des Individuums liegenden Einflüsse, reagieren Personen ggf. mit Angstzuständen, welche nach Kleinbeck *„direkt in Verhalten umgesetzt werden oder in Reaktionen defensiver Art, die sich bereits in bezug auf die Angstreduktion als wirksam erwiesen haben“*<sup>274</sup>. Kleinbeck weist bereits auf die Bedeutung gewohnter Verhaltensmuster bei der Ausprägung des Verhaltens hin, gleichsam wird deutlich, dass bestimmte von außen an das Individuum getragene Reize, bei diesen Unsicherheit auslösen.

Analog kann nach Schreyögg unter „Widerstand gegen Veränderungen“ eine emotionale Sperre verstanden werden, welche Organisationsmitglieder gegen Änderungen aufbauen<sup>275</sup>. Dabei führt Schreyögg Widerstand gegen Wandel auf zwei Hauptgründe zurück: einerseits die Angst um den erreichten Status Quo bzw. die vermutete Verschlechterung innerhalb der erreichten individuellen Bedürfnisbefriedigung, andererseits sind Widerstände bedingt durch die dem Wandel innewohnende Ungewissheit. All diese Annäherungen an das Konstrukt Widerstandsverhalten haben gemeinsam, dass Widerstände aus einem subjektiven Gefühl der Bedrohung entstehen.

Die Veränderung wird ggf. seitens des Betroffenen als Bedrohung wahrgenommen, welche seine momentan erreichte Position bzw. momentane Verhaltensweisen im Unternehmen in Frage stellt. Ob dies auch tatsächlich zutrifft, ist an dieser Stelle nicht relevant. Durch diese vermeintliche Bedrohung ausgelöstes Widerstandsverhalten findet in der Reaktanz-Theorie Berücksichtigung.

Im Gegensatz zu der Theorie der kognitiven Dissonanz basiert durch Reaktanz verursachtes Widerstandsverhalten eher auf affektiv/emotionalen Komponenten der Einstellung: die organisatorische

---

<sup>273</sup> Vgl. Prott(2001), S. 63.

<sup>274</sup> Kleinbeck(1996), S. 31.

<sup>275</sup> Vgl. Schreyögg(1999), S. 485.

Veränderung wird als Bedrohung wahrgenommen. Nach der Reaktanztheorie entstehen Widerstände durch die Einschränkung von Freiheitsspielräumen. Nach Gniech und Dickenberger erscheint dann „ein motivationaler Zustand, der auf die Wiederherstellung der ursprünglichen Möglichkeiten und die Vermeidung weiterer Freiheitseingengungen gerichtet ist<sup>276</sup>“. Dieses Gefühl der Freiheitseingrenzung tritt nach Bosetzky unter folgenden Bedingungen auf<sup>277</sup>:

1. Individuen haben die Freiheit, bestimmte Verhaltensweisen auszuführen.
2. Wird eine dieser freien Verhaltensweisen bedroht, entsteht Reaktanz. Dieser motivationale Zustand drängt das Individuum dahingehend, die verlorene Freiheit wieder herzustellen.
3. Dabei ist die Stärke der Reaktanz von der empfundenen Wichtigkeit und dem Umfang der bedrohten Freiheitseingengung seitens des Individuums abhängig und der Erwartung, Freiheit zu haben, sowie die Auswirkungen/Implikationen auf andere Freiheiten<sup>278</sup>

Reaktanz ist somit eine Reaktion auf einen Druck, einen Status quo zu ändern, vor dessen Änderung aber Ängste bestehen. Die Wahrnehmung einer (tatsächlichen oder auch nur vermeintlichen) Bedrohung gewohnter Arbeitsabläufe ist hier zentraler Ausgangspunkt, Widerstandsverhalten als Ergebnis von Reaktanz zu erklären.

Dabei sind die Inhaber informaler Machtbasen, welche ihre Machtposition durch ihre Kenntnisse oder Informationsgrundlage der „alten“ Arbeitsprozesse erhalten von der reaktanten Wahrnehmung organisatorischer Veränderungen besonders betroffen. Es erscheint zunächst widersprüchlich, Arbeitsabläufe mit Freiheiten gleichzusetzen. Diese Sichtweise wurde bereits bei den Überlegungen zur informalen Macht begründet, dass die „alten“ Arbeitsprozesse durch organisatorische Veränderungen bedroht sind und wie bereits aufgezeigt wurde, die Veränderung dieser Arbeitsprozesse wesentlicher Bestandteil und Erfolgsfaktor organisatorischer Veränderungen sind.

---

<sup>276</sup> Gniech und Dickenberger(1993), S. 6f..

<sup>277</sup> Vgl. Bosetzky et al. (2002), S. 249.

<sup>278</sup> Schmidt(1977), S. 3.

Für Mitarbeiter bedeutet dies einen Verzicht auf gewohnte und scheinbar Sicherheit suggerierende Arbeitsroutinen. Somit kann dies von den Betroffenen als Eingrenzung ihrer Freiheit interpretiert werden und entsprechend auf Reaktanz basierendes Widerstandsverhalten generieren.

Rosenstiel hebt die Verhaltensrelevanz des Gewohnten hervor, wenn er meint, dass „*nichts so gut künftiges Verhalten voraussagt, wie vergangenes Verhalten*“<sup>279</sup>. Dabei bildet die Barriere gegen aktive Beteiligung an Veränderungen teilzunehmen, die Tendenz, Sicherheit in der Vergangenheit zu suchen<sup>280</sup>. Die erwarteten Auswirkungen der organisatorischen Veränderung auf den einzelnen Arbeitsplatz des Mitarbeiters scheinen prägend für das Verhalten zu sein, welches der Mitarbeiter der organisatorischen Veränderung entgegenbringt<sup>281</sup>. Oldendorff argumentiert, dass Zukunftspläne und festgefügte Rollensysteme durch organisatorische Veränderungen hinterfragt und bedroht werden. Dies wirkt insbesondere dann bedrohlich, wenn der Mitarbeiter den Status aufgrund langjähriger Tätigkeit im Unternehmen erworben hat. Ähnlich argumentiert Watson: durch *Frustrations-Regressions-Effekte*, gewinnen Personen innerhalb neuer Tätigkeiten die Erkenntnis, bedingt durch mangelnde Erfahrung gegenüber den neuen Arbeitsabläufen, dass sich die Erfolge der alten Tätigkeit nicht unmittelbar einstellen<sup>282</sup>. In der Folge wird tendenziell an bekannten Lösungsstrategien festgehalten. Watson verweist auf (Arbeits-)Routine als Nährboden für Widerstandsverhalten, da Menschen „*habituelle Verhaltensweisen in Routinen überführen, welche sie als bedürfnisbefriedigend erleben*“<sup>283</sup>. Sollen diese routinierten Vorgänge verändert oder aufgegeben werden, wird dies als Bedrohung für die individuelle Bedürfnisbefriedigung angesehen.

Nach Osgood und Tannenbaum nähern sich Konstrukte im Zeitablauf aneinander an. Somit sind habituelle Verhaltensweisen das Ergebnis

---

<sup>279</sup> Rosenstiel (1997), S. 203.

<sup>280</sup> Vgl. Watson(1974), S. 422.

<sup>281</sup> Vgl. Fuchs(2001), S.42.

<sup>282</sup> Vgl. Watson(1974), S. 421.

<sup>283</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 40.

einer bereits erfolgten Annäherung zwischen den Wertesystemen und der Unternehmenskultur, welche durch ihre zunehmende Kongruenz bedürfnisbefriedigend auf die Person wirken.

Nach Brehm erlebt eine Person Reaktanz, wenn sie ein freies Verhalten bedroht sieht: „*given that a person has a set of free behaviors, he will experience reactance whenever any of those behaviours is eliminated or threatened with elimination*<sup>284</sup>“. D.h. wenn eine Person glaubt, freie Entscheidungen innerhalb eines Entscheidungsspielraumes (analog Freiheitsspielraum) treffen zu können, dann erzeugt die Einengung dieses Spielraumes eine Motivation, die auf die Wiederherstellung des ursprünglichen Freiheitsspielraumes und Vermeidung weiterer Einengungen hinzielt: alte Arbeitsprozesse sollen wiederhergestellt werden, während die neuen Prozesse abgelehnt werden. Entsprechend kann die Bedrohung der durch den Zeitablauf fixierten Arbeitsprozesse („*how one does something*“<sup>285</sup>) Reaktanz auslösen.

Entsprechend dieser Argumentation wird die bisherige Definition des Widerstandsverhaltens um den Aspekt der Reaktanz erweitert. *Wir definieren Widerstandsverhalten als ein Gefühl der Bedrohung und Dissonanz zwischen Kognitionen. Widerstandsverhalten zielt auf (Wieder-) Herstellung gewohnter Arbeitsprozesse und Ausgleich der schwächsten Kognition.*

Nach Schmidt ist es dabei problematisch, dass psychologische Reaktanz als intervenierende Variable nicht direkt messbar ist, sondern dass sich deren Stärke über die Ausprägung sog. Reaktanz-Effekte erschließt<sup>286</sup>. Als Reaktanz-Effekte, werden mögliche verhaltensmäßige Auswirkungen aufgeführt, welche durch Reaktanz initiiert werden. Dabei können folgende Bestrebungen des Betroffenen auftreten:

1. Veränderung der Attraktivität der bedrohten oder eliminierten Alternative

---

<sup>284</sup> Vgl. Brehm(1966), S. 4.

<sup>285</sup> Brehm(1966), S. 4.

<sup>286</sup> Schmidt(1977), S. 5.

2. Direkter Versuch sich in dem bedrohten oder eliminierten Verhalten zu engagieren
3. Ausweichen auf ähnliche Verhaltensweisen, wie der bedrohten
4. Feindliche oder aggressive Gefühle gegen die Quelle der Freiheitseinengung
5. Tendenz, andere Personen zu bewegen, die bedrohte oder eliminierte Freiheit stellvertretend wieder herzustellen.
6. Auch kann es zu einer „Überkonformität“ als Ergebnis von Reaktanz kommen<sup>287</sup>.

Reaktanz-Effekte bezeichnen somit Versuche einer Person, ihre Freiheit zurückzugewinnen. Im vorliegenden Konsens also die Wiederherstellung des Status Quo's bzw. des Zustandes vor der organisatorischen Veränderung. Diese Effekte können als Widerstand gegen einen sozialen Einflussversuch gedeutet werden<sup>288</sup>. Je wichtiger dieser Person diese Verhaltensweisen sind oder je höher die Anzahl der bedrohten Verhaltensweisen, desto stärker reagiert sie dabei mit Reaktanz. Dies wurde bei mehreren empirischen Untersuchungen u.a. von Link bestätigt<sup>289</sup>. Gerade das, analog zu den Ausführungen von Petty und Cacioppo, hohe Involvement bei organisatorischen Veränderungen würde für ein hohes Potential für Reaktanz sprechen.

Weitere Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Attraktivität der eliminierten Alternative, zu einer besseren Beurteilung dieser Alternative führt<sup>290</sup>. D.h. die Einstellung zu einer Alternative verändert sich positiv, wenn sie eliminiert wird bzw. von Elimination bedroht wird. Dies bedeutet, dass ursprünglich selbst als eher negativ bewertete Arbeitsprozesse, bei ihrem Wegfall eine nachträgliche „Einstellungsaufwertung“ erhalten. Somit könnte selbst ein dissonantes Commitment unter Berücksichtigung einer durchzuführenden organisatorischen Veränderung an Konsonanz gewinnen, während die Wahrnehmung der organisatorischen Veränderung als dissonant eingestuft wird bzw. mit

---

<sup>287</sup> Vgl. Schwarz(1980), S. 17.

<sup>288</sup> Vgl. Schmidt(1977), S. 11.

<sup>289</sup> Vgl. Link(1987), S. 84.

<sup>290</sup> Vgl. Schmidt(1977), S. 9.

Reaktanz auf diese reagiert wird, da sie das konsonantere Konstrukt bedroht.

Heckhausen weist darauf hin, dass neben der Einengung der Freiheit auch der Kontrollverlust eine Rolle für das Entstehen von psychologischer Reaktanz spielt<sup>291</sup>. Dieser Kontrollverlust kann beispielsweise entstehen, wenn betriebliche Prozesse neu und ohne Möglichkeit von Mitgestaltung modifiziert werden. Diese Argumentation orientiert sich eng an machttheoretischen Überlegungen. Hier wird eine erreichte Machtposition durch die organisatorische Veränderung bedroht. Dabei wurde von Schmidt nachgewiesen, dass Reaktanz negativ mit dem Status korreliert, d.h. dabei reduziert soziale Macht das Auftreten von Reaktanz<sup>292</sup>. Hier kann vermutet werden, dass insbesondere informelle Machtpositionen auf Angst vor Kontrollverlust basierende Reaktanz zeigen.

Nach Schmidt ist Reaktanz nicht statisch, sondern steigt mit der Stärke der wahrgenommenen Bedrohung. Entscheidend ist dabei die Legitimation der Freiheitseinschränkung, je besser diese legitimiert ist, desto geringer die Reaktanz. Dieser Gedanke wurde bereits bei der Diskussion zur Einstellungsänderung durch Untersuchungen von Osgood und Tannenbaum aufgegriffen. Analog sind Informationen auf die Bildung von Reaktanz signifikant.

Es ist festzuhalten, dass Reaktanz Widerstandsverhalten initiiert, welches auf Einschränkung wahrgenommener (Entscheidungs-) Freiheit basiert und auf die Wiederherstellung des Zustandes vor der organisatorischen Veränderung abzielt. Messbar ist Reaktanz über „Reaktanz-Effekte“, d.h. mögliche Verhaltensmuster, welche auf Reaktanz hindeuten.

Reaktanz entsteht insbesondere durch die Bedrohung routinierter Arbeitsabläufe. Durch organisatorische Veränderungen bedrohte

---

<sup>291</sup> Vgl. Schmidt(1996), S. 48.

<sup>292</sup> Vgl. Schmidt(1977), S. 9.

Kontrollpositionen können ebenfalls Reaktanz verursachen. In der Empirie wird der Grad der Bedrohung von Freiheit und der wahrgenommenen Beschränkung von Wahlmöglichkeiten erfasst.

#### **4.3. Zusammenführung von Dissonanz und Reaktanz-Theorie**

Die Ansätze der „Kognitiven Dissonanz“ (Widerstand durch fehlende Kongruenz zwischen psychologischen Konstrukten) und der „Reaktanz-Theorie“ (Widerstand durch das Gefühl der Bedrohung) werden in der Empirie zusammengefasst, um den Zusammenhang zwischen der Bewertung der organisatorischen Veränderung und dem Vorhandensein von Reaktanz/Dissonanz aufzuzeigen. Schmidt hat in ihren Untersuchungen die Signifikanz von psychologischen Theorien auf Widerstandsverhalten empirisch evaluiert und die Relevanz von Reaktanz und kognitiver Dissonanz auf das Widerstandsverhalten bestätigt<sup>293</sup>. Da beide Ansätze in der empirischen Überprüfung als gemeinsame Variable erhoben werden, soll hier eine entsprechende Zusammenführung begründet werden.

Die beiden diskutierten Ansätze beziehen sich auf unterschiedliche Aspekte der Einstellungsbildung. Eine Zusammenführung ist gemäss Untersuchungen von Fuchs sinnvoll, da sich in seinen Untersuchungen, eine gesonderte Erfassung von Widerstandsverhalten als nicht sinnvoll herausstellte<sup>294</sup>. Eine gemeinsame Erfassung von Reaktanz und Dissonanz erfasst verschiedene Aspekte der gleichen Verhaltensdisposition. Während Festinger die kognitiven Aspekte berücksichtigt, zielt die Theorie von Brehm auf die affektiven/emotionalen Aspekte der Einstellung. Bei den Änderungswiderständen ist deren zentrale Ursache ihre Reaktion auf die Realität bzw. dem Druck der Realität zu entsprechen. Insbesondere nennt Festinger den Verlust lieb gewonnener Zustände und die Aufgabe gewohnter Verhaltensweisen als Ursache für das

---

<sup>293</sup> Vgl. Schmidt(1996), S. 149.

<sup>294</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 173.

Vorhandensein von Änderungs-Widerständen<sup>295</sup>. Damit nähert sich Festinger stark dem Verständnis von Brehm an.

Die Kognitionen „Wertesystem“ und „Unternehmenskultur“ nähern sich durch Sozialisierung im Zeitablauf an. Der Grad der Übereinstimmung wird in der Variable des Commitment erfasst. Durch diese Annäherung besteht die Tendenz zur Konsonanz, welche bedürfnisbefriedigende Wirkung ausübt. Organisatorische Veränderungen bedrohen diese Konsonanz, durch die Einführung neuer und Eliminierung alter Elemente der Kognition. Dieser Prozess wird als Freiheitseingrenzung wahrgenommen, auf den mit dem motivationalen Zustand der Reaktanz reagiert wird.

Informationen spielen in beiden Ansätzen eine wichtige Rolle. In der Dissonanztheorie ergänzen sie kognitive Konstrukte in ihrem Umfang und können so diese wieder in einen konsonanten Zustand bringen. In der Reaktanztheorie können Informationen, insbesondere veränderungsrelevante Informationen, auf Reaktanz basierendes Widerstandsverhalten initiieren.

Das Konstrukt der Macht ist ebenfalls in beiden Ansätzen ein Wirkungsfaktor, gleichwohl auch hier die Sichtweise unterschiedlich ist. In der Dissonanztheorie wird dieser Aspekt in Form der forcierten Einwilligung aufgenommen und ergänzt damit die Überlegungen Kelmans zur Einstellungsänderung via Einwilligung/Compliance. Die Machteinwirkung findet somit von außen statt. Diese externe Beeinflussung zielt auf ein, von anderen als der Person, erwünschtes Verhalten. Bei der Reaktanztheorie hingegen wird eine bestehende Machtposition der betroffenen Person bedroht. Der Auslöser des psychologischen Prozesses Reaktanz hat seinen Ursprung also in der Bedrohung eines bereits erreichten Status Quo der betroffenen Person.

Es wurde dargestellt, dass informelle Machtpositionen durch habituelle Arbeitsweisen erreicht wurden, die eng mit den betrieblichen Prozessen

---

<sup>295</sup> Vgl. Festinger(1978), S. 35.

verbunden sind. Eine organisatorische Veränderung bedroht diese Machtposition (da die Veränderung von Prozessen im Fokus der organisatorischen Veränderung steht). Diese Situation kommt dem Verständnis der Reaktanztheorie nahe, nach der Reaktanz durch die Eingrenzung von Freiheitsspielräumen entsteht. Dabei sind die von der weiteren Durchführung bedrohten Alternativen (i.S. von bedrohten Freiheitsspielräumen) durch habituelle Verhaltensweisen entstanden.

In der Zusammenführung von Dissonanz- und Reaktanz-Theorie wurde deutlich, dass die Aussagen beider Theorien sich tendenziell komplementär zueinander verhalten (Veränderung einer konsonanten Kognition [negative kognitive Einstellung zur Veränderung] wird als Bedrohung wahrgenommen [negative affektive Einstellung zur Veränderung]). Widerstandsverhalten wird im weiteren Verlauf der Arbeit mit Reaktanz/Dissonanz gleichgesetzt.

#### **4.4. Konklusion der theoretischen Grundlagen zu einem Widerstandsmodell und Hypothesenbildung**

##### **4.4.1. Widerstandsmodell**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Widerstandsmodell auf Grundlage der diskutierten theoretischen Ansätze abzuleiten. Die Widerstandsverhalten bedingenden unabhängigen Variablen sind:

1. Einstellung zur formalen Norm
2. Commitment zur Organisation

Das Widerstandsmodell komprimiert aus allen in den vorausgegangenen Kapiteln dargestellten Theorien die zur Einstellungsbildung relevanten Aspekte und macht Aussagen über deren Zusammenwirken. Die organisatorische Veränderung enthält soziale und formale Aspekte und ist nicht losgelöst von der Organisation zu bewerten. Diese Bewertung entspricht der Variablen **„Einstellung gegenüber organisatorischer Veränderung“**. Bei Annahme der langfristigen Verhaltensrelevanz von Einstellungen, führt eine negative Bewertung der organisatorischen Veränderung aufgrund

ihrer Spezifikation zu Widerstandsverhalten. Der Ansatz von Petty und Cacioppo zeigt den Einfluss der Information auf die Einstellungsbildung auf. Nach Kelman kann externer Veränderungsdruck auf eine Einstellung durch soziale und formale Normen erfolgen. Entscheidend ist die Zustimmung dieser Normen durch den Empfänger im Sinne einer Internalisierung. Die Bewertung eines Reizes erfolgt nach Sherif und Hovland durch den Vergleich des Reizes mit einem Standard der Person. Grundsätzlich entscheidet die Ähnlichkeit des Reizes mit dem Standard über die Bewertung im Sinne einer Assimilation oder eines Kontrastes. Aus diesen Überlegungen wurde abgeleitet, dass die **Einstellung zur Organisation** als Standard zur Bewertung organisatorischer Veränderungen fungiert. Dabei kann nach Osgood und Tannenbaum von einer positiven, negativen oder neutralen Einstellung zur Organisation als mögliche Ausprägungen der Variable ausgegangen werden, welche bei positiver und negativer Ausprägung bei der Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen kongruent assimilierend wirkt. Osgood und Tannenbaum identifizieren neben der Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen und der Einstellung zur Gesamtorganisation noch den Einfluss der Variablen der Informationen auf die Einstellungsbildung, dabei ist die kongruente oder inkongruente Beziehung der Variablen untereinander entscheidend für die Einstellungsbildung. Es besteht eine Tendenz, Kongruenz zwischen den Variablen im Zeitablauf herzustellen. Die hohe Komplexität der Einstellung zur Organisation ergibt sich aus den Variablen Commitment und der Zustimmung zu formalen Normen. Das **Commitment** ergibt sich aus der Zustimmung zur Unternehmenskultur als sozialen Aspekt der Organisation. Dabei erhöht sich nach Argyris die Stabilität der Variablen des Commitment durch soziale Interaktion zwischen Organisation und Individuum im Zeitablauf. Formale Normen resultieren aus den formalen Machtpositionen im Unternehmen, welche aus den Untersuchungen zu Machtbasen von Raven und French abgeleitet wurden. Die **Zustimmung zu formalen Normen** durch Mitglieder der Organisation, welche über informale Machtbasen verfügen, prägen den technisch/formalen Aspekt der Einstellung zur Organisation. Die

Aussagen von Fishbein und Ajzen, werden aufgrund der langfristigen Betrachtung stark eingeschränkt, da sich das Verhalten langfristig an dem Grad der Zustimmung zu formalen Normen orientiert.

Eine negative Bewertung der organisatorischen Veränderung führt zu einer hohen **Ausprägung von Reaktanz/Dissonanz**. Nach Festinger richtet sich Widerstandsverhalten auf die Angleichung der schwächsten Kognition innerhalb eines kognitiven Prozesses, sofern Kognitionen in dissonantem Verhältnis zueinander stehen. Die schwächste Kognition ist in der vorliegenden Arbeit die Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen im Vergleich zur Einstellung zur Organisation. Durch Widerstandsverhalten wird der durch die Dissonanz hervorgerufene emotionale Druck reduziert. Gemäß der Theorie Brehms wirken Informationen ggf. reaktant. Das Gefühl der Bedrohung resultiert aus der Neugestaltung von Prozessen, welche Grundlage informaler Machtbasen sind. Reaktanz basiert auf der Wahrnehmung einer Freiheitsbeschränkung.

Das Widerstandsmodell beinhaltet die unabhängigen Variablen „Commitment“ und „Formale Norm“. Dabei sind als Ausprägungen jeweils positiv (+), negativ (-) oder neutral (0) denkbar. Die „Einstellung zur organisatorischen Veränderung“ ist die abhängige Variable. Bei einer negativen Ausprägung führt diese zu Reaktanz/Dissonanz.

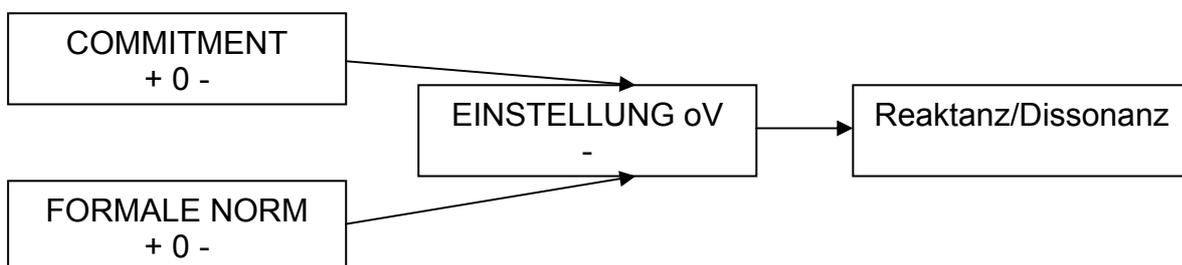


Abb. 8.: Wirkungsmodell Widerstandsverhalten

#### **4.4.2. Hypothesenbildung**

Aus dem theoretischen Widerstandsmodell lassen sich Hypothesen für die interessierende Population der von organisatorischen Veränderungen betroffenen Bankmitarbeiter ableiten. Dabei ergibt sich aus den theoretischen Überlegungen eine Multikausalität für die Einstellungsbildung gegenüber organisatorischen Veränderungen, d.h. es wurden zwei unabhängige Variablen identifiziert (Commitment und Einstellung zur formalen Norm), welche auf die Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung und der Ausprägung von Reaktanz/Dissonanz einwirken.

Dabei wird zur späteren Überprüfung des statistischen Zusammenhanges Alternativhypothese (H1) und Nullhypothese (H0) formuliert. Die Nullhypothese (H0) ist die Hypothese, welche die festgestellte Differenz zwischen dem hypothetisch festgelegten Wert der Grundgesamtheit und dem empirisch ermittelten Wert der Stichprobe lediglich auf den Einfluss des Zufalls des Stichprobenverfahrens zurückführt. Die Alternativhypothese (H1) beinhaltet die gegenteilige Aussage, dass die Abweichungen der Stichprobenergebnisse von den hypothetisch festgelegten Werten der Grundgesamtheit nicht auf Zufallseinflüsse zurückzuführen sind, sondern signifikanter Art sind. Analog zu den theoretischen Überlegungen bilden sich folgende Hypothesen. Neben der Formulierung des Zusammenhanges, wird die Richtung des Zusammenhanges festgelegt.

##### **Hypothese I**

Wenn das Commitment zum Gesamtunternehmen negativ ist, dann wird auch die organisatorische Veränderung negativ bewertet (H1). Das Commitment zum Gesamtunternehmen hat keinen Einfluss auf die Bewertung der organisatorischen Veränderung (H0).

##### **Begründung der Richtung des Zusammenhanges I**

Das Commitment zum Gesamtunternehmen ist der Einstellung zur organisatorischen Veränderung zeitlich vorgelagert. Zum einen ist die Bildung des Commitment unter Berücksichtigung der Theorie von

Argyris das Ergebnis eines i.d.R. längeren sozialen Prozesses, welcher innerhalb der Organisation stattfindet. Zum anderen sind organisatorische Veränderungen feste Bestandteile der initiierten Organisation bzw. benötigen die Organisation als Bezugspunkt für ihre konkrete Ausgestaltung. Auf der psychologischen Ebene kann die Theorie Sherifs und Hovlands auch für die Begründung der Richtung des Wirkungszusammenhangs genutzt werden. Das Commitment ist im Sinne der Autoren der Standard, welcher der Bewertung der organisatorischen Veränderung zugrunde liegt.

### **Hypothese II**

Wenn die formalen Normen negativ bewertet werden, dann wird auch die organisatorische Veränderung negativ bewertet(H1). Die Bewertung der formalen Normen hat keinen Einfluss auf die Bewertung der organisatorischen Veränderung (H0).

### **Begründung der Richtung des Zusammenhanges II**

Fishbein und Ajzen argumentieren, dass für die Ursächlichkeit von Einstellungen „Überzeugungen“ verantwortlich sind, d.h. die Einstellungsbildung ist das Ergebnis der eingeschätzten Konsequenzen und Wahrscheinlichkeit bei der Durchführung von Handlungen. Kelman zeigte den Einfluss extern an das Individuum herangeführter Normen („Compliance“) auf die Einstellungsbildung auf. Die Normen im Kontext einer organisatorischen Veränderung sind im Sinne dieser Argumentation ursächlich für die Ausbildung der Einstellung gegenüber diesen.

### **Hypothese III**

Wenn die Einstellung gegenüber einer organisatorischen Veränderung negativ ist, dann wird Reaktanz/Dissonanz gezeigt(H1). Die Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung hat keinen Einfluss auf Reaktanz/Dissonanz gegenüber der organisatorischen Veränderung(H0).

### **Begründung der Richtung des Zusammenhanges III**

Bereits in den Gliederungspunkten über die Struktur von Einstellungen und deren Verhaltensrelevanz wurden diese als relevante

Verhaltensdispositionen betrachtet, welche Grundlage für das später zu zeigende Verhalten liefern. Der Ansatz von Kelman zeigt, dass bedingt durch Identifikation oder Compliance, Einstellungen und Verhalten nicht immer identisch sein müssen. Hier wird Festinger gefolgt, der darauf hinwies, dass ein einstellungskonträres Verhalten langfristig durch die dadurch verursachten Dissonanzen nicht möglich ist. Um die Ursächlichkeit von Einstellungen auf das Verhalten zu begründen, wird auf den Ansatz von Fishbein und Ajzen verwiesen, welcher das Verhalten durch die Verhaltensabsicht determiniert. Erst ab diesem Zeitpunkt können Betroffene Widerstandsverhalten zeigen, welches sich auf die organisatorische Veränderung bezieht.

## **5. Stand der empirischen Forschung**

In der jüngsten Vergangenheit wurden drei empirische Untersuchungen mit dem Fokus auf Mitarbeiterverhalten bei organisatorischen Veränderungen durchgeführt. Methode und Ergebnisse werden diskutiert, um anschließend ein eigenes Design der Erhebung zu entwickeln.

### **5.1. Die Untersuchung von Gaßner: Implementierung organisatorischer Veränderungen**

#### **5.1.1. Beschreibung der Untersuchung**

Gaßner untersuchte in einer umfangreichen empirischen Untersuchung, welche im Rahmen eines DFG-finanzierten Projektes ermöglicht wurde, wie sich Mitarbeiter zur Unterstützung von Reorganisationsprojekten motivieren lassen. Die Untersuchungen wurden begleitend in fünf Reorganisationsprojekten in verschiedenen Firmen durchgeführt.

Während des Verlaufs der Studie kamen vier Erhebungsverfahren zum Einsatz. Eine teilnehmende Beobachtung im Rahmen eines KAIZEN-Projektes und Expertengespräche vermittelten einen Einblick in die allgemeine Thematik organisatorischer Veränderung und den konkreten Reorganisationsprojekten in den relevanten Firmen. Qualitative Interviews dienten der Vorbereitung der quantitativen Analyse in Form einer großzahligen schriftlichen Befragung.

Ziel der Untersuchung war es, Gestaltungsparameter für die Implementierung organisatorischer Veränderungen zu identifizieren und mittels Faktorenanalyse auf signifikante Faktoren zu verdichten. Es wurde deutlich, dass von organisatorischen Veränderungen betroffene Mitarbeiter unterschiedliche Präferenzen bezüglich der konkreten Ausgestaltung organisatorischer Veränderungen hatten. Eine Zuordnung entsprechender Präferenztypen erfolgte gemäß den gebildeten Clustern. Gaßner suchte nach der Bestätigung seiner Hypothese, dass sich Präferenzen der Mitarbeiter in Abhängigkeit ihrer Charakteristika (Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Position im Unternehmen) unterscheiden.

Da die Grundgesamtheit bei der Stichprobenbildung nicht in Form einer Urliste vorlag, war die Stichprobenbildung mittels eines Verfahrens der Zufallsauswahl nicht möglich. Um trotz des Einsatzes eines bewussten Verfahrens der Stichprobenauswahl die Transparenz der Untersuchung zu gewährleisten, entschloss sich Gaßner dazu, die Gruppen der befragten Mitarbeiter via Clusteranalyse zu definieren (d.h. entsprechende homogene Gruppen zu bilden) und Befragte diesen Gruppen zuzuordnen.

In seinem Bemühen, den Probanden eine Gesamtbewertung einer organisatorischen Veränderung durchführen zu lassen, identifizierte Gaßner relevante Attribute mittels der Critical-incident-technique (CIT) von Flanagan<sup>296</sup>. Dem Vorwurf der Subjektivität (Untersuchungsleiter zwingt den Probanden die Items der Untersuchung auf bzw. diese Items wurden aus subjektiven Überlegungen des Untersuchungsleiters generiert und entsprechen nicht zwangsläufig der Attributauswahl der Befragten) bei der Verwendung von Skalenmethoden, versucht Gaßner durch die Verwendung der CIT zu begegnen: da diese Technik die Attribute aus den freien Antworten der Probanden generiert.

---

<sup>296</sup> Vgl. Gaßner(1999), S. 101.

Die Methode zielt auf die Generierung positiver und negativer, herausragender/„kritischer“ Ereignisse im Kontext organisatorischer Veränderungen durch freies Assoziieren der Probanden. Aus den entsprechenden Interviews resultierten 1.017 „kritische Ereignisse“, welche klassifiziert wurden. Die Auswahl der Attribute erfolgte nach deren Häufigkeit der Nennung.

Diese Vorarbeit bildete die methodische Grundlage für eine großzahlige quantitative Erhebung via Fragebogen. Die theoretische Grundlage der Fragebogengestaltung lieferte der Ansatz des Adequacy-Importance-Modells, eine Methode der multiattributiven Einstellungsmessung, welche auf der Theorie der kognitiven Algebra aufbaut. Dieser Ansatz bildet den Prozess einer intrapersonalen Bewertung dahingehend ab, dass sich die Beurteilung eines Objektes aus vielen Teilurteilen bildet. Eine Aggregation der Teilurteile findet mittels einer Indexbildung statt. Entscheidend ist die Überlegung, dass sich das Gesamturteil gegenüber einem Objekt aus Wichtigkeit und Ausprägung einzelner Merkmale bildet. Eine Verknüpfung von Ausprägungs- und Bedeutungskomponenten erfolgt multiplikativ, die Aggregation zu einem Gesamturteil additiv. Die Methode erfordert von den Probanden eine starke Auseinandersetzung im Sinne eines hohen Involvement mit dem Einstellungsobjekt, da dann der nötige Bewusstseinsgrad für die Abfrage der einzelnen Attribute gegeben ist. Ein entsprechendes hohes Involvement wurde im Kontext organisatorischer Veränderungen, wie auch in dieser Arbeit, angenommen.

Der von Gaßner gestaltete Fragebogen zielte auf die Gesamtbewertung des Reorganisationsprojektes, analog zum Ansatz des Adequacy-Importance-Modells die Erhebung der Bedeutungs- und Ausprägungskomponenten, sowie die Einschätzung der Rolle der Befragten innerhalb des Reorganisationsprojektes anhand einiger Persönlichkeitsmerkmale. Die Bedeutungs- und Ausprägungskomponenten der jeweiligen Einstellungs-Attribute erfasste Gaßner über Rating-Skalen (7-stufige Rating-Skala und Thermometer-Skala).

### 5.1.2. Ergebnisse der Untersuchung Gaßners

Durch die Verwendung des Ansatzes der kognitiven Allgebra ermittelt Gaßner Bedeutungs- und Ausprägungskomponente getrennt voneinander. Die Bedeutungskomponente wurde dabei unabhängig von dem jeweilig konkreten Reorganisationsprojekt abgefragt. Die hier aufgezeigte Übersicht der Ergebnisse der Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf die Bedeutungsebene, da sich die Ausprägungskomponente stark an den jeweiligen inhaltlichen Aspekten der einzelnen Veränderungsprojekten orientiert, welche nicht im Fokus der vorliegenden Betrachtung liegen. Die Verwendung des Ansatzes der kognitiven Algebra ist nicht unproblematisch, da das Aufsummieren der einzelnen Werte z.B. Erkenntnissen der Neurowissenschaften widerspricht, nach denen die neuronalen Netzwerke bei Entscheidungsprozessen viel komplexer sind.

Bei der Erhebung der relativen Wichtigkeit der einzelnen Gestaltungsparameter von organisatorischen Veränderungen fiel auf, dass Befragte bei der Bewertung der Gestaltungsmittel organisatorischer Veränderungen zu Extremwerten neigten. Dieser „Milde-Härte-Fehler“ ist ein Urteilsfehler, der bei der Verwendung von Rating-Skalen auftaucht. Die Befragten bewerten den zu beurteilenden Sachverhalt tendenziell zu positiv oder zu negativ. Dabei empfiehlt Bortz Probanden über die Gefahr einer solchen Urteilsverfälschung im Vorfeld der Untersuchung aufzuklären, sowie über Wertigkeit der einzustufenden Merkmale mit den Probanden zu diskutieren.<sup>297</sup>

Diese Tendenz wird von Gaßner akzeptiert, da durch Transformation auf ein niedrigeres Skalenniveau Informationen verloren gingen. Eine nähere Begründung gibt der Verfasser nicht. So wäre interessant, mehr über die Motivation zu erfahren, die dieser Tendenz zu Extremwerten zugrunde liegt.

---

<sup>297</sup> Vgl. Bortz et al.(2003), S. 182 und 183.

In der Darstellung der Ergebnisse ordnet Gaßner zur besseren Übersicht die eruierten Gestaltungsmittel der „Phase der Implementierung“ und der „Neuen Struktur“ zu.

Bei beiden Betrachtungsweisen wird nach dem gleichen Modus vorgegangen: Die Vielzahl der erhaltenen Gestaltungsparameter werden mittels einer Faktorenanalyse zu Gestaltungsparametern verdichtet. Abschließend werden die Untersuchungsobjekte mittels Clusteranalyse zu Gruppen zusammengefasst, welche in sich möglichst homogen und untereinander möglichst heterogen sind.

Bei der Auswertung der genannten Gestaltungsmittel/Items gibt die errechnete Varianz Auskunft über den Grad der Einigkeit der Befragten bei der Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Gestaltungsparameter (je niedriger die Varianz, desto höher der Grad der Einigkeit). Folgende Gestaltungsmittel/Items sind für eine Vielzahl der Befragten von hoher Bedeutung (je drei Items mit der geringsten Varianz):

1. ... dass sie die Freiheit bekommen, ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitsweise eigenverantwortlich zu gestalten (0,645)
2. ... dass sich Unsicherheit hinsichtlich Personalentscheidungen nicht über längere Zeit hinzieht (0,781)
3. ... dass Ihr eigener Arbeitsplatz sicher erscheint (0,855)

Dabei schwankt die Varianz der insgesamt 39 eruierten Items zwischen 0,645 und 3,625 (die höchste Varianz erhielt das Item „... dass Erfolge „gefeiert“ werden“). Die durchschnittliche Varianz lag bei 1,87. Festzuhalten bleibt, dass der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes bei ausnahmslos allen Befragten eine hohe Bedeutung zukommt.

Da es bei 39 Gestaltungsmitteln/Items unwahrscheinlich ist, dass alle Variablen voneinander unabhängig sind, führte Gaßner eine Faktorenanalyse durch, um Hintergrundvariablen zu identifizieren. Die Unabhängigkeit der Gestaltungsmittel ist wesentliche Voraussetzung für die Verwendung des Adequacy-Importance Modells (d.h. der späteren additiven Verknüpfung der einzelnen Attribute). Gestaffelt nach

Bedeutung (1= „gar nicht wichtig“, 7= „äußerst wichtig“) extrahiert Gaßner die folgenden Faktoren:

1. Vermeidung unnötiger Unsicherheit (6,23): d.h. überlegte Umsetzung des Projektes
2. Gutes Betriebsklima (6,18): d.h. vertrauensvolles Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen und Einfühlungsvermögen der Verantwortlichen
3. Sicherheit [auch in Zukunft eine erfüllbare Aufgabe zu haben](6,16): d.h. Arbeitsplatzsicherheit
4. Gerechtigkeit über die Hierarchie [bzgl. Konsequenzen und Information] (5,94): Ausdruck der Forderung, das alle Hierarchieebenen die Veränderung mittragen. Mitarbeiter der Basis wollen kein Informationsdefizit gegenüber dem Management in Kauf nehmen.
5. Information [Angebot und Nachfrage seitens der Verantwortlichen] (5,84): erfasst Informationsangebot seitens der Verantwortlichen, aber auch die Informationsnachfrage der Verantwortlichen bei den betroffenen Mitarbeitern
6. Aktivität (5,77): d.h. schnelle und konsequente Umsetzung der organisatorischen Veränderung und Forderung der Mitarbeiter nach Gestaltungsspielräumen auf der Ebene des eigenen Arbeitsplatzes
7. Partizipation (5,43): d.h. Forderung nach Mitbestimmung in Planungsteams und die Einbeziehung in Projektgruppen
8. Respekt vor der Vergangenheit (4,84): d.h. „Vermeidung einer Abwertung alles Bisherigen“
9. Vermeidung von Mehrbelastung (4,53): d.h. Überstunden, Urlaubssperre, Wochenendarbeit, Mehrfachbelastung und zeitlicher Druck
10. Anerkennung, Karriere (4,25): erfasst Formen sozialer Anerkennung für bestimmte Leistungen

In den folgenden Überlegungen geht es Gaßner um die Beschreibung der Population der Mitarbeiter, da er feststellt, dass sich die Bewertung der organisatorischen Veränderung unter den Mitarbeitern durch sehr starke Schwankungen der Varianz in der Untersuchung auszeichnet.

Das Instrument der Clusteranalyse bildet aus den 313 Untersuchungsobjekten fünf in sich homogene Gruppen, welche sich untereinander durch die Präferenzstrukturen ihrer Mitglieder zu den Gestaltungsparametern unterscheiden. Die Mitarbeiter sind folgenden Gruppen zugeordnet:

1. „Karrierist“ (nehmen starke Einschränkungen durch organisatorische Veränderungen in Kauf): 17% oP, 29% IA, 21% GI<sup>298</sup>
2. „Macher“ (starke Bedeutung von Partizipation, unter Erhalt/Förderung von Anerkennung und Karriere): 16% oP, 36% IA, 29% GI
3. „Nimmersatt“ (hohes Anspruchsniveau, bei nur geringer Akzeptanz von Einschränkungen): 32% oP, 14% IA, 9% GI
4. „Streßvermeider“ (sehr geringes Anspruchsniveau, Anerkennung und Karriere unwichtig, mittel ausgeprägter Wunsch nach Sicherheit): 13% oP, 14 IA, 29% GI
5. „Behaglicher“ (hohes Anspruchsniveau, außer Karriere und Anerkennung, wenig Bereitschaft Einschnitte zu akzeptieren): 22% oP, 7% IA, 12% GI

Bei der Betrachtung der Bedeutung der Gestaltungsmittel der „Neuen Struktur“ gilt, bei gleichem methodischen Vorgehen, die drei Gestaltungsmittel mit der niedrigsten Varianz:

1. ... dass Sie durch die Neuerungen keine finanziellen Einbußen erleiden (0,368)
2. ... dass Sie Ihre Fähigkeiten auch in der neuen Tätigkeit anwenden können (0,515)
3. ... dass der neue Arbeitsplatz langfristig gesichert erscheint (0,865)

Die Schwankung des Streuungsmaßes(Varianz) schwankt zwischen 0,368 und 3,770, bei einem Durchschnittswert von 1,78. Dabei hebt Gaßner hervor, dass für die Befragten durch organisatorische Veränderungen verursachte Gehaltseinbussen keinerlei Akzeptanz

---

<sup>298</sup> Anm. oP= Mitarbeiter ohne Personalverantwortung, IA= leitende Angestellte, GI= Gruppenleiter.

erhalten. Bei der Faktorisierung der Gestaltungsmittel zu Gestaltungsparametern wurden fünf Gestaltungsparameter definiert:

1. „Materielle Stabilität“ (Faktorwert 6,41): d.h. Verlust von materiellen Bezügen und Bedeutung im Unternehmen
2. „Prozessqualität“ (Faktorwert 5,99): d.h. qualitative Bewertung der neuen Struktur durch den Mitarbeiter (leichtere Aufgabenerfüllung, höherer Kundennutzen, mehr Vorteile für das Unternehmen)
3. „Vermeidung von Mehrbelastung“ (Faktorwert 5,02)
4. „Karriere“ (Faktorwert 4,71): erfasst den Wunsch nach Karriere (insb. Zunahme an Macht und Verantwortung)
5. „Soziale Stabilität“ (Faktorwert 4,43): Zusammenarbeit mit denselben Kollegen und Vorgesetzten wie vor der organisatorischen Veränderung und Beibehaltung des Unternehmensstandortes

Eine entsprechende Typenbildung via Clusteranalyse ergab fünf in sich homogene Gruppen:

1. „Aufsteiger“: 15% IA, 17% GI, 22% oP
2. „Stressvermeider“: 23% oP, 9%GI, 6% IA
3. „Kämpfernatur“ (sehr geringes Anspruchsniveau und die Akzeptanz starker Einschnitte materieller Art, aber auch Mehrbelastung und Veränderungen im sozialen Bereich): 63% IA, 40% GI, 15% oP
4. „Nimmersatt“: 8% IA, 29 GI, 28% oP
5. „Ameise“ (soziale Stabilität sehr wichtig, Vermeidung von Mehrbelastung sehr unbedeutend): 8% IA, 5% GI, 12% oP

Im Vergleich der befragten Unternehmen liegen auf den ersten Blick die Gesamturteile der organisatorischen Veränderungen unabhängig vom initiierenden Unternehmen relativ eng beieinander. Diese Korrelation ist aber durch die kompensatorische Natur des Erhebungsinstrumentes bedingt. Dabei wird die Phase der Implementierung insgesamt schlechter bewertet als die neue Struktur. Dies führt Gaßner auf die Orientierung der Mitarbeiter in der Implementierungsphase zurück, die noch gering ausgeprägt ist und die dadurch verursachte Unsicherheit zu einer tendenziell schlechteren Bewertung führt. Auch lagen die

einzelnen organisatorischen Veränderungen bereits eine Zeit zurück, was im nachhinein eine bessere Bewertung des Sachverhaltes als zum Zeitpunkt der Durchführung nahe legt.

Die Auswertung der demografischen Merkmale „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „hierarchische Stellung“ ergaben, dass gerade die 40- bis 49-jährigen Mitarbeiter die Phase der Implementierung als auch die neue Struktur am schlechtesten beurteilen. Junge Mitarbeiter und Mitarbeiter, welche durch ihr Alter dem Zeitpunkt der Pensionierung nahe stehen, bewerteten die organisatorische Veränderung positiver. Gaßner vermutet, dass die jüngere Gruppe (30- bis 39-jährigen) die Veränderungen eher als Chance, denn als Gefahr sehen und die ältere Gruppe (50- bis 59-jährigen) aufgrund arbeitsrechtlicher Absicherung/Nähe zum Austrittsalter „nichts mehr zu verlieren“ haben. Bei den Betriebsangehörigen mittleren Alters können organisatorische Veränderungen als Bedrohung der erreichten Position im Unternehmen bewertet werden.

Bei der Betrachtung der Gesamturteilswerte fiel Gaßner auf, dass leitende Angestellte die „Phase der Implementierung“ im Vergleich zu anderen Hierarchieebenen am positivsten bewerten, die „Neue Struktur“ aber am negativsten. Gaßner erklärt diese Diskrepanz in dem erhöhten Mitwirkungs- und Informationsgrad, den diese Gruppe durch Teilnahme an Projekt- und Planungsteams gerade an der „Phase der Implementierung“ hatten. Diese „Vorrechte“ werden nach der Implementierung der neuen Struktur wieder eingeschränkt, teilweise werden Hierarchieebenen im Tagesgeschäft zunehmend hinterfragt. Die negativste Bewertung der „Phase der Implementierung“ erhielt diese von Mitarbeitern ohne Personalverantwortung (oP). Gaßner identifiziert hier die, im Vergleich zu anderen Ebenen, am geringsten wahrgenommenen Grade an Mitwirkung, Information, verbunden mit verstärkt wahrgenommener Ungerechtigkeit und Mehrbelastung.

## **5.2. Die Untersuchung von Schmidt: Mechanismen bei Veränderungsprozessen in Unternehmensorganisationen**

### **5.2.1. Beschreibung der Untersuchung**

Margit Schmidt untersuchte in ihrer Tätigkeit als Weiterbildungs- und Organisationsberater bei der Firma Bosch, insbesondere bei Mitarbeitern des Entwicklungsbereiches, das Entstehen von Widerstandsverhalten bei organisatorischen Veränderungen. Die Untersuchung zielte einerseits auf die Identifizierung verschiedener Arten von Widerstandsverhalten und das Aufzeigen der Ursachen für das Entstehen von Widerstandsverhalten. Gleichzeitig sollten „*generalisierbare Mechanismen bei jeglicher Art von organisatorischen Wandel*“<sup>299</sup> aufgezeigt werden. D.h. Es sollte überprüft werden, ob und unter welchen Bedingungen Widerstände auf Reaktanz oder Dissonanz beruhen und ob organisatorische Veränderungen per se mit Einstellungsänderungen der Mitarbeiter verbunden sind. Schließlich soll ähnlich wie bei Untersuchungen Gaßners der Nutzen bzw. die Wirksamkeit von Maßnahmen eruiert werden, welche die organisatorische Veränderung flankieren. Schmidt entschloss sich ebenfalls die Persönlichkeitsprofile von Mitarbeitern in ihre Betrachtung mit einfließen zu lassen, um zu untersuchen, ob die Persönlichkeitsstruktur eines Mitarbeiters Auswirkungen auf dessen Akzeptanz gegenüber organisatorischen Veränderungen hat.

Schmidt bereitete ihre Hauptuntersuchung durch eine qualitative Voruntersuchung in Form von Einzel- und Gruppeninterviews vor. In diesen Interviews ging es um die Nennung von Ausprägungsmöglichkeiten von Widerstandsverhalten bei organisatorischen Veränderungen und deren wahrscheinliche Ursache. Dabei bezog sich die Sichtweise auf den einzelnen Mitarbeiter, als auch auf Mitarbeitergruppen. Die auf die Voruntersuchung aufbauende quantitative Studie wurde in zwei Schritten umgesetzt. Beide wurden via Fragebogen durchgeführt, welche von den Probanden schriftlich beantwortet wurden. In der ersten Erhebung wurde zusätzlich die deutschsprachige Version des 16 Persönlichkeitsfaktoren-Tests von

---

<sup>299</sup> Schmidt(1996), S. 74.

Catell eingesetzt (16 PF). Der zweite Fragebogen wurde im Kontext der Dissertation erstellt. Die Untersuchung folgte dem Konzept einer Longitudinalstudie, in der die gleichen Betroffenen vor und nach der organisatorischen Veränderung zu dieser befragt wurden.

Die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte ergaben sich als für das Untersuchungsfeld relevant aus der theoretischen Diskussion und wurden von Schmidt entsprechend operationalisiert. Die Prüfung auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der 1. und der 2. Erhebung erfolgte mittels eines t-Test. Die folgenden Variablen waren nach Schmidt für die Hypothesengruppe „Widerstand“ relevant, die entsprechenden Fragebatterien wurden Vorgesetzten vorgelegt, um zu prüfen, ob deren Erwartungen mit den beobachteten Ergebnissen übereinstimmen:

- Die Einschätzung der erwartbaren Risiken und deren mögliche Ursachen(1. Studie), sowie die tatsächlich beobachteten Risiken (2. Studie)
- Aufgrund von Dissonanz erfolgte Einstellungsänderung (Dissonanz wurde hier als Indikator für Einstellungsänderungen verstanden)
- Zuordnung von Reaktanz zu bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen (external-attribuierende und unsichere Mitarbeiter)

In der zweiten Hypothesengruppe („Differenzielle Unterschiede“) wurden die unterschiedlichen Ausprägungen der Persönlichkeitsfaktoren nach dem 16 PF von Catell erfasst. Neben den Sekundärfaktoren des PF wurden die Variablen „Kontaktbereitschaft“ und „Normgebundenheit“ gesondert eruiert.

In der dritten Hypothesengruppe wurde die Einschätzung und subjektive Bewertung von der organisatorischen Veränderung flankierenden Maßnahmen eruiert. In der vierten Hypothesengruppe wurde der Stellenwert der Vorgesetzten bewertet.

Bei der Auswertung der Daten wurde mittels Korrelationsanalyse die Stärke des Zusammenhanges zwischen den Variablen erfasst.

### **5.2.2. Ergebnisse der Untersuchung von Schmidt**

Schmidt führte in der von ihr untersuchten Unternehmung zwei Befragungen durch. Die Ergebnisse für die in dem vorliegenden Zusammenhang relevanten Variablen sind:

1. Informationen zur organisatorischen Veränderung bzw. den modifizierten/neuen Arbeitsaufgaben werden von allen Mitarbeitern als „am wichtigsten“ oder „mittel wichtig“ eingestuft. Dabei bewerten Führungskräfte die Bedeutung von Informationen insgesamt geringer.
2. Ähnlich erwartungsgemäß erfolgt die Bewertung der Bedeutung von Mitwirkung im Kontext einer organisatorischen Veränderung. Dabei verschob sich die Einschätzung innerhalb der Führungskräfte zwischen der Erst- zur Zweitbefragung. 36,4% der Führungskräfte sind bei der Erstbefragung der Meinung, dass Mitgestaltungsmöglichkeiten eher unwichtig seien. Bei der Zweitbefragung hielten 80% der Führungskräfte die Mitgestaltungsmöglichkeiten für die wichtigste flankierende Maßnahme einer organisatorischen Veränderung. Schmidt erklärt diese Veränderung damit, dass die Vorgesetzten durch einen Erfahrungsprozess das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Mitbestimmung als wichtiger einschätzen lernten als vor der Veränderung. Auf der Seite der Mitarbeiter wird die Bedeutung von Mitbestimmung vor der Durchführung der organisatorischen Veränderung (Erstbefragung) als wichtiger eingeschätzt, als bei der Zweitbefragung nach der Einführung der organisatorischen Veränderung. Schmidt geht auf diesen Befund nicht näher ein.
3. Bei der Einschätzung, ob die organisatorische Veränderung nun mehr Vor- oder Nachteile gegenüber der alten Struktur erbracht hat, haben gerade Mitarbeiter die Veränderung im Nachhinein schlechter beurteilt. Bei Führungskräften ist die Beurteilung im Ganzen und im Zeitablauf immer noch positiv.

4. Tendenziell sehen alle Beteiligten nach der Durchführung der Veränderung zu einem großen Teil (45% zu 28,1%) von der Meinung ab, dass es keine Alternative zur Veränderung gab. Die Möglichkeit, innerbetriebliche Vorschläge stärker in den Veränderungsprozess einfließen zu lassen wurde ebenfalls nach der Veränderung als verbesserungswürdig beurteilt (38,3% auf 57,9%).
5. Die Bewertung der Arbeitsaufgaben vor und nach der Veränderung wird von den Führungskräften im Zeitablauf identisch und überwiegend (63,6%) als gleich geblieben beurteilt. Die Mitarbeiter sehen überwiegend eine Verschlechterung (5% auf 23,1%) bei der Bewertung der Arbeitsaufgaben nach der Veränderung.
6. Bei durch die Veränderung bedingten Anpassungsschwierigkeiten gaben bei der Erstbefragung 78,4% der Befragten an, dass sie bei Schwierigkeiten eine Aufgabenveränderung anstreben. Bei der Zweitbefragung waren es nur noch 3,8% der Befragten. Entsprechend stieg die Anzahl derjenigen, welche keine Probleme bei der Umsetzung der Veränderung hatten von 0% auf 86,5% an.
7. Zu der Veränderung der Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen beurteilen die Mehrzahl der Befragten, dass sich ihre Einstellung diesbezüglich nicht verändert hat (45,9%). 31,1% behaupten, dass sich ihre Einstellung gegenüber der Veränderung verschlechtert habe und 23% sprechen von einer Verbesserung ihrer Einstellung gegenüber der Veränderung. Die Erklärung Schmidts, welche diese Entwicklungen auf Dissonanz- und Reaktanz-Effekte zurückführt, scheint nicht schlüssig nachvollziehbar.
8. Die Einbeziehung von Persönlichkeitsfaktoren auf die Ausprägung des Widerstandsverhaltens führt zu keinem Ergebnis.

### **5.3. Die Untersuchung von Fuchs: Untersuchung der Entstehungsbedingungen für Widerstandsverhalten von Organisationsangehörigen bei strukturellen Veränderungen am Beispiel der Polizei des Landes Sachsen -Anhalt**

#### **5.3.1. Beschreibung der Untersuchung**

Hendrik Fuchs untersuchte die Entstehungsbedingungen von Widerstandsverhalten exemplarisch bei der Einführung des Steuerungsmodells KEEP innerhalb der Organisation der Polizei Sachsen-Anhalts. Ziel der Untersuchung war es, Kausalzusammenhänge zwischen unabhängigen (Widerstand bedingende) und abhängige (Widerstand beinhalten) Variablen aufzuzeigen.

Um die nötigen Kausalzusammenhänge zu eruieren, führte Fuchs eine Vorerhebung<sup>300</sup> durch, welche darauf zielte, die dem Widerstandsmodell zugrunde liegenden Variablen empirisch zu bestätigen und zu verdichten. Neben den soziodemographischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Behörde und Laufbahnzugehörigkeit), wurden 177 als Aussagen formulierte Items von den Polizeibeamten eingeschätzt. Der zentrale Forschungsgegenstand wurde den Probanden nicht mitgeteilt, um Antwortverzerrungen zu vermeiden. Aufgrund der zeitintensiven Beantwortung wurde die Erhebung schriftlich durchgeführt.

Für den Einsatz seines Vorerhebungsinstrumentes leitete Fuchs als Ergebnis theoretischer Arbeiten die unabhängigen Variablen „Quellen und Beeinflussungsmittel sozialer Macht“ und „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ als relevant für das Untersuchungsfeld ab. Die Widerstand bedingenden/unabhängigen Variablen identifiziert er als das „Erfassen von Dissonanz“, das „Erfassen von Reaktanz“, „Erfassen von Bedürfnissen“ und das „Erfassen der Bewertung der Vorgesetzten“.

---

<sup>300</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 129 ff..

Die Stichprobenbildung konnte Fuchs nach dem Zufallsprinzip vornehmen, da ihm die Angehörigen des Polizeivollzugsdienstes in Listenform symbolisch vorlagen. Die Fragebögen wurden durch das Personaldezernat der jeweiligen Behörde an die Empfänger verteilt. Der Rücklauf der Fragebögen belief sich auf 29,50 %, wobei gerade die demografischen Fragen nicht von jedem Befragten beantwortet wurden. Insgesamt waren die Daten der Vorerhebung nicht völlig repräsentativ, bilden die Struktur der Grundgesamtheit tendenziell richtig ab.

Eine Komprimierung der 177 Items aus der Vorerhebung mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse, führte zu einer Identifikation von drei relevanten Faktoren. Dies lag zum einen an der Einschränkung des Instrumentes auf vier Variablen (Fuchs identifizierte fünf) und die mangelnde inhaltliche Interpretation einzelner Items. Die entsprechenden Faktoren waren: „Freiheitsbeschränkung“ und „Bewertung von KEEP“, „Macht“ und „Bewertung der Vorgesetzten“. Daraufhin erfolgte die Auswahl der Items für die Hauptuntersuchung an Hand inhaltlicher Gesichtspunkte, wobei deren interne Konsistenz unter Angabe von Cronbachs  $\alpha$  berechnet wurden. Dabei wurde deutlich, dass alle Werte der internen Konsistenz der reduzierten Itemzahl deutlich höher waren, als die der hoch ladenden Items eines Faktors insgesamt. Die relative Unabhängigkeit der drei Faktoren voneinander wurde durch die Berechnung der Korrelation nach Pearson bestätigt.

Die Auswertung der Vorerhebung zeigte, dass gerade Kritiker der organisatorischen Veränderung trotz Zusicherung der Anonymität Repressalien befürchtet hatten oder die Erhebung als Bestandteil der organisatorischen Veränderung angesehen hatten und ebenfalls abgelehnt hatten. So fiel auf, dass provokative Antworten im Durchschnitt eher moderat beantwortet wurden.

Die von Fuchs durchgeführte Hauptuntersuchung wurde ursprünglich als Längsschnitt-Studie angesetzt, welche nicht nur zum Ziel hatte, die Variablen des Widerstandsmodells zu überprüfen, sondern auch durch zwei Erhebungen innerhalb eines Jahres Schwankungen im

Widerstandsverhalten zu untersuchen. Wie bei der Voruntersuchung, erfolgte die Ziehung der Stichprobe mittels Zufallsauswahl. Bedingt durch die Befürchtungen der Befragten hinsichtlich einer mangelnden Anonymisierung, wurde darauf verzichtet, die gleichen Personen ein zweites Mal zu befragen. Das Instrument der Hauptuntersuchung umfasste 64 Aussagen, in denen auch Aussagen über Involvement und Commitment einbezogen wurden. Diese beiden Variablen wurden von Fuchs als „moderierende“ Variablen auf die Ausprägung der abhängigen Variablen identifiziert. Die Einschätzungen zu Aussagen erfolgte wie in der Voruntersuchung anhand einer sechs- und siebenstufigen Skala, in der die Einschätzung von völliger Ablehnung bis völliger Zustimmung abgetragen wird.

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte durch die Berechnung verschiedener Korrelationskoeffizienten (multipler Korrelationen, Korrelation nach Pearson, Korrelation nach Spearman und Partialkorrelationen). Bei soziodemografischen Merkmalen wurden Zusammenhänge mittels der einfaktoriellen Varianzanalyse berechnet. Die Rücklaufquoten der beiden Hauptuntersuchungen lagen bei 31,9% und 34,8%. Dieser Rücklauf entsprach einer hinreichenden Repräsentativität.

### **5.3.2. Ergebnisse der Untersuchung von Fuchs und Fazit**

Die deskriptiven Ergebnisse<sup>301</sup> der von Fuchs durchgeführten Untersuchung weisen darauf hin, dass die von ihm erhobenen Variablen (Wahrnehmung sozialer Macht, Bewertung [der konkreten organisatorischen Veränderung] KEEP, Bewertung der Vorgesetzten, Erleben von Freiheitsbeschränkung und Widerstandsverhalten, eher nicht zugestimmt werden. Dies bedeutet, dass die Befragten verstärkt die Anwendung formaler Macht im Prozess der Veränderung wahrnehmen, die entsprechenden Items zur Machtanwendung wurden entsprechend abgelehnt. Diese Ablehnung wird auch anhand der Mittelwerte der Variablen „Bewertung von KEEP“ und erlebte

---

<sup>301</sup> Anm. Die deskriptive Statistik umfasst alle Verfahren, die sich mit der beschreibenden Aufbereitung und Auswertung der untersuchten Datenmenge befassen (Pepels(1997), S. 53.).

Freiheitsbeschränkung deutlich. Die geringsten Mittelwerte wurden bei der Variablen Widerstandsverhalten eruiert. Fuchs erhob diese Variable anhand der Aufwendungen der Betroffenen, veränderungsrelevante Informationen zu erhalten. Die Analyse der geringen Mittelwerte der entsprechenden Items lässt darauf schließen, dass sich die von der organisatorischen Veränderung betroffenen Mitarbeiter nur in sehr geringem Ausmaße über diese informieren. Die Messung von Commitment und Involvement weisen auf ein leicht positives Commitment zur Organisation und einem ebenfalls gering positiv ausgeprägtem Involvement hin. Dabei identifizieren sich die älteren Mitarbeiter (über 40 Jahre) eher mit der Organisation (i.S. eines höheren Commitment). Ebenfalls stimmen die älteren Mitarbeiter (über 40 Jahre) eher den Items zu, welche das Erleben von Freiheitsbeschränkung durch die organisatorische Veränderung spezifizieren. Insgesamt werden die Variablen des Widerstandsmodells von den jüngeren Mitarbeitern im größeren Masse zurückgewiesen, als von den älteren. Während die älteren Mitarbeiter die unabhängigen Variablen für Widerstandsverhalten tendenziell positiver als jüngere Kollegen wahrnehmen, sind die Ausprägungen bei der Variable des Widerstandsverhaltens ähnlich wie bei jüngeren Kollegen.

Für die vorliegende Untersuchung relevant, ist die Überprüfung der aus dem von Fuchs aufgestellten Widerstandsmodells abgeleiteten Hypothesen.

Ein Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Stärke von Machtmitteln, der Bewertung von KEEP und dem Erleben von Freiheitsbeschränkung wurde von Fuchs mittels einer multiplen Korrelationsanalyse als ausgesprochen hoch bestätigt. Allerdings ist die Korrelation zwischen Bewertung von KEEP und Erleben von Freiheitsbeschränkung nicht besonders bedeutsam, da beide Variablen ohnehin stark miteinander korrelieren. Dies wurde bereits bei der Betrachtung der entsprechenden Mittelwerte deutlich, da die entsprechenden Items zur Bewertung von KEEP negativ bewertet wurden.

Ebenfalls einen deutlichen Zusammenhang weist Fuchs zwischen den Variablen Bewertung von KEEP und Widerstandsverhalten nach. Dies würde, gemäß dem Verständnis von Widerstandsverhalten, die geringe Nutzung zur Verfügung stehender Informationen bedeuten, dass die Befragten sich umso weniger für die organisatorische Veränderung interessieren, desto kritischer sie diese einschätzen. Analog bestätigt Fuchs, das Widerstandsverhalten im Kontext organisatorischer Veränderungen, in starkem Maße auf die Bewertung des Einstellungsobjektes zurückzuführen ist.

Einen Zusammenhang zwischen Bewertung von KEEP und Commitment konnte Fuchs nicht nachweisen d.h., dass sich die Bewertung von KEEP auf die Verbundenheit zur Organisation auswirkt. Hier wird die Richtung des Zusammenhanges in der Umkehr zur vorliegenden Arbeit angenommen. Eine Auswirkung des Commitment auf das Verhältnis zwischen Bewertung von KEEP und Widerstandsverhalten konnte von Fuchs ebenfalls nicht bestätigt werden.

Die Einzelkorrelationen des Commitment auf die Variable des Widerstandsverhaltens sind gering, allerdings höchst signifikant. Sie belegen einen recht niedrigen Einfluss des Commitment auf die Ausprägung der Variable des organisatorischen Widerstandes.

Als Fazit der bereits durchgeführten empirischen Untersuchungen bleibt festzuhalten, dass die Operationalisierung gleichlautender Konstrukte grundsätzlich nicht einheitlich erfolgt und somit die herrschende begriffliche Mehrdeutigkeit nicht einschränkt. Für die vorliegende Untersuchung ist insbesondere der Bezug zu Fuchs relevant, insbesondere auf dessen Items zur Erfassung der Variablen. Ob die von ihm festgestellten Konsistenzen sich bei der Stichprobe der Bankangestellten wiederholen lassen, muss die eigene Untersuchung zeigen. Unter Verweis auf Fuchs wird von einer Erfassung des Widerstandsverhaltens abgesehen und stattdessen Reaktanz und

Dissonanz des Probanden in die Untersuchung aufgenommen. Der Bezug zur Untersuchung von Schmidt fällt geringer aus, da weder die Einbeziehung der Vorgesetzten aus der theoretischen Diskussion zur informalen Machtbasis als sinnvoll erscheint, noch eine mehrmalige Befragung zu einer konkreten organisatorischen Veränderung organisatorisch umsetzbar ist. Die von Schmidt festgestellte Bedeutungslosigkeit persönlicher Faktoren wird bei der inhaltlichen Begründung der Stichprobe ebenfalls berücksichtigt. Aufgrund der Ablehnung des Ansatzes der kognitiven Algebra diente die Untersuchung Gaßners lediglich zur Orientierung und gab interessante Hintergrundinformationen zum Untersuchungsgegenstand. Hier sei auf die Vielfalt der Faktoren hingewiesen und dem Versuch, diese zu systematisieren. Die eigene Untersuchung orientiert sich in ihrer Fragestellung am ehesten an Fuchs, wobei sich die Methodik stark unterscheidet.

#### **5.4. Methodik der eigenen Untersuchung**

##### **5.4.1. Zielsetzung**

Das Ziel der Untersuchung ist die Überprüfung der in den Hypothesen formulierten Zusammenhänge. Die entsprechende methodische Konzeption richtet sich nach dem aus der Problemstellung abgeleiteten Hauptziel, das Entstehen und die Zusammenhänge von Reaktanz/Dissonanz bei Mitarbeitern in Kreditinstituten empirisch zu erfassen.

##### **5.4.2. Auswahl der Untersuchungsobjekte**

Als erstes wird die Grundgesamtheit der Untersuchung definiert, dann die Stichprobe eingegrenzt und das Verfahren der Stichprobenauswahl ausgewählt. Im nächsten Abschnitt wird das Erhebungsinstrument eingegrenzt. Abschließend erfolgen Skalierung und Erfassung der einzelnen Items, sowie die Auswahl geeigneter statistischer Verfahren und die Überführung der Überlegungen in statistische Hypothesen.

#### **5.4.2.1. Beschreibung der relevanten Grundgesamtheit**

Die Grundgesamtheit wird nach Pepels „*durch alle Einheiten gebildet, auf die definierte Untersuchungskriterien zutreffen*<sup>302</sup>“. Eine Eingrenzung der Grundgesamtheit ist hier die Voraussetzung, um den nächsten Schritt der Stichprobenbildung vollziehen zu können. Die entscheidende Frage, unter dem Gesichtspunkt der Repräsentanz, lautet entsprechend: „Haben Grundgesamtheit und Stichprobe die gleiche Struktur?“. Anhand der bereits durchgeführten empirischen Untersuchungen wird deutlich, dass es noch keine Aufstellung der Grundgesamtheit gibt, anhand deren die Stichprobe gezogen werden kann.

Die weiteren Überlegungen zu einer Eingrenzung der Grundgesamtheit bestimmen zwei Aspekte: erstens den Grad der Heterogenität der Unternehmen, zweitens den Grad der Heterogenität der von organisatorischen Veränderungen betroffenen Mitarbeiter.

Dabei ist fraglich, ob es statthaft ist, die organisatorischen Veränderungen innerhalb von Organisationen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit miteinander zu vergleichen (z.B. in der Studie Gassners). Dagegen spricht die bankenspezifische Problematik, welche für die Initiierung von organisatorischen Veränderungen verantwortlich ist. Es stellt sich die Frage nach dem Grad der Heterogenität der deutschen Kreditinstitute in Bezug auf die Art und Weise, wie diese ihre organisatorischen Veränderungen durchführen. Hier wird grundsätzlich von einem geringen Grad an Heterogenität ausgegangen. Die Annahme begründet sich durch die hohe Homogenität und somit Austauschbarkeit der Bankprodukte und die gleichen marktbedingten Anforderungen, welche durch die relevanten Märkte an die einzelnen Kreditinstitute gestellt werden. Diese Vermutung kann dadurch gestützt werden, dass die Basisstrategie der Differenzierung bei den meisten Universalbanken vorherrscht und deren externe und u.U. auch interne Kommunikation stark auf emotionale Zusatznutzen ausgerichtet ist.

---

<sup>302</sup> Pepels(1997), S. 110.

Entsprechend sind die organisatorischen Variationsmöglichkeiten bei gleichartigen Produkten und identischen Marktgegebenheiten gering. Dies wurde anhand der Diskussion der Basisstrategien spezifisch für den Bereich der Kreditinstitute aufgezeigt. Der hohe Grad an Homogenität von Bankleistungen überträgt sich auch auf die Ebene der Arbeitsaufgaben, da ähnliche Leistungen mit ähnlichen Aufgaben umgesetzt werden.

Die relevante Grundgesamtheit besteht aus den inländischen Kreditinstituten und deren institutsspezifischen Zentralbanken. Ausländische Kreditinstitute bzw. deren Filialen werden nicht erfasst, da sie organisatorische Veränderungen nicht als Reaktion von Marktentwicklungen in Deutschland durchführen, sondern auf Anforderung ihrer Zentrale im Heimatland. Auch ist die Ausgangsstruktur ausländischer Kreditinstitute eine andere, da nicht alle Bankleistungen angeboten werden. Zentralbanken der Geschäftsbanken werden betrachtet, da sie die gleichen Arbeitsaufgaben wie ihre Mitgliedsinstitute durchführen, aus Kostengründen aber in höherer Quantität. Banken- und Giroverbände werden nicht betrachtet, da diese nicht bzw. nur über einige spezielle bankenspezifische Arbeitsaufgaben verfügen. Aus diesem Grunde werden Bausparkassen, Factoring- und Leasinginstitute ebenfalls nicht in der Grundgesamtheit erfasst. Auch die Bundesbank und die Landeszentralbanken werden nicht in die Grundgesamtheit der Untersuchung einbezogen, da sie ebenfalls über keine bankenspezifischen Arbeitsaufgaben verfügen.

Der zweite zu diskutierende Aspekt bezieht sich auf den Grad der Heterogenität der von organisatorischen Veränderungen betroffenen Mitarbeiter in Kreditinstituten. Hier sei auf die Ergebnisse der bereits durchgeführten Untersuchungen verwiesen, welche auf einen geringen Grad an Heterogenität hinweisen. Schmidt konnte in ihrer Untersuchung keine Signifikanz von Persönlichkeitsfaktoren im Kontext von Widerstandsverhalten aufzeigen. Fuchs identifizierte die Merkmale Alter und Funktions- und Laufbahnzugehörigkeit als relevante

Merkmale für die Struktur der Stichprobe bzw. der Berechnung deren Repräsentativität. Am interessantesten für die Diskussion der relevanten Merkmale zur Eingrenzung der Grundgesamtheit ist die Untersuchung von Gaßner. Das relevante Merkmal ist nach Gaßner die Zugehörigkeit zur hierarchischen Ebene des Unternehmens als Grundlage der Clusterbildung (Mitarbeiter ohne Personalverantwortung, leitende Angestellte und Gruppenleiter). Die empirischen Ergebnisse, welche besonders signifikant bei Mitarbeitern ohne Personalverantwortung waren, zeichneten sich nach Gaßner tendenziell durch ein hohes Anspruchsniveau und/oder eine geringe Dynamik im Kontext organisatorischer Veränderungen aus („Nimmersatt“ bzw. „Behaglicher“). Ob die Homogenität der Grundgesamtheit der von den organisatorischen Veränderungen betroffenen Bankmitarbeiter hoch ist, kann nur noch vermutet werden, da entsprechende Untersuchungen bis dato noch nicht vorliegen.

Betriebsräte zählen ebenso zu der relevanten Grundgesamtheit, da sie hauptsächlich zur Belegschaft gehören und im Regelfall nicht ausschliesslich als Betriebsrat tätig sind. Durch ihre gleichartige und institutsunabhängig definierte Aufgabenstellung wird eine hohe Homogenität innerhalb der Gruppe erwartet. Aufgrund dieser skizzierten Situation ist festzuhalten, dass Mitarbeiter des Betriebsrates sich stark mit organisatorischen Veränderungen auseinandersetzen müssen. Folglich verfügen sie über hohes Involvement und eine umfassende Informationsbasis. Unbekannte Selektionseffekte sollen durch den Vergleich der Betriebsräte und Bankmitarbeiter identifiziert werden.

Zusammenfassend wird von einem geringen Grad an Heterogenität innerhalb der relevanten Grundgesamtheit ausgegangen. Die Grundgesamtheit ist definiert als alle Bankmitarbeiter und Betriebsräte in deutschen Kreditinstituten. Aufgrund der Größe der Grundgesamtheit ist ein zahlenmässiger Bezug zur Grundgesamtheit nicht sinnvoll, die Frage nach der Repräsentativität der Stichprobe ergibt sich aus inhaltlichen Überlegungen.

#### 5.4.2.2. Definition der Stichprobe

Nach Berekoven ist eine Stichprobe repräsentativ, wenn sie *„in der Verteilung aller interessierenden Merkmale der Gesamtmasse entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt“*<sup>303</sup>. Dabei ist es nach Friedrich nur in seltenen Fällen möglich, alle relevanten Elemente der Stichprobe zu untersuchen, dies gilt insbesondere für die vorliegenden universalen Hypothesen<sup>304</sup>. Auf der anderen Seite zielt die Stichprobe auf die Überprüfung der aus der theoretischen Diskussion resultierenden Hypothesen. Dieses Spannungsverhältnis ist bereits in den herangezogenen Theorien zu dieser Arbeit nicht berücksichtigt worden. So beruhen *„fast alle sozialpsychologischen Experimente zur Prüfung der Theorie der kognitiven Dissonanz oder der kognitiven Konsistenz auf Stichproben von Studenten“*<sup>305</sup>. In der Konsequenz übertragen sich wissenschaftliche Unzulänglichkeiten der betrachteten Theorien ggf. auch auf die Gültigkeit (Validität) weiterführender Untersuchungen.

Eine Einbindung und Unterscheidung der Betriebsräte findet statt, da diese, bei organisatorischen Veränderungen umfassend von der Unternehmensleitung informiert werden müssen. Aufgrund der einstellungsprägenden Wirkung veränderungsrelevanter Informationen, welche hier am ehesten zu vermuten ist, scheint eine fundierte Beantwortung der Items in dieser Gruppe am wahrscheinlichsten. Auch wird vermutet, dass das Interesse sich mit organisatorischen Veränderungen auseinanderzusetzen (i.S. eines hohen Involvements) hier als besonders hoch zu vermuten ist, da dies in der Verantwortung des Interessenvertreters der Bankmitarbeiter liegt.

Auch wird davon ausgegangen, dass Betriebsräte am ehesten einen glaubhaften Zugang zu Bankmitarbeitern herstellen können. Gerade die Glaubwürdigkeit der Untersuchung wird bei einem solch sensiblen

---

<sup>303</sup> Berekoven et al.(1991), S. 48.

<sup>304</sup> Vgl. Friedrichs(1980), S. 125.

<sup>305</sup> Friedrichs(1980), S. 126.

Untersuchungsgegenstand als entscheidender Faktor auf die Güte der Antworten eingeschätzt.

Um die in dieser Untersuchung möglicherweise auftretenden unbekanntem Selektionseffekte (bedingt vor allem durch die Verwendung des Internets als Befragungsmedium) weiter einzugrenzen, wird die Befragung einer dritten Kontrollgruppe durchgeführt.

Welche Struktur kann eine solche Kontrollgruppe aufweisen? Einerseits muss sie in Kreditinstituten tätig sein, keine Personalverantwortung haben, aber zusätzlich muss gewährleistet sein, dass sie nicht über eine informale, noch über eine formale Machtbasis verfügt. In der Verbindung mit der informalen Machtbasis bedeutet es, dass Mitglieder dieser Gruppe Arbeitsaufgaben in Kreditinstituten nicht über eine lange Zeit hinweg ausgeübt haben und auch nicht über Expertenwissen verfügen. Diese Einschränkungen sind bei der Gruppe der Auszubildenden in einem Kreditinstitut gegeben. Die Ausbildung vollzieht sich zwar in einem Kreditinstitut, durch den häufigen Wechsel der Abteilungen (gemäß Ausbildungsordnung) und den Besuch der Berufsschule, ist eine lang anhaltende Ausübung gleich bleibender Arbeitsaufgaben organisatorisch nicht möglich. Mehr ist das Erlernen möglichst vieler Arbeitsaufgaben in verschiedenen Abteilungen das Hauptziel der Berufsausbildung: durch diese Ausrichtung der Ausbildung besteht eine starke Orientierung auf die Ebene (im Sinne des Erlernens) von Arbeitsaufgaben. Es besteht zwar ein Commitment gegenüber dem Kreditinstitut und auch eine Einstellung gegenüber dessen formalen Normen, Erfahrungen im Sinne einer bewussten Auseinandersetzung mit organisatorischen Veränderungen stehen nicht im Fokus der Ausbildung. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Commitment der Berufsschüler im Vergleich zu Bankangestellten geringer ist, aufgrund der kurzen Verweildauer im Kreditinstitut. Gleichzeitig kann vermutet werden, dass die Bedeutung formaler Normen als höher eingeschätzt wird, da diese in Form von Arbeitsanweisungen in der Ausbildung eine stärkere Bedeutung haben.

Entsprechend der geringen Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen, wird das Potential von Reaktanz und Dissonanz eher geringer ausfallen im Vergleich zu der Gruppe der Betriebsräte und Bankmitarbeitern.

#### 5.4.2.3. Definition des Stichprobenumfangs

Die entsprechenden Variablen haben drei mögliche Ausprägungen (positiv, neutral und negativ). Die abhängige Variable, wird mit den zwei unabhängigen Variablen (mittels des Ansatzes der kognitiven Algebra) miteinander kombiniert. Entsprechend gilt:

Commitment	Formale Norm	Einstellung oV
+	+	+
-	+	0
0	+	+
+	-	0
-	-	-
0	-	-
+	0	+
-	0	-
0	0	0

Abb. 9.: Mögliche Kombinationen zwischen unabhängigen und der abhängigen Variable

Aus der obigen Übersicht möglicher Kombinationen interessieren aber nur diejenigen in der Untersuchung, welche zu einer negativen Ausprägung führen (da Widerstandsverhalten aufgrund einer positiven Einstellung zur organisatorischen Veränderung nicht schlüssig erscheint, z.B. gemäß Aussagen der kognitiven Dissonanz). Auch die Kombinationsmöglichkeiten, welche zu neutralen Ausprägungen der abhängigen Variable führen, sind von Interesse, um zu überprüfen, ob eine negative Ausprägung durch die intervenierende Variable der veränderungsrelevanten Informationen erfolgt. Die relevanten Kombinationen sind in der Übersicht grau eingefärbt.

Als Faustregel wird bei einer multiplen Regression die Mindeststichprobengröße  $n$  mit 20 pro Prädiktor bei ANOVA

festgelegt<sup>306</sup>. Da Commitment und formale Norm jeweils drei Ausprägungen haben können, kann von einer Mindeststichprobe von 120 Personen ausgegangen werden (2x3x20 Personen= 120). Das Signifikanzniveau ist mit  $\alpha = 0,05$  festgelegt.

#### **5.4.2.4. Auswahl der Stichprobe**

Die Ziehung der Stichprobe ist so vorzunehmen, dass die Verteilung der Merkmale innerhalb der Stichprobe, möglichst identisch mit den Merkmalen der Grundgesamtheit ist (Aspekt der Repräsentanz). Wie bereits diskutiert, wird von einem geringen Grad an Heterogenität der Grundgesamtheit ausgegangen. Da die relevante Grundgesamtheit der Untersuchung (Betriebsräte und Bankmitarbeiter der inländischen Kreditinstitute) nicht symbolisch in Form einer Urliste vorliegt, ist die Anwendung von Verfahren der Zufallsauswahl der Stichprobe formal nicht möglich.

Die angestrebte Grundgesamtheit der Untersuchung wäre die Menge aller Mitarbeiter in Kreditinstituten in Deutschland, welche von organisatorischen Veränderungen betroffen wären, bzw. alle Auszubildenden im entsprechenden Ausbildungsberuf. Für diese Grundgesamtheit existiert allein aus Gründen des Datenschutzes keine Urliste, aus der eine Stichprobe mittels Verfahren der Zufallsauswahl gezogen werden könnte.

Zum einen fallen organisatorische Veränderungen nicht unter die Veröffentlichungspflicht gem. Handelsgesetzbuch (HGB), wie beispielsweise der Jahresabschluss. Die in der Einführung beschriebene Homogenität der Bankleistungen führt zum anderen dazu, dass eine effizientere Regelung von Arbeitsaufgaben, auf die organisatorische Veränderungen zielen, wesentlicher Bestandteil einer Differenzierungsstrategie von Kreditinstituten ist. In diesem Kontext ist die Auskunftsbereitschaft der Kreditinstitute über geplante und durchgeführte organisatorische Veränderungen als sehr gering

---

<sup>306</sup> Anm. ANOVA=Analysis of Variance, eine Faustregel zum Stichprobenumfang bei Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C.: Multivariate data analysis, Upper Saddle River: Prentice Hall(1998). erwähnt.

einzuschätzen, da Imitationen der Konzepte seitens der Konkurrenz befürchtet werden.

Die Problematik, welche aus der Mehrdeutigkeit des Begriffes der organisatorischen Veränderung resultiert, wurde durch die bewusst weite begriffliche Fassung unter Zuhilfenahme des Konzeptes der „Erfolgsfaktoren“ reduziert. Es wird angenommen, dass im vorliegenden Verständnis des Begriffes und des im Bankensektor herrschenden Strukturumbrechtes, die meisten Bankmitarbeiter, die sich seit geraumer Zeit in Unternehmen der Kreditwirtschaft befinden, zwangsläufig von organisatorischen Veränderungen betroffen wurden und werden. Entscheidend ist die Zugehörigkeit des Befragten zu einer informalen Machtbasis, bei der in der theoretischen Diskussion angenommen wurde, dass deren Stärke mit zunehmender Betriebszugehörigkeit korreliert.

Da die Auswahl der Stichprobe nach inhaltlichen Überlegungen erfolgt, wird ein Verfahren der bewussten Auswahl gewählt. Die Auswahl erfolgt nach dem Gesichtspunkt „natürlicher Gruppen“, welche beide in den Kreditinstituten arbeiten und somit Teil der Grundgesamtheit sind: die Gruppen der Betriebsräte und Bankmitarbeiter, welche über informale Macht verfügen und als Kontrollgruppe die Gruppe der Berufsschüler in Bankfachklassen. Aufgrund der hohen Konzentration von Kreditinstituten in Frankfurt werden Berufsschulen im Rhein-Main-Gebiet, welche Bankkaufleute ausbilden in die Untersuchung als Testgruppe einbezogen und Mitarbeiter in Frankfurter Kreditinstituten als Treatmentgruppe.

In den Berufsschulklassen sind in der Regel Auszubildende von drei bis vier Instituten. Trotzdem kann von einer hohen Homogenität der Berufsschul-Gruppe ausgegangen werden, da die Auszubildenden unabhängig von ihrem Kreditinstitut bezüglich organisatorischer Veränderungen einen geringen Kenntnis- und Erfahrungsstand haben dürften und einen ähnlichen Ausbildungsstand haben. In den

Rahmenlehrplänen und Ausbildungsordnungen zum Bankkaufmann sind organisatorische Veränderungen nicht enthalten.

Bei diesem Mehrgruppendesign stehen die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen im Vordergrund. Der Aufbau entspricht keinem Experiment, sondern einem in der Empirie gängigen Mehrgruppendesign.

Der Anspruch einer probabilistischen Auswahl kann nicht beansprucht werden, da sich die Befragten auch der Erhebung entziehen können. Die Bereitschaft der Teilnahme kann gesteigert werden durch die Gewinnung des Berufsschullehrers und des Betriebsrats als Multiplikatoren des Vorhabens. Die Grundproblematik der freiwilligen Teilnahme bleibt bestehen. Es ist davon auszugehen, dass die Probanden die Thematik der Erhebung als sensibel einschätzen, entsprechend ist von einem höheren Grad an Verweigerung der Auskunft auszugehen. Dieser Aspekt findet in der Diskussion zur Methode der Untersuchung eine vertiefende Erläuterung.

Wie aus der Problemstellung der Arbeit hervorgeht, ist mit Vorbehalten, welche Fuchs treffend als Vermeidung sozialer Erwünschtheit und Angst vor Zuordnung bezeichnet, zu rechnen<sup>307</sup>. Insbesondere durch drohende oder bereits vollzogene Entlassungen der Kreditinstitute ist die grundsätzliche Brisanz des Erhebungsthemas hier besonders ausgeprägt.

Im nächsten Schritt werden nun allgemeine Methoden der Datenerhebung diskutiert, welche dann anschließend quantifiziert i.S. von numerisch beschrieben werden.

---

<sup>307</sup> Fuchs(2001), S. 155. Dabei bezeichnet Bortz et al.((2003), S. 233.) „soziale Erwünschtheit“ als eine systematische Testverfälschung, welche darauf zurückzuführen ist, dass die Probanden aus Furcht vor sozialer Verurteilung zu konformem Verhalten neigen. Entsprechend orientieren sich die Auskünfte der Probanden eng an den formalen Normen. Eine entsprechende Testverfälschung soll durch die Einbeziehung durch die Kontrollgruppe „Berufschüler“ aufgedeckt werden. Kenntnisstand der Normen in Verbindung mit dem Verhalten im Kontext organisatorischer Veränderung wird als gering eingeschätzt.

### 5.4.3. Methode der Datenerhebung

Im vorliegenden Kapitel soll diskutiert werden „wie oft“ (Längsschnitt- oder Querschnittstudie) und „wie“ (Beobachtung oder Befragung, Art der Befragung) die Daten bei der Stichprobe erhoben werden.

#### 5.4.3.1. Längs- vs. Querschnittstudie

Durch eine Längsschnittstudie können nach Pepels: *„dynamische Phänomene im Zeitablauf durch die Erhebung entsprechender gleichartiger Daten zu mehreren Zeitpunkten wiederholt gemessen werden“*<sup>308</sup>. Eine Längsschnittstudie (z.B. in Form einer Panelerhebung) würde im vorliegenden Kontext Widerstandsverhalten bzw. die Einstellung zu organisatorischen Veränderungen nicht als stabile, unveränderliche Größe ad hoc erfassen. Es würden die gleichen Probanden wiederholt zum gleichen Untersuchungsgegenstand befragt werden, um Veränderungen im Zeitablauf bei den gleichen Auskunftspersonen festzustellen.

Schmidt hat ihre Untersuchung als Längsschnittstudie angelegt. Sie hat aufgezeigt, dass die Variablen im Kontext der organisatorischen Veränderung sich in Ihrer Ausprägung zwischen einer Erst- und Zweitbefragung veränderten. So wurden durch die organisatorische Veränderung verursachte Konsequenzen bei Schwierigkeiten von den Betroffenen bei der Erstbefragung als negativer eingeschätzt, als bei der Zweitbefragung<sup>309</sup>.

Die Durchführung einer Längsschnittstudie wird hier verworfen, da sie in Form einer Panelerhebung die gleichen Probanden mindestens ein zweites Mal erfassen müsste. Aufgrund des sensiblen Untersuchungsgegenstandes und die Selektion durch die Betriebsräte ist eine zweimalige Erfassung derselben Personen schwierig. Eine Panel-Befragung wird hier aber vor allem deshalb abgelehnt, da die Umfrage auf einer breiten Basis stattfindet und nicht bei einem ausgewählten Kreditinstitut. Es wird eine Vielzahl von Instituten

---

<sup>308</sup> Pepels(1997), S. 171.

<sup>309</sup> Vgl. Schmidt(1996), S. 122.

angeschrieben werden, diese werden aufgrund des herrschenden Marktdrucks sich zum Größtenteil in verschiedenen Phasen von Reorganisationen befinden. Es fehlt, mangels Zugang zu den entsprechenden Informationen, die Abstimmung auf das Timing einer organisatorischen Veränderung (Erfassung der Einstellung vor, während und nach der Implementierung einer solchen Veränderung). Aufgrund dieser breiten Basis verschiedener Probanden, welche sich in verschiedenen Stadien der Reorganisation befinden, wird die Einstellung des Betroffenen in verschiedenen Phasen erfasst, aber nicht als dynamischer Effekt von Einzelprobanden.

In der Konsequenz wird die Durchführung einer Querschnittstudie entschieden. Querschnittstudien untersuchen einen Sachverhalt lediglich an einem Zeitpunkt, können also dynamische Effekte nicht erfassen. Es sind Studien, *„bei denen auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogene quantifizierbare Aussagen über eine bestimmte Grundgesamtheit oder mehrere ihrer Elemente getroffen werden sollen“*<sup>310</sup>. Die Durchführung einer Querschnittstudie hat zur Konsequenz, dass die Ausprägungen der Variablen lediglich in dem Zeitpunkt der Evaluation erfasst werden.

Daraus ergeben sich eine Reihe von Konsequenzen, welche die Qualität der erhobenen Informationen betreffen. Zum einen ein Problem der zeitlichen Distanz: die organisatorischen Veränderungen liegen für die Probanden unterschiedlich weit zurück. Aus dieser Situation heraus können Erinnerungslücken seitens der Probanden entstehen. Weiterhin werden bestimmte Arbeitnehmer, welche ihren Arbeitsplatz durch die organisatorischen Veränderungen verloren haben, durch die Studie nicht erfasst. Gerade diese Gruppe könnte aber wichtige Informationen über das Erleben von organisatorischen Veränderungen aus Sicht der Betroffenen liefern. Da sich der Bankensektor in einem Strukturumbbruch befindet, welcher noch nicht abgeschlossen ist, kann davon ausgegangen werden, dass Betroffene mit unterschiedlichen durch die Veränderung verursachten Konsequenzen erfasst werden.

---

<sup>310</sup> Pepels(1997), S. 246.

Weiterhin werden unter organisatorischen Veränderungen verschiedene Projekte von den Probanden memorisiert. Dies führt dazu, dass kein bestimmtes Veränderungsprojekt im Fokus der Studie gerät. Auch dieser Aspekt wird in Kauf genommen, da es sich bei der vorliegenden Untersuchung, um grundsätzliche psychologische Mechanismen im Kontext organisatorischer Veränderungen handelt. Die konkrete Ausgestaltung der Veränderungen wird hier, unter Verweis auf deren Gemeinsamkeiten (Erfolgsfaktoren), vernachlässigt.

#### **5.4.3.2. Beobachtung vs. Befragung**

Die Durchführung einer einmaligen (ad-hoc) Erhebung kann in Form einer Befragung oder einer Beobachtung stattfinden. Unter Beobachtung versteht Bortz das *„Sammeln von Erfahrungen in einem nichtkommunikativen Prozess mit Hilfe sämtlicher Wahrnehmungsmöglichkeiten“*. Insbesondere der Fokus der Arbeit auf die Erfassung von (Widerstands-)Verhalten scheint für die Erfassung der Variable via Beobachtung zu sprechen. Bortz stellt besonders zwei Vorteile der Beobachtungsmethodik heraus, welche für den vorliegenden Kontext relevant sind. Zum einen ist die Methode besonders geeignet, wenn *„die Untersuchungssituation das interessierende Verhalten beeinträchtigt. Diskrete Beobachtungen, die vom Beobachteten nicht bemerkt werden, liefern dann realistischere Informationen, als Erhebungsmethoden, in denen sich der Untersuchungsteilnehmer bewusst in der Rolle einer „Versuchsperson“ erlebt“*<sup>311</sup>. Neben ethischen Bedenken, ist die Realisierung dieses Vorteils der Beobachtungsmethode in der Realität nicht umsetzbar. Die Beobachtungssituation ist im vorliegenden Fall so komplex, da sie sich auf den gesamten Arbeitstag bezieht, dass eine entsprechende Beobachtung organisatorisch nicht umzusetzen wäre. Auch sind die Erscheinungsformen bzw. die verhaltensmäßigen Ausprägungen von Widerstandsverhalten vielfältig. Kastner et al. identifiziert folgende mögliche Ausprägungen des Widerstandsverhaltens:

- Entscheidungsprozesse stocken oder enden in zähflüssigen Diskussionen

---

<sup>311</sup> Bortz et al.(2003), S. 262.

- ☑ Ratlose, passiv verlegende Mitarbeiter
- ☑ Freiwillige Meldungen erfolgen nicht
- ☑ Gerüchte, Streitereien und Intrigen häufen sich
- ☑ Krankenstände, Fehlzeiten und Fluktuationen nehmen zu
- ☑ Pannen und Schnitzer werden häufiger
- ☑ Cliques (Gruppen, die bei geringer Leistung eng zusammenarbeiten) entstehen
- ☑ Der Umgangston wird schärfer: Polemiken, Blödeleien und Drohungen nehmen zu<sup>312</sup>

Anhand der Vielzahl der möglichen obigen Verhaltensausrägungen im Kontext organisatorischer Verinderungen wird die Vielfältigkeit der Dimensionen deutlich, welche auf Widerstandsverhalten hinweisen. Friedrichs subsumiert die Möglichkeiten und Grenzen dieser Methode wie folgt: *„Ein Kennzeichen von Studien mit der Methode der Beobachtung ist, durch die Exaktheit der Einzelheit, die Begrenzung auf Teile komplexer Handlungsprozesse oder eines Feldes eng zu erscheinen, weshalb sie, gemessen an der Breite der Ergebnisse von Befragungen oder der teilnehmenden Beobachtung, oft unbefriedigend sein mögen.“*<sup>313</sup> Die obigen möglichen Verhaltensausrägungen dem Kontext der organisatorischen Verinderung zuzuordnen ist problematisch. Neben den Schwierigkeiten der Interpretation ist auch die Intention des Verhaltens seitens der Akteure nur schwer zuzuordnen. Die Beobachtung als Erhebungsmethode erscheint hier auch deshalb als nicht sinnvoll, da eine Beobachtung im vorliegenden Kontext organisatorisch nicht umsetzbar ist.

Analog zu dieser Argumentation wird sich für die Befragung als angemessene Erhebungsmethode entschieden. In der Konsequenz findet eine Überprüfung der III. Hypothese nur durch die in der Befragung ermittelten Reaktanz- und Dissonanz-Effekte hin, welche auf Widerstandsverhalten hindeuten. Entsprechend: *Wenn die Einstellung gegenüber einer organisatorischen Verinderung negativ ist, dann wird Freiheitsbeschränkung wahrgenommen.* In diesem Zusammenhang

---

<sup>312</sup> Vgl. Kastner(1998), S. 82.

<sup>313</sup> Friedrichs(1980), S. 272.

wird auf die Diskussion zur Verhaltensrelevanz von Einstellungen verwiesen.

Die folgenden Ausführungen fokussieren die Methode der schriftlichen Befragung, da die Methode der mündlichen Befragung (z.B. via Interviews) wegen dem Wunsch der Befragten nach Anonymität zu verwerfen ist<sup>314</sup>. Im Gegenzug können keine Erklärungen bei der Befragung gegeben werden. Die im vorliegenden Kontext zu erfolgende schriftliche Befragung wird nur zum Teil (Kontrollgruppe) über das Medium des schriftlichen Fragebogens erfolgen; der Hauptteil der Stichprobe (Treatmentgruppe) wird das Medium des Internet zur Durchführung nutzen.

Bei der schriftlichen Befragung ist der Appell zur Teilnahme an der Befragung entscheidend, um einen zufrieden stellenden Rücklauf zu erhalten. Nach Friedrichs geht von dem Appell der einzige motivierende Impuls für den Befragten aus, an der Studie teilzunehmen<sup>315</sup>. Dieser Meinung wird hier nicht ganz gefolgt, wie weiter bei Überlegungen zum Ablauf der Befragung aufgezeigt werden soll. Des Weiteren führt Friedrichs aus, dass die Fähigkeit des Probanden, den Fragebogen auszufüllen von der Verständlichkeit des Fragebogens abhängt und der sprachlichen Leistungsfähigkeit, sowie Geübtheit, diese zu lesen und zu beantworten. Für die Durchführung einer schriftlichen Befragung sprechen die relativ (zum Interview) geringen Kosten und entsprechend der geringere Zeitaufwand, dass Interviewer fehlen und somit Interviewer bedingte Fehler (z.B. Verzerrung des Auswahlplans durch Quotenfälschung, Selbstaussfüllung, nur Bekannte fragen usw. und Verzerrung der Antworten durch Beeinflussung von Auskunftspersonen durch das äußere Erscheinungsbild und Auftreten, suggestives Vorbringen der Fragen und einer selektiven oder nachlässigen Antwortregistrierung) nicht auftreten. Weiter sprechen für eine schriftliche Befragung, dass Befragte mehr Zeit haben ihre Fragen zu

---

<sup>314</sup> Anm. Im Gegenzug kann durch das Fehlen des Interviewers keine motivierende Wirkung auf die Probanden ausgehen, noch können Unklarheiten beseitigt bzw. Erläuterungen gegeben werden.

<sup>315</sup> Vgl. Friedrichs(1980), S. 236.

überdenken. Friedrichs spricht für den Einsatz einer schriftlichen Befragung bei dem Vorliegen einer eher homogenen Stichprobe, welche im vorliegenden Fall, gemäß den Überlegungen zur Grundgesamtheit und Stichprobe, angenommen wird.

Demgegenüber stehen der Durchführung einer schriftlichen Befragung folgende Nachteile gegenüber: am gravierendsten ist die tendenziell geringe Rücklaufquote, welche mit dieser Erhebungsart verbunden ist. Auch ist die Erhebungssituation nicht kontrollierbar, d.h. es ist nicht nachvollziehbar, ob der Adressat die Fragen auch wirklich beantwortet hat, oder ob es andere für ihn getan haben. D.h. die Erhebungssituation bleibt weitestgehend unbekannt: der Austausch des Probanden mit anderen und die möglichen Auswirkungen auf dessen Antworten, wird in der Untersuchung nicht erfasst werden können. Das Einschätzen von Ausfällen (z.B. durch technische Defekte) ist bei der schriftlichen Befragung als Erhebungsmethode ebenfalls schwierig.

Aufgrund dieser Nachteile der schriftlichen Befragung wird deutlich, dass die Verwendung dieser Methode Konsequenzen auf die Exaktheit der Hypothesenprüfung hat, bzw. auf die Güte der Ergebnisse eines Signifikanztests. Entsprechende Überlegungen wurden bereits zum explorativen Charakter der Untersuchung gemacht. Im Folgenden soll aus den Überlegungen zur Verwendung der schriftlichen Befragung ein Ablauf der Untersuchung abgeleitet werden, welcher die Vorteile der schriftlichen Befragung nutzt, deren Nachteile aber reduziert, um den Rücklauf der Antworten zu erhöhen und systematische Fehler in der Untersuchung so weit wie möglich zu vermeiden. Ziel ist es, aussagefähige Daten im Kontext des definierten Widerstandsmodells zu erhalten. Das zentrale Problem der Befragung ist die ggf. fehlende Motivation an der Untersuchung teilzunehmen.

Um die Motivation potentieller Teilnehmer zu erhöhen, an der Befragung teilzunehmen bzw. die entsprechende Internetseite aufzusuchen, wird ein Content Management System (CMS) eingerichtet. Jeder Teilnehmer erhält nach Abschluss der Umfrage

einen anonymen Zugang zu diesem System (Login und Passwort). Der Besucher des Systems sieht dann eine Übersicht, welche die aktuellen Veränderungen und Neuigkeiten aufzeigt (Anlage 6). Mit diesem System können sich Bankmitarbeiter branchen- und regionenübergreifend über das Thema „organisatorische Veränderungen in Kreditinstituten“ informieren und austauschen. Zur Information stehen Dateien zum Download bereit, welche in folgende Rubriken zugeordnet sind:

1. Ursachen organisatorischer Veränderungen
2. Inhalte organisatorischer Veränderungen
3. Auswirkungen organisatorischer Veränderungen

Das Dateimanagement wird als Screenshot ebenfalls in Anlage 6 abgebildet. Das Handling dieses Tools ist stark am gängigen Windows-Explorer angelehnt, kann aber auch einer gesonderten Anleitung entnommen werden. Zusätzlich können eigene Beiträge in einem Forum hinterlassen werden. Die einzelnen Foren haben die folgenden Themen:

1. Was sind organisatorische Veränderungen wirklich?
2. Wieviel Informationen braucht ein Mitarbeiter?
3. Können Mitarbeiter ihr eigenes Unternehmen organisieren?
4. Ist die lernende Organisation ein Mythos?
5. Kosten und Nutzen einer Reorganisation

Aktuelle Entwicklungen (z.B. wie die aktuellen statistischen Daten des Arbeitgeberverbandes des privaten Bankengewerbes) können der Funktion „Notizen“ entnommen werden. Auch die vorliegende Arbeit wird als Dokument im CMS als Dank an alle Teilnehmer hinterlegt werden.

Neben dem CMS soll auch die eigentliche Befragung der Treatment-Gruppe internet-basiert sein. Zur Eignung des Mediums „Internet“ für Befragungen finden sich noch relativ wenig Sekundäruntersuchungen.

Batinic untersucht die Besonderheiten internetbasierter Studien und geht vertiefend auf die Validität und Reliabilität internetbasierter Untersuchungen ein<sup>316</sup>. In seiner Studie verglich Batinic Aspekte einer „traditionellen Papier-Bleistift-Befragung“ mit einer internetbasierten Umfrage. Die Sorgfalt der Probanden bei der Beantwortung war bei beiden Untersuchungsmethoden identisch. Der Rücklauf war bei der Internet-basierten Befragung etwa um die Hälfte geringer wie bei der schriftlichen Variante (in der internet-basierten Variante verschickte Batinic die Befragungen via Mail). Auch die Antworten selbst waren in ihrer Ausprägung relativ unabhängig vom Befragungsmedium (die größten Abweichungen betragen 5,5%).

Moosbrugger subsumiert folgende Nachteile einer Befragung via Internet<sup>317</sup>:

1. Die Population der Internet-Benutzer ist kaum spezifizierbar. Im Kontext dieses Nachteils wird gerade in Deutschland auf die steigenden Nutzerzahlen des Internets verwiesen (z.B. Verbreitungsgrad) und die, gerade im Bankbetrieb obligatorische, Ausstattung der meisten Arbeitsplätze mit einem Internet-Zugang. Eine weitere Spezifizierung der Stichprobe erfolgt über die Ansprache durch den Betriebsrat.
2. Eingeschränkte Kontrollmöglichkeit der Verbreitung: Es kann praktisch aus dem gesamten Netz auf die Umfrageseite gelinkt werden, so dass eine spezifische Stichprobe erst post hoc durch gesonderte Items konstruiert werden kann. Die Vergabe bankenspezifischer Zugangscodes und der Auswertung der Logfiles kann die ungewollte Verbreitung im Internet einschränken.
3. Die Rücklaufquote ist kaum ermittelbar. Man weiß nicht, wie viele Personen mit der Fragebogenankündigung („Schwarzes Brett des Betriebsrates“) Kontakt hatten und ob der Betriebsrat überhaupt die Information weitergegeben hat. Letztendlich können nur die Befragten Zugriff auf die Seite erhalten, welche

---

<sup>316</sup> Vgl. Batinic(2001), S. 66 ff..

<sup>317</sup> Vgl. Moosbrugger et al.(1999), S. 117.

den Fragebogen abgeschlossen haben. Danach erhalten Sie ein universales Passwort, welches einen direkten Zugriff auf das CMS ermöglicht. Somit ist die wiederholte Teilnahme derselben Person an der Befragung relativ ausgeschlossen, dafür kann die Weitergabe des Passwortes für den direkten Zugriff auf das CMS nicht beeinflusst werden. Unter Verweis auf die geringe Heterogenität der Stichprobe erscheint eine zahlenmässige Errechnung der Stichprobe im Hinblick auf den Umfang der Grundgesamtheit nicht sinnvoll.

Moosbrugger geht implizit auf die Gestaltung von Internetseiten ein, welche auf die Gewinnung von Daten zielen<sup>318</sup>. Auch Moosbrugger kommt zu dem Schluss, dass „Ergebnisse, die aus Studien mit Internetstichproben stammen, nicht weniger repräsentativ für die Grundgesamtheit sind, als klassische psychologische Untersuchungen, die meist auf Studienanfänger als Probanden zurückgreifen müssen, und trotzdem oft von ihren Daten auf die Gesamtpopulation generalisieren<sup>319</sup>“. Ein weiterer Vorteil, der für die Verwendung des Internets als Befragungsmediums spricht, ist die höhere Anonymität dieses Mediums. In der Konsequenz werden die Antworten tendenziell ehrlicher gegeben i.S. sozialer Erwünschtheit oder weniger konform mit den Erwartungen des Versuchsleiters. Moosbrugger empfiehlt bei der Gestaltung internetbasierter Befragungen sich möglichst eng an der Gestaltung der ursprünglichen, meist schriftlichen Befragungsunterlagen zu halten. Döring subsumiert, dass eine nicht-zufallsgesteuerte Stichprobenauswahl für die meisten Online-Studien typisch ist<sup>320</sup>. In der Konsequenz bleibt der mehrstufige Selbstselektionsprozess der Probanden intransparent. Obwohl es insgesamt wünschenswert ist, die Stichprobe mittels Zufallsauswahl zu bilden, lassen sich „auch mit nicht-zufälligen Stichproben generalisierbare Ergebnisse erzielen<sup>321</sup>“. Diese grundsätzlich günstige Einschätzung des Mediums und die mit dem Untersuchungsgegenstand

---

<sup>318</sup> Vgl. Moosbrugger et al.(1999), S. 61 ff..

<sup>319</sup> Moosbrugger et al.(1999), S. 66.

<sup>320</sup> Vgl. Döring(2003), S. 214 und 215.

<sup>321</sup> Döring(2003), S. 215.

verbundenen hohen Anforderungen an Anonymität sprechen für die Verwendung des Internets als Befragungsmedium und einem entsprechenden Befragungsablauf.

#### **5.4.3.3. Geplanter Ablauf der schriftlichen Befragung**

Hier wird zunächst das ursprüngliche Design der Befragung aufgezeigt, wobei der Ablauf bei Kontroll- und Treatmentgruppe unterschiedlich geplant wurde.

Die Befragung der Kontrollgruppe (Berufschüler) erfolgt mittels Fragebögen. Der Autor bittet Berufschullehrer an den Berufsschulen in Frankfurt um Unterstützung, diese im Unterricht zu begleiten und die Fragebögen im Unterricht an die Schüler auszugeben. Die Befragung findet in Schulklassen statt, bei denen der Lehrer einer Befragung zustimmt. Während der Beantwortung steht der Autor für Rückfragen und für Erklärungen zur Verfügung. Die Anwesenheit erscheint angebracht, da die Schüler aufgrund ihrer geringen Erfahrungen höheren inhaltlichen Klärungsbedarf haben werden. Mit der Anwesenheit des Autors kann auch auf die Erhebungssituation Einfluss genommen werden (z.B. Reduktion des Austauschs zwischen Schülern). Diese Form der Befragung wird aufgrund des geringen Erfahrungswerts der Berufschüler gewählt, damit möglichst viele Fragen beantwortet werden können und der Rücklauf in den befragten Klassen entsprechend hoch ist. Diese Methode hat den Vorteil, eine hohe Anonymität zu gewährleisten, welche der Sensibilität des Untersuchungsgegenstandes entspricht.

Die Befragung der Treatmentgruppe erfolgt wegen der hohen Sensibilität des Befragungsgegenstandes über das Internet. In diesem Falle werden Betriebsratvorsitzende angeschrieben und um Teilnahme an der Umfrage gebeten, sowie idealerweise die „Weiterempfehlung“ an interessierte Bankmitarbeiter im Unternehmen. Der Vorsitzende wurde angeschrieben, um eine möglichst konkrete Zuordnung des Schreibens innerhalb der Bank zu ermöglichen. Die Betriebsräte sollen selbst

teilnehmen und gleichzeitig als Multiplikatoren fungieren, auf die Befragung innerhalb der Belegschaft aufmerksam zu machen. Das entsprechende Anschreiben befindet sich im Anhang (Nr. 3). Die Betriebsräte der angeschriebenen Kreditinstitute wurden gebeten, die Untersuchung zu unterstützen, indem Sie an ihrem „Schwarzen Brett“ auf die Untersuchung bzw. auf die entsprechende Webseite verweisen. Der Verweis auf die Untersuchung ist bewusst knapp und neutral gehalten, um potentielle Teilnehmer nicht zu beeinflussen (Anhang Nr. 4.). Es wird vermutet, dass die Betriebsräte den besten Zugang zur Population der Bankmitarbeiter mit informeller Machtbasis haben und zudem selbst dieser Machtbasis zuzuordnen sind, somit über eine hohe Glaubwürdigkeit verfügen, gleichzeitig aber zu den Bankmitarbeitern gehören, welche sich stark mit organisatorischen Veränderungen auseinandersetzen. Es wird darauf geachtet, so wenig wie möglich über den Untersuchungsgegenstand zu informieren. Sofern er an der Untersuchung mitwirken will<sup>322</sup>, kommuniziert der Betriebsrat lediglich die Domain auf der die Untersuchung hinterlegt ist.

Für das erste Anschreiben an die Betriebsräte der Banken wird auf die Adressen des Presse-Taschenbuchs „Banken und Versicherungen“ zurückgegriffen, welches von der deutschen Postbank herausgegeben wird<sup>323</sup>. Entsprechend werden 337 Banken im gesamten Bundesgebiet angeschrieben (Übersicht im Anhang unter Nr. 2). Sind die Zentralen der Großbanken nicht an einer Unterstützung der Umfrage interessiert, dann werden die einzelnen Niederlassungen gesondert angeschrieben. Im Bundestelefonbuch ([www.bundestelefonbuch.de](http://www.bundestelefonbuch.de)) ist die vollständige Population erfasst. Es wird darauf geachtet, dass die Kreditinstitute, deren Betriebsräte angeschrieben werden, die gleiche Verteilung haben, entsprechend der zugehörigen Bankengruppen der Grundgesamtheit<sup>324</sup>.

---

<sup>322</sup>Anm. Es kann vermutet werden, dass diejenigen Betriebsräte und Bankmitarbeiter ein verstärktes Interesse an einer Teilnahme an der Untersuchung haben, welche bereits Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen haben, oder unmittelbar von Ihnen betroffen sind.

<sup>323</sup> „Presse-Taschenbuch Banken & Versicherungen“ herausgegeben von der Deutschen Postbank AG, Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 2004/2005

<sup>324</sup>Anm. Die Verteilung der Beschäftigten im Kreditgewerbe auf die einzelnen Bankengruppe kann auf der Webseite des Arbeitgeberverbandes des privaten

D.h. der Verlauf der Befragung der Treatmentgruppe erfolgt nach folgendem Schema: interessierte Probanden können sich nun auf der Webseite einloggen([www.bankreorga.de](http://www.bankreorga.de)). Nach dem Vorgang des Einloggens muss der Proband Fragebatterien bearbeiten, welche die Variablen erfassen. Die Antworten werden als Email an die Adresse des Autors zur weiteren Auswertung gesandt (Anlage 8). Der Proband erhält nun Zugriff auf ein Content Management System, indem Dateien hinterlegt sind, welche den Zweck der Untersuchung ausführlich darstellen und interessante Sekundärliteratur hinterlegt wird, welche der Autor seit 1999 über das Thema „organisatorische Veränderungen in Kreditinstituten“ gesammelt hat, zusätzlich können Fragen in einem Forum diskutiert werden. Bei Annahme der Foren, können diese zusätzlich in die Auswertung einfließen. Aufgrund konkreten Nutzens an kostenlosen Informationen zu organisatorischen Veränderungen zu gelangen, der virtuellen und schnellen Möglichkeit zur Beantwortung der Fragen und der gesicherten Anonymität der Probanden erhofft sich der Autor positive Effekte auf die Höhe der Rücklaufquote. Dabei entzieht sich die Auswahl der einzelnen Probanden und deren individueller Erhebungssituation der Wahrnehmung und Einflussnahme. Fragen können anonym bei Erreichen des CMS gestellt werden, auf dieses kann aber erst nach der Beantwortung der Fragen Zugriff genommen werden.

#### **5.4.3.4. Fragebogengestaltung**

Bei der Gestaltung des Fragebogens werden lediglich geschlossene Fragen verwendet. Dies sind Fragen, die nur eine Antwort in vorgegebenen Kategorien zulassen (im Gegensatz dazu lassen offene Fragen die frei formulierte Antwort des Probanden zu, der Proband antwortet nach eigenem Verständnis und „mit eigenen Worten“). Friedrichs und auch Bortz empfehlen grundsätzlich die vorwiegende

---

Bankgewerbes ([www.agvbanken.de](http://www.agvbanken.de)) unter „Statistik“ und weiter unter „Beschäftigte im Kreditgewerbe 1989-2003“) entnommen werden. Allerdings sind die Angestellten der Postbank in dieser Statistik nicht erfasst. Alle angeschriebenen Kreditinstitute können dem Anhang entnommen werden.

Verwendung geschlossener Fragen<sup>325</sup>. Im vorliegenden Kontext spricht das geringe inhaltliche Know-How zum Thema der organisatorischen Veränderung bei der Kontrollgruppe für die Verwendung geschlossener Fragen. Bei der Treatmentgruppe spricht für die Verwendung geschlossener Fragen die schnelle Durchführung der Befragung im Eingang eines Informationsportals, die Problematik bei offenen Fragen eher auf die Identität des Probanden schließen zu können und die einfachere Auswertung der Ergebnisse. Zudem erhalten dazu bereite Probanden die Möglichkeit, frei formulierte Antworten zu verfassen innerhalb der Chat- und vor allem Foren-Funktion des CMS.

Der Fragebogen zielt auf die Erfassung der Variablen, welche hypothetische Konstrukte und Demografika sind. Der Fragebogen hat die Aufgabe, die Merkmalsausprägungen der Variablen zu messen. Die Fragebogenitems werden in Form positiv formulierter Behauptungen/Statements den Probanden vorgelegt. Durch die positive Formulierung sollen Befürchtungen der Probanden aufgrund des sensiblen Themas reduziert werden. Die Verwendung von Behauptungen, deren Zutreffen der Befragte einzustufen hat, ist nach Bortz eher zur differenziellen Erfassung von Einstellungen geeignet, als durch Fragen zum gleichen Inhalt<sup>326</sup>. Auch motiviert die Verwendung von Behauptungen eher unsichere Probanden zur Beantwortung.

#### **5.4.4. Skalenniveau und Skalierung**

In der vorliegenden Arbeit wird aus den zur Verfügung stehenden Skalierungsverfahren die Likert-Skala (oder auch das Verfahren der summierten Schätzungen), ausgewählt. Dieses Verfahren der Einstellungsmessung bietet sich an, um die Ausprägungs- und Bedeutungskomponente eines Einstellungsgegenstandes zu erfassen. Bei diesem Skalierungsverfahren geben Auskunftspersonen ihre Bewertungen von Einstellungsobjekten durch verschiedene Grade der Zustimmung bzw. Ablehnung von verbalen Äußerungen zum Meinungsgegenstand ab.

---

<sup>325</sup> Vgl. Friedrichs(1980), S. 238 und Bortz et al.(2003), S. 254.

<sup>326</sup> Vgl. Bortz et al.(2003), S. 255.

Ich stimme der Aussage <b>überhaupt nicht</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>nicht</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>eher nicht</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>eher</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>zu</b>	Ich stimme der Aussage <b>voll und ganz</b> zu
<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Abb. 10.: Verwendete Likert-Skalierung

Die obige Likert-Skalierung orientiert sich eng an die von Mowday verwendete Skalierung zur Messung des Commitment zur Organisation<sup>327</sup>. Im Unterschied zu dieser Skalierung, welche aus sieben Stufen bestand (3-stufige Zustimmung, 3-stufige Ablehnung und eine „neither agree nor disagree“), fehlt hier eine mittlere Antwortkategorie in Form einer „0“ in der Mitte der Antwortskala. Gemäß Mummendey<sup>328</sup> sind damit eher mehr Vorteile als Nachteile verbunden (Mittelmass-, „Weiß-nicht“- , Irrelevanz-, Protest-Antwort und Antwort aus Zaghaftheit). Die Verwendung nur positiver oder negativer Ausprägungen lässt von vorneherein nur profilierte Urteile zu. Auch Fuchs verwendet eine sechsstufige Likert-Skalierung, mit dem Unterschied einer laufenden Durchnummerierung der einzelnen Skalenstufen von „0“ („Ich stimme der Aussage überhaupt nicht zu“) bis 5 („Ich stimme der Aussage voll und ganz zu“). Hier wird die sechsstufige Skalierung übernommen, aber mit den Skalenstufen von Mowday, da diese durch ihre Polarisierung für Probanden verständlicher ist. Dabei wird auf eine neutrale Mitte in der Skalierung verzichtet, um eine Tendenz zur Mitte in den Antworten zu erschweren. Eine höhere Zahl von Abstufungen hat zudem den Nachteil, dass Probanden ggf. wahrnehmungspsychologisch eher überfordert werden.

Der Online-Fragebogen wird den Probanden in Tabellenform präsentiert. Auf der Y-Achse werden die Behauptungen abgetragen. Auf der X-Achse wird die Bewertungskomponente abgetragen. Die Bewertungskomponente zu diesen Behauptungen erfolgt durch eine „Clickbox“ d.h. wird durch Mausclick markiert. Die Antworten der Probanden werden via Mail zur Auswertung zugesandt.

<sup>327</sup> Vgl. Mowday et al.(1982), S. 220.

<sup>328</sup> Vgl. Mummendey(1987), S.56 ff..

Die Einstufung der Antwortausprägung erfolgt anhand einer sechsstufigen Skala, welche jeweils drei Abstufungen einer positiven und negativen Ausprägungsstärke zulässt. Die Anzahl der Skalenstufen ist sowohl hinsichtlich der Reliabilität als auch der Validität der Rating-Skala unerheblich<sup>329</sup>. Ein „Nullpunkt“ ist in der Skala nicht zu finden, um bei der Beantwortung einer Tendenz zur Mitte vorzubeugen. Die hier verwendete Rating-Skala zur Messung von hypothetischen Konstrukten gilt als nicht unumstritten, da die Verwendung von Rating-Skalen eine Reihe messtheoretischer Probleme aufwirft. So haben Rating-Skalen eigentlich nicht intervallskaliertes Niveau, deshalb können Einschränkungen bei der Interpretation der Ergebnisse auftreten: *„Der statistische Test „wehrt“ sich nicht gegen Zahlen minderer Skalenqualität, solange diese seine Voraussetzungen erfüllen. Die Skalenqualität der Zahlen wird erst bedeutsam, wenn man die Ergebnisse interpretieren will.“*<sup>330</sup> Letztendlich resümiert Bortz, dass statistische Entscheidungen von der Skalenqualität des untersuchten Zahlenmaterials weitgehend unbeeinflusst bleiben. *„Solange die Forschung mit Rating-Skalen zu inhaltlich sinnvollen Ergebnissen gelangt, besteht nur wenig Veranlassung, an der Richtigkeit der impliziten messtheoretischen Hypothesen zu zweifeln.“* Hier wird zudem davon ausgegangen, dass die Probanden die Abstände der Abstufungen auf der Rating-Skala als gleich-groß ansehen.

Die folgenden Überlegungen zielen nun auf die inhaltliche Gestaltung der Items, welche die relevanten Variablen erfassen müssen. Die Items, welche in den endgültigen Fragebogen einfließen, sind in der Regel das Ergebnis eines Auslese- und Konzentrationsprozesses<sup>331</sup>. Bortz weist in diesem Zusammenhang ausdrücklich auf die Möglichkeit hin, die Übernahme bereits von anderen Autoren entwickelten Fragebögen zu prüfen<sup>332</sup>. In diesem Zusammenhang werden insbesondere die Items

---

<sup>329</sup> Bortz et al.(2002), S. 179.

<sup>330</sup> Bortz et al.(2002), S. 180.

<sup>331</sup> Anm. Zur Darstellung der Durchführung einer Likert-Skalierung sei auf Berekoven et al.(1991), S. 77 verwiesen. Bortz et al.(2003) geben auf den Seiten 221 bis 230 eine Übersicht der bekanntesten Skalierungen.

<sup>332</sup> Vgl. Bortz et al.(2003), S. 253.

von Fuchs herangezogen, da diese dem vorliegenden Untersuchungstatbestand weitestgehend ähneln, allerdings bei Organisationsangehörigen der Polizei Sachsen-Anhalts eruiert wurden. Auch stand ein konkretes Reorganisationsprojekt im Fokus der Untersuchung, während hier, in Unkenntnis der spezifischen Bemühungen der Kreditinstitute organisatorische Veränderungen in ihrer Organisation durchzuführen kein spezifischer Bezug zu konkreten Maßnahmen hergestellt werden kann.

#### **5.4.5. Wahl der Items**

##### **5.4.5.1. Demografika**

Schmidt erfasste in ihrer Untersuchung die demografische Merkmale: Alter, Geschlecht und zugehöriger Funktionsbereich. Bei der Auswertung wurden keine Auswirkungen auf das gezeigte Anpassungsverhalten im Kontext organisatorischer Veränderungen festgestellt<sup>333</sup>.

Fuchs hat in seiner Untersuchung letztendlich auf eine Erhebung demografischer Daten des Geschlechtes verzichtet, da diese häufig nicht oder falsch in der Vorerhebung beantwortet wurden. Der Grund dieses systematischen Fehlers lag anscheinend in der Befürchtung der Betroffenen, dass anhand der Demografika, trotz der Zusicherung der Anonymität, Rückschlüsse auf deren Identität möglich waren. Beibehalten wurde die Erfassung von Alter und Standort<sup>334</sup>. Die Auswertung der Standortvariable hat im Kontext der Arbeit keine Relevanz. Eine Auswertung der Altersvariable führte zu signifikanten Unterschieden hinsichtlich der Wahrnehmung von Freiheitseingrenzungen und dem Commitment. In den älteren Gruppen wurde eine positive Korrelation zum zunehmenden Alter nachgewiesen<sup>335</sup>.

Diese Feststellungen stehen im Widerspruch zu den Auswertungen Gaßners, welcher in seiner Erhebung herausgefunden hat, dass gerade

---

<sup>333</sup> Vgl. Schmidt(1996), S. 93 und 144.

<sup>334</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 153.

<sup>335</sup> Vgl. Fuchs(2001), S.181.

Mitarbeiter mittleren Alters (40 bis 49 Jahre) organisatorische Veränderungen negativ bewerten<sup>336</sup>. Eine Erfassung der Dauer der Betriebszugehörigkeit fand in seiner Untersuchung nicht statt. Für die eigene Erhebung ist dies die relevante Demografika, da sie die Zugehörigkeit zur informalen Machtbasis via Experten- und Informationsmacht bezeichnet.

Es werden in der vorliegenden Untersuchung fünf Demografika erfasst; das Alter und Geschlecht der Probanden, die Dauer der Betriebszugehörigkeit und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Bankengruppe (Kreditgenossenschaften, Sparkassen, Privatbanken und Großbank, Realkreditinstitute)<sup>337</sup>. Schließlich, ob Erfahrungen mit Reorganisationen in Kreditinstituten bereits bestehen.

Bei der Befragung der Kontrollgruppe wird auf die Erfassung des Alters verzichtet, da die befragten Berufschüler im Regelfall unter 20 Jahren alt sind und sich in der Ausbildung befinden.

#### **5.4.5.2. Erhebung der Variablen**

Messen bedeutet, dass einem Merkmalsträger entsprechend der konkreten Merkmalsausprägung, die er besitzt, ein Skalen- oder Indexwert zugewiesen wird. Diese sind nur durch eine operationale Definition oder eine Messvorschrift zu erfassen. Das vorliegende Kapitel dient der Überführung der theoretischen Überlegungen in eine der entsprechenden Variablen adäquaten Operationalisierung.

##### **5.4.5.2.1. Unabhängige Variablen: Commitment und Norm**

###### **5.4.5.2.1.1. Erfassung des Commitment**

Zentraler Aspekt des Commitment gemäß der theoretischen Diskussion ist der Grad der Internalisierung als Übereinstimmung individueller Werte mit der jeweiligen Unternehmenskultur. Moser gab eine Übersicht der verschiedenen Ansätze, dabei deckte sich das

---

<sup>336</sup> Vgl. Gaßner(1999), S. 162.

<sup>337</sup> Anm. Die Übersicht der Bankengruppen ist Grill et al.(2001), S. 43 ff.. entnommen.

Verständnis von Mowday et al. mit dem begrifflichen Verständnis des Verfassers. Diese Items beinhalten 15 Behauptungen zu organisatorischem Commitment, bei denen der Aspekt der Anstrengung und Leistungsbereitschaft stark im Vordergrund steht. Das von Mowday entwickelte Messinstrument zur Erfassung des organisatorischen Commitment wird mit geringfügigen begrifflichen Veränderungen (statt Unternehmen die Verwendung des Begriffes „Kreditinstitut“) in die Untersuchung integriert. Die entsprechenden Items sind wortwörtlich ins Deutsche übersetzt und umfassen die folgenden Stellungnahmen:

1. *Ich bin bereit, mich viel mehr anzustrengen als es üblicherweise erwartet wird, um beim Erfolg des Kreditinstitutes zu helfen.*
2. *Gegenüber meinen Freunden betone ich, dass es toll ist, für dieses Kreditinstitut zu arbeiten.*
3. *Ich empfinde sehr wenig Loyalität gegenüber diesem Kreditinstitut.*
4. *Ich würde nahezu jede Art von Arbeitstätigkeit akzeptieren, um weiterhin für dieses Kreditinstitut zu arbeiten.*
5. *Ich denke, dass meine Wertvorstellungen diesem Kreditinstitut sehr ähnlich sind.*
6. *Ich bin stolz darauf, wenn ich anderen erzähle, dass ich zu diesem Kreditinstitut gehöre.*
7. *Ich könnte genauso gut für andere Unternehmen arbeiten, solange die Art der Arbeit ähnlich wäre.*
8. *Dieses Kreditinstitut fordert mein Bestes von mir im Erbringen meiner Arbeitsleistung.*
9. *Ich bin sehr froh, dass ich es vorgezogen habe, für dieses Kreditinstitut zu arbeiten und nicht für andere.*
10. *Es müsste sich nur sehr wenig in meinem gegenwärtigen Leben ändern, um mich dazu zu bringen, dieses Kreditinstitut zu verlassen.*
11. *Es bringt nicht besonders viel, in diesem Kreditinstitut für eine unbegrenzte Zeit zu bleiben.*
12. *Mit der Personalpolitik bei uns war ich häufiger schon nicht einverstanden.*

*13. Ich mache mir wirklich Gedanken über das Schicksal meines Kreditinstitutes.*

*14. Für mich ist es das beste Kreditinstitut, für das man arbeiten kann.*

*15. Die Entscheidung für dieses Kreditinstitut zu arbeiten, war meinerseits ein definitiver Fehler.*

Die Gütekriterien der Items zur Erfassung des organisatorischen Commitment von Mowday haben bei einer Gesamtstichprobe  $n=2563$  ein  $\alpha$  von .88. In dieser Stichprobe sind neben Mitarbeitern anderer Branchen  $n= 411$  Bankmitarbeiter enthalten. Insgesamt variierte der  $\alpha$  – Koeffizient zwischen .82 und .93; mit einem Median von .90. Die einzelnen Items korrelierten miteinander positiv zwischen .36 und .72 (Median .64). Dabei korrelierten die negativ formulierten Items weniger hoch als die positiver formulierten. Die Test-Retest-Reliabilität in der Untersuchungszeit von 2 bis 4 Monaten war zufrieden stellend (zwischen  $r=.53$  und  $r=.75$ ). Mowday weist auf die Problematik bei der Ermittlung der Validität hin, da für das Commitment kein geeignetes Kriterium gefunden werden konnte. Mowday versucht eine entsprechende Beweisführung zu erbringen, indem er Korrelationen seiner Items mit fünf möglichen Validitätskriterien herstellt<sup>338</sup>. Bei der Auswertung der Items wird nicht nur wie bei Mowday ein Durchschnittswert über die 15 Items gebildet, sondern zusätzlich ein Gesamtscore aus den 15 Items, um einen Informationsverlust gerade bei Probanden mit größeren Unterschieden und entsprechend großer Standardabweichung in ihrer Beantwortung zu erfassen.

Die Items von Mowday zum organisatorischen Commitment sind in der Forschung relativ verbreitet. Problematisch ist bei der Verwendung dieses Ansatzes die Mehrdeutigkeit der Items, welche aus einem sehr weiten Verständnis des Begriffes des organisatorischen Commitment resultiert. Eine abschließende Bewertung des Sachverhaltes ist solange schwierig, solange der Begriff des Commitment in der Forschung keine eindeutige Definition erhält.

---

<sup>338</sup> Vgl. Mowday et al.(1982), S. 225.

Bisherige Untersuchungen zeigen, dass Commitment äußerst schwach mit Alter (.2, Commitment ist bei Älteren größer) und Geschlecht(.15, Commitment ist bei Frauen größer) korreliert<sup>339</sup>.

Die verwendeten Items beziehen sich auf den Grad der Angleichung der Werte des Individuums mit den Werten der Organisation (Unternehmenskultur). Neben diesem eher sozialen Aspekt, existiert nach Metz-Göckel ein weiterer Aspekt, welchen er als „Verhaltenscommitment“ bezeichnet, indem positive Einstellungen zum Unternehmen und engagiertes Verhalten sich gegenseitig verstärken: *„Beim Verhaltenscommitment wird dagegen nach den Voraussetzungen für verpflichtendes Verhalten in Form von Entscheidungen der Person und den dabei zugrunde liegenden dynamischen Komponenten gefragt. [...] Personen tendieren dann dazu, das Handlungsziel unter Umständen auch dann weiterzuverfolgen, wenn ungünstige Bedingungen vorliegen oder Misserfolge aufgetreten sind.“*<sup>340</sup>. Im vorliegenden Falle würde dies bedeuten, dass Mitarbeiter an ihrem bisherigen Arbeitsverhalten festhalten und entsprechend die Normen der Organisation zur Veränderung des Arbeitsverhaltens ablehnen bzw. negativ bewerten.

#### **5.4.5.2.1.2. Erfassung der Bewertung der Norm**

Metz-Göckel diskutiert die Bedingungen für das Commitment auf eine Handlung. Dabei scheinen drei Aspekte von Bedeutung zu sein: die Entscheidung an einer Organisation muss freiwillig, öffentlich und unwiderruflich erfolgen. Werden diese Bedingungen nicht ermöglicht, entstehen empirisch belegte Effekte, welche auf Dissonanz und Reaktanz zurückzuführen sind: *„Wird nun eine Entscheidung aufgrund äußeren Druck oder Zwang getroffen, so hat sie [die Person] eine extern begründete Rechtfertigung, wenn sie ihr entgegenhandelt“*<sup>341</sup>. Aus diesem Grunde werden die Items zur Erfassung des Commitment

---

<sup>339</sup> Vgl. Metz-Göckel(1996), S. 96.

<sup>340</sup> Metz-Göckel(1996), S. 93.

<sup>341</sup> Metz-Göckel(1996), S. 94.

um drei weitere Items zur Erfassung der Bewertung der formalen Norm im Kontext organisatorischer Veränderungen ergänzt.

Die Bewertung der formalen Norm zielt auf die Ausübung normenkonformen oder nicht-konformen Verhaltens innerhalb der Organisation. Analog zu Überlegungen Kelmans ist zum einen die Akzeptanz der formalen Norm entscheidend, i.S. einer Internalisierung oder Übereinstimmung mit der subjektiven Norm (die Items wurden der Untersuchung Fuchs entnommen und sind bereits auf ihre Unabhängigkeit voneinander mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse geprüft worden):

*16. Die organisatorischen Veränderungen tragen dazu bei, dass ich meine persönlichen Ziele bei der täglichen Arbeit besser erreichen kann.*

Eine andere Möglichkeit Normen zu akzeptieren, liegt in der Gewährung von Belohnungen von normenkonformem Verhalten:

*17. Ich verspreche mir persönliche Vorteile von organisatorischen Veränderungen.*

Schließlich ist auch die Identifikation mit Normen einer Gruppe bzw. der Zugehörigkeit zu dieser Gruppe ein Aspekt für Normen im Unternehmen:

*18. Es fällt mir leichter, organisatorische Veränderungen zu akzeptieren, wenn meine Kollegen die Veränderungen ebenfalls unterstützen.*

Die hier verwendeten Items, lehnen sich nicht nur stark an Kelmans Überlegungen an, sondern wurden von O'Reilly und Chatman differenzierter ausgearbeitet<sup>342</sup>. Dabei ergab sich, dass Internalisierung und Identifikation wichtige Voraussetzungen für Commitment sind, bzw.

---

<sup>342</sup> O'Reilly et al.(1986), S. 492 bis 499.

der Bereitschaft des Individuums sich für die Organisation zu engagieren. In beiden Studien stellte sich heraus, dass *„there are strong links between commitment based on internalization and identification and prosocial behaviours. Commitment based on Compliance is, with the exception of a significant association with intent to leave, unrelated to extrarole behaviours or actual turnover<sup>343</sup>“*. Aus diesem Grunde wird Compliance nicht in das Konstrukt des Commitment aufgenommen, sondern als Norm gesondert erfasst<sup>344</sup>.

Metz-Göckel kommt zu dem Schluss: *„Die normative Komponente ist offensichtlich noch nicht optimal operationalisiert“*. Dabei bezieht er sich auf eine Untersuchung von Allen, welche auch normative Aspekte des Commitment erfasste. Die drei Items mit den höchsten Ladungen zur Erfassung des normativen Commitment werden ergänzend für die vorliegende Arbeit herangezogen<sup>345</sup>:

*19. Ich denke, dass Menschen heutzutage ihren Arbeitsplatz zu häufig wechseln.*

*20. Von einer Organisation zur nächsten zu wechseln, erscheint mir ethisch nicht falsch zu sein.*

*21. Es ist besser, wenn man Karriere in einer Organisation macht.*

Die Items sind einer Untersuchung von Allen und Meyer entnommen, welche zum Ziel hatte, die verschiedenen Komponenten des Commitment getrennt voneinander zu ermitteln und deren wechselseitige Beziehungen zueinander aufzuzeigen. Zu dieser Untersuchung wurde insbesondere die Messung des normativen Aspektes des Commitment herangezogen, welche gemäß Allen und

---

<sup>343</sup> O'Reilly et al.(1986), S. 497.

<sup>344</sup> Anm. Problematisch ist bei dieser Untersuchung der geringe Stichprobenumfang der beiden Studien (82 und 162 Personen) und die Tatsache, dass die erste Untersuchung bei Angestellten der Universität und die zweite bei MBA Studenten derselben Hochschule durchgeführt wurde. Für die fünf Items mit der höchsten Faktorladung wurde eine zufrieden stellende Reliabilität, Cronbach Alpha von .86, errechnet.

<sup>345</sup> Allen et al.(1990), S. 1 bis 18.

Meyer die Wahrnehmung der Erwartung der Organisation an den Betroffenen erfasst: „... *that the organization expects their loyalty would be most likely to have strong normative commitment to it*<sup>346</sup>“. Die von den Autoren durchgeführten Studien zielten u.a. darauf, unabhängige Messgrößen für die einzelnen Aspekte des Commitment zu identifizieren. Die Befragung wurde mittels einer 7-stufigen Rating-Skala erhoben, welche von „strongly disagree“ bis „strongly agree“ reichte. Der Umfang der Stichprobe betrug 500 versandte Fragebögen mit einer Rücklaufquote von 52%. Die Befragung erfolgte in zwei produzierenden Unternehmen und einer Universität. Der Anteil der weiblichen Probanden betrug 57%. 42% der Befragten waren unter 30 Jahren, 39% zwischen 30 und 40 Jahre alt und die restlichen 19% über 40 Jahre. Die Reliabilität der Skalen wurde beim normativen Commitment mit .79 durch den Koeffizienten Alpha ermittelt. Aus den 8 Items zur Messung des normativen Commitment wurden die drei Items für die vorliegende Untersuchung ausgewählt, welche die höchste Faktorladung hatten (gem. Varimax). Die Zusammenhangskorrelation zwischen den affektiven und den normativen Komponenten des Commitment erwies sich als signifikant mit .51 ( $p < 0.001$ ): „*Not expected, however, was the significant relationship between Affective Commitment Scale and Normative Commitment Scale*<sup>347</sup>“.

#### **5.4.5.2.2. Abhängige Variable: Einstellung zur organisatorischen Veränderung und Reaktanz/Dissonanz**

##### **5.4.5.2.2.1. Erfassung der Einstellung zur organisatorischen Veränderung**

Bei der Gestaltung der Frageitems zur Bewertung der organisatorischen Veränderung werden die diskutierten Theorien zu Einstellungsbildung und –veränderung herangezogen. Die Erfassung der Spezifik der einzelnen Theorien wird hier vernachlässigt, da sonst die Zahl der abzufragenden Items eine realistische Bearbeitungsdauer (in den Quellen wird eine Bearbeitungsdauer von maximal einer Stunde

---

<sup>346</sup> Allen et al.(1990), S. 4.

<sup>347</sup> Allen et al.(1990), S. 1 bis 18.

empfohlen) weit überschritten wird. In der Konsequenz sind die in den Ansätzen beinhaltenden Funktionsweisen anhand der Items nicht mehr nachzuvollziehen. Als Grundlage bei der Auswahl relevanter Items wurde die bereits durchgeführte Hauptuntersuchung, insbesondere von Fuchs herangezogen. Die interne Konsistenz (gemessen durch Cronbachs Alpha) der entsprechenden Variable „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ (im Falle Fuchs wurde hier das konkrete Veränderungsprojekt „KEEP“ bezeichnet) wurde bei beiden Hauptuntersuchungen mit .90 errechnet.

Wird die Theorie von Sherif und Hovland auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand übertragen, so wird die Einstellung zur organisatorischen Veränderung entscheidend von der komplexeren (i.S. eines Ankers) Einstellung gegenüber dem Gesamtunternehmen geprägt (i.S. einer Assimilation):

*22. Ich bin davon überzeugt, dass organisatorische Veränderungen notwendig sind, um die zentralen Probleme innerhalb meines Kreditinstitutes zu lösen.*

Im Sinne dieser, positiv formulierten Behauptung, würde eine Übertragung auf die organisatorische Veränderung durch das folgende Item erfasst werden:

*23. Ich denke, organisatorische Veränderungen erleichtern mir die tägliche Arbeit.*

Nach der Kongruitätstheorie entsteht eine Einstellung aus dem Verhältnis der Einstellung gegenüber dem Initiator der organisatorischen Veränderung (formale Machträger), dem Inhalt der Kommunikation bezüglich der organisatorischen Veränderung und der organisatorischen Veränderung als Einstellungsgegenstand. Entsprechend ist die Kongruität über die folgenden Items zu erfassen:

*24. Organisatorische Veränderungen sind genau das Richtige, was mein Kreditinstitut im Moment benötigt.*

*25. Organisatorische Veränderungen sind generell geeignet, damit Organisationen effektiver und effizienter arbeiten.*

Die Aussagen des Modells der Elaborationswahrscheinlichkeit von Petty und Cacioppo wurden von Fuchs im Rahmen der Einstellungsbildung sehr stark vereinfacht, dabei ist zum einen die Fähigkeit des Rezipienten zu messen, Argumente im Kontext organisatorischer Veränderungen aufzunehmen, bzw. dass diese verständlich und nachvollziehbar kommuniziert wurden:

*26. Ich finde die Gründe für die Einführung organisatorischer Veränderungen zur Problembewältigung der Kreditinstitute gut nachvollziehbar.*

Außerdem wird geprüft, ob eine durch die Information zur organisatorischen Veränderung verursachte Einstellungsänderung dauerhaft ist:

*27. Es ist wahr, die Arbeit bei dem Kreditinstitut wird durch die organisatorischen Veränderungen effektiver und effizienter gestaltet.*

Die veränderungsrelevanten Informationen wirken sich auf die Beurteilung wie eine Primärbewertung der organisatorischen Veränderung aus. Unter einer Primärbewertung kann eine „spontane Kurzbewertung“ verstanden werden, welche Hinweise auf eine selektive Informationsverarbeitung gibt, „*zudem dienen sie als Merkposten für die später auszuführenden Beurteilungen und noch zu stellende Fragen*<sup>348</sup>“. Im Falle einer organisatorischen Veränderung kann dies von den Mitarbeitern des Kreditinstitutes als Vorwarnung verstanden werden, dass in Kürze eine persuasive Kommunikation erfolgen wird. Die entsprechende Annahme, dass durch die Information die Aktivierung von Gegenargumenten erfolgt und die Versuchspersonen sich so

---

<sup>348</sup> Fink(1987), S. 135 und 136.

gegen die Beeinflussung wappnen, ist experimentell belegt<sup>349</sup>. Dabei kann eine selektive Wahrnehmung von Informationen im Kontext organisatorischer Veränderungen entweder aufgrund bereits bestehender Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen erfolgen oder durch externe Informationen zur organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten oder einer Mischung beider Möglichkeiten.

#### **5.4.5.2.2. Erfassung von Reaktanz und Dissonanz**

Obwohl die Theorien der Reaktanz und der Dissonanz auch den Arbeiten von Schmidt und Fuchs als Grundlage ihrer empirischen Untersuchungen dienten, werden die entsprechenden Items doch sehr unterschiedlich gestaltet. Gemäß den Überlegungen in dem Kapitel „Verhalten und Einstellungen“ und der Verwerfung der Erhebungsmethode der Beobachtung kann Verhalten nicht erfasst werden. So merkt Fuchs an: *„dass so gut wie keine Ansätze in der Literatur zu existieren scheinen, die sich auf manifestes Resistenzverhalten beziehen“*<sup>350</sup>.

Schmidt ist in ihrer Untersuchung eine solche Trennschärfe zwischen den Ansätzen nicht gelungen. Nach Schmidt entsteht Dissonanz, *„bei einer Person [...], wenn sie ein einstellungsdiskrepantes Verhalten zeigen muss“*<sup>351</sup>. Entsprechend erfolgt eine Reduktion der Dissonanz durch die Anpassung der Einstellung an das Verhalten (i.S. des Ansatzes also durch Änderungen von Kognitionen im Inhalt mit dem Ziel, das Gewicht der dissonanten Kognition zu reduzieren). Schmidt verbindet den Ansatz der Dissonanz wie folgt mit dem der Reaktanz: bei einer Entwicklung zur positiveren Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen führt sie diese auf eine Reduktion von Dissonanz zurück. Verschlechtert sich hingegen die Einstellung reagieren die Betroffenen mit emotionaler Erregung/Reaktanz. Durch die Verbindung beider Theorien geht die Trennschärfe zwischen ihnen verloren, da Schmidt auch die negative Bewertung von

---

<sup>349</sup> Vgl. Metz-Göckel(1996), S. 41.

<sup>350</sup> Fuchs(2001), S. 143.

<sup>351</sup> Schmidt(1996), S. 152.

organisatorischen Veränderungen als Reaktanzphänomen bewertet. Ein Zusammenhang zwischen Dissonanz und Reaktanz und individuellen Persönlichkeitsfaktoren der Befragten konnte von Schmidt nicht aufgezeigt werden.

Bei Fuchs steht der Aspekt der Freiheitsbeschränkung im Vordergrund, unter dem er auch den Ansatz der Dissonanz subsumiert<sup>352</sup>. Bei der Erfassung psychologischer Reaktanz fokussiert sich Fuchs auf die Strategien „Trotz“ und „erlebte Freiheitsbeschränkung“. Diese Relevanz leitet sich hier aus der Bedrohung informaler Machtpositionen durch organisatorische Veränderungen ab. Der Ansatz der Dissonanz wird von Fuchs herangezogen, um zu prüfen, inwieweit organisatorische Veränderungen als konsonant zu bestehenden Kognitionen wahrgenommen werden: *„Kognitive Dissonanz entsteht dann nicht, wenn sich der Einzelne als Bestandteil der Gesamtorganisation begreift, die im Ganzen modifiziert wird, dabei aber die jeweilige Position des Mitarbeiters nicht negativ berührt“*<sup>353</sup>. Das Entstehen von Dissonanz basiert bei Fuchs nach einer Bestätigung durch eine durchgeführte Faktorenanalyse auf der Antizipation von Diskontinuität: dem subjektiv wahrgenommenen Verlust von Sicherheit und Stabilität. Diese Überlegung findet auch in der vorliegenden Arbeit ihre Aufnahme, indem die Bewertung der organisatorischen Veränderung mit der Bewertung des Gesamtunternehmens in einem konsonanten oder dissonanten Verhältnis steht.

Hier werden die Items von Fuchs zur Erfassung der erlebten Freiheitsbeschränkung verwendet (interne Konsistenz via Cronbach's Alpha von .84 bei der ersten Hauptuntersuchung, bzw. .80 bei der Zweiten). Da sich die Items dieser Variable auf die Theorien der kognitiven Dissonanz und der Reaktanz-Theorie beziehen, werden diese für das Widerstandsverhalten verwendet. Der Versuch von Fuchs, Widerstandsverhalten als eine gesonderte Variable zu erfassen, führte nicht zu einem zufrieden stellenden Ergebnis (interne Konsistenz durch

---

<sup>352</sup> Vgl. Fuchs(2001), S. 155.

<sup>353</sup> Fuchs(2001), S. 140.

Cronbachs Alpha von .63 in der ersten Hauptuntersuchung und .51 in der zweiten Hauptuntersuchung). Dies ist nach Fuchs darauf zurückzuführen, dass verschiedene Bereiche des Widerstandsverhaltens erfasst wurden<sup>354</sup>.

Den verwendeten Items liegen die Bedrohung von Freiheit und die Beschränkung von Wahlmöglichkeiten zugrunde:

*28. Ich finde es gut, dass im Rahmen organisatorischer Veränderungen meinen Leistungen mehr Beachtung geschenkt wird.*

*29. Durch organisatorische Veränderungen werden meine Handlungsmöglichkeiten bei der täglichen Arbeit erhöht.*

Auch die Auswirkung sozialen Einflusses in Bezug auf die organisatorische Veränderung ist für Ausprägung von Reaktanz relevant:

*30. Die organisatorischen Veränderungen ermöglichen, dass sich meine Vorgesetzten mehr für meine Arbeit interessieren.*

Als mögliche kognitive Strategie in Zusammenhang von Reaktanz steht dem Betroffenen „Trotz“ als dominante Strategie nach Fuchs zur Verfügung (als theoretische Fundierung kann der Principal-Agent-Ansatz herangezogen werden). Fuchs hat belegt, dass nur die kognitive Theorie des Trotzes im Kontext organisatorischer Veränderungen relevant ist (andere Strategien: Hinwenden zur verwehrt Alternative, Rückzug und offene Aggression):

*31. Ich arbeite trotz organisatorischer Veränderungen so weiter wie bisher.*

Dem Ansatz der Dissonanz liegt zugrunde, dass Widerstandsverhalten durch ein Spannungsverhältnis entsteht, welches aus der fehlenden

---

<sup>354</sup> Fuchs(2001), S. 173 und 174.

Konsonanz zwischen der Kognition der Einstellung zum Unternehmen und der Kognition der organisatorischen Veränderung resultiert. Entsprechend erheben die zwei Items zur kognitiven Dissonanz, inwieweit die organisatorische Veränderung als konsonant zu bestehenden Kognitionen wahrgenommen wird. Ein Item erfasst dabei die Erwartung an die Veränderung und die positive Wahrnehmung derselben:

*32. Ich bin der Meinung, dass die Kreditinstitute durch organisatorische Veränderungen effektiver und effizienter arbeiten werden.*

*33. Ich freue mich, dass durch organisatorische Veränderungen versucht wird, Probleme des Kreditinstitutes zu reduzieren.*

Wie aufgezeigt wurde, wurden die einzelnen Items aus verschiedenen Untersuchungen zusammengeführt, welche nebeneinander bestehen. Alle Items sind in den einzelnen Untersuchungen empirisch fundiert.

#### **5.4.6. Statistische Verfahren zur Prüfung der Hypothesen auf Signifikanz**

Aus diesem Verständnis heraus handelt es sich bei den einzelnen Itemgruppen um eine Aneinanderreihung einzelner kleiner Fragebögen; eine Überprüfung via Faktorenanalyse ist aus diesem Grunde nicht sinnvoll, da Korrelationsmuster aufgrund des geschilderten Aufbaus nicht auf bestimmte Faktoren reduziert werden können.

Entsprechend zielt die Auswertung der Ergebnisse auf die Bestätigung von Zusammenhängen zwischen Variablen, wird sich für die Verwendung einer Korrelationsanalyse zur Aufdeckung von Zusammenhängen zwischen den Variablen entschieden. Paulus gibt eine gute Übersicht zur Verwendung statistischer Tests in Abhängigkeit zur interessierenden Fragestellung in Form eines Flussdiagrammes<sup>355</sup>. Als tolerierbare Grenze der Irrtumswahrscheinlichkeit hat sich eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% in den Sozialwissenschaften

---

<sup>355</sup> Vgl. Paulus(1997), im Klappentext.

etabliert<sup>356</sup>. Zur Funktionsweise der Verfahren der Varianz- und Korrelationsanalyse sei auf Backhaus verwiesen<sup>357</sup>.

Da in die Untersuchung Werte einer Treatment- und einer Kontrollgruppe einfließen, wird eine Überprüfung der Unterschiede der entsprechenden Mittelwerte durchgeführt. Das geeignete statistische Instrument zur Auswertung ist der t-Test, mit dessen Hilfe zwei Stichproben auf Signifikanz überprüft werden können. Die zur Anwendung relevante Varianzhomogenität wird durch die Überprüfung mittels eines F-Test geprüft. Bei homogener Varianz erfolgt die Überprüfung der Mittelwertunterschiede via t-Test durch eine Mittelung der Mittelwertunterschiede innerhalb der Stichprobenvarianzen. Bei einer fehlenden Varianzhomogenität, d.h. eines entsprechenden Ergebnisses des F-Test, geht die Harmonisierung der Varianzen in Relation zur Stichprobengröße direkt in die Berechnung des t-Tests ein (t-Test nach Welch). Liegt keine Normalverteilung vor, wird entsprechend der U-Test angewandt.

#### **5.4.7. Überführung der Hypothesen in statistische Hypothesen**

Abschließend werden die Hypothesen unter Berücksichtigung der in diesem Gliederungspunkt erfolgten Diskussion in statistische Hypothesen überführt.

##### **Hypothese I.**

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Commitment zum Gesamtunternehmen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Commitment zum Gesamtunternehmen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

Da es sich um eine Zusammenhangshypothese handelt, wird diese mittels Korrelationen überprüft.

---

<sup>356</sup> Vgl. Bortz et al.(2003a), S. 37.

<sup>357</sup> Vgl. Backhaus et al.(1996), S. 58 bis 66.

## **Hypothese II.**

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Bewertung der formalen Normen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung der formalen Normen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

Da es sich um eine Zusammenhangshypothese handelt, wird diese mittels Korrelationen überprüft.

## **Hypothese III.**

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Bewertung der organisatorischen Veränderung und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz.

H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Bewertung der organisatorischen Veränderung und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz. Je negativer die Einstellung zu organisatorischen Veränderungen ist, desto mehr Reaktanz und Dissonanz sollte auftreten.

Da es sich um eine Zusammenhangshypothese handelt, wird diese mittels Korrelationen überprüft.

## **Hypothese IV.**

Es wird eine Hypothese zum Verhältnis der Mittelwerte von Personen mit und ohne Erfahrungen mit Reorganisation gebildet:

H0: Es gibt keinen Unterschied zwischen den Mittelwerten der Einstellungen der Gruppe der Personen ohne Erfahrung mit Reorganisation und der Gruppe der Personen mit Erfahrung mit Reorganisation.

H1: Es gibt bedeutsame Unterschiede zwischen den Mittelwerten der Einstellungen der Gruppe der Personen ohne Erfahrung mit

Reorganisation und der Gruppe der Personen mit Erfahrung mit Reorganisation.

Da es sich um eine Unterschiedshypothese handelt, soll diese mit einer Varianzanalyse überprüft werden.

### **Hypothese V.**

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz, d.h., je länger die Betriebszugehörigkeit, umso höher ist die Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz.

Da es sich um eine Zusammenhangshypothese handelt, wird diese mittels Korrelation überprüft.

Die Auswertung der deskriptiven Daten Alter, Geschlecht und Zugehörigkeit zu einer bestimmten Bankengruppe erfolgt nicht auf der Grundlage zusätzlicher Hypothesen, da zu deren Bildung nicht genug und widersprüchliche Daten zur Verfügung standen. Die Auswertung dieser deskriptiven Daten hat daher nur explorativen Charakter.

## **6. Auswertung und Reflexion der Ergebnisse**

Bevor auf die Auswertung der Untersuchung eingegangen wird, wird geprüft, ob die hohe Konsistenz der einzelnen Items aus den Originaluntersuchungen wieder erreicht werden konnte. Dabei sei grundsätzlich auf die Gütekriterien der Originaluntersuchungen verwiesen. In der Stichprobe ergeben sich die folgenden Konsistenzen (Cronbach-Alpha):

Skala Commitment: .69

Skala Bewertung der Norm: .53

Skala Kontiguität/Assimilation: .83

Skala Reaktanz/Dissonanz: .74.

Die Koeffizienten sind bis auf die Skala „Bewertung der Norm“ akzeptabel. Die sechs Items wurden aus Untersuchungen genommen, welche teils aus den Untersuchungen Fuchs stammen, teils aus der Erfassung des normativen Commitments von Allen. Hier sei auf die Gütekriterien der Originaluntersuchungen verwiesen. Die hier untersuchten Konstrukte sind alle komplex. Die geringe Reliabilität in der vorliegenden Untersuchung lässt darauf schliessen, dass das Konstrukt deutlich vielschichtiger ist (z.B. Aspekt der Informationen). In der Folge korrelieren die Items deutlich geringer miteinander, was die geringere innere Konsistenz zur Folge hat. Dennoch erfassen die gewählten Items wichtige Teilaspekte des Konstruktes, dies lässt sich formal dadurch begründen, dass bereits eine Auswahl von Items mit der höchsten Ladung aus der Untersuchung von Fuchs, sowie Allen und Meyer stattfand.

Sehr heterogene Tests können trotz geringer Konsistenz eine relativ hohe praktische Validität haben<sup>358</sup>. Die Reliabilität setzt die Obergrenze für den Validitätskoeffizienten fest. Dieser kann maximal die Wurzel des Reliabilitätskoeffizienten erreichen. Beispiel:

Die innere Konsistenz der Skala „Bewertung der Norm“ beträgt .53. Der höchstmögliche Validitätskoeffizient wäre dann:

$r_{\text{val max}} = \sqrt{.53} = .73$ , welches eine hohe Validität ausdrücken würde. Also ist die alleinige Betrachtung der Reliabilität eines Tests oder Fragebogens nicht angemessen.

Im Anhang 7 sind die einzelnen Trennschärfekoeffizienten enthalten. Lienert und Raatz<sup>359</sup> beurteilen einen Koeffizienten von .6 als „hoch“, so dass die Werte insgesamt, ausser Einzelitems und der Skala „Bewertung der Norm“, grundsätzlich akzeptabel sind. Einzelne Items aufgrund der Trennschärfe herauszugreifen, ist hier nicht sinnvoll, da dieser neu entstehende Fragebogen dann an einer anderen Stichprobe überprüft werden müsste. Die einzelnen Items mit geringer Trennschärfe (unter .4) sind:

---

<sup>358</sup> Lienert & Raatz (1994).

<sup>359</sup> Vgl. Lienert und Raatz(1994), S. 95 ff..

### **Commitment**

1. *Ich bin bereit, mich viel mehr anzustrengen als es üblicherweise erwartet wird, um beim Erfolg des Kreditinstitutes zu helfen.(.3939)*
4. *Ich würde nahezu jede Art von Arbeitstätigkeit akzeptieren, um weiterhin für dieses Kreditinstitut zu arbeiten.(.2453)*
8. *Dieses Kreditinstitut fordert mein Bestes von mir im Erbringen meiner Arbeitsleistung. (.3300)*
13. *Ich mache mir wirklich Gedanken über das Schicksal meines Kreditinstitutes.(-.0383)*

### **Reaktanz und Dissonanz**

31. *Ich arbeite trotz organisatorischer Veränderungen so weiter wie bisher (.1345)*

Es ist auffällig, dass gerade bei den Items mit den niedrigen Trennschärfekoeffizienten, es sich möglicherweise um das Ergebnis spezifischer Eigenschaften der Stichprobe handelt. Beim Item 31 ist der einzige Reaktanz-Effekt in dieser Befragung erfasst worden (Trotz). Fuchs hat diesen als entscheidend herausgestellt. Dies scheint für die Stichprobe in den Banken nicht zuzutreffen, da anscheinend die Auseinandersetzung mit Reorganisationen in Kreditinstituten zunehmend als selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsverhältnisses wahrgenommen wird. Die geringen Trennschärfen der Items von Mowday zur Erfassung des Commitment (1,4,8 und 13) könnten darauf hinweisen, dass die in den Quellen diskutierte Problematik der Mehrdeutigkeit der Items berechtigt ist. Diese Problematik resultiert aus der fehlenden Eindeutigkeit des Begriffes des Commitment in der Forschung. Aus diesen Gründen werden die obigen Skalen trotz ihrer Einschränkungen zur Auswertung der Untersuchung herangezogen.

Yousfi<sup>360</sup> meint, dass sich die Selektion anhand der Trennschärfe zwar günstig auf die Reliabilität, nicht jedoch auf dessen Validität auswirken könne. Eine Erhöhung der Reliabilität ohne eine Erhöhung der Validität sei jedoch von zweifelhaftem Nutzen. Bei der Selektion anhand der Trennschärfe bestehe sogar die Gefahr, dass die Homogenisierung des Tests nicht auf inhaltliche Überschneidungen, sondern auf korrelierte Fehler zurückzuführen sei und die Reliabilität des Tests u.U. grob überschätzt werde. Der Fokus bei der Konstruktion von Testverfahren solle somit auf die theoretische Analyse der zu messenden Konstrukte verschoben werden. Items, die man aus theoretischen Gründen für angemessen hält, sollten keinesfalls allein wegen einer geringen Trennschärfe eliminiert werden.

### **6.1. Tatsächlicher Verlauf der Untersuchung**

Die Befragung folgte bei Kontroll- und vor allem Treatment-Gruppe nicht vollständig dem geplanten Design.

Die Durchführung einer gesonderten Befragung einer **Kontroll-Gruppe** findet anhand einer exakten Parallelisierung des Bankenbereiches „Sparkasse“ statt. Am Anfang wird mit zwei Berufsschulen mit Schwerpunkt der Ausbildung zum Bankkaufmann Kontakt aufgenommen, mit der Bitte, an der Umfrage mit jeweils zwei Klassen teilzunehmen. Beide Berufsschulen verweisen auf die notwendige Zustimmung des zuständigen Kultusministeriums (Hessen und Schleswig-Holstein). Diese Zustimmung liegt vor, muss aber noch durch eine Zustimmung der Lehrerkonferenz in den entsprechenden Schulen ergänzt werden. 25 beantwortete Fragebögen einer Berufsschule resultierten aus dieser Befragung. Aufgrund des schwierig einzuschätzenden Timings (bedingt durch die langen Entscheidungswege), kann eine Präsenz am Unterricht nicht umgesetzt werden. Die Pen und Pencil Fragebögen werden aber für den Lehrer mit einigen Zusatzinformationen zum Hintergrund der Umfrage versehen. In der Zwischenzeit beantworten auch 18 Bankmitarbeiter die

---

<sup>360</sup> Vgl. Yousfi (2005), S. 55-66 ff..

Online-Befragung, welche keinerlei Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen haben. Aus den 103 verbliebenen Personen kann eine Substichprobe von ebenfalls 18 Personen gezogen werden, welche in Ausprägung ihrer deskriptiven Merkmale eine nahezu identische Struktur aufwiesen und sich lediglich hinsichtlich des Merkmals „Erfahrungen/Keine Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen“ voneinander unterscheiden. Die Parallelisierung ergänzt die Befragung der Kontrollgruppe in den Berufsschulen, da diese aufgrund einer Varianzeinschränkung (Bezug auf Bankengruppe der Sparkassen) begrenzt aussagefähig ist.

Im Bezug auf die **Treatment-Gruppe** wurden insgesamt 871 Anschreiben (mit der Aufforderung zur Mitwirkung und Promotion an die Belegschaft) an die Betriebsrats-Vorsitzenden der unterschiedlichen Bankengruppen verschickt. Die Anfragen verteilten sich auf die einzelnen Bankengruppen wie folgt: Grossbanken 303 Anschreiben, Spezialinstitute/ Bausparkassen/ Privatbanken/ Realkreditinstitute 150 Anschreiben, Genossenschaften 149 Anschreiben, Sparkassen 269 Anschreiben.

Die Anschreiben beinhalten die Aufforderung die Webseite [www.bankreorga.de](http://www.bankreorga.de) zu besuchen und an der Online-Befragung teilzunehmen. Außerdem sollen die Betriebsräte idealerweise weitere Mitarbeiter der Institute auf die Umfrage aufmerksam machen. Bei den Genossenschaften und Großbanken werden einzelne Mitarbeiter auf die Umfrage aufmerksam gemacht; eine breite Zusammenarbeit mit einem einzelnen Institut findet aber nicht statt. Dies scheitert in insgesamt acht Einzelfällen an der fehlenden Kooperation der Geschäftsführung, welche an einer breiten Befragung innerhalb des Institutes kein Interesse hat. Das Interesse der Betriebsräte fusst auf die Möglichkeit, sich institutsübergreifend und objektiv über den Tatbestand organisatorischer Veränderungen informieren zu können. Bei einer umfassenderen Promotion in die Belegschaft hinein, wird anscheinend die Zustimmung der Unternehmensleitung benötigt. Warum diese letztendlich im Rahmen der Untersuchung nicht erfolgt,

liegt möglicherweise in der sensiblen Natur des Untersuchungsgegenstandes bedingt und in der Problematik, dass Informationen bezüglich organisatorischer Veränderungen (Hinterlegung im CMS) nicht von der Unternehmensleitung gestaltet werden können. In der Konsequenz stammen die Probanden aus einer Vielzahl von Einzelinstituten. Diese hohe Streuung hat den Vorteil, dass die Befragung einen sehr guten Überblick über die Bemühungen zur organisatorischen Veränderung einer großen Anzahl von Instituten gibt und nicht Einzelbemühungen überrepräsentiert sind.

Die eingegangenen Fragebögen (ohne Kontrollgruppe) entsprechen einer Reaktion von 13,89% in Bezug auf die gesamte Anzahl der verschickten Anfragen. Dies kann nicht als Rücklauf im engeren Sinne bezeichnet werden, da die direkte Reaktion der Betriebsräte um etwa die Hälfte geringer ausfällt und die restlichen Bankmitarbeiter nach einem unbekanntem Selektionsprozess ausgewählt wurden. Die eingegangenen Fragebögen verteilen sich auf 61 Bankmitarbeiter und 60 Betriebsräte.

## 6.2. Beschreibung der Stichprobe

Die erste Auswertung betrifft den Vergleich von Betriebsräten und Bankmitarbeitern und führt nach der Zusammenführung beider Gruppen zu einer Stichprobe.

Um die Skalenwerte der Betriebsräte und der Bankmitarbeiter zu vergleichen, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse gerechnet. Die Normalverteilung der Skalenwerte in beiden Gruppen und die Varianzhomogenität (Levene-Test) sind gegeben.

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler
Skala Commitment	Betriebsrat	60	54,4333	8,49998	1,09734
	Bankmitarbeiter	61	55,7705	8,24296	1,05540
	Gesamt	121	55,1074	8,36341	,76031

Skala Bewertung der Norm	Betriebsrat	60	19,1333	4,03572	,52101
	Bankmitarbeiter	61	20,3770	4,01316	,51383
	Gesamt	121	19,7603	4,05591	,36872
Skala Kongruiität und Assimilation	Betriebsrat	60	23,0833	5,65773	,73041
	Bankmitarbeiter	61	23,1475	4,80221	,61486
	Gesamt	121	23,1157	5,22205	,47473
Skala Reaktanz und Dissonanz	Betriebsrat	60	21,3500	4,77218	,61609
	Bankmitarbeiter	61	22,8852	4,36310	,55864
	Gesamt	121	22,1240	4,61622	,41966

Tab.1.: Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen den Gruppen Bankmitarbeiter und Betriebsräte

Aus Tabelle 1. geht bereits hervor, dass sich Mittelwerte und Standardabweichungen beider Gruppen nicht wesentlich voneinander unterscheiden.

#### ONEWAY ANOVA

		Quadrat-summe	Df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Commitment	Zwischen den Gruppen	54,083	1	54,083	,772	,381
	Innerhalb der Gruppen	8339,520	119	70,080		
	Gesamt	8393,603	120			
Skala Bewertung der Norm	Zwischen den Gruppen	46,788	1	46,788	2,889	,092
	Innerhalb der Gruppen	1927,261	119	16,195		
	Gesamt	1974,050	120			
Skala Kongruiität und Assimilation	Zwischen den Gruppen	,125	1	,125	,005	,946
	Innerhalb der Gruppen	3272,255	119	27,498		
	Gesamt	3272,380	120			
Skala Reaktanz und Dissonanz	Zwischen den Gruppen	71,294	1	71,294	3,413	,067
	Innerhalb der Gruppen	2485,847	119	20,889		
	Gesamt	2557,140	120			

Tab.2.: ANOVA-Tabelle zur Unterscheidung der Skalenausprägungen zwischen Bankmitarbeitern und Betriebsräten

Wie der ANOVA-Tabelle (Tab. 2.) zu entnehmen ist, ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Betriebsräten und den Bankmitarbeitern auf den einzelnen Skalen. Lediglich tendenziell höhere Werte liegen bei den Bankmitarbeitern auf den Skalen „Bewertung der Norm“ und „Reaktanz/Dissonanz“ vor. Diese Ausprägung kann auf den relativen Kündigungsschutz der Betriebsräte

zurückzuführen sein, welche aus diesem Grunde organisatorische Veränderungen weniger bindend und bedrohlich wahrnehmen.

TYP		KONASS26	KONASS27	READIS28
Betriebsrat	Mittelwert	3,73	3,50	3,43
	N	60	60	60
	Standardabweichung	1,274	1,127	1,320
Bankmitarbeiter	Mittelwert	3,90	3,62	3,84
	N	61	61	61
	Standardabweichung	,926	1,128	,916

Tab. 3: Mittelwerte der Items 26 bis 28 in den Gruppen der Betriebsräte und Bankmitarbeiter.

Da die Items 26 bis 28 keine Normalverteilung aufweisen, wurden die beiden Gruppen mit Mann-Whitney U-Tests verglichen (Tab. 4.). Aufgrund der multiplen Testung ist das Signifikanzniveau anzugleichen ( $p=0.05/3=0.0166$ ).

	KONASS26	KONASS27	READIS28
Mann-Whitney-U	1726,500	1693,000	1493,500
Z	-,562	-,737	-1,816
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,576	,465	,070

Tab. 4.: Prüfung auf Signifikanz der Items 26 bis 28 mittels Mann-Whitney U-Test.

Es bestehen somit keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen auf den verschiedenen Items. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass organisatorische Veränderungen bereits als fester Bestandteil des betrieblichen Alltags von allen Beteiligten wahrgenommen werden. Eine weitere Ursache für dieses überraschende Ergebnis kann der Tatbestand sein, dass die Items grundsätzliche psychologische Prozesse erfassen, bei denen die Spezifika zwischen Betriebsrat und Mitarbeiter nicht relevant sind.

Eine gemeinsame Zuordnung beider Gruppen zu einer informalen Machtbasis scheint im Hintergrund dieser Ergebnisse schlüssig. Lediglich auf dem Item 28 *„Ich finde es gut, dass im Rahmen organisatorischer Veränderungen meinen Leistungen mehr Beachtung geschenkt wird“* haben die Bankmitarbeiter einen tendenziell höheren Wert. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Betriebsräte

aufgrund ihrer eher gesicherten Position weniger dem Leistungsstreben unterworfen sind als Bankmitarbeiter.

Aufgrund der empirischen Ergebnisse, wird im weiteren Verlauf der Auswertung keine Unterscheidung zwischen Betriebsräten und Bankmitarbeitern getroffen.

In den folgenden Gliederungspunkten wird die erfasste Stichprobe anhand ihrer demografischen Ausprägungen beschrieben.

### 6.2.1. Altersverteilung

Die folgenden Übersichten geben Auskunft über die Altersverteilung der Stichprobe:

		Alter			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unter 20	1	,8	,8	,8
	20-30	59	48,8	48,8	49,6
	31-40	20	16,5	16,5	66,1
	41-50	31	25,6	25,6	91,7
	51-60	8	6,6	6,6	98,3
	über 60	2	1,7	1,7	100,0
	Gesamt	121	100,0	100,0	

Tab. 5.: Verteilung des Merkmals „Alter“ in der Treatmentgruppe

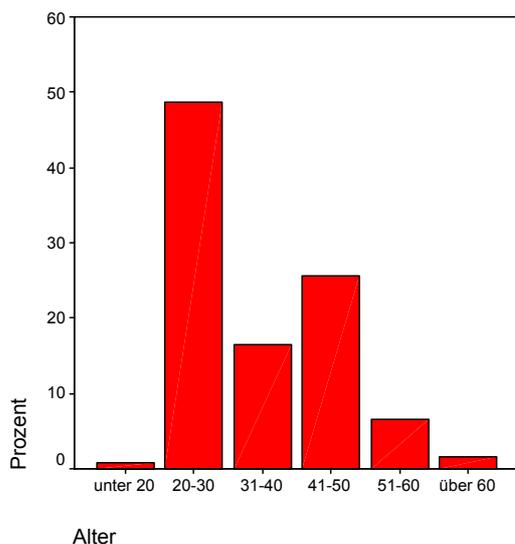


Abb. 11.: Alterstruktur der Stichprobe

Aus Tabelle 5. und der Visualisierung aus Abbildung 11. geht hervor, dass die Gruppe der 20-30 Jährigen überproportional in der Stichprobe vertreten ist. Um eine Gleichverteilung zu erzielen, werden für weitergehende Auswertungen die Kategorien bis einschließlich 30 Jahre und älter als 30 Jahre zusammengefasst (Tab. 6.).

**ALTER2**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 30 Jahre	60	49,6	49,6	49,6
	älter als 30 Jahre	61	50,4	50,4	100,0
	Gesamt	121	100,0	100,0	

Tab. 6.: Zusammenführung der Kategorien „Altersverteilung“ (bis und über 30 Jahre)

Die folgende Übersicht (Tab. 7.) zeigt die Verteilung der Altersvariablen in der Gesamtpopulation<sup>361</sup>:

<sup>361</sup> <http://www.agvbanken.de/statistik>

Verteilung nach Alter der Bankangestellten (Stand Nov 2004)

	AT-			
	Tarifangestellte		Angestellte	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
60 u.ä.	1,0	0,5	2,0	0,4
55 - 59	4,1	3,4	6,8	2,5
50 - 54	10,6	10,2	13,1	8,6
45 - 49	10,1	12,6	16,0	14,8
40 - 44	11,8	16,2	21,7	21,5
35 - 39	15,0	17,7	24,1	29,2
30 - 34	17,7	15,8	13,6	19,8
25 - 29	21,8	15,5	2,7	3,3
20 - 24	7,6	7,8	-	-
Unter 20	0,4	0,3	-	-
<b>Köpfe ca.</b>	<b>20.000</b>	<b>40.000</b>	<b>30.000</b>	<b>10.000</b>

Tab. 7.: Verteilung der Altersvariable in der Gesamtpopulation

Aus dem Vergleich der Altersstruktur der Grundgesamtheit (Tab. 7.) mit der Stichprobe geht hervor, dass die Gruppe der bis 30-jährigen in der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit etwas überrepräsentiert, während die bis 40-jährigen etwas unterrepräsentiert sind.

### 6.2.2. Geschlecht

Die folgenden Übersichten geben Auskunft über die Verteilung des Geschlechtes in der Stichprobe:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	44	36,4	36,4	36,4
	männlich	77	63,6	63,6	100,0
	Gesamt	121	100,0	100,0	

Tab. 8.: Verteilung des Merkmals „Geschlecht“ in der Treatmentgruppe

Im Vergleich zur Grundgesamtheit (Tab. 7.) sind die Männer in der Stichprobe überrepräsentiert.

### 6.2.3. Betriebszugehörigkeit

Die folgenden Übersichten geben Auskunft über die Verteilung der Betriebszugehörigkeit in der Stichprobe:

#### Betriebszugehörigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 2 Jahre	3	2,5	2,5	2,5
	3-5 Jahre	27	22,3	22,3	24,8
	6-10 Jahre	27	22,3	22,3	47,1
	11-15 Jahre	20	16,5	16,5	63,6
	16-20 Jahre	5	4,1	4,1	67,8
	21-25 Jahre	12	9,9	9,9	77,7
	über 25 Jahre	27	22,3	22,3	100,0
	Gesamt	121	100,0	100,0	

Tab. 9.: Verteilung des Merkmals „Betriebszugehörigkeit“ in der Treatmentgruppe

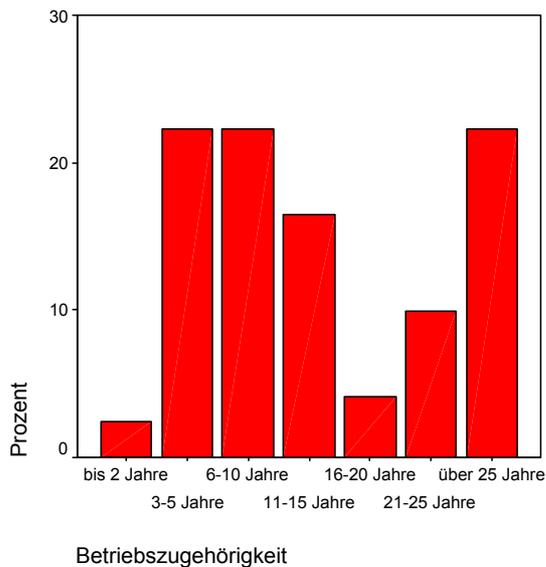


Abb. 12.: Struktur der Betriebszugehörigkeit der Stichprobe

Aus Tabelle 9. und der Visualisierung aus Abbildung 12. geht hervor, dass die Gruppe der Probanden mit bis zu 10 Jahren Betriebserfahrung überproportional in der Stichprobe vertreten sind. Um eine Gleichverteilung zu erzielen, werden für weitergehende Auswertungen die Kategorien „bis einschließlich 10 Jahre“ und „mehr als 10 Jahre“ Betriebszugehörigkeit zusammengefasst (Tab. 10.).

#### Betriebszugehörigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 10 Jahre	57	47,1	47,1	47,1
	über 10 Jahre	64	52,9	52,9	100,0
	Gesamt	121	100,0	100,0	

Tab. 10.: Zusammenführung der Kategorien „Betriebszugehörigkeit“ (bis und über 10 Jahre)

#### 6.2.4. Bankenbereiche

Die folgenden Übersichten geben Auskunft über die Verteilung der Zugehörigkeit zu verschiedenen Bankenbereichen der Stichprobe:

### Bankenbereich

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Spezialinstitute	9	7,4	7,4	7,4
	Genossenschaft	40	33,1	33,1	40,5
	Sparkasse	28	23,1	23,1	63,6
	Privatbank	3	2,5	2,5	66,1
	Grossbank	41	33,9	33,9	100,0
	Gesamt	121	100,0	100,0	

Tab. 11.: Verteilung des Merkmals „Bankenbereich“ in der Treatmentgruppe

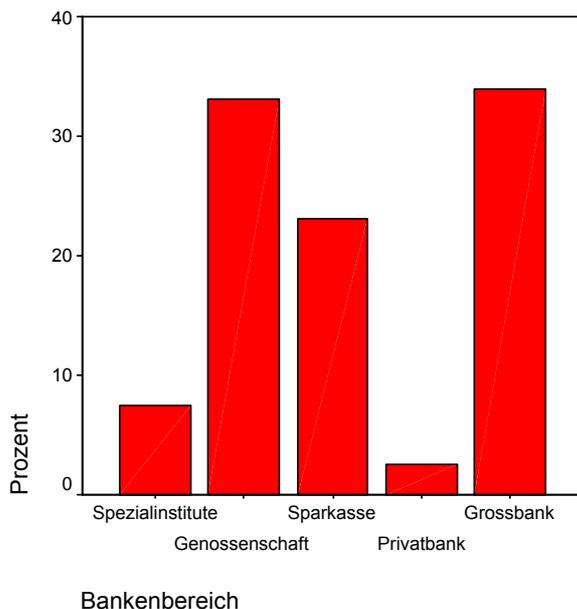


Abb. 13.: Struktur der Zugehörigkeit zu Bankenbereichen der Stichprobe

Im Vergleich der gemäss Tab. 11.(und der entsprechenden Visualisierung in Abb. 13) vorhandenen Struktur der Stichprobe zu den im Jahre 2003 im Bankengewerbe Beschäftigten sind in der vorliegenden Stichprobe die Genossenschaftsbanken etwas über- und die Privatbanken und die Sparkassen etwas unterrepräsentiert<sup>362</sup>. Eine entsprechende Übersicht der Verteilung des Merkmals in der Gesamtverteilung findet sich im Anhang der Arbeit. Sparkassen und Privatbanken wurden in ihrer vollständigen Population angeschrieben, bzw. die gesamte Population wurde über die Befragung informiert. Aufgrund deren geringen Beitrages an den Gesamtbeschäftigtenzahlen des Bankengewerbes erscheint eine Unterrepräsentanz der

<sup>362</sup> gem. Statistik Arbeitgeberverband des privaten Bankengewerbes, [http://www.agvbanken.de/Statistik\\_2002/fr\\_statistik.htm](http://www.agvbanken.de/Statistik_2002/fr_statistik.htm)

Privatbanken in der Befragung vertretbar. Die Kategorien Genossenschaft, Sparkasse und Grossbank sind groß genug für weitere Auswertungen.

### 6.2.5. Erfahrungen mit Reorganisationen

Die folgende Übersicht (Tab. 13.) gibt Auskunft über die Verteilung der Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen in der Stichprobe:

**Erfahrung mit Reorganisation**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	103	85,1	85,1	85,1
	Nein	18	14,9	14,9	100,0
	Gesamt	121	100,0	100,0	

Tab. 13.: Verteilung des Merkmals „Erfahrung mit Reorganisationen“ in der Treatmentgruppe

Ein Bezug zur Struktur der Grundgesamtheit kann aufgrund des fehlenden Datenmaterials zu Verteilung des Merkmals nicht beantwortet werden.

Es scheint nach dem verfügbaren Datenmaterial über die Verteilung der herausgesuchten demografischen Merkmale innerhalb der Grundgesamtheit, dass die Stichprobe in etwa der Struktur der Grundgesamtheit entspricht.

### 6.3. Statistische Auswertung

Mit dem Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest wurden die einzelnen Skalen auf Normalverteilung geprüft.

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		Skala Commitment	Skala Bewertung der Norm	Skala Bewertung organ. Verän.	Skala Reaktanz und Dissonanz
N		121	121	121	121
Parameter der Normalverteilung(a,b)	Mittelwert	55,1074	19,7603	23,1157	22,1240
	Standardabweichung	8,36341	4,05591	5,22205	4,61622
Extremste Differenzen	Absolut	,046	,101	,095	,067
	Positiv	,046	,091	,049	,036
	Negativ	-,046	-,101	-,095	-,067
Kolmogorov-Smirnov-Z		,504	1,108	1,042	,742
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,961	,172	,227	,640
Exakte Signifikanz (2-seitig)		,981	,173	,254	,641

a Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b Aus den Daten berechnet.

Tab.14. Prüfung der einzelnen Skalen auf Normalverteilung.

Wie Tabelle 14. zu entnehmen ist, weicht keine der Skalen signifikant von der Normalverteilung ab, so dass grundsätzlich die Verwendung parametrischer Verfahren möglich ist.

#### 6.3.1. Überprüfung der Hypothesen

Die Fragestellung der Hypothesen ist zweiseitig. Einen guten Hinweis auf den Unterschied zwischen Forschungslogik und statistischer Logik liefern Roberts und Russo<sup>363</sup>. Hypothesen sollten immer zweiseitig betrachtet werden, da anders lautende Ergebnisse bei einer einseitigen Betrachtung nicht interpretiert werden dürften, sondern auf Fehler in der Untersuchung zurückgeführt werden müssten.

<sup>363</sup> Vgl. Roberts & Russo(1999).

### **Hypothese I.**

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Commitment zum Gesamtunternehmen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Commitment zum Gesamtunternehmen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

Diese Hypothese wird mit den Pearson-Korrelationen zwischen der Skala „Commitment“ und den Skalen „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ sowie „Reaktanz und Dissonanz“ überprüft.

		Skala Bewertung oV	Skala Reaktanz und Dissonanz
Skala Commitment	Korrelation nach Pearson	,274(**)	,468(**)
	Signifikanz (2-seitig)	,002	,000
	N	121	121

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tab.15.: Prüfung auf Korrelation zwischen den Skalen Commitment, Bewertung der organisatorischen Veränderung und Reaktanz/Dissonanz

Wie Tabelle 15. zu entnehmen ist, sind beide Pearson-Korrelationen signifikant. Die höchste Korrelation von  $r = .47$  besteht zur Skala „Reaktanz und Dissonanz“, d.h. je mehr Commitment zum Unternehmen gezeigt wird, umso geringer sind Reaktanz und Dissonanz. Es entsteht keine negative Korrelation, da die Items positiv formuliert sind.

Die Alternativhypothese (H1) kann somit als bestätigt gelten.

### **Hypothese II**

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Bewertung der formalen Normen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung der formalen Normen und der Bewertung der organisatorischen Veränderung.

Diese Hypothese wird mit den Pearson-Korrelationen zwischen der Skala „Bewertung der Norm“ und den Skalen „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ sowie „Reaktanz und Dissonanz“ überprüft.

		Skala Bewertung der oV	Skala Reaktanz und Dissonanz
Skala Bewertung der Norm	Korrelation nach Pearson	,333(**)	,514(**)
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000
	N	121	121

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tab.16.: Prüfung auf Korrelation zwischen den Skalen Bewertung der Norm, Bewertung der organisatorischen Veränderung und Reaktanz/Dissonanz

Wie Tabelle 16. zu entnehmen ist, sind auch hier beide Pearson-Korrelationen signifikant. Die höchste Korrelation von  $r = .51$  besteht zur Skala „Reaktanz und Dissonanz“, d.h. je positiver die formale Norm bewertet wird, umso geringer sind Reaktanz und Dissonanz. Es entsteht keine negative Korrelation, da die Items positiv formuliert sind.

Die Alternativhypothese (H1) kann somit als bestätigt gelten.

### ***Hypothese III***

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Bewertung der organisatorischen Veränderung und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz.

H1: Es besteht ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Bewertung der organisatorischen Veränderung und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz. Je negativer die Einstellung zu organisatorischen Veränderungen ist, desto mehr Reaktanz und Dissonanz sollte auftreten.

Diese Hypothese wird mit der Pearson-Korrelation zwischen der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ und der Skala „Reaktanz und Dissonanz“ überprüft.

		Skala Reaktanz und Dissonanz
Skala Bewertung der organisatorischen Veränderung	Korrelation nach Pearson	,726
	Signifikanz (2-seitig)	,000
	N	121

Tab.17.: Pearson-Korrelation zwischen der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ und der Skala „Reaktanz und Dissonanz“.

Es besteht eine hohe Korrelation von  $r = .73$  zwischen der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ und der Skala „Reaktanz und Dissonanz“. Dies bedeutet, dass je positiver die Bewertung der organisatorischen Veränderung, umso weniger Reaktanz und Dissonanz wird gezeigt und je negativer die Bewertung der organisatorischen Veränderung, umso mehr Reaktanz und Dissonanz wird gezeigt. Es entsteht keine negative Korrelation, da die Items der Skala „Reaktanz und Dissonanz“ positiv formuliert sind, das heißt, je höher der Wert auf dieser Skala, umso geringer die Reaktanz und Dissonanz.

Die Alternativhypothese (H1) kann somit als bestätigt gelten.

#### **Hypothese IV**

Vergleich von Personen mit und ohne Erfahrung mit Reorganisation

H0: Es gibt keinen Unterschied zwischen den Mittelwerten der Einstellungen der Gruppe der Personen ohne Erfahrung mit Reorganisation und der Gruppe der Personen mit Erfahrung mit Reorganisation.

H1: Es gibt bedeutsame Unterschiede zwischen den Mittelwerten der Einstellungen der Gruppe der Personen ohne Erfahrung mit

Reorganisation und der Gruppe der Personen mit Erfahrung mit Reorganisation.

In der vorliegenden Untersuchung haben 18 Personen keine Erfahrungen mit Reorganisation. Aus den verbliebenen 103 Personen, die Erfahrungen mit Reorganisation aufweisen, wurde eine Substichprobe von ebenfalls 18 Personen gezogen, die nach Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit und Bankenbereich möglichst gut parallelisiert wurde.

### Betrachtung des Merkmals „Alter“

Zuerst erfolgt eine Betrachtung der Kategorien der Ausprägung des Merkmals Alter bei Personen mit Erfahrungen bezüglich Reorganisationen (Tab. 18.), dann eine Betrachtung der Kategorien des Merkmals „Alter“ bei Probanden ohne Erfahrungen mit Reorganisationen (Tab. 19.).

#### Erfahrung mit Reorganisation

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 20-30	13	72,2	72,2	72,2
31-40	2	11,1	11,1	83,3
41-50	3	16,7	16,7	100,0
Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 18.: Kategorien des Merkmals „Alter“ bei Probanden *mit* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

#### Keine Erfahrung mit Reorganisation

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 20-30	13	72,2	72,2	72,2
31-40	2	11,1	11,1	83,3
41-50	3	16,7	16,7	100,0
Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 19.: Kategorien des Merkmals „Alter“ bei Probanden *ohne* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

Hinsichtlich der Altersgruppen ist eine perfekte Parallelisierung möglich.

### **Betrachtung des Merkmals „Geschlecht“**

Zuerst erfolgt eine Betrachtung der Ausprägung des Merkmals „Geschlecht“ bei Personen mit Erfahrungen bezüglich Reorganisationen (Tab. 20.), dann eine Betrachtung des Merkmals „Geschlecht“ bei Probanden ohne Erfahrungen mit Reorganisationen (Tab. 21.).

#### Erfahrung mit Reorganisation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	3	16,7	16,7	16,7
	männlich	15	83,3	83,3	100,0
	Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 20.: Ausprägung des Merkmals „Geschlecht“ bei Probanden *mit* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

#### Keine Erfahrung mit Reorganisation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Weiblich	3	16,7	16,7	16,7
	Männlich	15	83,3	83,3	100,0
	Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 21.: Ausprägung des Merkmals „Geschlecht“ bei Probanden *ohne* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

Hinsichtlich des Geschlechts ist ebenso eine perfekte Parallelisierung möglich.

### **Betrachtung des Merkmals „Betriebszugehörigkeit“**

Zuerst erfolgt eine Betrachtung der Kategorien des Merkmals „Betriebszugehörigkeit“ bei Personen mit Erfahrungen bezüglich Reorganisationen (Tab. 22.), dann eine Betrachtung der Kategorien des Merkmals „Betriebszugehörigkeit“ bei Probanden ohne Erfahrungen mit Reorganisationen (Tab. 23.).

## Erfahrung mit Reorganisation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3-5 Jahre	4	22,2	22,2	22,2
	6-10 Jahre	8	44,4	44,4	66,7
	11-15 Jahre	3	16,7	16,7	83,3
	21-25 Jahre	2	11,1	11,1	94,4
	über 25 Jahre	1	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 22.: Kategorien des Merkmals „Betriebszugehörigkeit“ bei Probanden *mit* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

## Keine Erfahrung mit Reorganisation

### Betriebszugehörigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 2 Jahre	1	5,6	5,6	5,6
	3-5 Jahre	5	27,8	27,8	33,3
	6-10 Jahre	7	38,9	38,9	72,2
	11-15 Jahre	2	11,1	11,1	83,3
	16-20 Jahre	1	5,6	5,6	88,9
	21-25 Jahre	1	5,6	5,6	94,4
	über 25 Jahre	1	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 23.: Kategorien des Merkmals „Betriebszugehörigkeit“ bei Probanden *ohne* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

Geringfügige Abweichungen zwischen beiden Gruppen zeigen sich bei der Betriebszugehörigkeit.

### Betrachtung des Merkmals „Bankenbereich“

Es erfolgt eine Betrachtung der Ausprägung des Merkmals „Bankenbereich“ bei Personen mit Erfahrungen bezüglich Reorganisationen (Tab. 24.), dann eine Betrachtung der Ausprägung

des Merkmals „Bankenbereich“ bei Probanden ohne Erfahrungen mit Reorganisationen (Tab. 24.).

#### Erfahrung mit Reorganisation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Genossenschaft	10	55,6	55,6	55,6
	Sparkasse	4	22,2	22,2	77,8
	Grossbank	4	22,2	22,2	100,0
	Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 24.: Kategorien des Merkmals „Bankenbereich“ bei Probanden *mit* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

#### Keine Erfahrung mit Reorganisation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Genossenschaft	12	66,7	66,7	66,7
	Sparkasse	2	11,1	11,1	77,8
	Grossbank	4	22,2	22,2	100,0
	Gesamt	18	100,0	100,0	

Tab. 25.: Kategorien des Merkmals „Bankenbereich“ bei Probanden *ohne* Erfahrung bez. organisatorischer Veränderungen

Geringfügige Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen sich beim Bankenbereich.

Nachdem die Parallelisierung der Stichprobe anhand der deskriptiven Merkmale erfolgte, erfolgt nun der **Vergleich der Skalenmittelwerte** zwischen den beiden Gruppen (Tab. 26.).

### Deskriptive Statistik

	Erfahrung mit Reorganisation (n=18)		Keine Erfahrung mit Reorganisation (n=18)		Effektstärke d
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	
Skala Commitment	52,00	8,12	54,11	9,89	0,23
Skala Bewertung der Norm	18,89	4,92	19,39	4,84	0,10
Skala Bewertung der organ. Veränd.	22,72	7,25	22,61	4,69	0,02
Skala Reaktanz und Dissonanz	20,94	5,59	21,44	4,50	0,10

Tab.26.: Skalenmittelwerte, Standardabweichungen und Effektstärken zwischen den Gruppen mit und ohne Erfahrung mit Reorganisation.

Bereits nach der Inspektion der Mittelwerte in den beiden Gruppen zeigen sich nur geringfügige Unterschiede. Die Effektstärken zeigen geringe bis keine Effekte an<sup>364</sup>. Mit dem Mann-Whitney U-Test wurden die Mittelwerte beider Gruppen auf signifikante Unterschiede geprüft. Aufgrund der multiplen Testungen ist das Signifikanzniveau anzugleichen ( $p=0,05/4=0,0125$ ).

### Mann-Whitney U-Test

	Skala Commitment	Skala Bewertung der Norm	Skala Bewertung der oV	Skala Reaktanz und Dissonanz
Mann-Whitney-U	141,000	145,500	148,000	151,500
Z	-,665	-,525	-,445	-,333
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,516	,609	,666	,748

Tab.27. Ergebnisse der Mann-Whitney U-Tests zur Untersuchung auf bedeutsame Mittelwertsunterschiede.

Sämtliche Skalenwerte unterscheiden sich zwischen den beiden Gruppen mit und ohne Erfahrung mit Reorganisation nicht signifikant. Die exakten Signifikanzen liegen weit über dem geforderten p-Wert von 0,0125.

<sup>364</sup> Vgl. Cohen, 1988.

Die Alternativhypothese (H1) muss somit abgelehnt werden. Es bestehen keine bedeutsamen Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen. Auf dem ersten Blick schien es, dass Alter und Betriebszugehörigkeit hoch miteinander konfundiert sind (sie korrelieren zu  $r=.88$ ). Durch die Parallelisierung ist hier scheinbar jedoch eine Extremgruppe entstanden. Bei der Gruppe mit Erfahrung zeigen sich eindeutig höhere Skalenwerte bei den Jüngeren, welche für die hohe negative Korrelation verantwortlich sind. Man muss wohl auch davon ausgehen, dass dies ein Spezialfall aufgrund der eher geringen Gruppengröße von  $n=18$  sein kann.

Zusätzlich wurden korrelative Zusammenhänge zwischen demographischen Merkmalen und den Skalenwerten berechnet und diese zwischen den Gruppen verglichen.

Als erstes wird der **Zusammenhang zwischen Alter und Skalenwerten** in beiden Gruppen errechnet. Da es sich beim Alter um ein ordinales Merkmal handelt, wird der Zusammenhang zu den Skalenwerten mit der Spearman-Rangkorrelation geprüft<sup>365</sup>. Das Signifikanzniveau ist an der Anzahl der Korrelationen mit der Bonferroni-Korrektur anzugleichen ( $p=0.05/8=0,006$ ).

Erfahrung mit Reorganisation				Skala Commitment	Skala Bewertung der Norm	Skala Bewertung der oV	Skala Reaktanz und Dissonanz
Ja	Spearman-	Alter	Korrelationskoeffizient	,102	-,142	<b>-,648</b>	-,549
	Rho		Sig. (2-seitig)	,687	,574	<b>,004</b>	,018
Nein	Spearman-	Alter	Korrelationskoeffizient	,066	-,534	-,033	-,092
	Rho		Sig. (2-seitig)	,796	,022	,896	,716
			Testung auf signifikante Unterschiede	$z=0.10$ $p=0.46$	$z=-1.22$ $p=0.11$	<b><math>z=2.03</math></b> <b><math>p=0.02</math></b>	$z=1.43$ $p=0.08$

Tab. 28.: Spearman-Korrelationen zwischen Alter und Skalenwerten in den Gruppen mit und ohne Erfahrung mit Reorganisation.

<sup>365</sup> Vgl. Diehl & Staufienbiel, 2002.

Es ergibt sich eine signifikante Korrelation in der Gruppe, die Erfahrung mit Reorganisation aufweist. Je niedriger das Alter, umso höher fallen die Werte auf der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ aus und umgekehrt. Tendenziell gilt dies in dieser Gruppe auch für die Skala „Reaktanz und Dissonanz“.

Die Korrelationen können auf Unterschiedlichkeit zwischen beiden Gruppen getestet werden<sup>366</sup>. Die Korrelation zwischen Alter und der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ ist in der Gruppe mit Erfahrung mit Reorganisation signifikant höher als in der Gruppe ohne Erfahrung mit Reorganisation. Wenn Erfahrung mit Reorganisation vorhanden ist, reagieren die Älteren eindeutig negativ darauf.

Als nächstes wird ein **Zusammenhang zwischen Geschlecht und Skalenwerten** in beiden Gruppen überprüft. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und Skalenwerten in beiden Gruppen wurde mit der punktbiserialen Korrelation überprüft. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Anteil der Frauen mit n=3 gering ist. Die Koeffizienten haben daher lediglich explorativen Charakter und werden nicht auf signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen geprüft.

Erfahrung mit Reorganisation			Skala Commitment	Skala Bewertung der Norm	Skala Bewertung organ. Veränderung	Skala Reaktanz und Dissonanz
Ja	Geschlecht	punktbiseri-ale Korrelation	,000	,395	,025	,105
		Signifikanz (2-seitig)	1,000	,105	,923	,678
Nein	Geschlecht	punktbiseri-ale Korrelation	,269	,132	,289	,284
		Signifikanz (2-seitig)	,281	,601	,245	,253

Tab.29. Punktbiseri-ale Korrelationen zwischen Geschlecht und Skalenwerten in den Gruppen mit und ohne Erfahrung mit Reorganisation.

<sup>366</sup> Vgl. Bortz(1999), S.211.

Sämtliche in Tabelle 29 gelistete Koeffizienten sind nicht signifikant.

Abschließend wird ein **Zusammenhang zwischen Betriebszugehörigkeit und Skalenwerten** in beiden Gruppen überprüft. Da es sich bei der Betriebszugehörigkeit um ein ordinales Merkmal handelt, wird der Zusammenhang zu den Skalenwerten mit der Spearman-Rangkorrelation geprüft. Das Signifikanzniveau ist an der Anzahl der Korrelationen anzugleichen ( $p=0.05/8=0,006$ ).

Erfahrung mit Reorganisation			Skala Commitment	Skala Bewertung der Norm	Skala Bewertung organ. Veränd.	Skala Reaktanz und Dissonanz
Ja	Betriebszugehörigkeit	Korrelationskoeffizient	,300	,145	-,485	-,324
		Sig. (2-seitig)	,227	,566	,042	,190
Nein	Betriebszugehörigkeit	Korrelationskoeffizient	-,142	-,393	,050	-,056
		Sig. (2-seitig)	,574	,106	,842	,825
		Testung auf signifikante Unterschiede	z=0.46 p=0.32	z=-0.70 p=0.24	z=1.32 p=0.09	z=1.22 p=0.11

Tab.30.: Spearman-Korrelationen zwischen Betriebszugehörigkeit und Skalenwerten in den Gruppen mit und ohne Erfahrung mit Reorganisation.

Nach der Bonferroni-Korrektur ergibt sich in beiden Gruppen keine bedeutsame Korrelation zwischen Betriebszugehörigkeit und den Skalenwerten. Ebenso ist kein signifikanter Unterschied zwischen den Korrelationen in beiden Gruppen zu beobachten.

Ein **Zusammenhang zwischen Bankenbereich und Skalenwerten** in beiden Gruppen kann nicht festgestellt werden. Da es sich bei dem Bankenbereich um ein mehrfach gestuftes nominales Merkmal handelt, müsste der Zusammenhang mittels einer polyserialen Korrelation geprüft werden, die in SPSS leider nicht zur Verfügung steht.

### **Hypothese V**

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz, d.h., je länger die Betriebszugehörigkeit, umso höher ist die Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz.

Diese Hypothese wird mit der Spearman-Korrelation zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Skala „Reaktanz und Dissonanz“ überprüft.

		Skala Reaktanz und Dissonanz
Betriebszugehörigkeit	Korrelations- koeffizient	-,099
	Sig. (2-seitig)	,281
	N	121

Tab.31.: Spearman-Korrelationen zwischen der Betriebszugehörigkeit und der Skala „Reaktanz und Dissonanz“.

Es ergibt sich eine nicht signifikante Korrelation von  $r = -.10$  zwischen der Betriebszugehörigkeit und der Skala „Reaktanz und Dissonanz“. Somit besteht kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen beiden Merkmalen.

Die Alternativhypothese (H1) muss also abgelehnt werden.

### **6.3.2. Explorative Untersuchungen zum Einfluss demographischer Variablen auf die Skalenwerte**

Als erstes erfolgt eine Betrachtung des **Einflusses des Geschlechts auf die Skalenwerte**. Die Skalenwerte bei den Teilnehmerinnen ( $n=44$ ) und den Teilnehmern ( $n=77$ ) sind bivariat normalverteilt (Kolmogorov-Smirnov-Test). Die Varianzhomogenität ist ebenso gegeben (Levene-

Test). Daher wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse gerechnet, deren Ergebnis in der folgenden Tabelle dargestellt ist.

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Commitment	Zwischen den Gruppen	197,016	1	197,016	2,860	,093
	Innerhalb der Gruppen	8196,588	119	68,879		
	Gesamt	8393,603	120			
Skala Bewertung der Norm	Zwischen den Gruppen	1,063	1	1,063	,064	,801
	Innerhalb der Gruppen	1972,987	119	16,580		
	Gesamt	1974,050	120			
Skala Bewertung der organisatorischen Veränderung	Zwischen den Gruppen	9,039	1	9,039	,330	,567
	Innerhalb der Gruppen	3263,341	119	27,423		
	Gesamt	3272,380	120			
Skala Reaktanz und Dissonanz	Zwischen den Gruppen	13,644	1	13,644	,638	,426
	Innerhalb der Gruppen	2543,497	119	21,374		
	Gesamt	2557,140	120			

Tab. 32.: Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse (Faktor: Geschlecht) mit den einzelnen Skalenwerten.

Wie Tabelle 32. zu entnehmen ist, zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf den einzelnen Skalen.

Der **Einfluss des Alters auf die Skalenwerte** ist zum Teil signifikant. Die Skalenwerte bei den Personen bis 30 Jahre (n=60) und den Personen über 30 Jahre (n=61) sind bivariat normalverteilt (Kolmogorov-Smirnov-Test). Die Varianzhomogenität ist ebenso gegeben (Levene-Test). Daher wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse gerechnet, deren Ergebnis in der folgenden Tabelle dargestellt ist.

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Commitment	Zwischen den Gruppen	3,608	1	3,608	,051	,821
	Innerhalb der Gruppen	8389,996	119	70,504		
	Gesamt	8393,603	120			
Skala Bewertung der Norm	Zwischen den Gruppen	3,562	1	3,562	,215	,644
	Innerhalb der Gruppen	1970,487	119	16,559		
	Gesamt	1974,050	120			
Skala Bewertung der organisatorischen Veränderung	Zwischen den Gruppen	201,436	1	201,436	7,806	<b>,006</b>
	Innerhalb der Gruppen	3070,944	119	25,806		
	Gesamt	3272,380	120			
Skala Reaktanz und Dissonanz	Zwischen den Gruppen	146,473	1	146,473	7,230	<b>,008</b>
	Innerhalb der Gruppen	2410,668	119	20,258		
	Gesamt	2557,140	120			

Tab.33.: Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse (Faktor: Alter) mit den einzelnen Skalenwerten.

Es sind signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen den beiden Altersgruppen auf den Skalen „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ und „Reaktanz und Dissonanz“ vorhanden.

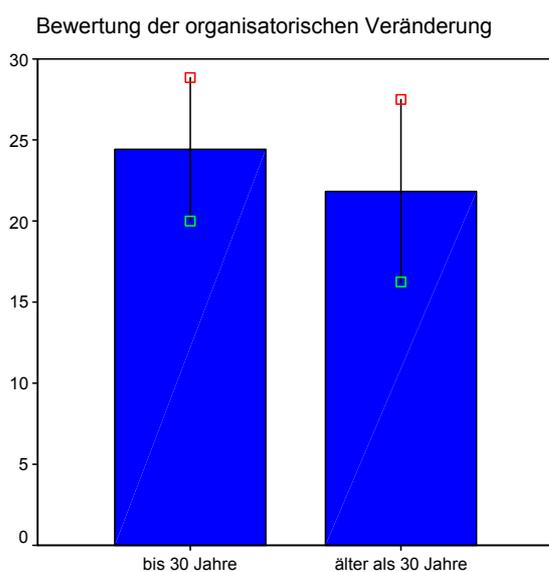


Abb.14.: Mittelwerte +/- 1 Standardabweichung der beiden Altersgruppen auf der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“.

Wie Abbildung 14. zeigt, weisen die bis 30-jährigen einen höheren Mittelwert auf der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ auf, d.h. diese bewerten organisatorische Veränderungen tendenziell besser als ihre älteren Kollegen (älter als 30 Jahre).

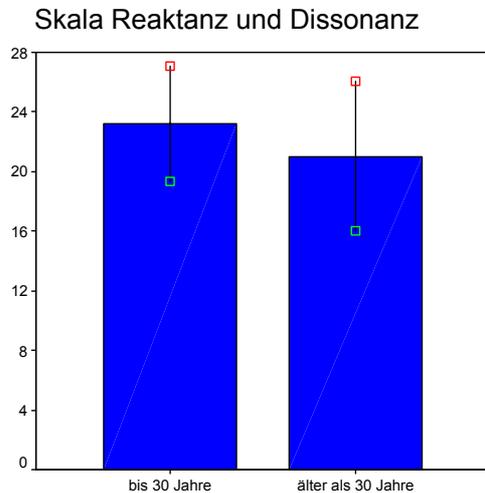


Abb.15. Mittelwerte +/- 1 Standardabweichung der beiden Altersgruppen auf der Skala „Reaktanz und Dissonanz“.

Wie Abbildung 15. zeigt, weisen die bis 30-jährigen einen höheren Mittelwert auf der Skala „Reaktanz und Dissonanz“ auf, das heißt, sie zeigen weniger Reaktanz und Dissonanz.

Der **Einfluss der Betriebszugehörigkeit auf die Skalenwerte** ist nicht signifikant. Die Skalenwerte bei den Personen mit bis zu 10 Jahren Betriebszugehörigkeit (n=57) und den Personen über 10 Jahren Betriebszugehörigkeit (n=64) sind bivariat normalverteilt (Kolmogorov-Smirnov-Test). Die Varianzhomogenität ist ebenso gegeben (Levene-Test). Daher wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse gerechnet, deren Ergebnis in der folgenden Tabelle dargestellt ist.

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Commitment	Zwischen den Gruppen	76,816	1	76,816	1,099	,297
	Innerhalb der Gruppen	8316,787	119	69,889		
	Gesamt	8393,603	120			
Skala Bewertung der Norm	Zwischen den Gruppen	8,855	1	8,855	,536	,465
	Innerhalb der Gruppen	1965,195	119	16,514		
	Gesamt	1974,050	120			
Skala Bewertung der organ. Veränderung	Zwischen den Gruppen	32,713	1	32,713	1,202	,275
	Innerhalb der Gruppen	3239,667	119	27,224		
	Gesamt	3272,380	120			
Skala Reaktanz und Dissonanz	Zwischen den Gruppen	33,825	1	33,825	1,595	,209
	Innerhalb der Gruppen	2523,316	119	21,204		
	Gesamt	2557,140	120			

Tab. 34.: Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse (Faktor: Betriebszugehörigkeit) mit den einzelnen Skalenwerten.

Wie Tabelle 34. zu entnehmen ist, zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit auf den einzelnen Skalen.

Sämtliche Spearman-Korrelationen zwischen der Betriebszugehörigkeit und den Skalenwerten sind nicht signifikant.

		Skala Commitment	Skala Bewertung der Norm	Skala Bewertung der org. Veränderung	Skala Reaktanz und Dissonanz
Betriebszugehörigkeit	Korrelationskoeffizient	,142	,032	-,120	-,099
	Sig. (2-seitig)	,121	,726	,191	,281
	N	121	121	121	121

Tab.35.: Spearman-Korrelationen zwischen der Betriebszugehörigkeit und den Skalenwerten.

Beim **Einfluss des Bankenbereiches auf die Skalenwerte** ist ein signifikanter Zusammenhang nachzuweisen. Die Skalenwerte bei den Personen, die bei einer Sparkasse (n=28), bei einer Genossenschaftsbank (n=40) oder bei einer Grossbank (n=41) beschäftigt sind, sind jeweils normalverteilt (Kolmogorov-Smirnov-Test). Die Varianzhomogenität ist ebenso gegeben (Levene-Test). Daher wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse gerechnet, deren Ergebnis in der folgenden Tabelle dargestellt ist.

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Commitment	Zwischen den Gruppen	500,080	2	250,040	3,579	<b>,031</b>
	Innerhalb der Gruppen	7404,893	106	69,857		
	Gesamt	7904,972	108			
Skala Bewertung der Norm	Zwischen den Gruppen	266,067	2	133,034	9,203	<b>,000</b>
	Innerhalb der Gruppen	1532,282	106	14,455		
	Gesamt	1798,349	108			
Skala Bewertung der organ. Veränderung	Zwischen den Gruppen	230,787	2	115,394	4,767	<b>,010</b>
	Innerhalb der Gruppen	2565,653	106	24,204		
	Gesamt	2796,440	108			
Skala Reaktanz und Dissonanz	Zwischen den Gruppen	219,853	2	109,927	5,840	<b>,004</b>
	Innerhalb der Gruppen	1995,083	106	18,822		
	Gesamt	2214,936	108			

Tab. 36.: Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse (Faktor: Bankenbereich) mit den einzelnen Skalenwerten.

Wie Tabelle 36. zu entnehmen ist, bestehen auf allen vier Skalen signifikante Unterschiede zwischen den drei untersuchten Bankenbereichen Sparkasse, Genossenschaftsbank und Grossbank. Die größten Unterschiede wurden in der Skala Commitment ermittelt.

Daher wurden Mehrfachvergleiche (post-hoc-Tests) mit dem Verfahren von Tukey gerechnet<sup>367</sup>.

Abhängige Variable	(I) Bankenbereich	(J) Bankenbereich	Signifikanz
Skala Commitment	Genossenschaft	Sparkasse	,964
Skala Bewertung der Norm	<b>Genossenschaft</b>	<b>Grossbank</b>	<b>,038</b>
	Grossbank	Sparkasse	,118
Skala Bewertung der org. Veränd.	<b>Genossenschaft</b>	<b>Sparkasse</b>	<b>,034</b>
	Genossenschaft	Grossbank	,000
Skala Reaktanz und Dissonanz	Sparkasse	Grossbank	,400
	<b>Genossenschaft</b>	<b>Sparkasse</b>	<b>,042</b>
Skala Reaktanz und Dissonanz	<b>Genossenschaft</b>	<b>Grossbank</b>	<b>,017</b>
	Sparkasse	Grossbank	,997
Skala Reaktanz und Dissonanz	<b>Genossenschaft</b>	<b>Sparkasse</b>	<b>,026</b>
	Genossenschaft	Grossbank	,006
	Sparkasse	Grossbank	,980

Tab.37.: Ergebnis der post-hoc-Vergleiche mit dem Tukey-Test. Signifikante Mittelwertsunterschiede sind fett markiert.

Der Tukey-Test wurde verwendet, weil er in diesem Fall der geeignetste post-hoc-Test nach der ANOVA ist, der aufdeckt, zwischen welchen Gruppen signifikante Mittelwertsunterschiede bestehen. Aus der Auswertung geht hervor, dass Sparkassen und Genossenschaften ähnliche Beurteilungen bezüglich des Commitment gegenüber ihren Instituten haben. Sparkasse und Großbank ähneln sich hingegen bei der Bewertung der Mitarbeiter von organisatorischen Veränderungen und dem Verständnis von Reaktanz und Dissonanz. Genossenschaften und Großbanken unterscheiden sich in allen Skalen signifikant voneinander. Die einzelnen Mittelwerte werden im folgenden verglichen.

#### Skala Commitment

Bankenbereich	Mittelwert	Standardabweichung
Genossenschaft	57,4250	9,39964
Sparkasse	56,8929	7,64170
Grossbank	52,8049	7,71758

Tab. 38.: Mittelwerte der Ausprägung der Skala „Commitment“ nach Bankenbereich

<sup>367</sup> Vgl. Diehl & Staufienbiel(2002).

### Skala Commitment

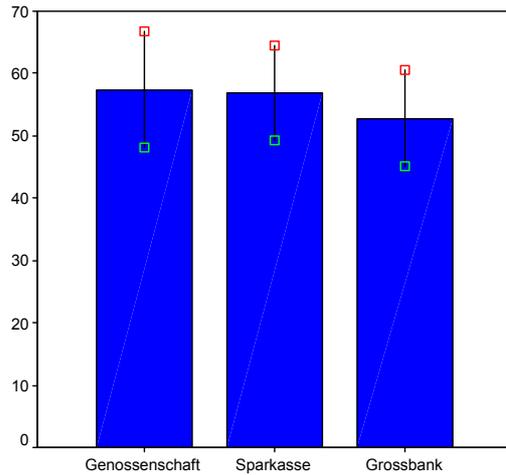


Abb.16.: Mittelwerte +/- 1 Standardabweichung der drei Bankenbereiche auf der Skala „Commitment“.

Der Mittelwertsunterschied zwischen den Genossenschaftsbanken und den Grossbanken auf der Skala „Commitment“ ist signifikant.

### Skala Bewertung der Norm

Bankenbereich	Mittelwert	Standardabweichung
Genossenschaft	21,8000	4,42139
Sparkasse	19,4286	2,93672
Grossbank	18,2195	3,66410

Tab. 39.: Mittelwerte der Ausprägung der Skala „Bewertung der Norm“ nach Bankenbereich

### Skala Bewertung der Norm

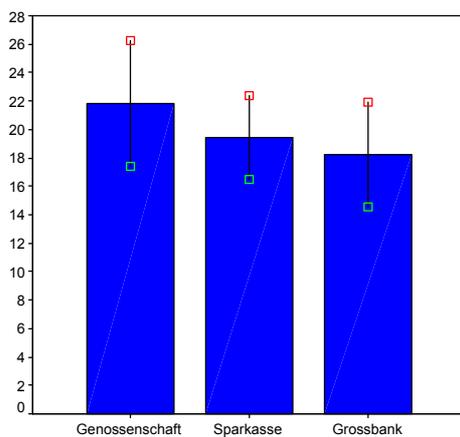


Abb.17. Mittelwerte +/- 1 Standardabweichung der drei Bankenbereiche auf der Skala „Bewertung der Norm“.

Die Mittelwertsunterschiede zwischen den Genossenschaftsbanken und den Grossbanken und zwischen den Genossenschaftsbanken und den Sparkassen auf der Skala „Bewertung der Norm“ sind signifikant.

#### Skala Bewertung der organisatorischen Veränderung

Bankenbereich	Mittelwert	Standardabweichung
Genossenschaft	25,2500	4,81318
Sparkasse	22,2857	5,29050
Grossbank	22,1951	4,76035

Tab. 40.: Mittelwerte der Ausprägung der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ nach Bankenbereich

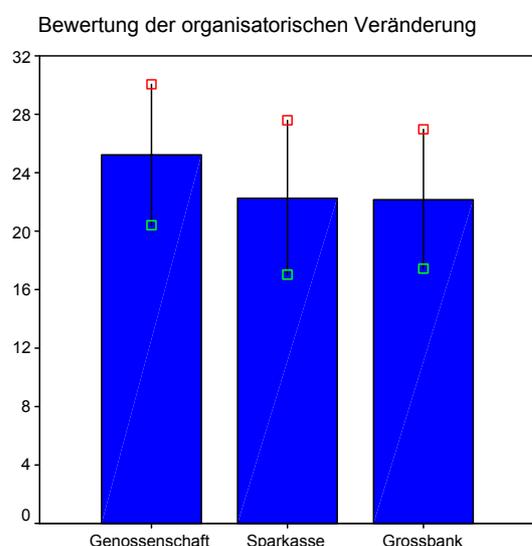


Abb.18.: Mittelwerte +/- 1 Standardabweichung der drei Bankenbereiche auf der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“.

Die Mittelwertsunterschiede zwischen den Genossenschaftsbanken und den Grossbanken und zwischen den Genossenschaftsbanken und den Sparkassen auf der Skala „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ sind signifikant.

#### Skala Reaktanz und Dissonanz

Bankenbereich	Mittelwert	Standardabweichung
Genossenschaft	24,0000	4,26675
Sparkasse	21,1786	4,57897
Grossbank	20,9756	4,23962

Tab. 41.: Mittelwerte der Ausprägung der Skala „Reaktanz und Dissonanz“ nach Bankenbereich

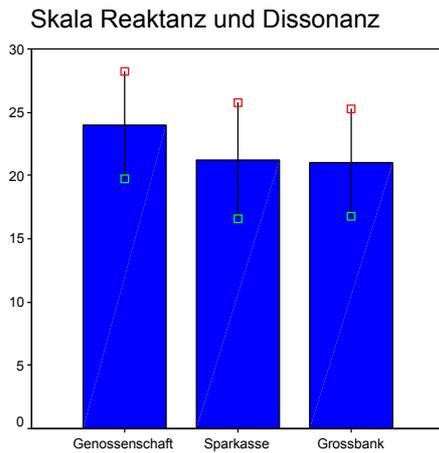


Abb.19. Mittelwerte +/- 1 Standardabweichung der drei Bankenbereiche auf der Skala „Reaktanz und Dissonanz“.

Die Mittelwertsunterschiede zwischen den Genossenschaftsbanken und den Grossbanken und zwischen den Genossenschaftsbanken und den Sparkassen auf der Skala „Reaktanz und Dissonanz“ sind signifikant.

### 6.3.3. Vergleich zwischen Berufschülern und Bankangestellten

Im Folgenden wird eine Stichprobe von n=21 Berufschülern mit einer Gruppe von n=21 Bankangestellten hinsichtlich der Skalenwerte verglichen. Zunächst erfolgen kurze Stichprobenbeschreibungen.

Die **Berufschüler** sind alle unter 20 Jahren alt und befinden sich in der Ausbildung zum Bankkaufmann.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	12	57,1	57,1	57,1
	männlich	9	42,9	42,9	100,0
	Gesamt	21	100,0	100,0	

Tab.42. Geschlechterverteilung der Berufschüler.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Genossenschaft	2	9,5	9,5	9,5
	Sparkasse	19	90,5	90,5	100,0
	Gesamt	21	100,0	100,0	

Tab.43.: Bankenbereiche in der Gruppe der Berufschüler.

Keiner der Berufschüler weist Erfahrungen mit Reorganisationsmassnahmen auf.

Die Substichprobe der **Bankangestellten** weist folgende Struktur auf:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	7	33,3	33,3	33,3
	männlich	14	66,7	66,7	100,0
	Gesamt	21	100,0	100,0	

Tab. 44.: Geschlechterverteilung der Bankangestellten.

Hinsichtlich des Geschlechts konnte keine exakte Parallelisierung erfolgen, da die Berufschüler zumeist Sparkassen entstammen und die Geschlechterverteilung der Sparkassenangestellten sich von der der Berufschüler unterscheidet. Wie unter Punkt 6.3.2 gezeigt wurde, bestand jedoch kein bedeutsamer Unterschied zwischen den Skalenwerten beim Merkmal Geschlecht.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Genossenschaft	2	9,5	9,5	9,5
	Sparkasse	19	90,5	90,5	100,0
	Gesamt	21	100,0	100,0	

Tab.45.: Bankenbereiche in der Gruppe der Bankangestellten.

Hinsichtlich des Bankenbereiches erfolgte eine exakte Parallelisierung. Aufgrund des sehr hohen Anteils des Bereichs „Sparkasse“ beziehen sich die folgenden Auswertungen somit primär auf diese Gruppe, da es vermieden werden soll eine möglicherweise Extremgruppe (Azubildene der Sparkassen) mit Mitarbeitern anderer Bankgruppen zu vergleichen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	20-30	7	33,3	33,3	33,3
	31-40	5	23,8	23,8	57,1
	41-50	8	38,1	38,1	95,2
	51-60	1	4,8	4,8	100,0
	Gesamt	21	100,0	100,0	

Tab.46.: Altersverteilung in der Gruppe der Bankangestellten.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 2 Jahre	1	4,8	4,8	4,8
	3-5 Jahre	4	19,0	19,0	23,8
	6-10 Jahre	1	4,8	4,8	28,6
	11-15 Jahre	3	14,3	14,3	42,9
	16-20 Jahre	2	9,5	9,5	52,4
	21-25 Jahre	6	28,6	28,6	81,0
	über 25 Jahre	4	19,0	19,0	100,0
	Gesamt	21	100,0	100,0	

Tab.47.: Betriebszugehörigkeit in der Gruppe der Bankangestellten.

Alle Bankangestellten weisen Erfahrungen mit Reorganisationsmassnahmen auf.

Der **Vergleich der Skalenwerte** zwischen beiden Gruppen kommt zu folgenden Ergebnissen:

	Berufschüler (n=21)		Bankangestellte (n=21)		Effektstärke d
	Mittelwert	Standardab- weichung	Mittelwert	Standardab- weichung	
Skala Commitment	53,19	5,05	56,38	7,53	0,51
Skala Bewertung der Norm	21,76	3,18	19,71	2,76	0,69
Skala Bewertung der organ. Veränd.	24,81	3,72	22,29	5,88	0,53
Skala Reaktanz und Dissonanz	23,62	2,18	20,71	4,96	0,82

Tab.48.: Skalenmittelwerte, Standardabweichungen und Effektstärken zwischen den Berufschülern und den Bankangestellten.

Wie Tabelle 48. zu entnehmen ist, ergeben sich auf den Skalen „Commitment“, „Bewertung der Norm“ und „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ mittlere Effekte. Ein grosser Effekt ist auf der Skala „Reaktanz und Dissonanz“ vorhanden. Die Berufschüler weisen weniger Reaktanz und Dissonanz auf als die Bankangestellten.

Mit dem Mann-Whitney U-Test wurden die Mittelwerte beider Gruppen auf signifikante Unterschiede geprüft. Aufgrund der multiplen Testungen ist das Signifikanzniveau anzugleichen ( $p=0,05/4=0,0125$ ).

	Skala Commitment	Skala Bewertung der Norm	Skala Bewertung der organ. Veränd.	Skala Reaktanz und Dissonanz
Mann-Whitney-U	151,500	136,000	168,500	118,500
Z	-1,740	-2,140	-1,313	-2,588
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,082	,032	,189	<b>,010</b>

Tab.49.: Ergebnisse der Mann-Whitney U-Tests zur Untersuchung auf bedeutsame Mittelwertsunterschiede.

Es ergibt sich ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen auf der Skala „Reaktanz und Dissonanz“, so wie er bereits bei der Interpretation der Effektstärken erwähnt wurde.

Ein tendenzieller Unterschied zeigt sich auf der Skala „Bewertung der Norm“. Die Berufschüler bewerten die formalen Normen positiver als die Bankangestellten. Ein tendenziell höheres Commitment zeigen dagegen die Bankangestellten.

#### 6.4. Interpretation der Ergebnisse

Bei der **Überprüfung der I. Hypothese** wurde ein positiver Zusammenhang zwischen „Commitment“, „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ und „Reaktanz/Dissonanz“ aufgezeigt. Hinweise für den vorhandenen schwachen Zusammenhang zwischen „Commitment“ und „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ kann der Ansatz von Sherif und Hovland liefern, indem das Commitment zum Gesamtunternehmen als Standard/Anker von den Probanden für die Bewertung der organisatorischen Veränderung herangezogen wird. Die positive Korrelation zwischen den beiden Variablen scheint auf einen Zusammenhang zwischen Commitment und Bewertung der organisatorischen Veränderung i.S. einer Assimilation

hinzuweisen, d.h. die stärkere Angleichung des zu beurteilenden Gegenstandes der „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ an den Standard „Comittment“. Ergänzend zur Interpretation des empirisch aufgezeigten Zusammenhangs kann der Ansatz von Osgood und Tannenbaum hinzugezogen werden, um die Bedeutung der Kongruenz zwischen „Commitment“ und „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ hervorzuheben.

Die von Mowday entwickelten 15 Items zur Erfassung des Commitment sind als Behauptungen formuliert wurden und können seitens des Probanden als assoziativ/positiv oder dissoziativ/negativ beurteilt werden. Je nach Kongruenz oder Inkongruenz zwischen Commitment und dem Einstellungsgegenstand der organisatorischen Veränderung, scheint eine entsprechende Einstellungsbildung zu erfolgen. Der in der Untersuchung aufgezeigte positive Zusammenhang weist auf eine eher kongruente Wahrnehmung von Commitment und organisatorischer Veränderung hin.

Die mittlere positive Korrelation zwischen „Commitment“ und „Reaktanz und Dissonanz“ scheint auf eine starke Bedeutung einer Internalisierung i.S. Kelmans hinzuweisen: eine Wahrnehmung der organisatorischen Veränderung als Freiheitsbeschränkung ist bei hohem Commitment gegenüber der Organisation zunehmend unwahrscheinlich. D.h. der nach Fuchs wahrgenommene Verlust von Sicherheit und Stabilität durch die Betroffenen, ist bei hohem Commitment gering. Nach Festinger ist die Anzahl dissonanter kognitiver Elemente bei hohem Commitment geringer und somit auch das entsprechend dissonante Potential.

Die im Vergleich zur „Bewertung zur formalen Norm“ geringeren Korrelationen können darauf zurückzuführen sein, dass es sich beim Commitment, als die Einstellung zum sozialen Aspekt der Gesamteinstellung zum Unternehmen, aufgrund seiner höheren Komplexität schwerer zu erfassen ist.

Die **Überprüfung der II. Hypothese** gibt ebenfalls einen signifikanten Zusammenhang zwischen der „Bewertung der Norm“, als Ausdruck des technischen Aspektes der Organisation, und den Skalen der „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ und der Skala „Reaktanz und Dissonanz“. Die höhere Korrelation weist auf eine enge Verbindung zwischen subjektiver und formaler Norm, bzw. der Wichtigkeit der Akzeptanz formaler Normen durch den Empfänger, hin. Die hohe Korrelation scheint die hohe Vorhersagegenauigkeit der Untersuchungen Fishbeins und Ajzens, bezüglich der Verhaltensrelevanz normativer Überzeugungen, zu bestätigen. Da Normen die Akzeptanz externer Regelungen durch den Betroffenen beinhalten (z.B. im Sinne Kelmans Identifikation mit sozialen Gruppen oder Compliance durch externe Belohnungen) ist die höhere Korrelation der Skalen „Bewertung der Norm“ mit „Reaktanz/Dissonanz“ im Vergleich zu der Korrelation „Commitment“ mit „Reaktanz/Dissonanz“ von Interesse. Dieses Ergebnis könnte auf eine stärkere Auswirkung externer Faktoren auf die Einstellungsbildung hinweisen.

Die aus dem Ansatz von Raven und French abgeleiteten Annahmen zur informalen Machtbasis wurden auf Bankmitarbeiter und Betriebsräte übertragen. Die geringen Abweichungen der Mittelwerte beider Gruppen scheinen die Annahme starker Homogenität beider Gruppen zu bestätigen. Der Status eines Betriebsrates scheint sich, im Vergleich zu einem Bankangestellten, nicht auf seine Ausprägung der abgefragten Items auszuwirken.

Die **Überprüfung der III. Hypothese** scheint die Theorien zu bestärken, welche eine hohe Verhaltensrelevanz von Einstellungen auf das Verhalten beinhalten (unter der Annahme, dass Reaktanz und Dissonanz im Zeitablauf zu entsprechendem Widerstandsverhalten führen). So scheint die starke Korrelation zwischen „Bewertung der organisatorischen Veränderung“ mit der Skala „Reaktanz/Dissonanz“ die Annahme von Schmidt zu bestätigen, dass eine positive Einstellung gegenüber der organisatorischen Veränderung, Dissonanzen reduziert bzw. eine schlechtere Einstellung gegenüber organisatorischen

Veränderungen zur emotionaler Erregung/Reaktanz führt. Eine positive Einstellung zur organisatorischen Veränderung, scheint Reaktanz/Dissonanz vorzubeugen. Dies entspricht auch den Gestaltungsparametern bei organisatorischen Veränderungen, welche in der Untersuchung Gaßners den höchsten Grad der Einigkeit bei den befragten Mitarbeitern aufwiesen. Zur Erklärung der hohen Korrelation können auch die bereits angeführten Balance-Theorien herangezogen werden (z.B. Sherif und Hovland).

Die **Überprüfung der IV. Hypothese** zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen den Einstellungen von Mitarbeitern mit und ohne Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen. Dieser empirische Befund ist wahrscheinlich auf das Vorhandensein einer Extremgruppe zurückzuführen, welches durch die geringe Unterstichprobe von n=18 pro Gruppe begünstigt wurde. Auswertbare Informationen ergaben die Überprüfung der Skalenwerte und dem Alter der Befragten. Die Bewertung der organisatorischen Veränderung ist in der Gruppe mit Erfahrungen in Reorganisationen umso schlechter, desto höher das Alter des Befragten. Vielleicht hat dieses Segment der Substichprobe schon mehrere negative Erlebnisse in diesem Zusammenhang gehabt. Dies ist besonders interessant, da sich diese Einschätzungen nicht auf eine spezifische organisatorischen Veränderung beruhen, sondern aufgrund der breiten Streuung der Befragten auf eine Vielzahl von Veränderungen, welche in unterschiedlichen regionalen Geschäftsstellen und verschiedenen Bankgruppen erfolgten. Diese Aussage ist aber aufgrund der Gefahr der ggf. vorhandenen Extremgruppe mit Vorsicht zu behandeln. Explorative Ergebnisse verweisen auf eine signifikant positivere Beurteilung von organisatorischen Veränderungen durch die Gruppe der bis 30 Jährigen. Auch zeigt diese Gruppe weniger Bereitschaft zu Reaktanz und Dissonanz.

Die **Überprüfung der V. Hypothese** konnte keinen signifikanten Unterschied zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Ausprägung von Reaktanz/Dissonanz nachweisen. Dies bedeutet, dass

der plausibel erscheinende Zusammenhang: „je länger in einem Unternehmen, desto veränderungsunwilliger“, zu hinterfragen ist. In der vorliegenden Arbeit wurde aus den Überlegungen zu den Machtbasen von Raven und French, in Verbindung mit der wechselseitigen Beeinflussung zwischen Organisation und Individuum nach Argyris ein Ansatz herausgearbeitet, dass gerade Mitarbeiter der informellen Machtbasis (gekennzeichnet durch lange Tätigkeitsdauer bezüglich der Durchführung von Arbeitsprozessen) hohes Widerstandspotential haben. Dieses Widerstandspotential wurde durch Reaktanz-Effekte erklärt, welche aus der Bedrohung einer informellen Machtbasis durch organisatorische Veränderungen resultierten. Für diesen empirischen Befund würde sprechen, dass organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten eine inzwischen höhere Akzeptanz (vielleicht auch i.S. von Selbstverständlichkeit) entgegengebracht wird, als gemeinhin angenommen. Auch könnte der Befund für einen objektiveren Umgang der Betroffenen mit Reorganisationen sprechen, der durch die Dauer der Betriebszugehörigkeit nicht beeinflusst ist, sondern eher durch Erfahrungen mit bereits durchgeführten organisatorischen Veränderungen und vor allem durch Commitment, sowie der Akzeptanz formaler Normen. Alle Ansätze, welche Konditionierungen bedingen (hier Bedrohung einer Bedürfnisbefriedigung durch gleich bleibende Arbeitsabläufe und dadurch informaler Machtbasen) sind in dieser Untersuchung nicht empirisch belegbar.

Interessant (nicht zuletzt wegen der breiten Streuung der Stichprobe), aber aufgrund der Multikausalität nicht auf bestimmte Ursachen zurückzuverfolgen, sind die **Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Bankenbereichen** bezüglich der erhobenen Skalenwerte: so ähneln sich Mitarbeiter von Genossenschaften und Sparkassen hinsichtlich ihrer Einschätzung von Commitment gegenüber ihrem Institut. In allen anderen Einschätzungen (Norm, Bewertung organisatorische Veränderung und Reaktanz/Dissonanz) sind sich eher Sparkassen und Großbanken ähnlich. Tendenziell (und bei allen empirischen Vorbehalten) haben Mitarbeiter von Genossenschaften die positivste Einstellung hinsichtlich Comittment,

formalen Normen ihres Institutes, organisatorischen Veränderungen und das geringste Potential an Reaktanz und Dissonanz im Hinblick auf organisatorische Veränderungen. Diese explorativen Ergebnisse deuten auf eine höhere Heterogenität der Grundgesamtheit als angenommen. Das Mitarbeiter von Großbanken ein tendenziell geringeres Commitment gegenüber ihrem Institut aufweisen, kann das Ergebnis der massiven Entlassungswellen der letzten Zeit sein. Die überraschend hohe Heterogenität unter den Bankmitarbeitern könnte das Ergebnis von Differenzierungsstrategien sein, welche an die Belegschaft der einzelnen Bankengruppen intern kommuniziert wird und die Wahrnehmungen der Mitarbeiter im Sinne einer "Unterscheidung von der Konkurrenz" entsprechend prägen.

Bei dem **Vergleich der Skalenwerte zwischen Berufschülern und Bankangestellten** der Bankengruppe „Sparkasse“, wird das Widerstandsmodell tendenziell in seiner Wirkungsweise bestätigt und ergänzt. Die positive Korrelation zwischen Einstellung zur organisatorischen Veränderung und der Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz ist auch bei dieser Gruppe nachzuweisen. Die Bereitschaft der Berufschüler, organisatorische Veränderungen tendenziell positiver zu bewerten und auf organisatorische Veränderungen mit geringerer Ausprägung von Dissonanz und Reaktanz zu reagieren, bestätigt den bei der Auswertung zur IV. Hypothese ermittelten Zusammenhang, dass die Ausprägung von Reaktanz und Dissonanz mit den Lebensjahren zunimmt: im jungen Alter scheint der Stellenwert von Stabilität und Sicherheit geringer zu sein. Auch der positive Zusammenhang der Skalenwerte zwischen Norm, Einstellung zur organisatorischen Veränderung und Reaktanz/Dissonanz kann in der Gruppe der Berufschüler nachgewiesen werden. Aufgrund der wissensvermittelnden Natur der Ausbildung ist es auch nachvollziehbar, dass die Bedeutung formaler Normen von den Auszubildenden höher bewertet wird als von den Bankangestellten: durch die Dominanz fachbezogener Inhalte in der Ausbildung, hat der formal/technische Aspekt des Unternehmens eine höhere Bedeutung (z.B. im Sinne von Arbeitseinweisungen). Im Umkehrschluss ist die geringere Bindung der

Auszubildenen zum Kreditinstitut (Commitment) im Vergleich zu den Bankangestellten zu erklären, da diese sich in ihrer Ausbildung noch nicht so stark mit dem sozialen System der Organisation auseinandersetzen konnten (z.B. häufiger Wechsel von Abteilungen). Im Vergleich zu Bankangestellten ist die Ausprägung eines Standards/Ankers schwächer ausgeprägt: das entsprechende Commitment geringer. Auch bei dem Vergleich zwischen Bankangestellten und Berufschülern können sich die Aussagen nur auf eine spezifische Extremgruppe „Sparkasse“ beziehen, deren Repräsentabilität ggf. nicht gegeben ist.

Im Wesentlichen kann das Widerstandsmodell durch die Empirie bestätigt werden. Zusammenfassend weisen die empirischen Ergebnisse darauf hin, dass sich die organisatorischen Veränderungen in den Kreditinstituten nur wenig auf Commitment und Bewertung formaler Normen auswirken. Hier scheint es sich um relativ stabile Größen zu handeln, die eine negative Bewertung organisatorischer Veränderungen zwar nicht grundsätzlich verhindern, aber die Wahrscheinlichkeit einer negativen Bewertung reduzieren können. Auch ist es möglich, dass die organisatorischen Veränderungen keinen nachhaltigen Eindruck auf die Betroffenen machen, sondern dass diese, im Sinne einer Principal-Agent-Problematik, so „verschlissen“ werden. Wird eine organisatorische Veränderung allerdings negativ bewertet (z.B. weil sie den Erhalt des Arbeitsplatzes bedroht), zeigt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit Reaktanz/Dissonanz bei den Betroffenen.

## **7. Ausblick**

Die durchgeführte Untersuchung zeigt in einigen Bereichen weiteren Forschungsbedarf auf. Durch die Methode der internetbasierten Befragung wird versucht, neue Wege in der Befragungsmethodik zu beschreiten. Ein entsprechendes Involvement der potentiellen Probanden vorausgesetzt, kann dies ein vielversprechender Ansatz sein, Informationen zu generieren. Die Bedeutung dieser Methode wird bei der steigenden Vernetzung der Bevölkerung vermutlich weiter zunehmen. Mögliche Berührungspunkte mit dem Medium Internet

werden sich mit der Zeit weiter reduzieren. Entscheidend für die Verwendung der so generierten Daten wird es sein, die Selektionseffekte so weit wie möglich einzugrenzen bzw. inhaltlich entsprechend argumentieren zu können. Interessant bleibt, wie die Kontaktaufnahme zu potentiellen Probanden gestaltet wird, welche den Hinweis auf die entsprechende Domain enthält. Auch gibt es verschiedene Möglichkeiten „virtuelle“ Anreize zu geben, um den Rücklauf der Umfrage zu erhöhen. Im vorliegenden Fall sollten Informationen und die Möglichkeit des Austauschs im Informationsportal zur Teilnahme an der Untersuchung motivieren. Hier werden sich aber auch mit fortschreitenden technischen Möglichkeiten (z.B. Einsatz eines Avatars, der durch die Umfrage führt) interessante Varianten ergeben, Untersuchungen zu gestalten.

Bei der Diskussion bezüglich der Konsistenzen, in der Untersuchung verwendeter Items, fiel auf, dass selbst bei „bekannten“ Konstrukten wie „Commitment“ und „Normen“, welche schon seit vielen Jahren Grundlage wissenschaftlicher Diskussionen bilden, eine wissenschaftlich fundierte Operationalisierung noch nicht ausreichend vorhanden scheint. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf bei der Konstruktion verlässlicher Fragebögen.

Organisatorische Veränderungen haben inzwischen einen festen Platz in der bankenspezifischen Thematik. Gerade diese zunehmende Selbstverständlichkeit, anscheinend sogar bei den Betroffenen, trübt einen kritischen Blick auf die langfristigen Konsequenzen und erschwert ein möglichst objektives Abwägen von positiven und negativen Folgen. Gerade die zunehmend an den Shareholder-Value orientierte Geschäftspolitik verbindet geschäftlichen Erfolg mit gleichzeitigen Personalfreisetzen.

Diese kurzfristige Orientierung an den Shareholder-Value und den im diesen Kontext durchgeführten organisatorischen Veränderungen ist gemäss den vorliegenden Untersuchungsergebnissen problematisch. So sind organisatorische Veränderungen nur dann erfolgreich, wenn sie

von den Betroffenen als schlüssiger Teil der Organisation wahrgenommen werden und ein entsprechendes Commitment zu der Organisation besteht. Ein hoher Informations- und Mitwirkungsgrad scheint nur unter Berücksichtigung dieser Bedingung von den Betroffenen positiv wahrgenommen zu werden.

Daraus folgt, dass die Veränderung von Organisationen immer ein langfristig, strategisch ausgerichtetes Vorhaben sein sollte, welches kurzfristig durchgeführt, ein hohes Potential für einen Fehlschlag beinhaltet. Die individuelle Ausgestaltung des Reorganisationskonzeptes, sowie die Gestaltung des Informationsflusses und des Umfanges der Mitwirkung der Betroffenen scheinen temporär von Bedeutung, aber langfristig nicht ausschlaggebend für den Erfolg der organisatorischen Veränderung. Aus diesen Überlegungen lässt sich die Empfehlung ableiten, eine Reorganisation nur dann durchzuführen, wenn vorher ein entsprechendes Commitment sichergestellt ist und die Reorganisation langfristig einen Beitrag zur Organisations- und Personalentwicklung beisteuert.

Die vorliegende Arbeit zeigte auf, dass die Beurteilung der Organisation (Commitment für deren sozialen Aspekt und Normen für deren technischen Aspekt) signifikanten Einfluss auf die Beurteilung organisatorischer Veränderungen und weiter auf das Widerstandspotential (i.S. von Reaktanz und Dissonanz) hat. Aufgrund der Restriktionen bei der Erfassung von Widerstandsverhalten und der starken Sensibilitäten ist es letztendlich nicht gelungen, zu beantworten, ob Mitarbeiter vorhandenes Widerstandspotential in ihrem Verhalten „ausleben“ oder aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage „unterdrücken“. Im Falle eines „Auslebens“ besteht weiterer Forschungsbedarf, wie sich diese Widerstandspotentiale in der Praxis auswirken und welche Konsequenzen sie auf Produktivität und Opportunitätskosten haben. Im Falle eines „Unterdrückens“ würde sich weiterer Forschungsbedarf auf die Frage beziehen, welche gesundheitlichen Auswirkungen für den Einzelnen, aber auch für die

Volkswirtschaft (im Sinne von Belastungen sozialer Sicherungssysteme), das tagtägliche Vorhandensein von Dissonanzen hätte.

Die Beantwortung dieser Fragen führt zu der Verantwortung des Veränderungsinitiierenden bzw. zu den Grenzen des Shareholder-Value-Ansatzes und zu den Fragen der ethischen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, die ihre Gesundheit im Dienste des Arbeitgebers stellen. Schließlich wurde deutlich, dass eine bewusste Gestaltung der Einstellung gegenüber organisatorischen Veränderungen via Commitment und Norm möglich ist. Eine gezieltere Gestaltung dieser psychologischen Prozesse ist Grundlage weiterer Untersuchungen.

## 8. Literaturverzeichnis

**Abrahamson**, Eric: *Unternehmenswandel ohne Schmerzen*. In: Harvard Business Manager Ausgabe 1(2001). Seiten 95 bis 99.

**Alger**, Oliver: *Zielgruppenmanagement im Bankenumfeld*. In Banken und Sparkassen Ausgabe 6 (1999). Seiten 52 und 53.

**Allen**, Natalie und Meyer, John: *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. In Journal of Occupational Psychology 63 (1990). Seiten 1 bis 18.

**Argyris**, Chris: *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Clett-Kotta 1999.

**Bach**, Norbert: *Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2000.

**Backhaus**, Klaus und Erichson, Bernd und Plinke, Wulff sowie Weiber, Rolf: *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer Verlag 1996.

**Batinic**, Bernard: *Fragebogenuntersuchungen im Internet*. Diss. Masch. Aachen: Shaker Verlag 2001.

**Baumgartner**, Irene: *OE-Prozesse: die Prinzipien systematischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*. Bern: Haupt Verlag 1997.

**Bandura**, Albert: *Aggression: eine sozial-lerntheoretische Analyse*. Stuttgart: Klett-Cotta 1979.

**Bea**, Franz Xaver und Haas, Jürgen: *Strategisches Management*. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag 1995.

**Beckmann**, Jürgen: *Kognitive Dissonanz*. Mannheim: Universitäts Dissertation 1984.

**Berekoven**, Ludwig und Eckert, Werner sowie Ellenrieder, Peter: *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler Verlag 1991.

**Bördlein**, Christoph: *Modellreaktanz: warum tun Menschen manchmal das Gegenteil von dem, was ein Modell ihnen vormacht?*. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung 2001.

**Bortz**, Jürgen und Döring, Nicola: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Verlag 2003.

**Bortz**, Jürgen und Lienert, Gustav: *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung. Leitfaden für die verteilungsfreie Analyse kleiner Stichproben*. Heidelberg: Springer Verlag 2003a.

**Bortz**, Jürgen: *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer 1999.

**Bosetzky**, Horst; Heinrich, Peter und Schulz, Jochen: *Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag 2002.

**Bouhs**, Gerhard: *Management der Reorganisation. Eine empirische Untersuchung zur Zusammenarbeit der Unternehmensleitung mit Unternehmensberatern und Organisationsmitgliedern in Reorganisationsprojekten*. In Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe Bd. 39 (1987).

**Brehm**, Jack: *A theory of psychological reactance*. New York: Academic 1966.

**Brömer, Philip:** *Informationsverarbeitung bei ambivalenten Einstellungen.* Regensburg: Roderer Verlag 1999.

**Bruhn, Manfred und Homburg Christian et al.:** *Marketing-Lexikon.* Wiesbaden: Gabler Verlag 2001.

**Buchholz, Gerd:** *Erprobte Management-Techniken. Der Praktiker-Leitfaden zur erfolgreichen Lösung von Managementaufgaben.* Wien: Linde Verlag 1996.

**Büdel, Sabine:** *Aktives Beschwerdemanagement in Banken am Beispiel des Privatkundengeschäfts eines großen Kreditinstitutes.* In Diskussionsbeiträge der Bankbetriebslehre Band 6. Frankfurt: Bankakademie Verlag 1997.

**Büschges, Günter und Abraham, Martin:** *Einführung in die Organisationssoziologie.* Stuttgart: B.G.Teubner 1997.

**Bullinger, Hans-Jörg:** *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation – Kreativität – Innovation.* Stuttgart: Teubner Verlag 1996.

**Burchard, Ulrich:** *Auf dem Weg zur Hochleistungsorganisation.* In Die Bank Ausgabe 1 (2000). Seiten 24 bis 27.

**Chaiken, Shelly und Eagly, Alice:** *The Psychology of Attitudes.* Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Inc. 1993.

**Cisek, Günter:** *Arbeitswelt Banken – eine Zukunftsskizze.* In DIE BANK, Nr. 1 (2001). Seiten 46 bis 50.

**Cohen, J:** *Statistical power analysis for the behavioural sciences.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1988.

**Cooper, Joel:** *Dissonance and the Return of the Self-Concept.* In Psychological Inquiry, Vol. 3, No. 4 (1992).

**Cooper**, Robin und Markus, Lynne: Human Reengineering. In Sloan Management Review, Vol. 4 (1995). Seiten 35 bis 46.

**Cuhls**, Kerstin: *Qualitätszirkel in japanischen und deutschen Unternehmen*. Heidelberg: Physika Verlag 1993.

**Dalheimer**, Veronika et al.: *Change-Management auf Biegen und Brechen?. Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung*. Wiesbaden: Gabler Verlag 1998.

**Deutscher Sparkassen- und Giroverband** e.V. (Red. Egner, Christoph): Produktivitätssteigerungsprogramm. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag GmbH 1994.

**Dick**, Rolf van: *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Verlag Hogrefe 2003.

**Dickenberger**, Dorothee: *Ein neues Konzept der Wichtigkeit von Freiheit. Konsequenzen für die Theorie der psychologischen Reaktanz*. Weinheim: Beltz Verlag 1979.

**Diehl**, J.M. und Staufenberg, T.: *Statistik mit SPSS Version 10+11*. Eschborn: Verlag Dieter Klotz 2002.

**Dixon**, Robb; Arnold, Peter; Heineke, Janelle; Kim, Jay und Mulligan, Paul: *Mit Ausdauer ist es machbar*. In *Harvard Business Manager Sammelband Reengineering* (1995). Seite 20.

**Döring**, Nicola: *Sozialpsychologie des Internet. Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. Göttingen: Hogrefe Verlag 2003.

**Drieseberg**, Thomas: *Lebensstilforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen*. Heidelberg: Physika-Verlag 1995.

**Endruweit**, Günter: *Organisationssoziologie*. Berlin: Walter de Gruyter 1981.

**Emerson**, R.M.: *Exchange Theory*. Part I: Psychological Basis for Social Exchange. In Berger J.(Hrsg). *Social Theories in Progress* Vol. 2 (1962).

**Feldbausch**, Friedrich: *Das Bankgeschäft von A-Z*. Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Band 56. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag 1991.

**Felder**, Petra: *Das 1x1 des Change Managements*. In *Wirtschaft und Weiterbildung* Ausgabe 5(1997). Seiten 28 bis 35.

**Festinger**, Leon: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford/California: Stanford University Press 1957.

**Festinger**, Leon: *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Verlag Hans Huber 1978.

**Ferk**, Hans: *Geschäfts-Prozessmanagement. Ganzheitliche Prozessoptimierung durch die Cost-Driver-Analyse. Methodik, Implementierung, Erfahrungen*. München: Verlag Vahlen 1996.

**Fink**, Wolfgang: *Kognitive Stile, Informationsverhalten und Effizienz in komplexen betrieblichen Beurteilungsprozessen. Theoretische Ansätze und ihre empirische Prüfung*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang 1987.

**French**, Wendell und Bell, Cecil: *Organisationsentwicklung: Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern: Verlag Paul Haupt 1977.

**Freudenberg**, Heino: *Strategisches Verhalten bei Reorganisationen*.  
Diss. Wiesbaden: Gabler Verlag 1999.

**Frey**, Dieter und Schnabel, Albrecht: *Change Management - der Mensch im Mittelpunkt*. In *Die Bank* Ausgabe 1(1999). Seiten 44 bis 49.

**Friedrichs**, Jürgen: *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen:  
Westdeutscher Verlag 1980.

**Fuchs**, Hendrik: *Untersuchung der Entstehungsbedingungen für Widerstandsverhalten von Organisationsangehörigen bei strukturellen Veränderungen am Beispiel der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt*.  
Diss. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag Europäische Hochschulschriften 2001.

**Gaßner**, Winfried: *Implementierung organisatorischer Veränderungen: Eine mitarbeiterorientierte Perspektive*. Diss. Wiesbaden: Gabler Verlag 1999.

**Gniech**, Gisela und Dickenberger, Dorothee: *Reaktanz-Theorie*.  
Bremen: Bremer Beiträge zur Psychologie, Universität Bremen 1993.

**Grabatin**, Günther; Katscher, Wolfram und Schmidt, Markus:  
*Prozeßorientierung: Erfahrungen bei der Reorganisation und Optimierung der Auftragsabwicklung in einem EDV-Unternehmen*.  
Friedberg: FH Gießen 1999.

**Grill**, Wolfgang und Percynski, Hans: *Wirtschaftslehre des Kreditwesens*. Bad Homburg vor der Höhe: Verlag Gehlen 2001.

**Grote**, Martin: *Organisationsentwicklung in Banken. Strategie und Realisation*. Frankfurt: Bankakademie Verlag 1996.

**Güttler**, Peter: *Sozialpsychologie*. München: Oldenbourg Verlag 2002.

**Häcker**, Thomas H.: *Widerstände in Lehr-Lern-Prozessen*. Frankfurt am Main: Fritz Lang Verlag 1999.

**Haensel**, Joachim: *Ökonomische Aspekte der freiwilligen Mitarbeiterbeteiligung*. Frankfurt am Main: Fritz Lang Verlag 1999.

**Hamilton**, Vernon und Warburton, David et al.: *Human Stress and Cognition. An information Processing Approach*. New York: John Wiley & Sons 1979.

**Hänze**, Martin: *Emotion, Ambivalenz und Entscheidungskonflikt*. Weinheim: Beltz Verlag 2002.

**Häusel**, Hans-Georg: *Das Reptilienhirn lenkt unser Handeln*. In Havard Business Manager Ausgabe 2 (2000). Seiten 9 bis 18.

**Hall**, Gene und Rosenthal, Jim, sowie Wade, Judy: *Reengineering. Es braucht kein Flop zu werden*. In Havard Business Manager Sammelband Reengineering (1999). Seiten 26-37.

**Hammer**, Michael: *Das Prozesszentrierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering*. Frankfurt: Campus Verlag 1997.

**Hammer**, Michael: *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag 1994.

**Henninger**, Michael: *Der Einfluss von Informationen auf Einstellungen*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag 1996.

**Hermann**, Albrecht: *Mitarbeitermotivation in Kreditgenossenschaften. Theoretische Grundlagen und empirische Varianz*. Stuttgart – Hohenheim: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen 1987.

**Hoch**, Daniel: *Dynamische Einstellungsmessung*. Köln: Josef Eul Verlag 2000.

**Hoyos**, Carl Graf et al.: *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz Verlag 1999.

**Jacob**, Hans-Reinhard und Dachtler, Christian sowie Dedlef, Alexander: *Geschäftsprozeßgestaltung: Kundennutzen im Visier*. In *Die Bank* Ausgabe Mai (1998). Seiten 264 bis 269.

**Jaufmann**, Dieter et al.: *Verfällt die Arbeitsmoral?. Zur Entwicklung von Arbeitseinstellungen, Belastungen und Fehlzeiten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag 1995.

**Jekeli**, Ina: *Ambivalenz und Ambivalenztoleranz. Soziologie an der Schnittstelle von Psyche und Sozialität*. Osnabrück: Der andere Verlag 2002.

**Jost**, Peter-Jürgen: *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2000.

**Kastner**, Michel: *Konstruktiv mit Widerständen umgehen*. In *Banken und Versicherungen* Ausgabe Februar (1998). Seiten 80 bis 83.

**Kelman**, Herbert: *Process of Opinion Change*. In *Public Opinion Quarterly* Volume 25 Issue 1 Spring (1961). Seiten 57-78.

**Kieser**, Alfred: *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel 1998.

**Kleinbeck**, Uwe: *Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung, Förderung*. München: Juventa Verlag 1996.

**Kopenhagen**, Christian: *Kundenberatung via Videokonferenz*. In *Banken und Sparkassen* Ausgabe 5 (1999). Seiten 12 bis 14.

**Korinek**, Walter: *Struktur und Verhalten. Zur Begründung und Durchführung systematischer Organisationsentwicklung in der Schule unter dem Blickwinkel erkenntnistheoretischer Ansätze*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag 1997.

**Kotler**, Philip und Bliemel, Friedhelm: *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag 1992.

**Kotter**, John: *Acht Kardinalfehler bei der Transformation*, in Harvard Business Review Nr. 2, März/April 1995, S. 59 bis 66

**Kreikebaum**, Hartmut: *Strategische Unternehmensplanung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag 1997.

**Kroeber-Riel**, Werner: *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*. Stuttgart: Verlag Kohlhammer 1991.

**Krumnov**, Jürgen und Gramlich, Ludwig et al.: *Gabler Bank Lexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag 1999.

**Liebmann**, Hans-Peter: *Vom Business Process Reengineering zum Change Management. Kritische Bestandsaufnahme, Perspektiven und Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag 1997.

**Lienert**, G.A., Raatz, U.: *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1994.

**Lindner**, Wilfried: *Taschenbuch Pressearbeit. Der Umgang mit Journalisten und Redaktionen*. Heidelberg: Sauer Verlag 1994.

**Link**, Rudolf: *Widerstand gegen Freiheitsengung im Zusammenleben von Mann und Frau*. Wiesbaden: Bundesanstalt für Bevölkerungsforschung 1987.

**Lüken, Kai Hendrik:** *Ambivalenz im karriererelevanten Entscheidungsprozess.* Diss. Berlin: Verlag dissertation.de 2003.

**Luhmann, Niklas:** *Einführung in die Systemtheorie.* Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag 2002.

**Manis, Melvin:** *Lernen und Denken. Eine Darstellung kognitiver Prozesse.* Köln: Verlag Benzinger 1974.

**Marliere-Farnschläder, Andrea:** *Grenzmanagement.* Die Metamorphose der Banken. In *Die Bank*, Ausgabe 12 (1999). Seiten 838 bis 844.

**Martin, Albert et al.:** *Organizational Behaviour. Verhalten in Organisationen.* Stuttgart: Kohlhammer Verlag 2003.

**Mayer, Hans und Illmann, Tanja:** *Markt- und Werbepsychologie.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000.

**Metz-Göckel, Hellmuth:** *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen.* Essen: Verlag „Die Blaue Eule“ 1996.

**Mittenhuber, Regina:** *Junge Kunden frühzeitig binden.* In *Banken und Sparkassen* Ausgabe 6(1999). Seite 55.

**Mohr, Niko:** *Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess.* Wiesbaden: Gabler Verlag 1997.

**Moosbrugger, Helfried; Hartig, Johannes und Frank, Dirk [Hrsg.]:** *Psychologische Forschung im Internet. Möglichkeiten und Grenzen.* In *Arbeiten aus dem Institut für Psychologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität* Heft 10 (1999).

**Moser**, Klaus: *Commitment in Organisationen*. Bern: Verlag Hans Huber 1996.

**Mowday**, Richard; Porter, Lyman und Steers, Richard: *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover*. London: Academic Press 1982.

**Mummendey**, Hans Dieter: *Die Fragebogen-Methode*. Göttingen: Verlag Hogrefe 1987.

**Nerdinger**, Friedemann: *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. Stuttgart: Verlag Kohlhammer 2003.

**O'Reilly**, Charles und Chatman, Jennifer: *Organizational commitment and psychological attachment. The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour*. In *Journal of Applied Psychology* 71 (1986). Seiten 492 bis 499.

**Paulus**, Christoph: *Statistik. Einführung für Sozialwissenschaftler*. Saarbrücken: Softfrutti Verlag 1997.

**Pepels**, Werner: *Lexikon der Marktforschung*. München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv 1997.

**Petty**, Richard und Cacioppo: *Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer Verlag 1986.

**Picot**, Arnold; Freudenberg, Heino und Gassner, Winfried: *Die neue Organisation – ganz nach Maß geschneidert*. In *Harvard Business Manager* Ausgabe 5 (1999). Seiten 46 bis 58.

**Porter**, Michael: *Competitive Advantage*. New York: New York Press 1985.

**Prott**, Jürgen: *Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit. Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt*. Opladen: Verlag Leske und Budrich 2001.

**Raab**, Julia: *Beschwerdemanagement von Kreditinstituten. Eine empirische Analyse zum Stand der Implementierung*. München: FGM-Verlag 1997.

**Rademacher**, Claudia: *Spiel ohne Grenzen?. Ambivalenzen der Globalisierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 1999.

**Raehlmann**, Irene: *Entwicklung von Arbeitsorganisationen. Voraussetzungen, Möglichkeiten, Widerstände*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1996.

**Raffée**, Hans; Sauter, Bernhard und Silberer, Günter: *Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag 1973.

**Raven**, Bertram und French, John: *The basis of social power*. In Cartwright, Dorwin et al.: *Studies in Social Power*. Ann Arbor: Univ. of Michigan (1959). Seiten 150 bis 167.

**Reinhardt**, Hans-Heinrich: *Teamstrukturen in der Bank optimieren*. In *Banken und Versicherungen* Ausgabe Februar (2000). Seiten 72 bis 74.

**Remmers**, Burkhard: *Der Wandel und seine Hürden*. In *Banken und Versicherungen* Ausgabe August (1996). Seiten 8 bis 10.

**Robbins**, Stephen: *Organisation der Unternehmung*. München: Verlag Pearson Studium 2001.

**Roberts**, M.J. und Russo, R.: *A student's guide to the analysis of variance*. London: Routledge 1999.

**Rosenstiel**, Lutz von und Gebert, Diether: *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag 2002.

**Rosenstiel**, Lutz von: *Motivation im Betrieb*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag 2000.

**Rosenstiel**, Lutz von: *Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen*. Beitrag in Reiß, Michael; Lutz von Rosenstiel und Annette Lanz: *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel 1997.

**Salmony**, Michael und Denck, Michael: *Multibank: Auf dem Weg zur neuen Bank*. In *Havard Business Manager* Ausgabe 1 (1999). Seiten 66 bis 74.

**Scharnbacher**, Kurt: *Statistik im Betrieb. Lehrbuch mit praktischen Beispielen*. Wiesbaden: Gabler Verlag 1994.

**Schmidt**, Albrecht: *Bank der Regionen. Blueprint für eine Universalbank – Strategie*. In *Die Bank* Ausgabe 2 (1999). Seiten 92 bis 94,

**Schmidt**, Barbara: *Freiheitswiederherstellung in Abhängigkeit von negativen Konsequenzen und der Ursache der Freiheitseinengung in der Theorie der psychologischen Reaktanz*. Diss. Mannheim: Universität Mannheim 1977.

**Schmidt**, Margit: *Widerstände bei organisatorischem Wandel. Mechanismen bei Veränderungsprozessen in Unternehmensorganisationen*. Diss. Frankfurt am Main: Europäische Hochschulschriften Reihe 6, Psychologie Bd. 567, Verlag Lang 1996.

**Schneck**, Ottmar: *Lexikon der Betriebswirtschaft*. München: dtv 1998.

**Scholl-Schaaf**, Margret: *Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzeptes in der Sozialpsychologie*. Bonn: Bouvier Verlag Herbert Grundmann 1975.

**Schreyögg**, Georg und Conrad, Peter et al.: *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2000.

**Schreyögg**, Georg: *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler Verlag 1999.

**Schuler**, Heinz et al.: *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber Verlag 1993.

**Schwarz**, Norbert: *Experimentelle Untersuchungen zur Reduktion von Reaktanz durch Freiheitswiederherstellung*. Diss. Mannheim: Universität Mannheim 1980.

**Siever**, Burkhard et al.: *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett Cotta 1977.

**Steffens**, Sebastian: *Kundenbindung mit Mehrwertbanking*. In *Banken und Sparkassen* Ausgabe Oktober (1999). Seiten 42 und 43.

**Stengel**, Martin: *Psychologie der Arbeit*. Weinheim: Beltz Verlag 1997.

**Strasmann**, Jochen und Schüller, Achim: *Kernkompetenzen. Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht*. Stuttgart: Schäfer Pöschel Verlag 1996.

**Stroebe**, Wolfgang; Jonas, Klaus und Hewstone, Miles: *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Berlin: Springer Verlag 2001.

**Töpfer**, Armin et al.: *Geschäftsprozesse. Analysiert & optimiert*. Neuwied: Luchterhand Verlag 1996.

**Trommsdorff**, Volker: *Konsumentenverhalten*. Stuttgart: Kohlhammer 2002.

**Ulich**, Eberhard: *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäfer Pöschel 2001.

**Ulrich**, Peter und Fluri, Edgar: *Management*. Stuttgart: Verlag Schäfer Poeschel 1995.

**Watson**, Goodwin: *Widerstand gegen Veränderungen*. Beitrag in Bennis, Warren G.: *Änderung des Sozialverhaltens*. Stuttgart: Ernst Klett Verlag 1975.

**Weber**, Max: *Soziologie, Weltgeschichtliche Analyse, Politik*. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag 1964.

**Weber**, Markus: *Das Fraktale Unternehmen. Der Weg zur vitalen Leistungsorganisation*. In *Mensch-Technik-Organisation: Methoden und Instrumente für heute und morgen*. Bergisch Gladbach: Heider Verlag 1995.

**Weinberg**, Peter; Diehl, Sandra und Terlutter, Ralf : *Konsumentenverhalten – angewandt*. München: Franz Vahlen Verlag 2003.

**Weinert**, Ansfried: *Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz Verlag 1998.

**Weissman**, Arnold: *Managment-Strategien*. Fünf Faktoren für den Erfolg. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie 1992.

**Wenderoth**, Andreas; Gargerle, Christian und Erfurt, Stephan: *Biotop Büro*. In *GEO*Ausgabe Nr. 3 März (1999). Seiten 96 bis 112.

**Wissenschaftliches Kolloqium:** *Die Aufgaben der Mitarbeiter in Kreditinstituten im Wandel.* Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag Bankhistorisches Archiv Beiheft 34 1997.

**Witte,** Erich et al.: *Einstellung und Verhalten.* Beiträge des 7. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie. In Braunschweiger Studien zur Erziehungs- und Sozialarbeitswissenschaft Band 32 (1992).

**Womack,** James: *Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology.* Frankfurt am Main: Campus Verlag 1992.

**Yousfi,**S.: Mythen und Paradoxien der klassischen Testtheorie (II). Trennschärfe und Gütekriterien. Diagnostica,51(2) (2005),55-66.

**Zaremba,** Hans Jürgen und Novello von Bescherer, Wiebecke und: *Mitarbeiter als Organisationsprinzip. Vom Mitarbeiter zum Mitdenker – die wahren Qualitätsexperten sind längst vor Ort!.* Bielefeld: Bertelsmann Verlag 1996.

**Ziegler,** Christl: Erfolgsfaktor Bankmitarbeiter. In *Banken und Versicherungen* Ausgabe Mai (1997). Seiten 78 bis 81.

**Zink,** Klaus und Ritter, Albert sowie Thul, Martin: *Mitarbeiterbeteiligung bei Prozessinnovationen.* Bremerhaven: Wirtschaftsverlag Neue Wissenschaften 1993.

## **9. Erklärungen und Bestätigung laut Promotionsordnung der Universität Flensburg**

### Erklärung gem. § 8(2) Nr. 8 der Promotionsordnung der Universität Flensburg

Ich, Knut Åre Beuck erkläre, dass die Dissertation in der eingereichten oder in einer anderen Form im Zusammenhang mit der staatlichen oder einer akademischen Prüfung der Universität Flensburg oder einer anderen Hochschule nicht vorgelegen hat.

### Erklärung gem. § 8 (2) Nr. 9 der Promotionsordnung der Universität Flensburg

Ich, Knut Åre Beuck, erkläre, dass keine früheren Promotionsversuche stattgefunden haben.

### Erklärung gemäss § 7 (4) Promotionsordnung der Universität Flensburg

Ich, Knut Åre Beuck, erkläre die Promotion selbständig angefertigt zu haben. Weiterhin versichere ich die benutzten Hilfsmittel vollständig angegeben zu haben und sämtliche dem Wortlaut oder dem Inhalt nach aus anderen Schriften übernommenen Stellen unter genauer Quellenangabe als solche kenntlich gemacht zu haben.

### Bestätigung gem. § 8 (2) Nr. 10 der Promotionsordnung der Universität Flensburg

Ich, Knut Åre Beuck, bestätige, dass ich von der Promotionsordnung Kenntnis genommen habe.



## 10. Anhang

### Übersicht

1. Verteilung der Grundgesamtheit: Beschäftigte im Kreditgewerbe nach Bankengruppen (gem. Statistik Arbeitgeberverband des privaten Bankengewerbes, [http://www.agvbanken.de/Statistik\\_2002/fr\\_statistik.htm](http://www.agvbanken.de/Statistik_2002/fr_statistik.htm))...Seite II
2. Auswahl der Stichprobe: Übersicht der angeschriebenen Kreditinstitute (aus Kroll Presseverteiler) gemäß der Struktur der Grundgesamtheit, danach wurden im Bundestelefonbuch([www.bundestelefonbuch.de](http://www.bundestelefonbuch.de)) die einzelnen Filialen der Deutschen Bank AG, Commerzbank AG, Dresdner Bank AG, lokale Sparkassen und Genossenschaften gesondert angeschrieben.....Seite III
3. Anschreiben Betriebsrat mit Hinweis auf Untersuchung,...Seite IX
4. Aushang Schwarzes Brett für weitere Teilnehmer in Kreditinstituten.....Seite XI
5. Dank und Verweis auf CMS System am Ende der Befragung unter [www.bankreorga.de](http://www.bankreorga.de).....Seite XII
6. Screenshots des CMS (Eingangs- und Dateienbereich) zum Zugang des Informationsportals, [www.bankreorga.de/cms](http://www.bankreorga.de/cms) (Login und Passwort: XXXXX).....Seite XIII
7. Übersicht über Trennschärfekoeffizienten mit Markierung der höchsten Trennschärfen.....Seite XIV
8. Empfang via E-Mail einer Online-Befragung.....Seite XVII
9. Items des Fragebogens .....Seite XVIII

## Anlage 1.: Beschäftigte im Kreditgewerbe (Stand Nov 2004)

- ohne Postbank -

Beschäftigte im Kreditgewerbe

- ohne Postbank -

per 31.12.	private Banken u. Bausparkassen	Spar- kassen		Volks- u. Raiffeisenbanken Sparbanken	gesamtes Kredit- gewerbe
1989					~ 670.800
1990	228.100	266.500	40.100	162.800	697.500
1991	233.150	281.350	38.600	170.450	723.550
1992	238.000	284.150	47.150	175.100	744.400
1993	238.400	287.750	49.450	178.600	754.200
1994	238.250	291.150	48.950	182.800	761.150
1995	235.400	290.050	49.650	185.850	760.950
1996	229.950	288.450	51.100	184.250	753.750
1997	230.950	288.400	51.700	182.100	753.150
1998	233.850	287.650	52.050	181.250	754.800
1999	238.500	282.150	57.500*	180.600	758.750
2000	240.200	283.450	57.950	180.400	762.000
2001	236.850	282.850	59.250	178.200	757.150
2002	225.500	278.800	58.800	176.200	739.300
2003	208.300	271.900	57.100	174.700	712.000

\* Fusion mit Sparkasse

## **Anlage 2.: Übersicht der ersten angeschriebenen Kreditinstitute in alphabetischer Reihenfolge (nach Kroll Presseverteiler)**

Aachener Bausparkasse, Aachen; Aareal Bank AG, Wiesbaden; ABC International Bank, Frankfurt; ABC Privatkunden-Bank GmbH, Berlin; 1822direkt, Frankfurt; Acredobank eG, Nürnberg; akf bank GmbH&Co, Wuppertal; Aktivbank AG, Pforzheim; Allgemeine Beamten Kasse Kreditbank GmbH, Berlin; Allgemeine Hypothekenbank Rheinboden AG, Frankfurt; Allianz Dresdner Bauspar AG, Bad Vilbel; Alte Leipziger Bauspar AG, Bad Homburg; American Express Bank, Frankfurt; Augsburger Aktienbank AG, Augsburg; Augusta-Bank eG, Augsburg; AUMA Kreditbank Rehmund KG, Annweiler; Axa Bank AG, Köln; Axa Bausparkasse, Dortmund; Baader Wertpapier Handelsbank AG, Unterschleißheim; Baden-Württembergische Bank AG, Stuttgart; Bank Companie Nord AG, Kiel; Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe AG, Hamburg; Bank1 Saar eG, Saarbrücken; Bank für Haus- und Grundbesitz, München; Bank für Kirche und Caritas eG, Paderborn; Bank für Kirche und Diakonie eG, Duisburg; Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln; Bankgesellschaft Berlin AG, Berlin; Bankhaus Bauer AG, Stuttgart; Bankhaus Ellwanger&Geiger, Stuttgart; Bankhaus Faißt, Wolfach; Bankhaus Flessa KG, Schweinfurt; Bankhaus Fortmann & Söhne, Oldenburg; Bankhaus Hallbaum AG &CoKG, Hannover; Bankhaus Kruber KG, Berlin; Bankhaus Lampe KG, Düsseldorf; Bankhaus Lenz &CoAG, München; Bankhaus Löbbecke GmbH&CoKG, Berlin; Bankhaus Martin AG, Göppingen; Bankhaus Masel & Co, Berlin; Bankhaus Mayer, Freiburg/Br; Bankhaus Neelmeyer AG, Bremen; Bankhaus Plump & Co, Bremen; Bankhaus Reuschel &Co, München; Bankhaus Seeliger, Wolfenbüttel; Bankhaus Sperrer, Freising; Bankhaus Werhahn KG, Neuss; Bankhaus Wölbern&Co, Hamburg; Bank im Bistum essen eG, Essen; Bankverein Werther AG, Werther; Barclays Bank, Frankfurt; Barclays Industrie Bank GmbH, Frankfurt; Bausparkasse Main, Mainz; Bausparkasse Schwäbisch Hall, Schwäbisch Hall; Bayerische Landesbank, München; BBBank eG, Karlsruhe; BBB Bürgschaftsbank zu Berlin-Brandenburg GmbH, Berlin; Berenberg, Gossler&Co, Hamburg; Berliner Effektenbank, Berlin;

Berliner Volksbank eG, Berlin; Berlin-Hannoversche Hypothekenbank AG, Berlin; BFS finance GmbH, Verl; BHW Allgemeine Bausparkasse AG, Hameln; BHW Bank AG, Hameln; BMP Becker, Müller&Partner GmbH, Köln; BMW Bank GmbH, München; Brühler Kreditbank eG, Brühl; Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, Stuttgart; CB Credit-Bank GmbH, Straubing; CC Bank AG, Mönchengladbach; Citibank Privatkunden AG&Co KgaA, Düsseldorf; Commerzbank AG, Frankfurt; Cosmos Finanzservice GmbH, Saarbrücken; CreditPlus Bank AG, Stuttgart; Creditverein Wilhermsdorf AG, Wilhermsdorf; Cronbank AG, Dreieich; DAB Bank AG, München; Daimler Chrysler Bank, München; Degussa Bank GmbH, Frankfurt; Delbrück Bethmann Maffei AG, Frankfurt; DePfa Deutsche Pfandbrief Bank AG, Frankfurt; Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, Düsseldorf; Deutsche Bank AG, Frankfurt; Deutsche Bank Bauspar AG, Frankfurt, Deutsche Bank Lübeck AG, Lübeck; Deutsche Bank Saar AG, Saarbrücken; Deutsche Bank 24, Frankfurt; Deutsche Bausparkasse Badenia, Karlsruhe; Deutsche Factoring Bank, Bremen; Deutsche Hypothekenbank, Hannover; Deutsche Kreditbank AG, Berlin; Deutsche Postbank AG, Bonn; Deutscher Ring Bausparkasse, Hamburg; Deutsche Schiffsbank AG, Bremen; Deutsche Verkehrsbank AG, Frankfurt; Deutsche WertpapierService Bank, Frankfurt; Dexia Hypothekenbank Berlin AG, Berlin; DG HYP-Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG, Hamburg; DiBa Allgemeine Deutsche Direktbank AG, Frankfurt; DIF Bank Deutsche Investitions Finanz GmbH, Bad Homburg; Diskont und Kredit AG, Düsseldorf; DKM Darlehenskasse Münster eG, Münster; Dortmunder Volksbank eG, Dortmund; Dresdner Bank AG, Frankfurt; DSL Bank, Bonn; DZ Bank, Frankfurt; Edekabank AG, Hamburg; Erste Rosenheimer Privatbank AG, Rosenheim; Eurohypo AG, Frankfurt; Evangelische Darlehensgebossenschaft eG, Kiel; Evangelische Kreditgenossenschaft eG, Kassel; Falke Bank AG, Düsseldorf; FFS Bank GmbH, Stuttgart; FFS Bank GmbH, Stuttgart; Fiat Bank GmbH, Heilbronn; Ford Bank, Köln; Frankfurter Bankgesellschaft AG, Frankfurt; Frankfurter Sparkasse, Frankfurt; Frankfurter Volksbank eG, Frankfurt; Fürst Fugger Privatbank, Augsburg; Gladbacher Bank AG, Mönchengladbach; GLS Gemeinschaftsbank eG mit Ökobank, Bochum;

GMAC Bank GmbH, Rüsselsheim; Goldman, Sachs&Co oHG, Frankfurt; Goyer&Göppel Privatbankiers, Hamburg; Groß-Gerauer Volksbank eG, Groß-Gerau; Hamburger Volksbank eG, Hamburg; Hamburger Sparkasse, Hamburg; Hannoversche Volksbank, Hannover; Hauk&Aufhäuser Privatbankiers KGaA, Frankfurt; Heidenheimer Volksbank eG, Heidenheim; HelaBa, Frankfurt; Heller Bank AG, Mainz; Hoerner Bank AG, Heilbronn; HSBC Trinkhaus&Burkhardt KGaA, Düsseldorf; HSH Nordbank AG, Hamburg; HUK Coburg Bausparkasse AG, Coburg; HypoVereinsbank AG, München; IKB Deutsche Industriebank AG, Düsseldorf; ING BHF-Bank AG, Frankfurt; JP Morgan AG, Frankfurt; Karstadt Quelle Bank GmbH, Neu-Isenburg; Kasseler Bank eG, Kassel; Kasseler Sparkasse, Kassel; Kölner Bank eG, Köln, Kreisparkasse Biberach, Biberach; Kreisparkasse Böblingen, Böblingen; Kreissparkasse Esslingen-Nürthlingen, Esslingen; Kreisparkasse Göppingen, Göppingen; Kreisparkasse Groß-Gerau, Groß-Gerau; Kreisparkasse Heilbronn, Heilbronn; Kreisparkasse Heinsberg, Erkelenz; Kreisparkasse Hildesheim, Hildesheim; Kreissparkasse in Siegburg, Siegburg; Kreissparkasse Kaiserslautern, Kaiserslautern; Kreisparkasse Köln, Köln; Kreissparkasse Ludwigsburg, Ludwigsburg; Kreissparkasse München-Starnberg, München; Kreissparkasse Ostalb, Aalen; Kreissparkasse Pinneberg, Pinneberg; Kreissparkasse Ravensburg, Ravensburg; Kreissparkasse Reutlingen, Reutlingen; Kreissparkasse Saarlouis, Saarlouis; Kreissparkasse Tübingen, Tübingen; Kreissparkasse Tuttlingen, Tuttlingen; Kreissparkasse Waiblingen, Waiblingen; Landessparkasse zu Oldenburg, Oldenburg; LBS Bausparkasse Hamburg AG, Hamburg; LIGA Spar- und Kreditgenossenschaft eG, Regensburg; Mainzer Volksbank eG, Mainz; Marburger Volksbank eG, Marburg; Merck Finck & Co, München; Merkur Bank KGaA, München; Merrill Lynch, Frankfurt; Metzler Sohn & Co KGaA, Frankfurt; M.M. Warburg&Co KGaA, Hamburg; Morgan Chase Bank, Frankfurt; Morgan Stanley Bank AG, Frankfurt; Münchener Hypothekenbank eG, München; Münchener Bank eG, München; Münsterländische Bank Thie&Co, Münster; Nassauische Sparkasse, Wiesbaden; NetBank AG, Hamburg; Oppenheim KGaA, Köln; Ostsee Sparkasse Rostock, Rostock; PSA Finance Deutschland

GmbH, Neu-Isenburg; Quelle Bauspar AG, Fürth; Raiffeisenbank Feldkirchen eG, Feldkirchen; Raiffeisenbank Ingolstadt-Pfaffenhofen Eichstätt eG, Ingolstadt; Raiffeisenbank München eG, München; Raiffeisenbank Rosenheim eG, Rosenheim; Raiffeisenbank Erlangen Höchstädt eG, Erlangen; Reisebank AG, Frankfurt; Salzburg München Bank AG, München; Schmidt Bank GmbH, Hof/Saale; Schwäbische Bank AG, Stuttgart; SEB AG, Frankfurt; Sparda Bank Augsburg, Augsburg; Sparda Bank Baden-Württemberg eG, Stuttgart; Sparda bank Berlin eG, Berlin; Sparda Bank Frankfurt eG, frankfurt; Sparda Bank Hamburg eG, Hamburg; Sparda Bank Hannover eG, Hannover; Sparda Bank Kassel eG, Kassel; Sparda Bank München eG, München; Sparda Bank Münster eG, Münster; Sparda Bank Nürnberg eG, Nürnberg; Sparda Bank Regensburg eG, Regensburg; Sparda Bank Südwest eG, Mainz; Sparda Bank West eG, Düsseldorf; Sparkasse Aachen, Aachen; Sparkasse Aschaffenburg Alzenau, Aschaffenburg; Sparkasse Bamberg, Bamberg; Sparkasse Bielefeld, Bielefeld; Sparkasse Bochum, Bochum; Sparkasse Bonn, Bonn; Sparkasse Bremen, Bremen; Sparkasse Chemnitz, Chemnitz; Sparkasse Darmstadt, Darmstadt; Sparkasse Detmold, Detmold; Sparkasse Dortmund, Dortmund; Sparkasse Düren, Düren; Sparkasse Duisburg, Duisburg; Sparkasse Elbtal-Westlausitz, Pirna; Sparkasse Essen, Essen; Sparkasse Freiburg, Freiburg, Sparkasse Fürstenfeldbrück, Fürstenfeldbrück; Sparkasse Fürth, Fürth; Sparkasse Fulda, Fulda; Sparkasse Göttingen, Göttingen; Sparkasse Hanau, Hanau; Sparkasse Hannover, Hannover; Sparkasse Harburg-Buxtehude, Hamburg; Sparkasse Heidelberg, Heidelberg; Sparkasse Herford, Herford; Sparkasse Karlsruhe, Karlsruhe; Sparkasse Kiel, Kiel; Sparkasse Koblenz, Koblenz; Sparkasse Krefeld, Krefeld; Sparkasse Landshut, Landshut; Sparkasse Langen-Seligenstadt, Seligenstadt; Sparkasse Leverkusen, Leverkusen; Sparkasse Lüneburg, Lüneburg; Sparkasse Mainfranken, Würzburg; Sparkasse Marburg-Biedenkopf, Marburg; Sparkasse Memmingen-Lindau-Mindelsheim, Memmingen; Sparkasse Münsterland Ost, Münster; Sparkasse Neuss, Neuss; Sparkasse Nürnberg, Nürnberg; Sparkasse Offenburg/Ortenau, Offenburg; Sparkasse Osnabrück, Osnabrück; Sparkasse Ostholstein, Eutin;

Sparkasse Pforzheim, Pforzheim; Sparkasse Regensburg, Regensburg;  
Sparkasse Rhein-Nahe, Bad Kreuznach; Sparkasse Storman, Bad  
Oldeslohe; Sparkasse Südliche Weinstraße, Landau i.d. Pfalz;  
Sparkasse Trier, Trier; Sparkasse Ulm, Ulm; Sparkasse Vest  
Recklinghausen, Recklinghausen; Sparkasse Vogtland, Plauen;  
Sparkasse Wetterau, Friedberg; Sparkasse Zollernalb, Balingen;  
Sparkasse Zwickau, Zwickau; Stadtparkasse Augsburg, Augsburg;  
Stadtparkasse Dresdnen, Dresdnen; Stadtparkasse Düsseldorf,  
Düsseldorf; Stadtparkasse Gelsenkirchen, Gelsenkirchen;  
Stadtparkasse Köln, Köln; Stadtparkasse Mönchengladbach,  
Mönchengladbach; Stadtparkasse München, München;  
Stadtparkasse Oberhausen, Oberhausen; Stadtparkasse Wupeptal,  
Wuppertal; Stadt- und Kreissparkasse Erlangen, Erlangen; Stadt- und  
Kreissparkasse Leipzig, Leipzig; Stadtparkasse Halle, Halle;  
Stuttgarter Volksbank AG, Stuttgart; Taunus-Sparkasse, Frankfurt;  
Ulmer Volksbank eG, Ulm; Umweltbank AG, Nürnberg; Vereinigte  
Volksbank Maingau eG, Obertshausen; Vereins- und Westbank AG,  
Hamburg; Volksbank Backnang eG, Backnang; Volksbank Baden-  
Baden, Baden-Baden; Volksbank Bochum Witten eG, Bochum;  
Volksbank Bonn eG, Bonn; Volksbank Bühl eG, Bühl; Volksbank  
Darmstadt eG, Darmstadt; Volksbank Donau-Neckar eG, Tuttlingen;  
Volksbank Dreieich eG, Dreieich; Volksbank Freiländereck eG, Lörrach;  
Volksbank Esslingen eG, Esslingen; Volksbank Freiburg eG, Freiburg  
i.Br.; Volksbank Gelsenkirchen-Buer eG, Gelsenkirchen; Volksbank  
Gießen-Friedberg eG, Gießen; Volksbank Göppingen eG, Göppingen;  
Volksbank Gronau-Ahaus eG, Gronau; Volksbank Gütersloh eG,  
Gütersloh; Volksbank Hamm eG, Hamm; Volksbank Heilbronn eG,  
Heilbronn; Volksbank Herrenberg-Rottenburg eG, Herrenberg;  
Volksbank Hohenlohe eG, Öhringen; Volksbank Karlsruhe eG,  
Karlsruhe; Volksbank Lahr eG, Lahr; Volksbank Ludwigsburg eG,  
Ludwigsburg; Volksbank Metzingen-Bad Urach eG, Metzingen;  
Volksbank Nordheide eG, Buchholz; Volksbank Odenwald eG,  
Michelstadt; Volksbank Offenburg eG, Offenburg; Volksbank  
Paderborn-Höxter eG, Paderborn; Volksbank Pforzheim eG, Pforzheim;  
Volksbank Raiffeisenbank Dachau eG, Dachau; Volksbank

Raiffeisenbank Eichstätt eG, Eichstätt; Volksbank Raiffeisenbank Starnberg-Herrsching-Landsberg eG, Starnberg; Volksbank Raiffeisenbank Würzburg eG, Würzburg; Volksbank Remscheid-Solingen eG, Remscheid; Volksbank Rems eG, Waiblingen; Volksbank Reutlingen eG, Reutlingen; Volksbank Rheinahreifel eG, Bad Neuenahr-Ahrweiler; Volksbank Rhein-Neckar eG, Mannheim; Volksbank Rhein-Ruhr eG, Duisburg; Volksbank Speyer-Neustadt-Hockenheim eG, Speyer; Volksbank Wetzlar-Weilburg eG, Wetzlar; Volksbank Wiesloch eG, Wiesloch; Volksbank Wolfsburg eG, Wolfsburg; Volksbank Worms-Wonnegau eG, Worms; VR Bank Aalen eG, Aalen; VR Bank Alsfeld eG, Alsfeld; VR Bank Ludwigshafen eG, Ludwigshafen; VR Bank Südpfalz eG, Belheim; Westerwaldbank eG, Hachenburg; Westfalenbank AG, Bochum; WestLB AG, Düsseldorf; WGZ-Bank, Frankfurt; Wiesbadener Volksbank eG, Wiesbaden; Wüstenrot Bank AG, Ludwigsburg



### Anlage 3.: Anschreiben Betriebsrat

HypoVereinsbank AG

Vorsitz des Betriebsrates

Neundorfer Str. 2

08523 Plauen

#### **Anfrage auf Mitwirkung an einer empirischen Untersuchung**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
gerne würde ich Sie um Ihre persönliche Unterstützung bei der Durchführung einer Umfrage bitten.

Meine Umfrage erfolgt im Rahmen einer empirischen Untersuchung zur Erreichung eines akademischen Titels (Dr. rer. pol.) an der Universität Flensburg. Das Thema der Dissertation ist "Widerstandsverhalten von Bankmitarbeitern bei organisatorischen Veränderungen". Der betreuende Professor ist Dr. Heiner Dunckel. Ich selbst bin als verbeamteter Berufsschullehrer an der Franz Böhme Schule in Frankfurt tätig, allein aus den Besonderheiten des Beamtenrechtes heraus kann ich zusichern, dass die Untersuchung nicht kommerziell verwertet wird und völlige Anonymität gewährleistet ist.

Zu meiner Motivation: Seit 1999 beschäftige ich mich intensiv mit organisatorischen Veränderungen in Banken (als ehemaliger Mitarbeiter der DZ Bank war ich selbst von einer betroffen). Bei der Recherche der entsprechenden Literatur stieß ich bis dato auf keine Untersuchung, welche die durch die Veränderungen verursachten Ängste und Unsicherheiten seitens der Mitarbeiter und vor allem deren Konsequenzen berücksichtigt. Somit kann m.E. eine betriebswirtschaftlich realistische Abschätzung zur Durchführung einer organisatorischen Veränderung nicht erfolgen.

Gerne möchte ich mit einer wissenschaftlich fundierten und anonymen Untersuchung dazu beitragen, dass die Folgen organisatorischer Veränderungen realistischer eingestuft werden und eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit diesem Thema stattfindet.

Die entsprechende Umfrage finden Sie unter [www.bankreorga.de](http://www.bankreorga.de) im Internet. Die einzelnen Frageitems sind nicht von mir entwickelt wurden, sondern der psychologischen Fachliteratur entnommen worden.

Außerdem ist mir bei der langjährigen Auseinandersetzung mit der Thematik organisatorischer Veränderungen in Kreditinstituten aufgefallen, dass es trotz der teils weit reichenden Auswirkungen für die Mitarbeiter im Bankgewerbe wenig Möglichkeit für diese gibt, sich neben dem Tagesgeschäft über organisatorische Veränderungen in Kreditinstituten zu informieren.

Aus diesem Grunde stelle ich als Gegenleistung für die Teilnahme das Informationsportal [www.bankreorga.de/cms](http://www.bankreorga.de/cms) zur Verfügung. Hier können alle Teilnehmer der Umfrage kostenlos Informationen zu organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten einsehen. Auch die Ergebnisse der Untersuchung stehen etwa Mitte 2005 zum Gratis-Download bereit.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie sich die Umfrage unter [www.bankreorga.de](http://www.bankreorga.de) einmal ansehen und beantworten würden. Idealerweise können Sie andere interessierte Mitarbeiter auf die Untersuchung hinweisen.

Für Ihre Hilfe möchte ich herzlich danken. Bei Rückfragen können Sie jederzeit mit mir Kontakt aufnehmen.

Viele Grüße aus Frankfurt

Knut Åre Beuck

# Organisatorische Veränderungen in Kreditinstituten.

## **Biete ...**

bundesweite und kostenlose Informations- und  
Kommunikationsplattform, für interessierte und betroffene Mitarbeiter  
von organisatorischen Veränderungen in deutschen Kreditinstituten.

## **Suche ...**

wahrheitsgemäße und anonyme Antworten auf 33 Fragen, welche  
Auswirkungen die Veränderungen auf Mitarbeiter haben.

**Interessiert?**

[www.bankreorga.de](http://www.bankreorga.de)

Knut Åre Beuck  
im Auftrag der Universität Flensburg

## **Anlage 5: Dank und Verweis auf CMS System am Ende der Befragung unter [www.bankreorga.de](http://www.bankreorga.de)**

Danke für Ihre Antworten.

Ein Wort zum Zweck der gerade von Ihnen anonym beantworteten Fragen: Ich beschäftige mich seit 1999 intensiv mit organisatorischen Veränderungen in Banken (als ehemaliger Mitarbeiter der DZ Bank war ich selbst von einer betroffen). Bei der Recherche der entsprechenden Literatur stieß ich bis dato auf keine Untersuchung, welche die durch die Veränderungen verursachten Ängste und Unsicherheiten seitens der Mitarbeiter und vor allem deren Konsequenzen berücksichtigt. Somit kann m.E. eine betriebswirtschaftlich realistische Abschätzung zur Durchführung einer organisatorischen Veränderung nicht erfolgen. Ihre Antworten und die vieler anderer Besucher der Webseite helfen, diesen „toten Punkt“ in der Auseinandersetzung mit organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten zu beleuchten.

Außerdem ist mir bei der langjährigen Auseinandersetzung mit dem Thema organisatorischer Veränderungen in Kreditinstituten aufgefallen, dass es trotz der teils weitreichenden Auswirkungen für die Betroffenen keinerlei Möglichkeit für diese gibt, sich außerhalb Ihres Kreditinstitutes mit anderen Bankmitarbeitern auszutauschen.

Aus diesem Grunde gibt es das Informationsportal [www.bankreorga.de/cms](http://www.bankreorga.de/cms). Hier können Sie kostenlos Informationen zu organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten erhalten und sich in den Foren und Chat-Räumen mit anderen zu diesem Thema austauschen. Auch die Untersuchung, an der Sie durch Ihre Antworten mitgewirkt haben, steht etwa Mitte 2005 zum Gratis-Download bereit. Zum Besuch des Informationsportals benötigen Sie einen Log-In und ein Passwort. Da auf Anonymität großen Wert gelegt wird, sind diese für alle Besucher gleich: XXXXX (Login) und XXXXX (Passwort). Bitte auf die Großschreibung achten.

Ich würde mich über Ihren Besuch sehr freuen.

**Anlage 6.: Screenshots des CMS (Eingangs- und Dateienbereich)**  
**zum Zugang des Informationsportals, [www.bankreorga.de/cms](http://www.bankreorga.de/cms)**  
**(Login und Passwort: XXXXX)**

**Übersicht**

**Neue Notizen**  
 Herzlich Willkommen  
 Aktuelle Entwicklungen in Kreditgewerbe

**Neue Forumsbeiträge**  
 Was sind organisatorische Veränderungen wirklich?  
 Wieviel Information braucht ein Mitarbeiter?  
 Können Mitarbeiter ihr eigenes Unternehmen reorganisieren?  
 Ist die lernende Organisation ein Mythos?  
 Kosten- und Nutzen einer Reorganisation

**Neue Umfragen**  
 Was sind die Ursachen organisatorischer Veränderungen in Kreditinstituten?  
 Managementfehler  
 Neue Anforderungen der Märkte  
 Zurückgehende Gewerkschaftsmacht

**Neue Dateien**

Name	Datum	Byte	Kategorie	Bemerkung
Was ist eine organisatorische Veränderung.doc	2004-10-28 22:02	65.50 k		Organisatorische Veränderungen, Restrukturierung, Change management, Reengineering...
Lernende Organisation.doc	2004-10-28 22:00	38.84 k		Ist die "lernende Organisation" wirklich umzusetzen? Warum gibt es so wenig Konz...
Inhalt interne Kommunikation.doc	2004-10-28 21:59	75.57 k		Interne Kommunikation im Unternehmen soll durch organisatorische Veränderungen e...
Inhalt Aufnahme von Marktinformationen.doc	2004-10-28 21:58	34.43 k		Die Organisation soll in die Lage versetzt werden, Impulse der Märkte "wahrzuneh...
Informationsgrad.doc	2004-10-28 21:55	29.96 k		Wie viel sollen Mitarbeiter über die organisatorische Veränderungen erfahren? Ei...

**Dateimanagement** | Filter:  bei  allen Feldern |  auf  zu | Elemente/Seite: 30

Name	Datum	Byte	Kategorie	Bemerkung
<b>A. Ursachen organisatorischer Veränd.</b>	2004-10-18 07:29	D		
Lernende Organisation.doc	2004-10-28 22:00	38.84 k		Ist die "lernende Organisation" wirklich umzusetzen? Warum gibt es so wenig Konz...
Strukturprobleme.doc	2004-10-28 14:26	54.47 k		Ursachen des Strukturbruchs im Bankensektor ...
Was ist eine organisatorische Veränderung.doc	2004-10-28 22:02	65.50 k		Organisatorische Veränderungen, Restrukturierung, Change management, Reengineering...
<b>B. Inhalte organisatorischer Veränd.</b>	2004-10-18 07:27	D		
Erfolgsfaktoren Kunden und Mitarbeiterorientierung.doc	2004-10-28 21:55	54.42 k		Kunden- und Mitarbeiterorientierung als übergeordneter Erfolgsfaktor organisator...
Inhalt Aufnahme von Marktinformationen.doc	2004-10-28 21:58	34.43 k		Die Organisation soll in die Lage versetzt werden, Impulse der Märkte "wahrzuneh...
Inhalt interne Kommunikation.doc	2004-10-28 21:59	75.57 k		Interne Kommunikation im Unternehmen soll durch organisatorische Veränderungen e...
Inhalte Prozessopt.doc	2004-10-28 14:27	36.68 k		Alle Reorganisationen haben Gemeinsamkeiten: hier geht es um die Prozessoptimier...
Präsentation einer Reorga Kreditalteilung.ppt	2004-10-20 14:04	1.06 M		Diese Präsentation skizziert die wichtigsten Instrumente einer Reorganisation un...
<b>C. Auswirkungen organisatorischer Veränd.</b>	2004-10-18 07:28	D		
Einbindung von Mitarbeitern.doc	2004-10-28 21:54	53.32 k		Können Bankmitarbeiter das eigene Kreditinstitut reorganisieren?
Informationsgrad.doc	2004-10-28 21:58	29.96 k		Wie viel sollen Mitarbeiter über die organisatorische Veränderungen erfahren? Ei...

## Anlage 7: Übersicht über Trennschärfekoeffizienten der Untersuchung mit Markierung der höchsten Trennschärfen

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-Total Correlation	if Deleted
Item Deleted				
COMMIT1 ,6683	50,7107	61,2240	,3939	
COMMIT2 ,6222	51,3058	54,5474	<b>,7356</b>	
COMMIT3 ,6566	50,3802	59,5043	,4915	
COMMIT4 ,6854	52,9256	63,7361	,2453	
COMMIT5 ,6381	51,5868	56,6612	,6257	
COMMIT6 ,6278	51,2975	55,3941	<b>,7048</b>	
COMMIT7 ,6576	52,2314	59,2293	,4730	
COMMIT8 ,6759	50,8512	62,6610	,3300	
COMMIT9 ,7790	52,2066	84,0486	<b>-,7166</b>	
COMMIT10 ,7650	52,3388	78,4592	-,4255	
COMMIT11 ,6503	50,6694	57,4898	,5115	
COMMIT12 ,6559	52,2314	57,3793	,4600	
COMMIT13 ,7236	50,8843	68,7865	-,0383	
COMMIT14 ,6212	51,9421	53,6050	<b>,7025</b>	
COMMIT15 ,6673	49,9421	61,2216	,4044	

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 121,0

N of Items = 15

Alpha = ,6940





## Anlage 8: Empfang via E-Mail einer Online-Befragung

**Betreff:** Auswertung der Umfrage  
**Absender:** www.umfrage.cms-koord.de@bces-1530.de  
**Empfänger:**  
**Datum:** 14. Feb 2005 09:40

---

Question 1 : voll und ganz 3  
Question 2 : überhaupt nicht -3  
Question 3 : überhaupt nicht -3  
Question 4 : überhaupt nicht -3  
Question 5 : eher nicht -1  
Question 6 : nicht zu -2  
Question 7 : zu 2  
Question 8 : voll und ganz 3  
Question 9 : eher zu 1  
Question 10 : eher zu 1  
Question 11 : eher nicht -1  
Question 12 : zu 2  
Question 13 : voll und ganz 3  
Question 14 : nicht zu -2  
Question 15 : nicht zu -2  
Question 16 : nicht zu -2  
Question 17 : eher nicht -1  
Question 18 : zu 2  
Question 19 : zu 2  
Question 20 : zu 2  
Question 21 : zu 2  
Question 22 : zu 2  
Question 23 : eher zu 1  
Question 24 : eher nicht -1  
Question 25 : eher zu 1  
Question 26 : eher nicht -1  
Question 27 : eher zu 1  
Question 28 : eher nicht -1  
Question 29 : eher nicht -1  
Question 30 : eher nicht -1  
Question 31 : eher zu 1  
Question 32 : nicht zu -2  
Question 33 : eher zu 1  
extra Question 34 : 41-50  
Question 35 : weiblich  
extra Question 36 : 20-25 Jahre  
extra Question 37 : Sparkasse  
extra Question 38 : Ja

<b>Anlage 9.: Items des Fragebogens</b>	Ich stimme der Aussage <b>überhaupt nicht</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>nicht</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>eher nicht</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>eher</b> zu	Ich stimme der Aussage <b>zu</b>	Ich stimme der Aussage <b>voll und ganz</b> zu
	-3	-2	-1	1	2	3
16. <i>Ich bin bereit, mich viel mehr anzustrengen als es üblicherweise erwartet wird, um beim Erfolg des Kreditinstitutes zu helfen.</i>						
17. <i>Gegenüber meinen Freunden betone ich, dass es toll ist, für dieses Kreditinstitut zu arbeiten.</i>						
18. <i>Ich empfinde sehr wenig Loyalität gegenüber diesem Kreditinstitut.</i>						
19. <i>Ich würde nahezu jede Art von Arbeitstätigkeit akzeptieren, um weiterhin für dieses Kreditinstitut zu arbeiten.</i>						
20. <i>Ich denke, dass meine Wertvorstellungen diesem Kreditinstitut sehr ähnlich sind.</i>						
21. <i>Ich bin stolz darauf, wenn ich anderen erzähle, dass ich zu diesem Kreditinstitut gehöre.</i>						
22. <i>Ich könnte genauso gut für andere Unternehmen arbeiten, solange die Art der Arbeit ähnlich wäre.</i>						
23. <i>Dieses Kreditinstitut fordert mein Bestes von mir im Erbringen meiner Arbeitsleistung.</i>						
24. <i>Ich bin sehr froh, dass ich es vorgezogen habe, für dieses Kreditinstitut zu arbeiten und nicht für andere.</i>						
25. <i>Es müsste sich nur sehr wenig in meinem gegenwärtigen Leben ändern, um mich dazu zu bringen, dieses Kreditinstitut zu verlassen.</i>						
26. <i>Es bringt nicht besonders viel, in diesem Kreditinstitut für eine</i>						

<i>unbegrenzte Zeit zu bleiben.</i>						
<i>27. Mit der Personalpolitik bei uns war ich häufiger schon nicht einverstanden.</i>						
<i>28. Ich mache mir wirklich Gedanken über das Schicksal meines Kreditinstitutes.</i>						
<i>29. Für mich ist es das beste Kreditinstitut, für das man arbeiten kann.</i>						
<i>30. Die Entscheidung für dieses Kreditinstitut zu arbeiten, war meinerseits ein definitiver Fehler.</i>						
16. Die organisatorischen Veränderungen tragen dazu bei, dass ich meine persönlichen Ziele bei der täglichen Arbeit besser erreichen kann.						
17. Ich verspreche mir persönliche Vorteile von organisatorischen Veränderungen.						
<i>18. Es fällt mir leichter, organisatorische Veränderungen zu akzeptieren, wenn meine Kollegen die Veränderungen ebenfalls unterstützen.</i>						
19. Ich denke, dass Menschen heutzutage ihren Arbeitsplatz zu häufig wechseln.						
<i>20. Von einer Organisation zur nächsten zu wechseln, erscheint mir ethisch nicht falsch zu sein.</i>						
<i>21. Es ist besser, wenn man Karriere in einer Organisation macht.</i>						
22. Ich bin davon überzeugt, dass organisatorische Veränderungen notwendig sind, um die zentralen Probleme innerhalb meines Kreditinstitutes zu lösen.						
23. Ich denke, organisatorische Veränderungen erleichtern mir die tägliche Arbeit.						

24. Organisatorische Veränderungen sind genau das Richtige, was mein Kreditinstitut im Moment benötigt.						
25. Organisatorische Veränderungen sind generell geeignet, damit Organisationen effektiver und effizienter arbeiten.						
26. Ich finde die Gründe für die Einführung organisatorischer Veränderungen zur Problembewältigung der Kreditinstitute gut nachvollziehbar.						
27. Es ist wahr, die Arbeit bei dem Kreditinstitut wird durch die organisatorischen Veränderungen effektiver und effizienter gestaltet.						
28. Ich finde es gut, dass im Rahmen organisatorischer Veränderungen meinen Leistungen mehr Beachtung geschenkt wird.						
29. Durch organisatorische Veränderungen werden meine Handlungsmöglichkeiten bei der täglichen Arbeit erhöht.						
30. Die organisatorischen Veränderungen ermöglichen, dass sich meine Vorgesetzten mehr für meine Arbeit interessieren.						
31. Ich arbeite trotz organisatorischer Veränderungen so weiter wie bisher.						
32. Ich bin der Meinung, dass die Kreditinstitute durch organisatorische Veränderungen effektiver und effizienter arbeiten werden.						
33. Ich freue mich, dass durch organisatorische Veränderungen versucht wird, Probleme des Kreditinstitutes zu reduzieren.						