

6/2011

Konzeption eines Analyse- instruments zur empirischen Untersuchung von Commitment in der Restrukturierung

Maximilian Rimbach

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2011

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre
www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel, Jun.-Prof. Dr. rer. pol. David Müller, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-31-8

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200452

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre
6/2011

Konzeption eines Analyseinstruments zur empirischen
Untersuchung von Commitment in der Restrukturierung

Maximilian Rimbach¹

¹ Dipl.-Wirtsch.-Ing. Maximilian Rimbach, Diplomarbeit am Fachgebiet Unternehmensführung/Organisation der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der TU Ilmenau

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einführung	1
2 Merkmale der Unternehmensrestrukturierung	3
2.1 Definition und Einordnung in die Arten betrieblicher Veränderungen.....	3
2.2 Inhalt und typischer Verlauf.....	6
2.3 Situation der unmittelbar Beteiligten.....	8
2.4 Allgemeine Erfolgsfaktoren	10
3 Grundlagen zum Verständnis von Commitment.....	11
3.1 Generelle Begriffsdefinition	11
3.2 Foci von Commitment.....	13
3.3 Commitment als Drei-Komponenten-Modell.....	14
3.4 Entstehung und Verhaltenswirkung von Commitment	18
4 Commitment in der Restrukturierung – Entwurf eines allgemeinen Modells.....	21
4.1 Commitment als Erfolgsfaktor in der Restrukturierung.....	21
4.2 Entstehung von Commitment in der Restrukturierung.....	28
4.3 Hypothesen zur empirischen Forschung.....	40

5	Empirische Untersuchung des Modells – Entwurf und Validierung der Forschungsmethode.....	42
5.1	Untersuchungsdesign.....	42
5.2	Messinstrumente.....	45
5.3	Vorgehen bei der Auswertung.....	54
5.4	Verwendung eines Fragebogens in der Praxis.....	55
6	Diskussion.....	58
6.1	Stärken und Limitationen der Konzeption.....	58
6.2	Herausforderungen für die Durchführung.....	59
6.3	Fazit und Ausblick.....	61
	Anhang.....	62
	Literaturverzeichnis.....	79

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbachs Alpha-Wert
BGH	Bundesgerichtshof
CAC	affektives Restrukturierungscommitment (change affective commitment)
CC	Commitment gegenüber einer Veränderung (change commitment), hier: Restrukturierungscommitment
CCC	kalkulatorisches Restrukturierungscommitment (change continuance commitment)
CD	Compact Disc
CNC	normatives Restrukturierungscommitment (change normative commitment)
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IT	Informationstechnologie
KPMG	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
OAC	affektives Organisationscommitment (organizational affective commitment)
OC	Organisationscommitment (organizational commitment)
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OCC	kalkulatorisches Organisationscommitment (organizational continuance commitment)
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
ONC	normatives Organisationscommitment (organizational normative commitment)
ρ_{\max}	maximaler Korrelationskoeffizient

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung der Restrukturierung in die Phasen der Unternehmenskrise.....	5
Abbildung 2: Phasen der Restrukturierung.....	8
Abbildung 3: Spezifische Situation der Beteiligten in der Restrukturierung.....	9
Abbildung 4: Wesentliche theoretische Wirkungen von Commitment in der Restrukturierung.....	28
Abbildung 5: Wesentliche theoretische Zusammenhänge bei Commitment-Bildung.....	35
Abbildung 6: Unterschiedlicher Einfluss der Dimensionen auf die Mitarbeitergruppen.....	36
Abbildung 7: Untersuchungsdesign der empirischen Analyse zur Wirkung von Schlüsselereignissen.....	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Einflussfaktoren, Korrelate und Wirkungen von Commitment.....	19
--	----

1 Einführung

Die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland ist im Jahr 2009, nach einigen Jahren des Rückgangs, um 11,6%¹ wieder stark gestiegen. Gleichzeitig hat sich auch die Insolvenzanfälligkeit für die deutsche Gesamtwirtschaft erhöht.² Bis in das Jahr 2011 muss mit einer Reihe von Folgeinsolvenzen unter Zulieferern, Dienstleistern und im Handel gerechnet werden.³ Dies verdeutlicht, wie wichtig Programme zur *Unternehmensrestrukturierung* in der aktuellen Konjunktur geworden sind. Durch gezielte, kurzfristige Maßnahmen werden zunächst eine drohende Insolvenz und akute Krisensymptome abgewendet. Anschließend soll die Unternehmensexistenz mittels tief greifender Veränderungen von Strukturen und Prozessen im Unternehmen langfristig gesichert werden.⁴ Nach Studien großer Unternehmensberatungen bleibt die Restrukturierung in den nächsten zwei Jahren die häufigste Art von Veränderungsansätzen in Unternehmen.⁵

Viele Autoren gehen jedoch davon aus, dass beinahe 70% aller Veränderungsprojekte, einschließlich Restrukturierungen, nicht den gewünschten Erfolg erzielen.⁶ Als häufigsten Grund dafür nennen sie sowohl Managementfehler als auch fehlende Motivation der von Veränderungsprojekten betroffenen Mitarbeiter.⁷ Der Inhalt von Restrukturierungsmaßnahmen kann sich negativ auf die Veränderungs- und Unterstützungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken oder gar zu Widerstand und Kündigung seitens einzelner Mitarbeiter führen. Nach Reinert muss mit einer Aufteilung der von einer Restrukturierung betroffenen Personen in jeweils 20% Gegner und Befürworter sowie 60% unentschlossene Mitläufer gerechnet werden.⁸ Um einen Restrukturierungserfolg zu erzielen, müssen Leistungsträger gehalten und die gesamte Belegschaft zur Akzeptanz und Unterstützung der Restrukturierung motiviert werden.⁹ Denn neben der Umsetzung kurzfristiger Ziele, z. B. zur Liquiditätssicherung, ist die nachhaltige Verankerung von Verbesserungsmaßnahmen entscheidend für den Restrukturierungserfolg.¹⁰

¹ Destatis (2010).

² Vgl. Creditreform (2010), S. 15.

³ Vgl. VID (2009).

⁴ Vgl. Hommel et al. (2006), S. 33f.

⁵ Vgl. A.T. Kearney (2009), S. 4f.; Caggemini (2008), S. 14f.; Roland Berger (2009), S. 9ff.

⁶ Vgl. Stock-Homburg (2007), S. 796; Brians (2007), S. 5f.

⁷ Vgl. Pascale et al. (1997), S. 127ff.; Herold et al. (2007), S. 942.

⁸ Vgl. Reinert 2006, S. 420.

⁹ Vgl. Piderit (2000), S. 783; Kotter (1995), S. 62.

¹⁰ Vgl. Kotter (1995), S. 61 u. S. 67; Böckenförde (1996), S. 95.

Bennis stellt daher fest: „If there is one generalization we can make about leadership and change it is this: No change can occur without willing and committed followers”¹¹. Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern wird durch das organisationspsychologische Konzept *Commitment* erklärt. Es beschreibt die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen und dessen Restrukturierung. *Commitment* erklärt darüber hinaus die Akzeptanz und Unterstützung von Veränderungsmaßnahmen und kann als einer der Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung angesehen werden.¹²

Empirische Arbeiten zu *Commitment* in der Restrukturierung wurden bisher vernachlässigt, vor allem in Bezug auf die *Commitment*-Bildung.¹³ Allgemeine Einflussfaktoren sind in einzelnen Studien zwar erforscht. Dabei findet aber vor allem die Methode der Querschnittserhebung¹⁴ Anwendung, also die einmalige Erhebung von *Commitment* und den möglichen Einflussgrößen. Anschließende Korrelationsanalysen können Kausalitäten nicht klären. Praktische Maßnahmen zur *Commitment*-Bildung in Restrukturierungssituationen, die sich aus den zahlreichen Empfehlungen von Praktikern zum Einsatz von Motivationsmaßnahmen herleiten lassen, werden kaum empirisch überprüft. Das Interesse der vorliegenden Arbeit gilt daher der Frage:

Welche Bedeutung kommt Commitment in der Restrukturierung zu und wie wird die Commitment-Bildung, insbesondere durch praktische Maßnahmen, beeinflusst?

Ziel ist es, ein empirisches Analyseinstrument zu konzipieren, welches in nachfolgenden Forschungsarbeiten zur Untersuchung der *Commitment*-Bildung herangezogen werden kann. Dafür soll zunächst ein Modell zu den Eigenschaften von *Commitment* in der Restrukturierung aufgestellt werden. Anschließend wird eine Forschungsmethode zur empirischen Untersuchung entworfen. Das Forschungsdesign soll eine Längsschnittstudie ermöglichen. Mit dieser kann sowohl der kausale Zusammenhang zwischen einer Maßnahme und der Wirkung auf *Commitment*, als auch die *Commitment*-Bildung im Verlauf der Restrukturierung untersucht werden.

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit gliedert sich wie folgt: In den Kapiteln 2 und 3 werden zunächst die Merkmale und theoretischen Grundlagen der Unternehmensre-

¹¹ Bennis (2000), S 117, zitiert nach Meyer et al. (2007), S. 185.

¹² Vgl. Meyer et al. (2007); Herscovitch & Meyer (2002); Iverson (1996).

¹³ Vgl. Felfe (2008), S. 244.

¹⁴ Vgl. Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005), S. 254.

strukturierung sowie von Commitment erläutert. In Kapitel 4, dem Entwurf eines Modells, werden die Rolle von Commitment in der Restrukturierung diskutiert und Hypothesen zur empirischen Überprüfung aufgestellt. In Kapitel 5 werden sowohl das Untersuchungsdesign als auch die Erhebungsinstrumente festgelegt und durch Vorstudien überprüft. Das Ergebnis stellt ein einsatzbereiter Fragebogen dar. Schließlich folgt in Kapitel 6 die Diskussion der Stärken, aber auch Limitationen der Konzeption. Außerdem werden die Herausforderungen einer praktischen Durchführung der Analyse erörtert. Ausblick und Fazit bilden den Schluss der Arbeit.

2 Merkmale der Unternehmensrestrukturierung

2.1 Definition und Einordnung in die Arten betrieblicher Veränderungen

In Unternehmen finden stetig Veränderungen statt, die mit Hilfe von drei Betrachtungsweisen klassifiziert werden können: nach *Auslöser*, *Intensität* und *Ebene* der Veränderung. Aus der ersten Perspektive können Veränderungen zum einen offensiv stattfinden, d. h. sie sind von der Unternehmensleitung aktiv initiiert. Zum anderen können sie, als Antwort auf veränderte Umweltbedingungen, einen reaktiven Charakter haben. Aus der zweiten Perspektive sind Veränderungen nach ihrem zeitlichen Horizont und ihrem Ausmaß zu differenzieren. Sie können kontinuierlich oder radikal in einem kurzen Zeitraum stattfinden; gleichzeitig können sie den Charakter einer sukzessiven und begrenzten Anpassung oder den einer umfassenden und schwerwiegenden Transformation haben. Des Weiteren unterscheiden sich Veränderungen nach ihrem Ausmaß auf der Ebene der Organisation (Makroebene) oder der Mitarbeiter (Mikroebene).¹⁵

Wie lässt sich die Unternehmensrestrukturierung gegenüber anderen Veränderungen abgrenzen und charakterisieren? Viele Veränderungen in Unternehmen sind unumgänglich, laufen kontinuierlich ab und ergeben sich aus den Umständen der Unternehmensumwelt, wie z. B. dem Ein- und Austreten von Mitarbeitern. Dieser Veränderungstyp kann als *Unternehmensevolution* bezeichnet werden: Er ist für die Entwicklung und das Überleben des Unternehmens notwendig und unkritisch, so lange die Unternehmensressourcen eine adäquate Reaktion ermöglichen.¹⁶

¹⁵ Vgl. Stock-Homburg (2007), S. 796ff.

¹⁶ In Anlehnung an die theoretischen Ansätze der Krisenforschung in Hauschildt et al. (2006), S. 10f.

Bei anderen Maßnahmen, wie der Einführung einer neuen Betriebssoftware, ist die damit einhergehende Veränderung von der Unternehmensleitung aktiv initiiert. Sie ist als Antwort auf seit Längerem bestehende, wahrgenommene Missstände gedacht und in ihrer Ausführung detailliert geplant. Diese geplante Neuausrichtung kann als *Reorganisation* bezeichnet werden.¹⁷

Die *Restrukturierung* ist in Situationen relevant, in denen bisher unentdeckte Missstände für erhebliche Probleme sorgen. Im Unternehmen treten in diesen Fällen verstärkt Widersprüche zwischen bisher bewährten Ressourcen oder Strukturen und aktuellen, scheinbar plötzlichen Ereignissen auf.¹⁸ Wenn diese Widersprüche wahrnehmbar das Weiterbestehen des Gesamtunternehmens in Frage stellen, spricht man von einer Unternehmenskrise, auf die mit dem Veränderungstyp der *Restrukturierung* reagiert werden muss. Der Begriff *Restrukturierung* wird in der Literatur unterschiedlich verwendet. Für die vorliegende Arbeit wird er, unter Berücksichtigung der genannten drei Betrachtungsweisen von Veränderungen, wie folgt definiert:

Die **Restrukturierung** ist eine zunächst reaktive, primär radikale und transformationale Modifikation des Unternehmens auf Makro- und Mikroebene zur Abwendung einer Unternehmenskrise.¹⁹

Die Unternehmenskrise – als Existenzgefährdung des Unternehmens und Auslöser des Restrukturierungsbedarfs – kann entweder betriebswirtschaftlicher oder rechtlicher Art sein.²⁰ Im ersten Fall äußert sich die Unternehmenskrise durch erfolgs- bzw. finanzwirtschaftliche Missstände, deren Ausmaß ein Weiterbestehen des Unternehmens jedoch nicht zwingend unmöglich machen. Der Krisenausgang ist ambivalent, da eine Handlungsfähigkeit, wenn auch eingeschränkt, bestehen bleibt. Im zweiten Fall ist der Tatbestand der Insolvenz bereits eingetroffen und eine Eröffnung des Insolvenzverfahrens unumgänglich.²¹

In der Literatur werden verschiedene Phasen der Unternehmenskrise unterschieden, in welche die Restrukturierung eingeordnet werden kann. Dabei klassifiziert das Vier-Phasen-Modell von Müller einzelne Krisenphasen auf Basis der gefährdeten Ziele und

¹⁷ Vgl. Lafrenz (2004), S. 19f.; Begriffsabgrenzungen sind durch Autor gewählt, da diese in der Literatur nicht einheitlich sind.

¹⁸ Vgl. Hommel et al. (2006), S. 32.

¹⁹ Vgl. Hommel et al. (2006), S. 29; Krüger (2009), S. 89; KPMG, siehe <http://www.kpmg.de/WasWirTun/2230.htm>.

²⁰ Vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 7; Hommel et al. (2006), S. 32.

²¹ Vgl. Hommel et al. (2006), S. 33; Krystek (1987), S. 6f.

der zeitlichen Abfolge.²² Wie in Abbildung 1 dargestellt, entwickelt sich eine strategische Krise, in welcher Erfolgspotentiale bedroht sind, über den Verlust von Erfolgszielen (Erfolgskrise) zur Liquiditätskrise. In dieser droht die Insolvenz, welche in Form von Überschuldung oder Illiquidität eintritt. Der Handlungsdruck nimmt im Verlauf zu, der Handlungsspielraum ab.²³

Hauschildt, Grape und Schindler ergänzen diesen erfolgs- und finanzwirtschaftlichen Ansatz durch die Wahrnehmungsperspektive. Die daraus resultierenden Phasen beschreiben das wahrgenommene Ausmaß der Krise auf das Unternehmen. Eine latente Krise ist höchstens den Entscheidungsträgern oder Mitarbeitern im Unternehmen bewusst. Sie wird zu einer manifesten Krise, wenn die Krisensymptome schließlich eine Außenwirkung haben.²⁴

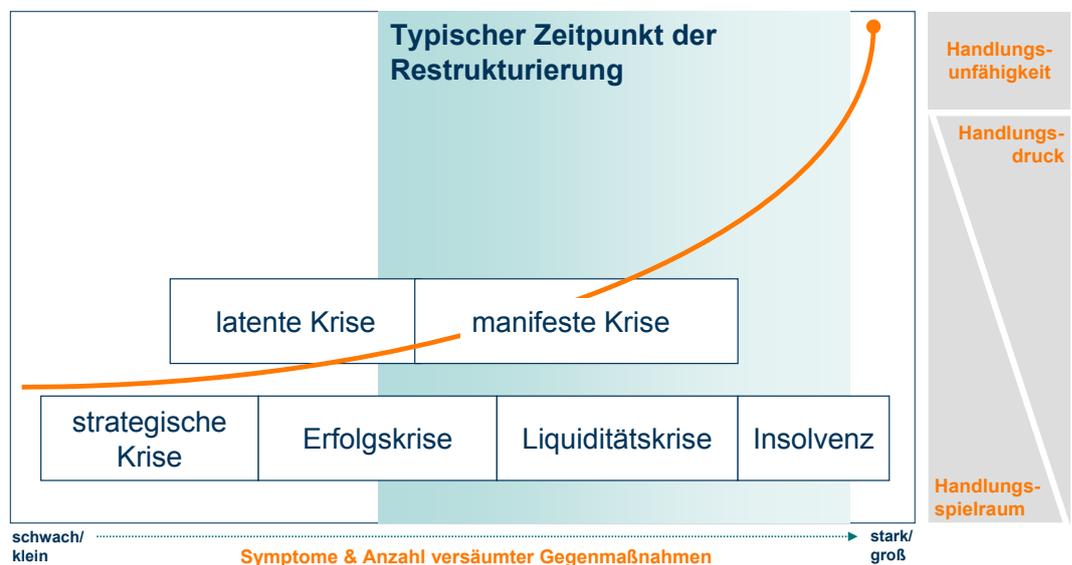


Abbildung 1: Einordnung der Restrukturierung in die Phasen der Unternehmenskrise [eigene Darstellung in Anlehnung an Müller (1986), S. 53ff. u. Hommel et al. (2006), S. 35].

Eine Unternehmenskrise tritt in aller Regel nicht ohne Vorankündigung auf. Deshalb ist sie ein nur scheinbar plötzliches Ereignis. Vielmehr zeichnet sich eine Krise in erfolgs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen im Voraus ab.²⁵ Oft fehlt es an der kritischen Auseinandersetzung mit diesen Informationen oder sie werden vorsätzlich ignoriert, womit Managementfehler, also personelle Faktoren, die primäre Ursache von Unternehmenskrisen sind.²⁶ Aus theoretischen Überlegungen sowie empirischer Forschung definieren Hauschildt et al. eine Krisentypologie. Im Hinblick auf die Einordnung der

²² Vgl. Müller (1986), S. 53ff.

²³ Vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 9f.; Hommel et al. (2006), S. 34ff.

²⁴ Vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 8f.

²⁵ Vgl. Faulhaber & Grabow (2009), S. 18; Hommel et al. (2006), S. 37; Krystek (1987), S. 68.

²⁶ Vgl. Hommel et al. (2006), S. 36.

Restrukturierung in den Krisenverlauf sind zwei Krisentypen bedeutend: Erstens der bereits erwähnte Typ *Managementfehler*, welcher durch personelle Defizite und persönliche Interaktionsstörungen gekennzeichnet ist, so dass Krisen erst spät erkannt und bekämpft werden. Zweitens der Krisentyp *Absatzeinbruch*, welcher durch unvorhersehbare Marktentwicklungen und Verfehlung von Unternehmenszielen charakterisiert ist. Dieser tritt besonders in der aktuellen Konjunktur verstärkt auf.²⁷ Daher soll für die vorliegende Untersuchung festgehalten werden, dass nach den beiden Krisentypen die Restrukturierung auf Grund latenter bis manifester erfolgswirtschaftlicher Missstände eingeleitet wird. Diese Einordnung wird auch durch den reaktiven Charakter der Restrukturierung gestützt, denn in strategischen Krisen kann noch aktiv gehandelt werden.

Dabei grenzt sich die Restrukturierung in der Literatur hinsichtlich ihrer Einordnung von zwei weiteren Begriffen ab: Der *Turnaround* bezeichnet den Kurswechsel durch Anpassung der Unternehmensstrategie und liegt damit streng genommen vor einer Restrukturierung. Dagegen ist die *Sanierung* eines Unternehmens die Abwendung einer materiellen Insolvenz und im engeren Sinne erst in der Liquiditätskrise von Bedeutung.²⁸ Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden die drei Begriffe jedoch unterschiedlich definiert und zum Teil synonym verwendet. Vor allem unter Unternehmensberatern ist die Bezeichnung *Turnaround-Management* zur Mode geworden. Dessen Definition nach Buschmann gleicht dem Verständnis von Restrukturierung in der vorliegenden Arbeit. Die Restrukturierung umfasst „alle Aktivitäten, die eine Wendung der existenzgefährdenden Unternehmensentwicklung und eine nachhaltige Profitabilität des Unternehmens zum Ziel haben“²⁹.

2.2 Inhalt und typischer Verlauf

Wie im vorangegangenen Kapitel definiert, fallen unter die Restrukturierung mittel- und langfristige Maßnahmen zur Unternehmensumgestaltung sowie, abhängig von der Krisenphase, Sofortmaßnahmen zum Turnaround bzw. zur Sanierung. Die Unternehmensumgestaltung erfolgt durch tief greifende Veränderungen in Strukturen und Abläufen.³⁰ Ziel ist es, die Ertragskraft oder Liquidität des Unternehmens zu sichern, Kosten-Nutzen-Verhältnisse zu verbessern und das Unternehmen an die veränderten Bedürfnis-

²⁷ Vgl. Faulhaber & Grabow (2009), S. 320; Hauschildt et al. (2006), S. 17ff.

²⁸ Vgl. Böckenförde (1996), S. 7f.; Hommel et al. (2006), S. 33f.

²⁹ Buschmann (2006), S. 25.

³⁰ Vgl. Kieser (1995), S. 1829f.

se anzupassen.³¹ Die Restrukturierung beinhaltet den Ab- und Umbau von bestehenden und den anschließenden Aufbau neuer, den aktuellen Ansprüchen gerecht werdender, Strukturen und Prozesse.³² Diese Unternehmensveränderung verläuft auf finanzieller, operativer und strategischer Ebene.³³

Auf Grund der Dringlichkeit einer Restrukturierung und deren Komplexität werden in vielen Fällen externe Unternehmensberatungen mit der Durchführung beauftragt.³⁴ Wie beschrieben, ist oft bereits das Stadium der manifesten Krise eingetreten und die Restrukturierung wird auf Druck der Kapitalgeber angestoßen.³⁵

Ein typisches Restrukturierungsprojekt sieht neben Sofortmaßnahmen die Erstellung eines Restrukturierungskonzepts vor, welches die Restrukturierungsmaßnahmen definiert und Grundlage bei der Entscheidung über die Unternehmensfortführung ist. Da rechtliche Aspekte, insbesondere des Insolvenzrechts, von hoher Bedeutung sind, finden für die Konzepterstellung Standards des Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) Anwendung, namentlich IDW S 6.³⁶ Nach diesem Standard beinhaltet ein Restrukturierungskonzept definierte Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise, die mindestens auf Basis der wirtschaftlichen Ausgangslage sowie einer Analyse von Krisenstadium und -ursachen erarbeitet werden. Dabei müssen sie im Rahmen des Unternehmensleitbildes stehen und in ihrer Wirkung in einem integrierten Unternehmensplan dargestellt werden.

Die Restrukturierungsmaßnahmen sind nicht in Einzelheiten geplant. Vielmehr handelt es sich um Grundsatzentscheidungen und um die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Restrukturierung.³⁷ Die einzelnen Maßnahmen müssen in der Realisierung in jeweiligen Arbeitsgruppen feiner definiert und umgesetzt werden.

Nach der Einordnung von Müller sowie dem praktischen Restrukturierungsablauf vieler Unternehmensberatungen, u. a. bei KPMG, gliedert sich die Restrukturierung in einzelne Phasen, welche in Abbildung 2 dargestellt sind. Nach Erkennen der Krise und Initiieren der Restrukturierung startet eine Grobanalyse der wirtschaftlichen Ausgangslage des Unternehmens. Parallel werden Sofortmaßnahmen zur Ertrags- und Liquiditäts-

³¹ Vgl. Müller (1986), S. 51.

³² Vgl. Krüger (2009), S. 65.

³³ Vgl. Bowman & Singh (1993), S. 6; KPMG, siehe <http://www.kpmg.de/WasWirTun/2230.htm>.

³⁴ Vgl. Krystek (1987), S. 95.

³⁵ Vgl. Böckenförde (1996), S. 56.

³⁶ Siehe IDW (2009).

³⁷ Vgl. Kieser (1995), S. 1830.

tätssicherung eingeleitet, um einen Turnaround einzuleiten bzw. die Insolvenz abzuwenden. Unter Durchführung von Potenzialanalysen, Benchmarks und Workshops wird das oben erwähnte Restrukturierungskonzept erarbeitet, welches als Grundlage für eine Fortführungsentscheidung, vor allem seitens der Kapitalgeber, sowie für die anschließende Realisierung dient. Diese kann sich direkt an die Konzeptphase anschließen oder mit Verzögerung eingeleitet werden. Eine weitere Begleitung durch die evt. engagierte Unternehmensberatung ist keine Bedingung für die Realisierung.

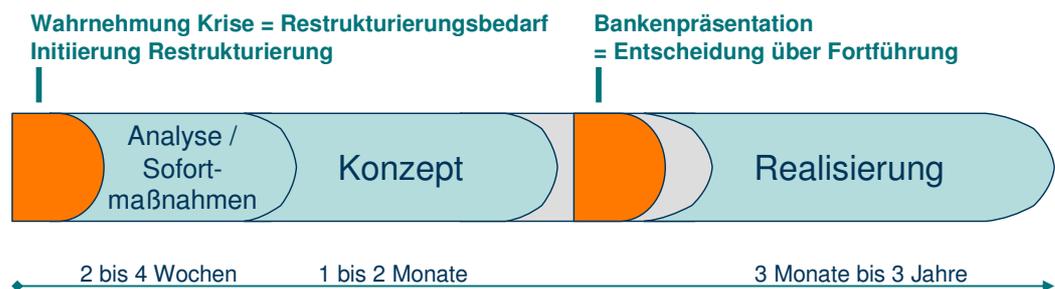


Abbildung 2: Phasen der Restrukturierung [eigene Darstellung in Anlehnung an Müller (1986), S. 318ff., Faulhaber & Grabow (2009), S. 20 und nach internem Projektablauf bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft].

2.3 Situation der unmittelbar Beteiligten

Von einer Restrukturierung sind viele Stakeholder in unterschiedlicher Weise betroffen. Physische und psychische Belastungen erleben primär die Personen, welche die Restrukturierung direkt in dem jeweiligen Unternehmen erleben, also Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Berater. In der Regel sind alle Mitarbeiter mit den Maßnahmen konfrontiert. Einzelne Mitarbeitergruppen sind jedoch in unterschiedlicher Weise betroffen. Es gibt sowohl *Architekten* und *Opfer* der Restrukturierung im Sinne der Mitbestimmung bei Veränderungen als auch *Gewinner* und *Verlierer* hinsichtlich des Ausmaßes der einzelnen Maßnahmen.³⁸ Damit sind die Personen einerseits Akteure in der Restrukturierung, andererseits dieser ausgesetzt.

Die expliziten Ziele der Restrukturierung werden, wie Abbildung 3 entnommen werden kann, von einer Reihe von *Nebenwirkungen* auf die Mitarbeiter begleitet. So müssen alle Gruppen mit negativen Wirkungen und Unsicherheiten umgehen, sei es auf Grund von spezifischen Maßnahmen (z. B. Einkommenseinbußen wegen Kurzarbeit), angenommenen Ereignissen (z. B. drohender Arbeitsplatzverlust durch erwartete Perso-

³⁸ Vgl. Conner (1992), S. 34; Pongratz (2001), S. 18.

nalmaßnahmen) oder der allgemeinen Lage sowie ungewissen Zukunft des Unternehmens (z. B. Vertrauensverlust in das Management).

	erlebendes Objekt	ausführendes Subjekt
Belegschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ drohender Arbeitsplatzverlust ▪ Kurzarbeit ▪ Kürzungen bei Unternehmensleistungen ▪ Unkenntnis über Managemententscheidungen ▪ Zusatzanforderungen neben Tagesgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellensuche auf Arbeitsmarkt ▪ Abteilungsdenken und Schuldzuweisungen ▪ Vorsichtiges Verhalten, Passivität, Warten auf Arbeitsanordnungen
mittleres Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ drohender Arbeitsplatzverlust ▪ unter Umständen Kurzarbeit ▪ Kürzungen bei Unternehmensleistungen ▪ Erhöhter Wettbewerb im Kollegenkreis ▪ Vertrauensverlust der Unternehmensleitung sowie der Belegschaft ▪ Zusatzanforderungen neben Tagesgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellensuche auf Arbeitsmarkt ▪ Delegation und Kontrolle von Zusatzarbeit ▪ Sicherung der eigenen Interessen/ Abteilungsinteressen ▪ Unter Umständen vorsichtiges Verhalten, Passivität, Warten auf Arbeitsanordnungen
Geschäftsführung/ Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einschränkung von Ressourcen ▪ Notwendigkeit eines Struktur- und Prozesswandels ▪ Kompetenz-/Ansehensverlust 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlassungen ▪ Binden von leistungsstarken Mitarbeitern ▪ Kommunikation mit Stakeholdern
Berater	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcenbeschränkung ▪ Politische Machtkämpfe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausübung von Druck auf die Mitarbeiter ▪ Motivation der Belegschaft ▪ Koordination von Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Abbildung 3: Spezifische Situation der Beteiligten in der Restrukturierung [eigene Darstellung].

Die Konzepterarbeitung und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen muss von den Mitarbeitern neben dem Tagesgeschäft bewältigt werden. Dies belastet sowohl physisch als auch psychisch und kann in leitenden Positionen meist nur mit Überstunden geleistet werden. Wegen der Unternehmenslage kommt es zu Einschnitten bei Zusatzleistungen, evt. sogar zu Entlassungen. In erster Linie sind davon Mitarbeiter in hohen Positionen im Rahmen eines Managementaustauschs und Mitarbeiter mit geringer Qualifikation im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen. Qualifizierte Mitarbeiter hegen auf Grund der unsicheren Lage des Unternehmens auch selbst Kündigungsabsichten (siehe Zusammenfassung in Abbildung 3).³⁹

In Bezug auf die Einbindung der einzelnen Mitarbeitergruppen gilt, dass das Management und die Berater bereits in der Konzeptphase bei der Identifizierung von Potentialen und Maßnahmen, die Belegschaft aber in der Regel höchstens in der Realisierungsphase in kleineren Veränderungsprojekten integriert wird.⁴⁰

³⁹ Vgl. Reinert (2006), S. 415; Pongratz (2001), S. 18ff.; Bowman & Singh (1993), S.11f.; Buschmann (2006), S. 85 u. 96.; Böckenförde (1996), S. 37f., S. 91 u. S. 180; Krystek (1987), S.73f. u. 243f.; Faulhaber & Grabow (2009), S. 19.

⁴⁰ Vgl. Faulhaber & Grabow (2009), S. 21ff.

2.4 Allgemeine Erfolgsfaktoren

Unstrittig ist, dass zunächst Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung über die Abwendung einer Insolvenz entscheiden und das Fortbestehen des Unternehmens kurzfristig sichern.⁴¹ Des Weiteren ist ein effektives Restrukturierungskonzept Grundlage für die Neuausrichtung des Unternehmens. Einen Restrukturierungserfolg können beide Phasen jedoch nicht garantieren, denn die Restrukturierung ist erst als erfolgreich zu bezeichnen, wenn sie nachhaltig und substantiell den Fortbestand des Unternehmens sicherstellt.⁴² Hierfür müssen die Maßnahmen des Konzepts umgesetzt und langfristig verankert werden.⁴³

Dies kann nur mit Unterstützung aller Interessengruppen innerhalb des Unternehmens erreicht werden.⁴⁴ Die Unterstützung beginnt bereits bei den Sofortmaßnahmen, geht über die Realisierung des Restrukturierungskonzepts und endet erst bei der Internalisierung der neuen Strukturen und Prozesse. Nachfolgend sind einzelne Punkte der Unterstützung aufgeführt:⁴⁵

- *Sofortmaßnahmen*

Eine Innenfinanzierung kann z. B. durch Gesellschaftereinlagen erfolgen; eine Fremdfinanzierung bzw. Kosteneinsparung kann über Lohnstundungen, die häufig angewandte Kurzarbeit, freiwillige unbezahlte Mehrarbeit, vorübergehenden Einbehalt von Zusatzleistungen oder deren Wegfall sowie (Massen-)Entlassungen von Mitarbeitern realisiert werden.

- *Konzeptphase*

Die Potential- und Maßnahmenidentifikation findet unter starker Beteiligung der Führungskräfte sowie in Einzelfällen auch mit Hilfe der gesamten Belegschaft statt, z. B. über Fragebögen und Workshops. Die Informationsbereitschaft der Mitarbeiter ist für die genaue und problemorientierte Konzepterarbeitung wichtig.

- *Realisierungsphase*

Auf Basis des Restrukturierungskonzepts findet eine konkrete Maßnahmenausarbeitung und -umsetzung in den jeweiligen Bereichen durch die verantwortlichen aber auch betroffenen Mitarbeiter statt.

⁴¹ Vgl. Krüger (2009), S. 89.

⁴² Vgl. Hommel et al. (2006), S. 55.; Müller (1986), S. 51 u. 57.

⁴³ Vgl. Kotter (1995), S. 61 u. S. 67.

⁴⁴ Vgl. Hommel et al. (2006), S. 55.

⁴⁵ Vgl. Buschmann (2006), S. 124f.; Faulhaber & Grabow (2009).

- *Internalisierung*

Ein Umdenken der Mitarbeiter begleitet durch kontinuierliche Erfolgskontrollen und Verbesserungsprozesse müssen die Veränderungen langfristig sichern.

Der Restrukturierungserfolg ist wegen der Anforderungen an die beteiligten Interessengruppen von deren Einsatz abhängig. Demnach ist verständlich, dass Top-Manager, die in einer Restrukturierung verantwortlich waren, in einer Befragung die Mitarbeiterintegration als kritischsten Faktor in der Restrukturierung nannten.⁴⁶ Müller betont die notwendige aktive Mitwirkung der Mitarbeiter im Unternehmen bei der operativen Umsetzung von Maßnahmen.⁴⁷ Katz sieht die Anforderungen an Mitarbeiter allgemein darin, dass sie zunächst im Unternehmen verbleiben, ihre vorgeschriebenen Arbeitsinhalte mit Sorgfalt erfüllen und zusätzlich Engagement sowie Leistung über die vertraglich geregelten Aufgaben hinaus zeigen.⁴⁸ Dies gilt insbesondere in der Restrukturierung.

Wie nachfolgend erläutert, spielt das Konzept Commitment eine tragende Rolle bei der Mitarbeitermotivation in der Restrukturierung. Es fördert die Unterstützung der Mitarbeiter trotz der teils negativen Konsequenzen für die ausführenden Personen (siehe Kapitel 2.3). Damit kann es den Restrukturierungserfolg erklären.

3 Grundlagen zum Verständnis von Commitment

3.1 Generelle Begriffsdefinition

Im Sprachgebrauch wird das Wort Commitment als neomodische Formulierung verwendet, statt auf seine deutsche Übersetzung zurückzugreifen. In solchen Fällen ist mit dem *hohen Commitment einer Person* gemeint, dass diese Verpflichtung oder Hingabe zeigt bzw. sich auf etwas festlegt und daran bindet. Dies wird möglicherweise auf Grund struktureller Gegebenheiten (z. B. die Unterzeichnung eines verpflichtenden Vertrages), auf Basis einer scheinbar bindenden Entscheidung (z. B. die Schließung einer Ehe) oder auch auf Grund von wahrgenommener Einsatzbereitschaft (z. B. ehrenamtliches Engagement in einem Verein) geäußert. Dabei wird mit dem Wort Commitment eine, in hohem Maße bewusste, Entscheidung des Individuums für eine nach außen sichtbare Bindung beschrieben.

⁴⁶ Vgl. Brians (2007), S. 222f.

⁴⁷ Vgl. Müller (1986), S. 471f.

⁴⁸ Vgl. Katz (1964), S. 131f.

In der Organisationspsychologie ist das Konzept *Commitment* seit mehr als 30 Jahren ein Erklärungsansatz für das (Fort-)Bestehen von freiwilligen, nichtvertraglichen Bindungen von Individuen an arbeitsbezogene Einheiten (z. B. das Unternehmen) und für die Ausgestaltung dieser Beziehung hinsichtlich der Art und Güte.⁴⁹ Hier wird die Bindung nicht als sichtbarer Umstand, sondern als individuelle geistige Einstellung des Individuums verstanden, die sich auf dessen Verhalten auswirkt.⁵⁰ Commitment spiegelt dabei die inneren Gefühle und Absichten wider, welche mit einer Bindung assoziiert und erlebt werden. Daher definieren Meyer und Allen Commitment als „psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization”.⁵¹

Im Gegensatz zum Sprachgebrauch beschreibt das organisationspsychologische Konzept Commitment daher weniger das Bestehen der Bindung an sich, sondern den damit einhergehenden psychologischen Zustand des Individuums und dessen Verhaltensabsichten. Die Bindung ist nur bedingt bewusst gewählt. Vielmehr wird sie erlebt und ist nach außen nur eingeschränkt sichtbar.

Aus einer Vielzahl sehr unterschiedlicher theoretischer Ansätze hat sich, besonders durch die Arbeit von Meyer und Allen, dieses einheitliche und bewährte Verständnis von Commitment als psychologische Bindung entwickelt.⁵² Meyer und Herscovitch plädieren auf der Grundlage der bisherigen Forschung für eine generelle Definition von Commitment. Denn Commitment kann sich auch auf andere arbeitsbezogene Einheiten als das Gesamtunternehmen beziehen. In der vorliegenden Arbeit wird Commitment wie folgt verstanden:

Commitment ist eine das Verhalten steuernde Kraft, wobei diese als psychologischer Zustand erfahren wird, der unterschiedliche Gestalt annehmen kann. Dabei ist das Verhalten, an welches das Individuum gebunden ist, stets auf ein implizites oder explizites Ziel gerichtet.⁵³

⁴⁹ Vgl. Stüb (2008), S. 151; Meifert (2005), S. 39; Felfe (2008), S. 25 u. S. 42.

⁵⁰ Vgl. Felfe (2008), S. 25 u. S. 67.

⁵¹ Meyer & Allen (1991), S. 67.

⁵² Vgl. Allen & Meyer (1996), S. 252.

⁵³ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 301, S. 308 u. S. 310.

3.2 Foci von Commitment

Wie aus der vorhergehenden Definition ersichtlich ist, wird Commitment nicht unspezifisch erlebt, sondern ist stets auf ein bestimmtes Ziel bezogen. Diese sog. Foci von Commitment können aus den unterschiedlichsten Bereichen stammen. In der Organisationspsychologie sind jedoch überwiegend arbeitsbezogene Einheiten relevant, allen voran das Unternehmen als Organisation.

Organisationscommitment (*organizational commitment*, *OC*) bezeichnet die Bindung des Individuums an das Unternehmen. Mitarbeiter mit hohem Organisationscommitment werden durch ihr Verhalten die Beziehung zu dem Unternehmen aufrechterhalten.⁵⁴

Organisationen bestehen jedoch aus unterschiedlichen Einheiten, Gruppen, Individuen und Zielen. Reichers argumentiert, dass sich Commitment gegenüber den unterschiedlichen Einheiten sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation bilden kann und daraus mannigfaltiges arbeitsrelevantes Commitment resultiert.⁵⁵

Aufgaben und Arbeitsinhalte werden von Individuen in Abteilungen oder Arbeitsgruppen ausgeführt, so dass diese Gruppen einen Bezugsrahmen für die Mitarbeiter bilden. Daher kann Commitment gegenüber Arbeitsgruppen erlebt werden. Mitarbeiter mit hohem Commitment gegenüber einer Gruppe fühlen sich den anderen Gruppenmitgliedern verbunden und wollen weiterhin in der Gruppe verbleiben. Des Weiteren kann Commitment gegenüber Einheiten außerhalb der Organisation empfunden werden, so z. B. gegenüber Gewerkschaften. Hiermit sind die Verbundenheit und der Verbleib in einer für den Mitarbeiter relevanten Gewerkschaft gemeint. Commitment gegenüber dem eigenen Beruf oder der eigenen Tätigkeit bezieht sich auf die Verbundenheit einer Person mit der eigenen Arbeit. Bei hohem Commitment ist die Person daran interessiert, den Beruf oder die Tätigkeit weiterhin auszuführen und möchte diese nur ungern wechseln.⁵⁶

Bei Commitment gegenüber einer Veränderung (*change commitment*, *CC*) stehen Zustimmung und Einsatzbereitschaft für eine Veränderungsmaßnahme im Vordergrund. Die Bindung ist hier immer auf eine spezifische Veränderung bezogen und nicht als allgemeine Innovations- oder Veränderungsbereitschaft gemeint. In der vorliegenden

⁵⁴ Vgl. Meyer & Allen (1991); Mathieu & Zajac (1990); Mowday et al. (1979).

⁵⁵ Vgl. Reichers (1985), S. 469f.

⁵⁶ Siehe zusammenfassend Meyer & Allen (1997) sowie zu Commitment gegenüber dem Beruf Meyer et al. (1993), Süß (2008).

Arbeit stellt die *Unternehmensrestrukturierung* das Ziel dar, auf welches das *change commitment* gerichtet ist. Somit soll nachfolgend Commitment gegenüber einer Veränderung durch die Bezeichnung Restrukturierungscommitment ersetzt werden.

Restrukturierungscommitment ist die Bindung des Mitarbeiters an die Ziele und Anforderungen der Restrukturierung seines Unternehmens. Bei hohem Commitment wird diese Person gewillt sein, die Restrukturierung zu akzeptieren und sich im Zuge dieser zu engagieren.⁵⁷

Die hier unvollständig gelisteten Foci können, wie erwähnt, als mannigfaltiges Commitment parallel bestehen. Dies kann allerdings zu einer komplexen und problematischen Verbundenheit zum Unternehmen führen.⁵⁸ Unklar ist, wie viele Beziehungen Mitarbeiter eingehen können und zu welchen Einheiten sie Commitment in einer komplexen Arbeitswelt aufbauen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass viele Einfluss- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Commitment-Zielen existieren.⁵⁹ So ist die Beziehung zu einem Arbeitsteam abhängig von dem Verbleib im Unternehmen und wirkt sich somit auch auf das Organisationscommitment aus.

3.3 Commitment als Drei-Komponenten-Modell

Auf welche Art wird die Verbundenheit gegenüber unterschiedlichen Foci erlebt, d. h. welche Gestalt kann der psychologische Zustand des Individuums annehmen? Meyer und Allen haben mit ihrem Drei-Komponenten-Modell einen theoretischen Rahmen geschaffen, der in der jüngeren Commitment-Forschung breite Akzeptanz und empirische Bestätigung erfahren hat.⁶⁰

Psychologischer Ansatz des Modells

In der früheren Literatur werden die beiden Ansätze des *verhaltens-* und *einstellungsbedingten* Commitment unterschieden, um die Art von Commitment zu beschreiben. Der Ansatz des verhaltensbedingten Commitment bezieht sich auf den Prozess, wie Verhalten in einer Situation das Verhalten in anderen Situationen bestimmt. Commitment versteht sich hier als Bindung an ein konsistentes Verhalten.⁶¹ Es resultiert aus der Rechtfertigung der eigenen, vorhergehenden Handlungen und der damit verbundenen Erwartung

⁵⁷ Vgl. Herscovitch & Meyer (2002).

⁵⁸ Vgl. Reichers (1985), S. 469.

⁵⁹ Vgl. Lawler (1992), zitiert nach Meyer & Allen (1997), S. 20ff.

⁶⁰ Siehe hierzu Meyer & Allen (1991); Allen & Meyer (1990).

⁶¹ Vgl. Salancik (2004), S. 287.

tungen der Umwelt, die umso stärker werden, je mehr das bisherige Verhalten öffentlich oder unwiderruflich erscheint.⁶² Dies lässt sich mit dem Ansatz der kognitiven Dissonanz erklären, wonach Menschen im Sinne eines konstanten Selbstkonzepts eigene Verhaltenswidersprüche als unangenehmen Spannungszustand erleben und daher reduzieren wollen.⁶³

Das einstellungsbedingte Commitment bezieht sich auf den Prozess, wie Individuen die Bindung in der Gesamtheit bewerten und sich daraus mit den entsprechenden Foci identifizieren.⁶⁴ Nach O'Reilly und Chatman versteht sich Commitment als individuelle Einstellung, die eine Abstufung bezüglich ihres Ausmaßes erfahren kann, nämlich nach simpler Befolgung von, weitgehender Identifikation mit oder der vollkommenen Internalisierung von Unternehmenswerten und -zielen.⁶⁵

Wie bereits erwähnt, haben Meyer und Allen verschiedene Ansätze auf Übereinstimmungen untersucht und zu einem Drei-Komponenten-Modell integriert. Dieses definiert Commitment als psychologische Verbindung eines Individuums mit bestimmten Foci, wobei es wichtig ist zu verstehen, dass Commitment sowohl primär einstellungsbedingte als auch teilweise verhaltensbedingte Merkmale besitzt. Die psychologische Bindung geht über die Merkmale der simplen Verhaltenskonsistenz und der einfachen Einstellung hinaus, denn die Bindung wird aktiv erlebt. Psychologische Zustände, die unterschiedlicher Natur sein können, wirken sich auf das Verhalten des Individuums aus. Das Verhalten wiederum wirkt sich über die Beeinflussung von Umweltbedingungen indirekt auf die Commitment-Bildung aus. Somit werden einstellungs- und verhaltensbezogene Ansätze von Commitment in dem Drei-Komponenten-Modell integriert.⁶⁶

Mehrdimensionalität des Modells

Durch das Drei-Komponenten-Modell wird gleichzeitig die Dimension von Commitment bestimmt. In den frühen Phasen der Forschung wurde Commitment als eindimensionales Konstrukt aufgefasst, d. h. der psychische Zustand des Individuums bestimmt sich durch eine Einflussgröße. So fassen z. B. Mowday, Steers und Porter Commitment allein als „relative strength of an individual's identification with and involvement in a

⁶² Vgl. Kieser (1995), S. 1442; Salancik (2004), S. 288.

⁶³ Vgl. Felfe (2008), S. 32.

⁶⁴ Vgl. Meifert (2005), S. 41 ff.

⁶⁵ Siehe hierzu O'Reilly III & Chatman (1986).

⁶⁶ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 63 u. S. 68.

particular organization”⁶⁷ auf. Damit werden die Ziel- bzw. Wertkongruenz als Einflussgrößen auf die Bindung betont, also die Übereinstimmung von Mitarbeiter- und Organisationseinstellung. Doch schon Mathieu und Zajac argumentieren in einer meta-analytischen Untersuchung für zwei oder mehr Dimensionen.⁶⁸

Nach Meyer und Allen ist Commitment ein mehrdimensionales Konstrukt, wobei drei Komponenten – die affektive, die kalkulatorische und die normative Komponente – die möglichen psychischen Zustände von Individuen beeinflussen.⁶⁹ Dabei wirken diese als Zusammenspiel auf das Erleben der Person ein; sie können gleichzeitig und in unterschiedlichen Stärken empfunden werden. Der Drei-Komponenten-Ansatz hat sich empirisch mittels Faktorenanalyse bestätigt.⁷⁰

Leitmotive der drei Komponenten

Die erlebte Verbundenheit gegenüber unterschiedlichen Foci sowie das daraus resultierende Verhalten basieren auf drei Komponenten, welche den psychischen Zustand beeinflussen: affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment. Diese sind durch die individuellen Ausprägungen *emotionaler Wünsche und Empfindungen*, *kalkulatorischer Überlegungen* bzw. *empfundener Verpflichtungen* charakterisiert. Personen binden sich, weil sie es wollen, es müssen oder der inneren Überzeugung nach sollten.⁷¹

Meyer und Herscovitch betonen, dass die jeweilige Bezeichnung der einzelnen Komponenten nur bedingt wörtlich interpretiert werden sollte, da sie die zu Grunde liegenden Leit motive nicht umfassend abdeckt.⁷² So ist affektives Commitment keineswegs ohne kognitive Prozesse und kalkulatorisches Commitment nicht als rationale Abwägung wahrer Kosten-Nutzen-Relationen zu verstehen, wie nachfolgend erläutert wird.

Affektives Commitment umfasst alle Arten der emotionalen Verbundenheit gegenüber einem Ziel.⁷³ Es wird durch die Geisteshaltung des *Wünschens* charakterisiert. Personen mit hohem affektiven Commitment *wollen* die Bindung aufrechterhalten, weil die Mitgliedschaft als positiv und angenehm empfunden wird. Vor allem intrinsisch motivie-

⁶⁷ Mowday et al. (1979), S. 226.

⁶⁸ Vgl. Mathieu & Zajac (1990).

⁶⁹ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 62.

⁷⁰ Vgl. Allen & Meyer (1996), S. 255ff.

⁷¹ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 67.

⁷² Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 308.

⁷³ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 64.

rende Aspekte sind es, die affektives Commitment fördern. Des Weiteren wird das Individuum affektiv angesprochen, wenn Motive der Wertrelevanz oder der Identitätsstiftung der Bindung verdeutlicht werden.⁷⁴ Personen sind also dann affektiv angesprochen, wenn sie die Bindung als persönlich bereichernd empfinden oder diese die psychische Identität beeinflusst.

Kalkulatorisches Commitment wird durch die *Wahrnehmung von Kosten* geprägt, die im Fall der Bindungsauflösung entstehen würden.⁷⁵ Konsistentes Verhalten, hier die Aufrechterhaltung der Bindung, lässt sich mit dem Ansatz der *side-bets* erklären. Dabei sind alle bisherigen Investitionen, die eine Person für die Bindung aufgebracht hat, Auslöser für die Aufrechterhaltung des bisherigen Verhaltens, da sie ansonsten unwiederbringlich verloren gehen würden.⁷⁶ Des Weiteren sind wahrgenommene Alternativen ein Aspekt in der Bildung von kalkulatorischem Commitment. Werden keine alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten gesehen, haben Individuen das Gefühl in der bisherigen Situation verbleiben zu müssen.⁷⁷

Kalkulatorisches Commitment beinhaltet viele Aspekte des verhaltensbedingten Commitment, ist jedoch insofern einstellungsorientiert als die Wahrnehmung von subjektiv empfundenen Kosten das Commitment prägt. Eine ausschließlich rationale Kalkulation realer Kosten wird nicht unterstellt. Vielmehr geht es um das Empfinden der kostenabhängigen Bindung.⁷⁸

Normatives Commitment wird durch die Geisteshaltung der *Verpflichtung* charakterisiert.⁷⁹ Personen mit hohem normativen Commitment fühlen sich verantwortlich gegenüber den unterschiedlichen Foci und empfinden, dass sie die Bindung aufrechterhalten *sollten*. Denn sie haben auf Grund ihrer Sozialisation, sowohl im familiären und kulturellen Kreis als auch innerhalb der Organisation, Werte und Normen internalisiert, welche die Bindungserhaltung als „'right' and moral thing to do“⁸⁰ darstellen. Zudem liegen dem normativen Commitment sog. psychologische Verträge zu Grunde. Unter diesem Begriff sind implizite Absprachen zwischen den Beteiligten gemeint, die z. B. mit Aufnahme des Arbeitsverhältnisses getroffen werden und deren Einhaltung oder Nicht-

⁷⁴ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 316.

⁷⁵ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 64; Meyer & Herscovitch (2001), S. 308.

⁷⁶ Vgl. zusammenfassend Felfe (2008), S. 31f.

⁷⁷ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 71f.; Meyer & Allen (1997), S. 57ff.

⁷⁸ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 65f.

⁷⁹ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 316.

⁸⁰ Wiener (1982), S. 421.

einholung die Fortführung der Bindung beeinflussen.⁸¹ Auch das Empfinden von Reziprozität steht hinter normativem Commitment. Durch z. B. Investitionen seitens des Unternehmens fühlt sich eine Person zur Gegenleistung in Form von Verbleib im Unternehmen verpflichtet.⁸²

3.4 Entstehung und Verhaltenswirkung von Commitment

Die Entstehung von Commitment und dessen Bedeutung für den Unternehmenserfolg wurden in zahlreichen konzeptionellen Arbeiten diskutiert und in empirischen Studien untersucht.⁸³ Korrelationen zwischen den unterschiedlichen Commitment-Komponenten und Einflussgrößen, verwandten Konzepten (Korrelate) sowie Wirkungen sind am Beispiel des Organisationscommitment in Tabelle 1 auf Grundlage von fünf Metaanalysen zusammengefasst. Studien vor 1996 nutzen den *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*⁸⁴ als übergreifendes Messinstrument für Organisationscommitment, während nachfolgende Studien auf die drei unterschiedlichen Komponenten und Skalen von Allen und Meyer⁸⁵ zurückgreifen. Wegen der theoretischen Ähnlichkeit zu und hohen Korrelation mit der affektiven Komponente, kann die OCQ-Skala in den frühen Studien annähernd stellvertretend für die OAC-Skala interpretiert werden.

Wie beschrieben, beeinflusst Commitment das Verhalten von Individuen in der Art, dass die Bindungen an die jeweiligen Foci gestärkt werden. Nach Meyer und Herscovitch ist zwischen einem *direkt zielbestimmten Verhalten (focal behavior)* und einem *indirekt zielbeeinflussten Verhalten (discretionary behavior)* zu unterscheiden.⁸⁶ An das *direkt zielbestimmte Verhalten* ist ein Individuum „bound by his or her commitment“⁸⁷. Dagegen ist *indirekt zielbeeinflusstes Verhalten* „not clearly specified within the terms of the commitment (...) but can be included within these terms at the discretion of the committed individual“⁸⁸.

Am Beispiel des Organisationscommitment bezieht sich *direkt zielbestimmtes Verhalten* auf den eigentlichen Verbleib im Unternehmen, dem unmittelbaren Ziel von Organisationscommitment. Die Aufrechterhaltung der Zugehörigkeit zum Unternehmen

⁸¹ Vgl. Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005), S. 242.

⁸² Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 72.

⁸³ Siehe hierzu zusammenfassend Meyer & Allen (1997) sowie Felfe (2008).

⁸⁴ Vgl. Mowday et al. (1979).

⁸⁵ Vgl. Allen & Meyer (1990).

⁸⁶ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 311f.

⁸⁷ Meyer & Herscovitch (2001), S. 311.

⁸⁸ Meyer & Herscovitch (2001), S. 312.

kann z. B. durch einen bewussten Verzicht auf eine Kündigung geschehen, was durch alle drei Komponenten in ähnlicher Weise beeinflusst wird (siehe Tabelle 1). Auch Kündigungsabsichten korrelieren negativ mit allen drei Komponenten, wobei diese primär durch affektives Commitment, vor normativem und kalkulatorischem Commitment, bestimmt werden.⁸⁹

		Skala / Messinstrument													
		Organisationscommitment OCQ					affektiv OAC			kalkulatorisch OCC			normativ ONC		
		a	b	c	d	e	a	b	c	a	b	c	a	b	c
	Studien mit Messinstrument	461	7	-	178	103	226	144	-	190	102	-	76	61	-
	Studien gesamt für Skala	991	-	-	-	132	311	-	40	204	-	40	91	-	40
	Reliabilität (Cronbach Alpha)	.85	.90	-	k.A.	.87	.83	.82	.85	.77	.76	.79	.76	.73	.73
	Korrelationen:														
		OAC	-	.88	.80	-	-	-	-	-	.13	.05	-	.64	.63
	OCC	-	-.02	.02	-	-	-	-	-	-	-	-	.19	.18	-
	ONC	-	.50	.46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Einflussfaktoren	Unterstützung des Unternehmens	-	-	-	-	.31	-	.54	.52	-	-.13	-.08	-	.37	.30
	Fördernde Arbeitsinhalte	-	-	-	-	.29	-	-	.50	-	-	-.14	-	-	.25
	Gerechtigkeit und Fairness	-	-	-	-	-	-	.43	.38	-	-.12	-.06	-	.38	.13
	Beschäftigungsalternativen	-	-	-	-	-.09	-	-.07	.00	-	-.21	-.23	-	-.08	-.05
	organisationsspezifisches Wissen	-	-	-	-	-	-	-	.11	-	-	.25	-	-	.10
	Selbstwirksamkeit	-	-	-	-	.63	-	.11	-	-	k.A.	-	-	k.A.	-
Korrelate	Job Involvement	.52	-	-	-	.44	.50	.53	.42	.15	.03	.07	.52	.40	.36
	Work Involvement	.42	-	-	-	-	.51	-	-	.07	-	-	.44	-	-
	Arbeitszufriedenheit	.59	-	-	.70	.53	.60	.65	.60	.12	-.07	-.07	.36	.31	.23
Wirkungen	Arbeitsleistung (Job Performance)	.17	-	-	-	.14	.27	.16	(+)	-.12	-.07	(-)	.08	.06	k.A.
	Kündigungsabsichten	-.57	-	-	-.54	-.46	-.58	-.56	-.36	-.19	-.18	-.14	-.37	-.33	-.29
	Kündigungen	-.23	-	-	-.33	-.28	-.20	-.17	-.23	-.25	-.10	-.12	-.16	-.16	-.17
	Abwesenheit	-	-	-	-	-	-	-.15	(-)	-	.06	0	-	.05	0
	Organizational Citizenship Behavior	-	-	-	-	-	-	.32	-	-	-.01	-	-	.24	-

Korrelationen sind zum Teil zusammenfassend Mittelwerte ähnlicher Einflussfaktoren oder Wirkungen

Legende

- 0* nicht signifikant
- (-)* signifikant negativ
- (+)* signifikant positiv
- k.A.* keine Angabe
- a Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005)
- b Meyer et al. (2002)
- c Allen & Meyer (1996)
- d Tett & Meyer (1993)
- e Mathieu & Zajac (1990)
- OCQ nach Mowday et al. (1979)
- OAC nach Meyer & Allen (1991)
- OCC
- ONC

Tabelle 1: Übersicht der Einflussfaktoren, Korrelate und Wirkungen von Commitment [eigene Darstellung].

Das reine Verbleiben im Unternehmen ist allerdings nur notwendige, nicht hinreichende Bedingung für die Zugehörigkeit. Sie muss durch *indirekt zielbeeinflusstes Verhalten* ergänzt werden, um das Arbeitsverhältnis mit der Organisation aufrechterhalten zu können.⁹⁰ Die Fortführung der Zugehörigkeit umfasst z. B. geringe Abwesenheit und erhöhte Arbeitsleistung des Mitarbeiters.⁹¹ Diese werden jedoch nur durch die affektive Kom-

⁸⁹ Siehe hierzu auch Jaros (1997).

⁹⁰ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 73.

⁹¹ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 315ff.

ponente entscheidend positiv beeinflusst. Normatives Commitment ist unbedeutend, während kalkulatorisches Commitment gar einen negativen Zusammenhang aufweist.

Des Weiteren beeinflusst Commitment das so genannte *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, d. h. die Erfüllung von Arbeitsaufgaben, welche über die formellen Stellenanforderungen des Arbeitgebers hinausgehen. Nach Morrison wird die Grenze zwischen stellenspezifischem Normalrollenverhalten und stellenunabhängigen Extrarollenverhalten je nach Person unterschiedlich wahrgenommen. Die Autorin argumentiert auf Basis einer Studie, dass sowohl affektives als auch normatives Commitment OCB positiv beeinflussen, weil sie die Grenze der Rollen verschieben: Die Mitarbeiter sehen ein breiteres Spektrum an Arbeitsaufgaben als normal an. Sie erfüllen die vermeintlichen Extraaufgaben als selbstverständliche Arbeitsinhalte aus Freude oder Verpflichtung.⁹²

Bei der Verhaltensbeeinflussung bestehen Interaktionen zwischen den einzelnen Komponenten. Die Relation zwischen einer spezifischen Komponente und dem Verhalten ist am größten, wenn alle anderen Komponenten gering ausgeprägt sind.⁹³ Festzuhalten ist, dass Mitarbeiter mit hohem affektiven Commitment deutlich höhere Anstrengungen unternehmen und höhere Leistung zeigen, um im Unternehmen zu verbleiben, als Mitarbeiter mit anderen Commitment-Ausprägungen oder geringem Commitment.⁹⁴

Bei der Bildung von Commitment spielen demografische Faktoren wie Alter, Geschlecht und Unternehmenszugehörigkeit bei allen drei Komponenten nur eine untergeordnete Rolle.⁹⁵ Für das affektive Commitment sind, wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, vielmehr Arbeits- und Organisationsmerkmale von Bedeutung, welche eine positive Wahrnehmung der gesamten Arbeitssituation fördern.⁹⁶ Dazu gehören Verlässlichkeit und Unterstützung seitens der Organisation und der Vorgesetzten, fordernde und fördernde Arbeitsinhalte, die dem Mitarbeiter Kompetenz und Bedeutung zuschreiben, sowie Gerechtigkeit und Fairness in Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensführung. Die Wahrnehmung wird dabei durch die Selbstwirksamkeit (*self-efficacy*) des jeweiligen Mitarbeiters, also dem Vertrauen in eigene Stärken und Möglichkeiten, beeinflusst.⁹⁷

⁹² Vgl. Morrison (1994).

⁹³ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 315.

⁹⁴ Vgl. van Dick (2004), S. 12.

⁹⁵ Vgl. Meyer et al. (2002), S. 38.

⁹⁶ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 69ff.; Meyer & Herscovitch (2001), S. 316; van Dick (2004), S. 5.

⁹⁷ Vgl. Mathieu & Zajac (1990).

Die genannten Einflussfaktoren wirken sich auch auf das normative Commitment aus, jedoch in deutlich geringerem Maße als es bei affektivem Commitment der Fall ist. Hier spielen Sozialisation des Mitarbeiters sowie die Einhaltung des psychologischen Vertrags im Sinne von Verlässlichkeit, Unterstützung und Fürsorge eine bedeutende Rolle. Ebenso wird durch Investitionen seitens der Organisation – diese führen zu organisationspezifischem Wissen – das Empfinden von Reziprozität angesprochen. Mit kalkulatorischem Commitment weisen die Einflussgrößen des affektiven Commitment gar einen negativen Zusammenhang auf. Diese Komponente wird in erster Linie durch den Mangel an Beschäftigungsalternativen und individuelle Investitionen (organisationspezifisches Wissen) beeinflusst.⁹⁸

4 Commitment in der Restrukturierung – Entwurf eines allgemeinen Modells

4.1 Commitment als Erfolgsfaktor in der Restrukturierung

In den Abschnitten zur Unternehmensrestrukturierung (siehe Kapitel 2) wurde verdeutlicht, dass der Erfolg einer Restrukturierung letztendlich von der Unterstützung und dem Einsatz der beteiligten Personen abhängt.

Dafür ist zunächst wichtig, dass qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben. Insbesondere Kündigungen von Führungskräften und Spezialisten sind problematisch, weil zur Erarbeitung und Umsetzung eines erfolgreichen Restrukturierungskonzepts notwendige fachliche Fähigkeiten und Betriebserfahrung verloren gehen.⁹⁹ Deshalb müssen bereits Kündigungsabsichten unter den qualifizierten Mitarbeitern verhindert werden. Auch die Anwerbung von neuen Mitarbeitern gestaltet sich in einer Krisensituation schwierig, da – zumindest beim Krisentyp *Managementfehler* oder in einer manifesten Krisenphase – ein negatives Image des Unternehmens wahrscheinlich ist.¹⁰⁰ Wie in Abschnitt 3.4 gezeigt, ist der Verbleib im Unternehmen *direkt zielbestimmtes Verhalten* von Organisationscommitment. Sowohl affektives, kalkulatorisches als auch normatives Organisationscommitment verhindern Kündigungen oder Kündigungsabsichten.

⁹⁸ Vgl. Meyer & Allen (1991), S. 69ff.; Meyer & Herscovitch (2001), S. 316.

⁹⁹ Vgl. Groß (2010), S. 136; Müller (1986), S. 363.

¹⁰⁰ Vgl. Buschmann (2006), S. 125.

Die Leistung von Mitarbeitern ist für Unternehmen ebenso wichtig wie deren Verbleib.¹⁰¹ Dies gilt insbesondere in der Restrukturierung. Jedoch sind spezifische Restrukturierungsmaßnahmen mit negativen Wirkungen auf die Beteiligten verbunden. So verringert Kurzarbeit das Einkommen, unbezahlte Mehrarbeit neben dem Tagesgeschäft die Freizeit der Arbeitnehmer. Weiterhin gehen mit der Situation einer Unternehmenskrise Unsicherheiten einher. Die Ursachen und Folgen der Unternehmenskrise sind dem Großteil der Mitarbeiter unbekannt. Personalabbau wird in vielen Fällen erwartet. Dadurch wird die Wandlungs- und Unterstützungsbereitschaft dieser Mitarbeiter möglicherweise beeinträchtigt, wenn nicht gar Widerstand erwartet werden muss.¹⁰² Wenn aber starke Widerstände in der Belegschaft des Unternehmens vorliegen, muss erheblicher Zweifel an der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens geäußert werden. So fordert auch der BGH in seiner Rechtsprechung, dass Fortführungswille für eine positive Fortführungsprognose notwendig ist.¹⁰³ Die erforderliche Veränderung des Unternehmens, hier die Restrukturierung, kann nur erfolgreich sein, wenn die Stakeholder einen starken Willen zur Veränderung empfinden.

Das Rahmenkonzept von Krüger strukturiert die Problemfelder des Wandels und letztlich die Bedingungen für eine erfolgreiche Veränderung. Das 3W-Modell verdeutlicht, dass Wandel in Unternehmen nur bei Bestehen und Wahrnehmung eines *Wandlungsbedarfs*, der *Wandlungsfähigkeit* seitens des Unternehmens sowie der *Wandlungsbereitschaft* seitens der Beteiligten möglich ist.¹⁰⁴ Krüger bezieht sich mit seinem Modell zwar explizit auf intendierte strategische Erneuerungen. Das Modell kann allerdings auch auf die Restrukturierung angewendet werden, da zwar der Wandlungsbedarf der Restrukturierung primär reaktiv, ihre Durchführung dennoch aktiv geplant ist.¹⁰⁵

Der *Wandlungsbedarf* ergibt sich aus der einer Restrukturierung zu Grunde liegenden Unternehmenskrise. Diese hat zumindest die Phase der Erfolgskrise erreicht und übt Druck zur Veränderung aus. Dieser Druck muss von den Beteiligten erkannt werden, damit Veränderungsprozesse initiiert werden.

Die *Wandlungsfähigkeit* bezeichnet die Befähigung des Unternehmens auf die Unternehmenskrise zu reagieren und wird durch interne und externe Ressourcen bestimmt (personelle, unternehmensbezogene sowie technische Ressourcen).

¹⁰¹ Vgl. Allen & Meyer (1996), S. 13.

¹⁰² Vgl. Conner (1992), S. 146.

¹⁰³ Vgl. Groß (2010), S. 123; BGH, Beschluss vom 09.10.2006 – II ZR 305/05, zitiert in Groß (2010), S. 126.

¹⁰⁴ Vgl. Krüger (2009), S. 21ff.

¹⁰⁵ Vgl. Groß (2010), S. 133f.

Die *Wandlungsbereitschaft* ist die Akzeptanz und Unterstützung des Wandels, in diesem Fall der Restrukturierung. Sie erfordert Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz der Mitarbeiter im Unternehmen. Die vorliegende Arbeit versteht dabei, abweichend zu Krüger und wie nachfolgend erläutert, Verhaltensakzeptanz als passive Befolgung der Restrukturierungsanforderungen. Einstellungsakzeptanz ist die Übereinstimmung mit der Restrukturierung sowie deren aktive Verfechtung.

Was erklärt die Akzeptanz und schließlich die Leistung der Mitarbeiter trotz des zu erwartenden Widerstands? Buschmann argumentiert, dass die Unterstützung der Restrukturierung durch die Mitarbeiter als hoch einzuschätzen ist, weil diese sich in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden. Die Rettung der Arbeitsplätze ist das primäre Ziel der Mitarbeiter. Restrukturierungsmaßnahmen müssen hingenommen werden, damit die Fortführung des Unternehmens und einhergehend das Einkommen der Mitarbeiter gesichert werden.¹⁰⁶ In Bezug auf Sofortmaßnahmen, wie Kurzarbeit, trifft diese Einschätzung sicher zu. Der Zusammenhang zwischen der Maßnahme und dem Unternehmenserhalt wird über die Kosteneinsparungen unmittelbar verdeutlicht. Mitarbeiter werden mit diesem Verständnis zumindest angeordnete Maßnahmen mit erforderlichem Verhalten unterstützen. Des Weiteren wird Druck auf die beteiligten Personen als Mittel zur Restrukturierung angesehen, insbesondere in der Beratungspraxis.¹⁰⁷ Auch bei diesem Ansatz ist die Befolgung einzelner Restrukturierungsmaßnahmen wahrscheinlich. Denn ein Abhängigkeitsverhältnis des Mitarbeiters wird entweder explizit ausgesprochen oder implizit bewusst gemacht, um Mitarbeiter zu gewünschtem Verhalten zu beeinflussen.

Beide Ansätze erklären die Verhaltensakzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Restrukturierung. Ein nachhaltiger Restrukturierungserfolg durch Internalisierung der Veränderung sowie Leistung über die expliziten Anforderungen hinaus sind aber nicht hinreichend erklärt.

Die dafür notwendige Einstellungsakzeptanz könnte nach ökonomischem Verständnis mit der Rationalität von Individuen erklärt werden. Die Krise gefährdet den individuellen Arbeitsplatz. Wenn der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz behalten möchte, müsste er nach einer Kosten-Nutzen-Abschätzung die Restrukturierung unterstützen. Denn diese macht die Arbeitsplatzerhaltung zumindest wahrscheinlicher als keine Maßnahmen zu ergreifen. Die Unterstellung eines *homo oeconomicus* in der Restrukturierung würde

¹⁰⁶ Vgl. Buschmann (2006), S. 123f.

¹⁰⁷ Vgl. Capgemini (2008), S. 19ff.; *Leitfadeninterviews KPMG Berater*, Anhang A.

einen erkannten *Wandlungsbedarf* mit der *Wandlungsbereitschaft* über die Kosten-Nutzen-Abwägung direkt verknüpfen und gegen das Modell von Krüger sprechen.

Zudem konnte Piderit in Interviews mit Mitarbeitern zeigen, dass die Reaktion auf die Restrukturierung ambivalente Einstellungen hervorruft. Sowohl zwischen den Beteiligten als auch für jeden Einzelnen können kognitive Beurteilung, emotionales Empfinden und das Verhalten widersprüchlich sein. So lehnten Mitarbeiter Veränderungen auf Grund ihrer negativen Gefühle ab, obwohl sie die Vorteile für das Unternehmen und sich persönlich erkannten.¹⁰⁸

Das Konzept *Commitment* erklärt, neben der Organisationsbindung, auch die Wandlungsbereitschaft bzw. die Leistung in der Restrukturierung. Denn der psychologische Ansatz und die Verhalten steuernde Wirkung durch *direkt zielbestimmtes* und *indirekt zielbeeinflusstes Verhalten* umfassen sowohl die Aspekte der Verhaltens- und Einstellungsakzeptanz als auch die Leistung von Mitarbeitern.

Die allgemeine Wirkung von Organisationscommitment auf Leistung, nämlich Leistungssteigerung und OCB, wurde bereits in Kapitel 3.4 verdeutlicht. Nach Allen und Meyer beeinflusst Organisationscommitment darüber hinaus die Reaktion der Mitarbeiter auf Missstände im Arbeitsumfeld. Affektives und normatives Organisationscommitment sind förderlich dafür, dass Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einbringen sowie Vorgaben des Unternehmens akzeptieren. Gleichzeitig wirken beide Komponenten gegen das Gefühl der Gleichgültigkeit und den Rückzug der Mitarbeiter. Kalkulatorisches Organisationscommitment dagegen fördert letzteren Aspekt.¹⁰⁹

Da der Restrukturierungserfolg betrachtet wird, muss im Speziellen auch das Restrukturierungscommitment herangezogen werden. Erstens können Commitment-Ausprägungen gegenüber der Organisation und der Restrukturierung voneinander abweichen oder sich gar entgegenstehen.¹¹⁰ Zweitens ist die Beziehung von Commitment und Verhalten dann am größten, wenn ihre Ziele kongruent sind. Bei Betrachtung der Akzeptanz und Unterstützung einer Restrukturierung sagt folglich Restrukturierungscommitment Verhalten besser vorher, zumal Organisationscommitment Wandlungsbereitschaft nicht umfassend erklärt.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Piderit (2000), S. 784ff.

¹⁰⁹ Vgl. Allen & Meyer (1996), S. 267f.

¹¹⁰ Vgl. Felfe (2008), S. 52f.; Meyer & Allen (1997), S. 99ff.

¹¹¹ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 310.; Meyer & Allen (1997), S. 19f.

Die theoretisch begründete Annahme, dass Restrukturierungscommitment eine bessere Aussage über die Wandlungsbereitschaft und Leistung der Mitarbeiter in der Restrukturierung trifft als Organisationscommitment, wurde empirisch überprüft. Herscovitch und Meyer nutzen eine schrittweise (hierarchische) Regression mit der abhängigen Variable Wandlungsbereitschaft. Sie wurde mit Hilfe eines Verhaltenskontinuums mit den Polen *aktiver Widerstand* und *Verfechtung der Veränderung* erhoben. Die Analyse bestätigt, dass sowohl Organisationscommitment als auch Restrukturierungscommitment signifikante Beiträge zur Erklärung von Mitarbeiterverhalten während Veränderungen leisten. Restrukturierungscommitment erklärt jedoch einen höheren Anteil an Varianz der Wandlungsbereitschaft als Organisationscommitment.¹¹² Herscovitch und Meyer führten ihre Studie mit Krankenhauspersonal als Querschnittserhebung durch. Die Probanden wählten dabei eigenständig eine frühere Veränderung in ihrem Arbeitsumfeld aus. Längsschnittstudien in einem Maschinenbauunternehmen sowie mit indischen Top-Managern in unmittelbaren Veränderungs- bzw. Restrukturierungssituationen bestätigen die Ergebnisse: Restrukturierungscommitment trägt stärker zur Erklärung von Wandlungsbereitschaft und Leistung in der Restrukturierung bei als Organisationscommitment.¹¹³

Bei Restrukturierungscommitment versteht man unter dem *direkt zielbestimmten Verhalten* die passive Befolgung (*compliance*) der Restrukturierungsanforderungen, hier auch Verhaltensakzeptanz genannt. Dies umfasst die Einwilligung zum Restrukturierungskonzept sowie die Erfüllung expliziter Anweisungen von den Verantwortlichen der Restrukturierung. So ist Restrukturierungscommitment auch gegenteilig zu Widerstand zu sehen. Das *indirekt zielbeeinflusste Verhalten* umfasst in einem ersten Schritt die Kooperation (*cooperation*), also größere Zustimmung zur Restrukturierung und eine gewisse Opferbereitschaft der Mitarbeiter. In einem zweiten Schritt meint es die Übereinstimmung mit dem Restrukturierungskonzept und die Verfechtung der Restrukturierungsziele (*championing*), hier auch als Einstellungsakzeptanz verstanden, sowie die daraus resultierende aktive Gestaltung und Leistungseinbringung in der Restrukturierung.¹¹⁴ Während alle drei Komponenten des Restrukturierungscommitment *direkt zielbestimmtes Verhalten* bewirken, beeinflussen lediglich affektives und – anders als bei Organisationscommitment – normatives Restrukturierungscommitment das *indirekt*

¹¹² Vgl. Herscovitch & Meyer (2002), S. 482ff.

¹¹³ Vgl. Meyer et al. (2007).

¹¹⁴ Vgl. Herscovitch & Meyer (2002), S. 475.

zielbeeinflusste Verhalten.¹¹⁵ Wenn Verpflichtungen oder Kostenüberlegungen das Verhalten bestimmen, sind Mitarbeiter stärker darauf bedacht, Erwartungen zu erfüllen statt diese zu übertreffen.¹¹⁶ Daher fällt die Leistung geringer aus.

Restrukturierungscommitment hat positive Wirkung auf Verhaltens- und Einstellungsakzeptanz, führt zu erhöhter Opferbereitschaft und aktiver Leistung.¹¹⁷ Daneben bestätigen Klein und Sorra, dass bei der Implementierung von Innovationen das Commitment gegenüber dieser den Erfolg durch Effektivitätssteigerungen entscheidend bestimmt.¹¹⁸ Cunningham zeigt, dass Commitment gegenüber einer Veränderung den Umgang mit Stress während der Restrukturierung deutlich verbessert.¹¹⁹

Es bestehen Korrelationen zwischen Commitment und anderen organisationspsychologischen Konzepten. Zusammenfassend bestätigen die Ausführungen von Meyer und Allen, dass die Konzepte faktoranalytisch voneinander abgrenzbar sind. Außerdem wirken unterschiedliche Einflussfaktoren auf diese und jedes Konzept leistet eigenständige Beiträge zur Erklärung der jeweils abhängigen Variablen.¹²⁰ Nachfolgend soll kurz erläutert werden, welchen spezifischen Vorteil Commitment gegenüber diesen anderen Konzepten in der Restrukturierung aufweist.

Unter *Arbeitszufriedenheit* wird die affektive Bindung des Mitarbeiters an die Arbeit in einem Unternehmen verstanden, entweder in der Gesamtheit aller oder hinsichtlich einzelner Arbeitsaspekte. Studien belegen zwar ähnlich starke, hemmende Wirkung auf Kündigungsabsichten und Kündigungen, jedoch auch ihre Unterscheidbarkeit.¹²¹ Arbeitszufriedenheit beruht lediglich auf einer affektiven Komponente und ein direkter Zusammenhang zu Leistung ist nicht ausreichend begründet. Ein zufriedener Mitarbeiter ist nicht unbedingt produktiv.¹²² Vielmehr muss das Konzept als reine Einstellung gegenüber der Arbeit verstanden werden. Commitment dagegen ist direkt Verhalten steuernd und stabiler, da es die Unternehmensbindung über Aspekte der Arbeit hinaus erklärt.¹²³

¹¹⁵ Vgl. Herscovitch & Meyer (2002), S. 480.

¹¹⁶ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 312.

¹¹⁷ Vgl. Herscovitch & Meyer (2002); Meyer et al. (2007).

¹¹⁸ Vgl. Klein & Sorra (1996).

¹¹⁹ Vgl. Cunningham (2006).

¹²⁰ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 17f.

¹²¹ Vgl. Tett & Meyer (1993), S. 261.

¹²² Vgl. Kieser (1995), S. 1443; van Dick (2004), S. 10.

¹²³ Vgl. Mowday et al. (1979), S. 226.

Identifikation ist eine ganzheitliche Organisationsbindung auf Basis wahrgenommener Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern. Das Konzept stammt aus der Sozialpsychologie und ist Bestandteil eines Selbstkonzepts. Ein Individuum ist sich seiner Bindung bewusst, bewertet die Gruppenattribute und die Gruppenmitgliedschaft und wird sich im Sinne der Organisation verhalten, wenn es sich auf Grund der Bewertung über diese definiert.¹²⁴ Commitment nach dem Drei-Komponenten-Modell dagegen beschreibt eine innerlich gefühlte Organisationsbindung, die stärker die Gesamtheit der positiven Empfindungen abdeckt.¹²⁵ Je nach Komponenten ist Identifikation Bestandteil von Commitment.

Das Konzept *Job Involvement* ist ein zentraler Aspekt der Selbstdefinition eines Individuums.¹²⁶ Es bezeichnet den Grad der psychologischen Identifikation eines Mitarbeiters mit seiner Arbeit und der damit verbundenen Tätigkeiten.¹²⁷ Mit der Identifikation gehen zwar Interesse und Anstrengungsbereitschaft einher. Da der Fokus jedoch ausschließlich auf den eigenen Arbeitsinhalten liegt, ist eine positive Wirkung auf Organisationsbindung oder den Restrukturierungserfolg pauschal nicht begründet.¹²⁸

Loyalität eines Mitarbeiters äußert sich in seinem freiwilligen Bekennen zum Unternehmen und dem Vertreten dessen Werte. Loyalität ist passiv, bedeutet die Hinnahme gegenwärtiger Zustände und beruht vor allem auf Pflicht oder Berechnung.¹²⁹ Ungleich Commitment ist eine aktive Verhaltenswirkung im Sinne von Leistung für das Unternehmen oder Gestaltung einer Restrukturierung nicht Bestandteil von Loyalität. Loyalität ist aber Bestandteil der Wirkungen von Commitment.

Zwei weitere Konzepte beziehen sich explizit auf Veränderungen in Unternehmen. *Bereitschaft zur Veränderung* (*readiness for organizational change*) bezeichnet die Kognition der Mitarbeiter bei Veränderungen und entscheidet über Widerstand oder Unterstützung. Einflussgrößen sind die Wahrnehmung des Veränderungsbedarfs sowie die Fähigkeit zur Veränderung.¹³⁰ Daher spiegelt das Konzept eher Wandlungsbedarf und Wandlungsfähigkeit des 3W-Modells wider, ohne affektive oder normative Aspekte und das Erleben von Veränderungen aufzugreifen. *Offenheit für Veränderungen* (*openness to changes*) dagegen ähnelt Commitment insofern als allgemeine Veränderungsakzeptanz und positive Einstellung gegenüber den Ausmaßen der Veränderung betrachtet

¹²⁴ Vgl. van Dick (2004), S. 2ff.

¹²⁵ Vgl. Mowday et al. (1979), S. 226; van Dick (2004), S. 5.

¹²⁶ Vgl. Park et al. (2009), S. 4.

¹²⁷ Vgl. Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005), S. 244.

¹²⁸ Vgl. Park et al. (2009), S. 4.

¹²⁹ Vgl. Mowday et al. (1979), S. 226; Meyer et al. (1993), S. 542; Kieser (1995), S. 1442.

¹³⁰ Vgl. Armenakis et al. (1993).

werden.¹³¹ Allerdings beschreibt das Konzept primär eine eindimensionale Einstellung, anstelle eines psychologischen Zustands und es fehlt an einer direkten Verhaltenswirkung.

Commitment erklärt den Restrukturierungserfolg über den Mitarbeiterereinsatz umfassender als andere Konzepte der Organisationspsychologie. Abbildung 4 fasst die beschriebenen Wirkungen von Commitment in der Restrukturierung zusammen. Organisationscommitment wirkt gegen Kündigungsabsichten und tatsächliche Kündigungen. Damit sichert es den Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen. Die affektive und normative Komponente beeinflusst die Reaktion auf die Krisensituation. Die affektive Komponente hat zudem Einfluss auf die Anwesenheit bei der Arbeit. Restrukturierungscommitment verhindert mit allen drei Komponenten Widerstand der Mitarbeiter gegen die Restrukturierung und schafft Verhaltensakzeptanz, d. h. die notwendige Befolgung von Maßnahmen und Anweisungen. Die affektive und normative Komponente erklären darüber hinaus Einstellungsakzeptanz, also aktive Kooperation oder gar Verfechtung der Restrukturierungsmaßnahmen. Zudem fördern sie Opferbereitschaft, z. B. Lohnverzicht oder unbezahlte Überstunden, und die noch wichtigere Leistung der Mitarbeiter.



Abbildung 4: Wesentliche theoretische Wirkungen von Commitment in der Restrukturierung [eigene Darstellung].

4.2 Entstehung von Commitment in der Restrukturierung

Die allgemeinen Einflussfaktoren von Organisationscommitment wurden in Kapitel 3.4 angesprochen. Organisations- und Führungscharakteristiken, Arbeitsinhalte, Persön-

¹³¹ Vgl. Wanberg & Banas (2000).

lichkeitseigenschaften sowie Gerechtigkeitsaspekte beeinflussen affektives Commitment. Kalkulatorisches Commitment wird durch Beschäftigungsalternativen und organisationsspezifisches Wissen, normatives Commitment durch Sozialisation und Reziprozität bestimmt. Diese Einflussfaktoren müssen auf Grund der gleichen theoretischen Grundlagen auch für das Restrukturierungscommitment gelten. Empirische Studien zur Bildung von Restrukturierungscommitment liegen nur wenige vor.¹³²

Weil Commitment zu einem großen Teil auf emotionalem Erleben, Identifikation und Reziprozität beruht, ist es anfällig für Störungen.¹³³ Das gilt sowohl für das bereits entwickelte Organisationscommitment als auch für das sich bildende Restrukturierungscommitment. Unsicherheiten in der Krisensituation und Nachteile für Mitarbeiter durch Restrukturierungsmaßnahmen beeinflussen das psychologische Verhältnis zum Unternehmen primär negativ und müssen bei Betrachtung der Commitment-Bildung als Störgrößen berücksichtigt werden.

Armenakis und Bedeian argumentieren in ihrer Literaturübersicht zum Thema *Organizational Change*, dass alle Veränderungsmaßnahmen drei Dimensionen gemeinsam haben: *Kontext*, *Inhalt* und *Prozess* der Veränderung.¹³⁴ Dieses Grundgerüst dient im Nachfolgenden zur systematischen Betrachtung von Commitment in der Restrukturierung. Relevante Variablen des Restrukturierungscommitment – sowohl Einflussfaktoren als auch Störgrößen – werden an Hand der Dimensionen erläutert.

Kontext

Die *kontextbezogene* Dimension umfasst alle Bedingungen und Einflüsse aus der internen und externen Unternehmensumwelt während der Restrukturierung.¹³⁵ Dazu gehören die Krisensituation und der daraus resultierende Wandlungsbedarf, Branchen- und Marktlage sowie die Situation auf dem Arbeitsmarkt.

Als erste Voraussetzung für die Bildung von Restrukturierungscommitment müssen Mitarbeiter die abstrakte Restrukturierung insofern erkennen können, als Veränderungen im Unternehmen stattfinden. Nur dann kann die Restrukturierung Ziel von Com-

¹³² Vgl. Meyer et al. (2007), S. 185.

¹³³ Vgl. van Dick (2004), S. 13.

¹³⁴ Vgl. Armenakis & Bedeian (1999).

¹³⁵ Vgl. Armenakis & Bedeian (1999), S. 297ff.

mitment werden.¹³⁶ Wegen des Charakters einer radikalen Transformation wird dies zumindest in der Realisierungsphase leicht fallen. Zu Beginn wird das Bewusstsein für die Restrukturierung bspw. durch Ankündigung von Veränderungen durch die Geschäftsleitung oder die Arbeit von externen Unternehmensberatern erzielt.

Zweitens müssen Mitarbeiter die Krisensituation realisieren, einen daraus resultierenden Wandlungsbedarf anerkennen und die Restrukturierung mit diesem in Verbindung bringen. Erst mit dieser zweiten Bedingung kann Restrukturierungscommitment die Wandlungsbereitschaft in einer Unternehmenskrise herstellen.¹³⁷

Bei dem Krisentyp *Managementfehler* ist es wahrscheinlich, dass das Vertrauen der Mitarbeiter gestört ist. Die aktuelle Situation des Unternehmens hat sich über längere Zeit angebahnt und Mitarbeiter verknüpfen sie mit den Fehlleistungen der Verantwortlichen. Auf Grund der Enttäuschung und der Verletzung des psychologischen Vertrags ist das Organisationscommitment in den affektiven und normativen Komponenten nur gering ausgeprägt; Studien belegen die enge Verbindung von Unternehmen und Top-Management in der Wahrnehmung der Mitarbeiter.¹³⁸ Probst bestätigt diese Überlegung mit einer empirischen Studie während einer Zusammenlegung von Regierungsbehörden. Dabei wurde allerdings das OCQ verwendet. Die Veränderung – sofern diese von den Probanden wahrgenommen wurde – beeinflusste das Organisationscommitment über einen Zeitraum von sechs Monaten signifikant negativ.¹³⁹

Das Restrukturierungscommitment dagegen kann stark ausgeprägt sein, weil die Restrukturierung als Chance zur Verbesserung des Unternehmens gesehen wird, besonders unter der Leitung einer externen Unternehmensberatung.¹⁴⁰ In den meisten Fällen muss das Vertrauen aber zunächst zurück gewonnen werden. Die kann z. B. durch Transparenz des Restrukturierungskonzepts geschehen (siehe *Prozess*).¹⁴¹

Bei dem Krisentyp *Absatzeinbruch* wird u. a. die Marktlage oder der Kundenkreis verantwortlich für die Krisensituation gemacht. Organisationscommitment wird auf dem Niveau aus Zeiten vor der Krise verbleiben oder auf Grund von Mitarbeiterzusammenhalt und gruppenspezifischer Abgrenzung zu Wettbewerbern gar erhöht. Für das Restrukturierungscommitment kann dies bedeuten, dass die Ausprägung zu Beginn sehr

¹³⁶ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 310.

¹³⁷ Vgl. Conner (1992), S. 86f.; Krüger (2009), S. 31f.

¹³⁸ Vgl. Reichers (1986), zitiert nach Meyer & Allen (1997), S. 19f.

¹³⁹ Vgl. Probst (2003).

¹⁴⁰ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 322.

¹⁴¹ Vgl. Groß (2010), S. 127.

gering ist, da Mitarbeiter bisherigen Strukturen und Prozessen weiter vertrauen. Die Krisensituation muss aus ihrer Sicht nur ausgehalten werden, um danach wie gewohnt erfolgreich zu sein. Daher muss in einem ersten Schritt bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Lage geschaffen werden.¹⁴² Conner betitelt dieses Vorgehen als „pain management“¹⁴³.

Beschäftigungsalternativen und bisherige Investitionen werden nach Meyer und Allen keinen Einfluss auf das kalkulatorische Commitment haben, so lange sie nicht von dem Individuum wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung von allgemeinen Arbeitsmarktbedingungen oder der Wahrscheinlichkeit von Entlassungen im Unternehmen ist für die einzelnen Mitarbeiter sehr unterschiedlich.¹⁴⁴ Da Unternehmenskrisen generell die Unternehmensfortführung in Frage stellen, ist eine relativ starke Ausprägung von kalkulatorischem Commitment zu vermuten. Die Krise ist damit ein „triggering“ event¹⁴⁵, das Mitarbeiter die Einflussfaktoren des kalkulatorischen Commitment verstärkt wahrnehmen lässt.

Der *Kontext* der Restrukturierung wirkt sich direkt auf das Organisationscommitment aus und bedingt die Bildung von Restrukturierungscommitment. Dabei spielt die Wahrnehmung eine zentrale und sollte demnach von den Verantwortlichen der Restrukturierung gesteuert werden (siehe *Prozess*).

Inhalt

Unter der *inhaltlichen* Dimension sind *explizite* Bestandteile des Restrukturierungskonzepts und ihre Wirkung auf die Beteiligten gemeint.¹⁴⁶ Dies sind die Sofortmaßnahmen, die definierten Ziele, transformationale Veränderungen im Unternehmen und die direkt messbaren Folgen.

Commitment von Mitarbeitern wird, wie in Studien empirisch belegt wurde, weniger direkt durch objektive Restrukturierungsinhalte oder das Ausmaß einzelner Maßnahmen beeinflusst.¹⁴⁷ Vielmehr wirkt auf Commitment, wie Mitarbeiter persönlich mit Restruk-

¹⁴² Vgl. Kotter (1995), S. 60.

¹⁴³ Conner (1992), S. 86.

¹⁴⁴ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 58.

¹⁴⁵ Meyer & Allen (1997), S. 58.

¹⁴⁶ Vgl. Armenakis & Bedeian (1999), S. 296f.

¹⁴⁷ Vgl. Rafferty & Griffin (2006), S. 1160; Herold et al. (2007), S. 947.

turierungsinhalten umgehen. Dies ist abhängig von Wahrnehmung, Erwartungen und Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter.¹⁴⁸

Zu Beginn einer Restrukturierung sind Inhalte noch undetailliert und Ziele allgemein formuliert. Somit wird auch das Ausmaß von Maßnahmen verschieden wahrgenommen und die Reaktion der Mitarbeiter beruht zum Teil auf Annahmen und Vermutungen. Der Verlauf der Restrukturierung ist nicht vorhersehbar. Folglich sind viele Mitarbeiter verunsichert.

Fryxell, Dooley und Li fanden heraus, dass bei Vertrauenswürdigkeit der Führungskräfte bestehende Unsicherheiten während Veränderungsmaßnahmen abgeschwächt und darüber Commitment erhöht werden konnte.¹⁴⁹ Im Umkehrschluss beeinflussen Unsicherheiten Commitment negativ. Die Autoren haben aber nur die Wirkung auf Organisationscommitment betrachtet. Nichtsdestotrotz kann daraus geschlossen werden, dass die Beseitigung von Unsicherheiten auch die Bildung von Restrukturierungscommitment erleichtert. Wenn das Vertrauen in die Kompetenz der Verantwortlichen gestärkt werden kann, bauen Mitarbeiter Unsicherheiten ab. Die Restrukturierungsziele erscheinen erreichbar, was die Bildung von Restrukturierungscommitment begünstigt.

Rafferty und Griffin belegen in einer Studie, dass die wahrgenommene Planung der Restrukturierung und eine einhergehende Information der Mitarbeiter Unsicherheiten reduzieren. Zudem forcieren Veränderungshäufigkeit und eine undefinierte Veränderungsphase, d. h. ohne einen klaren Anfang und ein klares Ende, Unsicherheiten bei den Mitarbeitern.¹⁵⁰ Strukturierte Auseinandersetzung mit Inhalten und klaren Rahmenbedingungen reduzieren somit Unsicherheiten.

Herold, Fedor und Caldwell belegen in ihrer Studie, dass nicht das Ausmaß der Restrukturierung, sondern Selbstwirksamkeit das Restrukturierungscommitment bestimmt. Mitarbeiter, die sich fähig fühlen, mit den Anforderungen der Restrukturierung umzugehen, stehen dieser auch weniger entgegen.¹⁵¹ In einer früheren Studie kommen die Autoren aber zu dem Ergebnis, dass das Ausmaß einer Restrukturierung zumindest indirekt auf Restrukturierungscommitment wirkt. Erachten Mitarbeiter die Restrukturierung insgesamt als Verbesserung, wirkt sich dies positiv auf ihr Restrukturierungscommitment

¹⁴⁸ Vgl. Reinert (2006), S. 415; Conner (1992), S. 15ff.; Meyer & Allen (1997), S. 52.

¹⁴⁹ Vgl. Fryxell et al. (2004).

¹⁵⁰ Vgl. Rafferty & Griffin (2006).

¹⁵¹ Vgl. Herold et al. (2007).

aus.¹⁵² Neben der Wahrnehmung der Mitarbeiter kommt es dabei auf Ursachenzuschreibung an. Die Restrukturierung muss als Ursache der Verbesserung gesehen bzw. muss ihr zumindest eine positive Absicht zugeschrieben werden.¹⁵³

Der *Inhalt* der Restrukturierung kann Unsicherheiten hervorrufen, die negativ auf die Commitment-Bildung einwirken. Sowohl die Wahrnehmung des Restrukturierungsergebnisses als auch die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter beeinflussen das Restrukturierungscommitment. Die Wahrnehmung wird besonders durch *prozessuale* Variablen gesteuert.

Prozess

Die *prozessuale* Dimension betrachtet *implizite* Bestandteile der Restrukturierung. Sie umfasst die Variablen, welche das Vorgehen der Implementierung bestimmen und Commitment direkt beeinflussen.¹⁵⁴ Hoffmann behauptet: „The difference between successful and unsuccessful turnarounds may lie more in the process by which the specific strategies are implemented rather than in their content“.¹⁵⁵ Besonders das affektive Restrukturierungscommitment wird direkt beeinflusst, da es auf dem Erleben von Restrukturierungsinhalten, Führungscharakteristiken sowie der Einbindung in die Konzepterarbeitung und Maßnahmen beruht. Affektives Organisationscommitment wird durch den Prozess der Restrukturierung zunächst nicht direkt beeinflusst. Fedor, Caldwell und Herold zeigen mit einer Querschnittserhebung der OC-Veränderung während einer Restrukturierung, dass diese dem Mittelwert der Skala entspricht, demnach keine Veränderung stattgefunden hat.¹⁵⁶

Meyer und Allen nehmen an, dass eine von den Mitarbeitern als fair empfundene Behandlung das affektive Commitment stärker beeinflusst als das persönliche Ausmaß von Restrukturierungsmaßnahmen.¹⁵⁷ Studien zeigen, dass nach Entlassungen in Unternehmen das Organisationscommitment der verbleibenden Mitarbeiter besonders stark sinkt, wenn diese die Kündigungen als unfair empfinden.¹⁵⁸ Im Umkehrschluss könnte

¹⁵² Vgl. Fedor et al. (2006), S. 15ff.

¹⁵³ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 55f. u. S. 89.

¹⁵⁴ Vgl. Vgl. Armenakis & Bedeian (1999), S. 301ff.; Meyer & Allen (1997), S. 53.

¹⁵⁵ Hoffmann (1989), zitiert nach Buschmann (2006), S. 66.

¹⁵⁶ Vgl. Fedor et al. (2006), S. 14.

¹⁵⁷ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 46ff.

¹⁵⁸ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 84.

eine faire Behandlung während der Restrukturierung das Commitment erhöhen. Eine empirische Studie konnte dies jedoch nicht bestätigen.¹⁵⁹

Andere Autoren empfehlen Führungskräften Commitment in ihren eigenen Handlungen vorzuleben und damit ein die Commitment-Bildung begünstigendes Arbeitsklima zu schaffen.¹⁶⁰ Wenn Führungskräfte und Unternehmensleitung *mit gutem Beispiel voran gehen*, werden Mitarbeiter eher die Restrukturierung akzeptieren und selber Leistung erbringen. Unter Berücksichtigung des Einflussfaktors Gerechtigkeit (Kapitel 3.4) werden Mitarbeiter Maßnahmen eher akzeptieren, wenn diese für alle gelten.

Charisma, Teamorientierung und humane Orientierung der Führungskräfte haben zumindest einen Einfluss auf Organisationscommitment.¹⁶¹ Herold et al. zeigen, dass *change leadership* nur bei allgemein schwacher Führung im Unternehmen und starkem Veränderungsausmaß bedeutend ist.¹⁶² Die Wirkung allgemeiner Führungscharakteristiken auf das Restrukturierungscommitment ist noch nicht ausreichend geklärt.

In der Studie zu *Offenheit für Veränderungen* belegen Wanberg und Banas, dass Partizipation und Information die Wahrnehmung und Einstellung von Mitarbeitern gegenüber Veränderungen beeinflussen. Eine hohe Partizipation, d. h. eine ermöglichte Beteiligung der Mitarbeiter, wirkt sich positiv auf die Überzeugung der Mitarbeiter aus, dass die Veränderung vorteilhaft für sie und das Unternehmen ist. Frühzeitige und umfassende Information der Mitarbeiter wirkte sich positiv auf die Befolgung der Veränderung aus.¹⁶³ Zwar wurde nicht explizit Restrukturierungscommitment erhoben, die Befragung fand jedoch während einer radikalen, transformationalen Veränderung statt, so dass sich unter Berücksichtigung erforschter Einflussbeziehungen und theoretischer Ähnlichkeit die Ergebnisse wie folgt auf Restrukturierungscommitment übertragen lassen: Da Partizipation die Wahrnehmung über das Ausmaß der Restrukturierung positiv beeinflusst, dies wiederum Restrukturierungscommitment erhöht, wird über Partizipation zumindest indirekt das Restrukturierungscommitment beeinflusst. Außerdem ist Befolgung *direkt zielbestimmtes Verhalten* von Restrukturierungscommitment. Daher wird die Qualität der Information vermutlich zunächst das Restrukturierungscommitment und darüber die Befolgung der Restrukturierung durch die Mitarbeiter beeinflussen.

¹⁵⁹ Vgl. Fedor et al. (2006), S. 15f.

¹⁶⁰ Vgl. Meyer et al. (2002), S. 38.

¹⁶¹ Vgl. Steyrer et al. (2007).

¹⁶² Vgl. Herold et al. (2008); *change leadership* baut auf die Führungsempfehlungen von Kotter (1995) auf.

¹⁶³ Vgl. Wanberg & Banas (2000).

In einer Studie zur Kommunikation während der Einführung neuer IT-Systeme bestätigt Lewis, dass die Beurteilung der Informationsqualität einen signifikant negativen Einfluss auf Widerstände, den Gegenpol von Commitment, hat.¹⁶⁴

Rafferty und Restubog schließlich erhoben während eines Unternehmenszusammenschlusses das affektive Restrukturierungscommitment (CAC) der Mitarbeiter und mögliche Einflussfaktoren. Die Qualität der Information korrelierte signifikant positiv mit dem CAC der Mitarbeiter, während die eigentliche Anzahl an Informationsveranstaltungen keinen Einfluss auf das CAC hatte. Die Information hat eine hohe Qualität, wenn sie frühzeitig erfolgt sowie korrekte und zweckmäßige Inhalte vermittelt. Gleichzeitig mildert Information die Beunruhigung der Mitarbeiter.¹⁶⁵

Die Aspekte Mitarbeiterführung und -information fließen in der Kommunikation während der Restrukturierung zusammen. Forschung über die Beeinflussung von Restrukturierungscommitment im Speziellen gibt es nur eingeschränkt. Generell sind das positive Erleben und die Bewertung des Nutzens der Restrukturierung bei der Bildung von CAC entscheidend.¹⁶⁶ Kommunikation ist zur Überwindung von Widerständen vermutlich die bedeutendste prozessuale Variable.¹⁶⁷

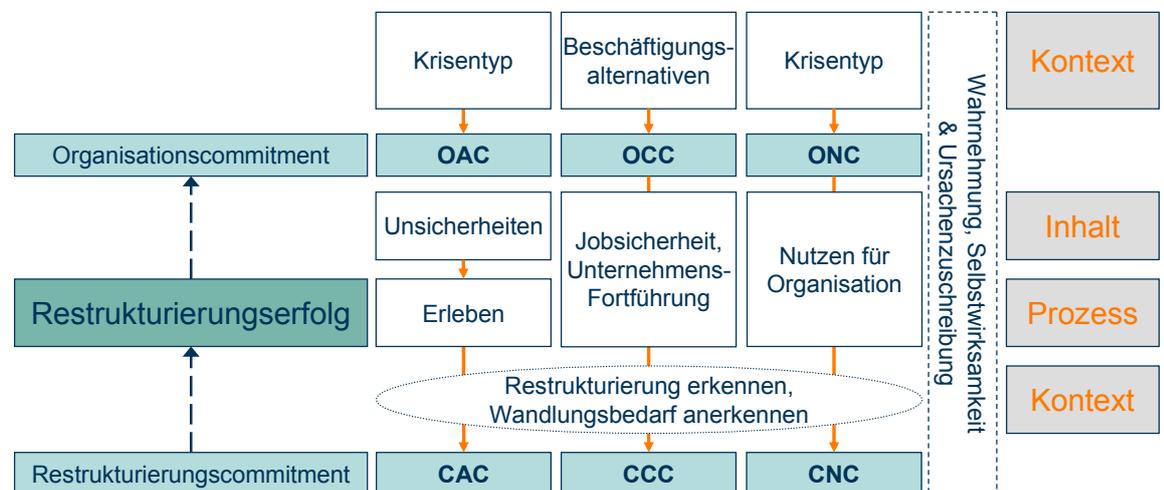


Abbildung 5: Wesentliche theoretische Zusammenhänge bei Commitment-Bildung [eigene Darstellung].

Die Bildung von Commitment wird durch die drei Dimensionen *Inhalt*, *Kontext* und *Prozess* bestimmt. Wahrnehmung, Ursachenzuschreibung und die Persönlichkeitseigen-

¹⁶⁴ Vgl. Lewis (2006), S. 39f.

¹⁶⁵ Vgl. Rafferty & Restubog (2009).

¹⁶⁶ Vgl. Felfe (2008), S. 234f.

¹⁶⁷ Vgl. Groß (2010), S. 134; Russ (2008), S. 199ff.; Conway & Monks (2008), S. 78ff.

schaft Selbstwirksamkeit beeinflussen die Wirkung aller Variablen auf Commitment. Die wesentlichen Zusammenhänge sind in Abbildung 5 dargestellt.

Die Variablen des Kontexts beeinflussen erstens über Krisentyp und Konjunktur das Organisationscommitment, wobei sie für die Ausprägung des kalkulatorischen Commitment als Impuls wirken. Zweitens sind sie Voraussetzung bei der Bildung von Restrukturierungscommitment. Inhaltsvariablen beeinflussen Restrukturierungscommitment indirekt über den persönlichen Umgang mit ihnen und die Wahrnehmung seitens der Mitarbeiter. Die Wahrnehmung kann von Prozessvariablen gesteuert und Restrukturierungscommitment damit direkt bestimmt werden.

Kalkulatorisches Organisations- und Restrukturierungscommitment korrelieren stark miteinander.¹⁶⁸ Wenn Mitarbeiter auf der Grundlage von Kostenabwägungen Organisationsbindung entwickeln, sind sie auch in hohem Maße gezwungen, die Restrukturierung zu befolgen, um ihren Arbeitsplatz zu erhalten.

Normatives Restrukturierungscommitment ist in hohem Maße davon abhängig, inwieweit Mitarbeiter in den Maßnahmen einen Nutzen für das Unternehmen sehen. Bei hohem normativen Organisationscommitment und trotzdem geringem normativen Restrukturierungscommitment kann der Widerstand in der Absicht liegen, dass Unternehmen zu schützen.¹⁶⁹ Nach Meyer und Allen entscheiden sich Mitarbeiter bei Konflikten unter den Foci von Commitment für das Ziel, welches ihnen vor dem Konflikt wichtiger war bzw. gegen das Ziel, welches den Konflikt zu verantworten hat. Sehen Mitarbeiter das Unternehmen durch die Restrukturierung bedroht, wenden sie sich gegen die Maßnahmen.¹⁷⁰

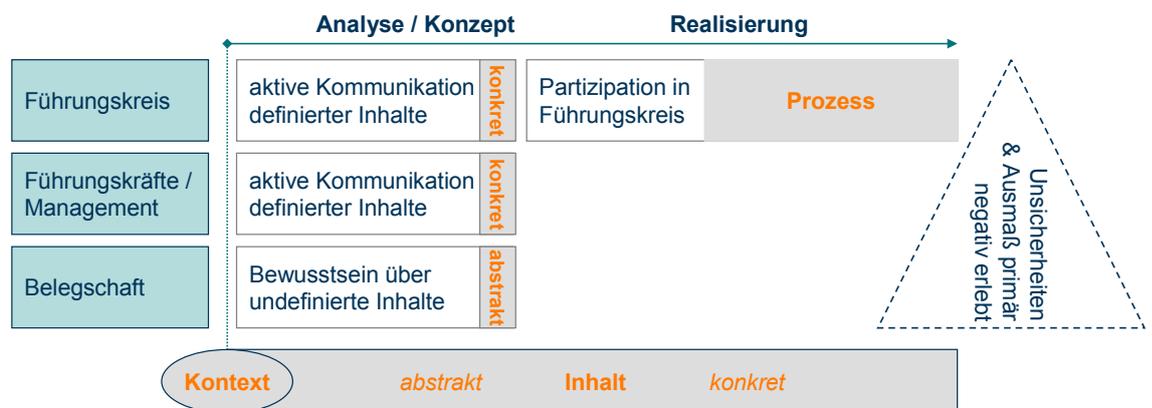


Abbildung 6: Unterschiedlicher Einfluss der Dimensionen auf die Mitarbeitergruppen [eigene Darstellung].

¹⁶⁸ Vgl. Meyer & Herscovitch (2001), S. 485.

¹⁶⁹ Vgl. Piderit (2000), S. 786.

¹⁷⁰ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 100.

Die Mitarbeiter des Unternehmens sind unterschiedlich mit den Dimensionen konfrontiert (siehe Abbildung 6), da während der meisten Restrukturierungsprojekte Mitarbeitergruppen unterschiedlich einbezogen werden. Dem Management werden auf Grund der hierarchischen Position Krisenausmaß und Restrukturierungsinhalte detailliert kommuniziert. Es weiß damit umfangreich über die Restrukturierung bescheid. Der Führungskreis setzt sich aus den Trägern der Restrukturierung zusammen, also jenen Personen, die als Schlüsselpersonen identifiziert und mit eigenen Teilprojekten vertraut sind. Dies können Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchieebenen sein. Je nach Unternehmensgröße sind ein Großteil des Managements aber auch Mitarbeiter niedrigerer Hierarchieebenen, vor allem Fachkräfte, in den Führungskreis einbezogen. Der Führungskreis wird durch eigene Teilprojekte bei der Maßnahmenerarbeitung und deren Umsetzung einbezogen. Die restliche Belegschaft wird zunächst nur indirekt informiert und erst in der fortgeschrittenen Realisierung einbezogen. Somit herrschen hier höhere Unsicherheiten und das Ausmaß der Restrukturierung ist den Personen unklar, wird daher negativ eingeschätzt.¹⁷¹

Schlüsselergebnisse

Die bislang nicht umfassende empirische Forschung zur Bildung von Commitment in der Restrukturierung befasst sich vor allem mit generellen Einflussfaktoren und Störgrößen. Für die Durchführung von Restrukturierungsprojekten wäre es jedoch relevant, gezielte Aktionen und Maßnahmen zur Commitment-Erhöhung zu kennen, die auch den Besonderheiten der Restrukturierung gerecht werden.

Erstens wird für einen nachhaltigen Restrukturierungserfolg, wie vorangegangen erläutert, Commitment möglichst vieler Mitarbeiter des Unternehmens benötigt. So plädiert auch Piderit dafür, dass „generating widespread conversation rather than beginning change process by engaging a small group of managers“¹⁷² eine wünschenswerte Maßnahme wäre.

Zweitens herrschen eine hohe Komplexität des Handlungsbedarfs und Zeitdruck bei der Maßnahmenumsetzung.¹⁷³ Daher ist Commitment schon in frühen Phasen notwendig, um auch eine frühe Unterstützung der Mitarbeiter zu erreichen.

¹⁷¹ Vgl. Projektvorgehen bei KPMG, siehe *Leitfadeninterviews KPMG Berater*, Anhang A; Faulhaber & Grabow (2009), S. 149f.; Loeber & Strehlau (2010), S. 77f.

¹⁷² Piderit (2000), S. 791.

¹⁷³ Vgl. Groß (2010), S. 126; Müller (1986), S. 411.

Empirische Studien haben Unterstützung seitens der Mitarbeiter erst in relativ späten Phasen der Restrukturierung festgestellt. Buschmann argumentiert, dass dieses Ergebnis auf der in Restrukturierungsprojekten üblichen späten Information der Mitarbeiter beruht. Durch frühe Einbindung wäre auch frühere Unterstützung wahrscheinlich.¹⁷⁴ Frühes Commitment in der Restrukturierung ist in jedem Fall wichtig: Eine der wenigen empirischen Längsschnittstudien zur Commitment-Bildung kommt zu dem Ergebnis, dass die anfängliche Commitment-Ausprägung zum Zeitpunkt T1 einen signifikanten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter im Zeitpunkt T2 hat. Affektives und normatives Restrukturierungscommitment begünstigen, kalkulatorisches Restrukturierungscommitment verhindert die Mitarbeiterunterstützung in der Realisierung. Außerdem bestätigen die Autoren mit Hilfe hierarchischer Regression, dass die Erhöhung affektiven und normativen Restrukturierungscommitment im Verlauf der Unternehmensveränderung auch die Erhöhung der Mitarbeiterunterstützung hervorruft.¹⁷⁵

Interessanterweise verändert sich in der Studie das Restrukturierungscommitment zwischen den Zeitpunkten T1 und T2 im Mittel nicht. Dies liegt vermutlich an der mangelhaften Konzeption der Befragung: Zwischen den Erhebungen sind eine Reihe von sowohl negativen als auch positiven Ereignissen aufgetreten. Dazu gehören die Entlassung von ca. 200 Mitarbeitern und die anschließende Einstellung neuer Mitarbeiter in gleichem Umfang. Dieser Mitarbeiteraustausch wurde durch zentrale Informationsveranstaltungen, Veranstaltungen in einzelnen Betrieben und Führungstrainings begleitet, welche dem negativen Ereignis entgegenwirken sollten. Einflüsse einzelner Maßnahmen oder Ereignisse auf Restrukturierungscommitment überlagern sich, so dass eine Aussage über Kausalität nicht möglich ist. Die Wirkung auf die Mittelwerte wird durch den Einbezug der neuen Mitarbeiter verfälscht. Eine Auswertung für die verschiedenen Mitarbeitergruppen fand nicht statt. Zudem beschränkt die verwendete Likert-Skala mit nur fünf Punkten die Sensibilität bei der Erhebung von Commitment-Veränderungen.

In Gesprächen mit Restrukturierungsberatern wurde Kommunikation, bestehend u. a. aus Appellen an die Mitarbeiter und idealtypisch einer zentralen Informationsveranstaltung nach Konzepterarbeitung, als förderlich für die Mitarbeitermotivation genannt.¹⁷⁶ Aus der Literatur zum Thema Restrukturierung können die nachfolgenden Schlüsseler-

¹⁷⁴ Vgl. Buschmann (2006), S. 234.

¹⁷⁵ Vgl. Meyer et al. (2007), S. 197f.

¹⁷⁶ Siehe *Leitfadeninterviews KPMG Berater*, Anhang A.

eignisse identifiziert werden, die Experten zur Mitarbeitermotivation als hilfreich oder gar notwendig ansehen:

Müller spricht von einem notwendigen Appell an die Mitarbeiter, um sie von der Restrukturierung zu überzeugen und die notwendige Einstellungsakzeptanz zu erzielen. Dieser Appell sollte von den Verantwortlichen der Restrukturierung über Kommunikationsinstrumente wie Leitfäden erfolgen. Der Autor empfiehlt darüber hinaus die frühzeitige und ehrliche Information sowie Partizipation der Mitarbeiter.¹⁷⁷

Böckenförde empfiehlt frühzeitige und stufengerechte Information der Mitarbeiter, damit sich diese mit der Restrukturierung identifizieren können und eine Motivationswirkung erfahren. Dafür sind u. a. Versammlungen der Mitarbeiter oder Videobotschaften von den Verantwortlichen der Restrukturierung geeignet, die jedoch nicht nur einmalig auftreten sollten.¹⁷⁸

Kotter stellt nach jahrelanger, praktischer Erfahrungen Regeln zur erfolgreichen Gestaltung von Unternehmenswandel auf. Neben der Schaffung einer Vision mahnt er, dass kurzfristige Erfolge unbedingt eingeplant, realisiert und mit Belohnung kommuniziert werden müssen. Es ist wichtig, Mitarbeitern Beweise zu liefern, dass die geplante Veränderung auch die versprochenen Ergebnisse bringt. Ansonsten werden viele Mitarbeiter aufgeben oder gar Widerstand leisten.¹⁷⁹

Buschmann hält fest, dass „für die Wiederherstellung des Vertrauens *Signale* von wesentlicher Bedeutung“¹⁸⁰ sind. Darunter fallen Verzichtleistung durch das Management und direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern über Betriebsversammlungen und Lenkungsausschüsse, um Information und Orientierung zu geben. Außerdem erwähnt der Autor, dass frühe Erfolge besonders geeignet sind, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen.¹⁸¹

Faulhaber und Grabow bestärken den Ansatz, dass „schnelle Erfolge zählen“¹⁸², da sie die Motivation der Mitarbeiter für die Restrukturierung steigern. Zusätzlich sollen Mitarbeiter während der Konzeptphase informiert, später auch direkt einbezogen werden. In jedem Fall muss spätestens das Restrukturierungskonzept allen Mitarbeitern vorgestellt werden. Dafür eignen sich Betriebsversammlungen durch die Geschäftsführung oder Mitarbeiterversammlungen durch den Betriebsrat. Die Autoren sehen in zent-

¹⁷⁷ Vgl. Müller (1986), S. 505 u. S. 543.

¹⁷⁸ Vgl. Böckenförde (1996), S. 96.

¹⁷⁹ Vgl. Kotter (1995), S. 61 u. S. 65f.

¹⁸⁰ Buschmann (2006), S. 233.

¹⁸¹ Vgl. Buschmann (2006), S. 144f. u. S. 234.

¹⁸² Faulhaber & Grabow (2009), S. 124.

ralen Informationsveranstaltungen den Vorteil, alle Mitarbeiter zu erreichen. Sie geben jedoch zu bedenken, dass eine einmalige Veranstaltung die Gefahr von Frustration und Ärger beinhaltet. Deshalb empfehlen sie eine Wiederholung der Versammlung.¹⁸³

Die Autoren erwähnen nicht explizit das Konzept Commitment. Schlüsselereignisse scheinen jedoch für die Bildung von Commitment sehr geeignet. Zwar ist Organisationscommitment ein relativ stabiles Konstrukt, gleichwohl ist es jedoch anfällig für emotionale Störungen. Genauso ist Restrukturierungscommitment während der frühen Restrukturierungsphase anfällig für Störungen bei der Bildung. Da die Restrukturierung erst mit ihrem Beginn Ziel von Commitment werden kann, können gleichzeitig frühe Schlüsselereignisse die Bildung von besonders affektivem und normativem Restrukturierungscommitment beeinflussen. Primär scheinen die Kommunikation früher Erfolge, nachfolgend *Quick Wins* genannt, oder *zentrale Informationsveranstaltungen* geeignet.

Hierfür spricht erstens, dass Kommunikation als bedeutendste prozessuale Variable bei der Commitment-Bildung Bestandteil beider Schlüsselereignisse ist.

Zweitens machen die Schlüsselereignisse zum einen Restrukturierungsinhalte transparent und strukturieren sie, zum anderen belegen sie den Nutzen der Restrukturierung und fördern das positive Erleben dieser. Damit wird Unsicherheiten entgegengewirkt und der Restrukturierung eine positive Absicht belegt. Die Ursachenzuschreibung erfolgt über zwei Wege: *Zentrale Informationsveranstaltungen* erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter positive Ausmaße der Restrukturierung wahrnehmen, während *Quick Wins* einen Zusammenhang zwischen Restrukturierungsmaßnahme und Erfolg direkt bewusst machen.

Drittens ermöglichen die genannten Schlüsselereignisse mit ihren Eigenschaften das Erreichen vieler bis aller Mitarbeiter des Unternehmens zu einem frühen Zeitpunkt.

4.3 Hypothesen zur empirischen Forschung

Der Effekt von Schlüsselereignissen auf das Commitment in der Restrukturierung ist in der empirischen Forschung bisher vernachlässigt. Die meisten Studien beschränken sich auf Querschnittserhebungen mit anschließenden Korrelationsanalysen, primär von allgemeinen Einflussfaktoren. Kausalitäten können damit nicht erklärt werden.¹⁸⁴ Meyer, Srinivas, Lal und Topolnytsky fordern deshalb, dass zukünftige Arbeiten genaue Bezie-

¹⁸³ Vgl. Faulhaber & Grabow (2009), S. 144, S. 149 u. S. 151.

¹⁸⁴ Vgl. Probst (2003), S. 417.

hungen untersuchen sollen.¹⁸⁵ Zudem bezieht sich empirische Forschung fast ausschließlich auf die nordamerikanische Region. Daher wirft der vorangegangene Entwurf eines Modells über Commitment in der Restrukturierung folgende Frage auf, deren Beantwortung einen praxisrelevanten Beitrag zur empirischen Commitment-Forschung im deutschen Raum bieten kann:

Welchen Einfluss hat das Schlüsselereignis in einer Restrukturierung (*zentrale Informationsveranstaltungen* oder *Quick Wins*) auf das Commitment der Mitarbeiter (*Organisationscommitment* und *Restrukturierungscommitment*)?

Aus den vorangegangenen Überlegungen zur Bildung von Commitment in der Restrukturierung, nämlich durch Schlüsselereignisse und unter Einfluss der drei Dimensionen *Kontext*, *Inhalt* und *Prozess*, lassen sich nachfolgend Hypothesen ableiten, die empirisch überprüft werden sollen.

Haupthypothese 1: Das Schlüsselereignis erhöht affektives und normatives Restrukturierungscommitment der Mitarbeiter, wogegen es kalkulatorisches Restrukturierungscommitment verringert.

Haupthypothese 2: Das Schlüsselereignis hat keinen relevanten Einfluss auf das Organisationscommitment der Mitarbeiter.

Haupthypothese 3: Mitarbeiter aus dem Führungskreis haben tendenziell höheres affektives Restrukturierungscommitment als Mitarbeiter aus anderen Gruppen. Die Belegschaft des Unternehmens hat tendenziell höheres kalkulatorisches Restrukturierungscommitment als Mitarbeiter aus anderen Gruppen.

Weiterhin lassen sich Hypothesen zur wesentlichen *Wirkung* von Commitment in der Restrukturierung aufstellen, die zur Kontrolle der Konstruktvalidität dienen:

Nebenhypothese 1: Affektives, kalkulatorisches und normatives Organisationscommitment der Mitarbeiter korrelieren negativ mit Kündigungsabsichten.

Nebenhypothese 2: Hohes affektives und hohes normatives Restrukturierungscommitment der Mitarbeiter weisen einen positiven Zusammenhang mit deren, über die Erwartungen hinausgehende, Einsatzbereitschaft (stellvertretend für Einstellungsakzeptanz und Leistung) während der Restrukturierung auf.

Nebenhypothese 3: Hohes affektives und hohes normatives Restrukturierungscommitment der Mitarbeiter weisen einen positiven Zusammenhang mit deren Opferbereitschaft während der Restrukturierung auf.

¹⁸⁵ Vgl. Meyer et al. (2007), S. 209.

Nebenhypothese 4: Affektives und normatives Restrukturierungs- und Organisationscommitment der Mitarbeiter korrelieren positiv mit deren Arbeitszufriedenheit.

Des Weiteren lassen sich Hypothesen über die *Zusammenhänge* bei der Commitment-Bildung aufstellen, die zur Kontrolle des Modells dienen:

Nebenhypothese 5: Je höher die Mitarbeiter das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes einstufen, desto höher ist auch ihr kalkulatorisches Organisations- sowie Restrukturierungscommitment ausgeprägt. Affektives Restrukturierungscommitment weist einen negativen Zusammenhang mit Arbeitsplatzunsicherheit auf.

Nebenhypothese 6: Je höher die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter ist, desto höher ist auch ihr affektives Restrukturierungscommitment ausgeprägt.

Nebenhypothese 7: Je besser sich Mitarbeiter über die Restrukturierungsinhalte und -ziele informiert fühlen, desto höher ist auch ihr affektives und normatives Restrukturierungscommitment ausgeprägt. Kalkulatorisches Restrukturierungscommitment dagegen weist einen negativen Zusammenhang mit der Informationsqualität auf.

Nebenhypothese 8: Wenn die Mitarbeiter die Unternehmensleitung für die Krise verantwortlich machen und deren Kompetenz zur Restrukturierung als eher gering einschätzen, wirkt sich dies negativ auf Organisationscommitment aus.

Nebenhypothese 9: Wenn Mitarbeiter den Restrukturierungsbedarf nicht anerkennen, wird deren Restrukturierungscommitment gering ausgeprägt sein. In diesem Fall sind Auswertungen unter Umständen nicht aussagekräftig, weil die Restrukturierung auf Grund der fehlenden Wahrnehmung bei den Mitarbeitern nicht Ziel von Commitment werden kann.

5 Empirische Untersuchung des Modells – Entwurf und Validierung der Forschungsmethode

5.1 Untersuchungsdesign

Um den Einfluss von Schlüsselereignissen auf Commitment in der Restrukturierung zu untersuchen, soll eine Längsschnittstudie durchgeführt werden, wie sie sowohl von Armenakis und Bedeian als auch von Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky gefordert wird.¹⁸⁶ So kann die Kausalität zwischen Schlüsselereignis und der Erhöhung des

¹⁸⁶ Vgl. Armenakis & Bedeian (1999), S. 311.; Meyer et al. (2002), S. 43.

Restrukturierungscommitment direkt überprüft und die Entwicklung von Commitment über einen Zeitraum betrachtet werden. Herold et al. merken an, dass eine Veränderung von Commitment in der Restrukturierung komplex ist und von Umweltfaktoren stark beeinflusst wird.¹⁸⁷ Dazu wurde im Modell die Einwirkung der Dimensionen *Kontext*, *Inhalt* und *Prozess* betrachtet, die im Untersuchungsdesign mit den Nebenhypothesen berücksichtigt werden.

Die nach Haupthypothesen 1 und 2 zu erwartenden Wirkungen des Schlüsselereignisses, allen voran die Erhöhung des affektiven/normativen und Verringerung des kalkulatorischen Restrukturierungscommitment, werden als Experiment mit einem Before-After-Design überprüft. Das Vorgehen ist in Abbildung 7 dargestellt. Zu einem Zeitpunkt T1 werden Organisations- und Restrukturierungscommitment der Mitarbeiter quantitativ erhoben und mit den jeweiligen Werten zu einem Zeitpunkt T2, der nach dem Auftreten des Schlüsselereignisses liegt, verglichen.

Wenn Schlüsselereignisse das Commitment der Mitarbeiter in der Restrukturierung erhöhen können, ist nicht nur deren Bedeutung für die Commitment-Bildung sondern auch für den Restrukturierungserfolg empirisch belegt. Denn die Commitment-Erhöhung bewirkt höhere Mitarbeiterbeiträge, wie Verhaltens- oder Einstellungsakzeptanz, welche den Restrukturierungserfolg ausmachen.

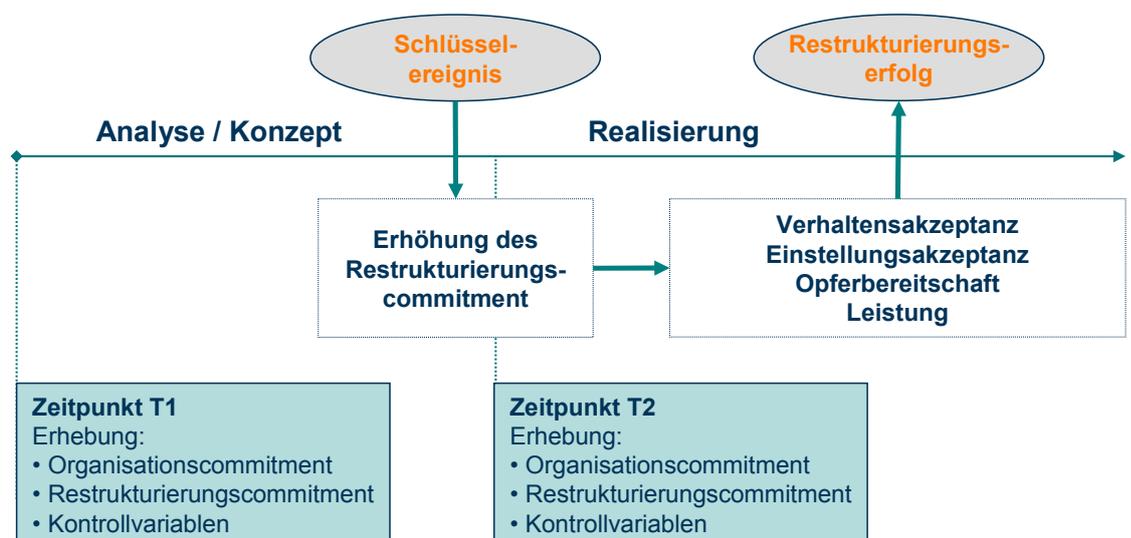


Abbildung 7: Untersuchungsdesign der empirischen Analyse zur Wirkung von Schlüsselereignissen [eigene Darstellung].

¹⁸⁷ Vgl. Herold et al. (2007), S. 945.

Zur Überprüfung der Wirkung von Restrukturierungscommitment und den im Modell aufgezeigten Zusammenhängen bei der Commitment-Bildung werden die aufgestellten Nebenhypothesen mittels Kontrollvariablen erhoben. Um die unterschiedliche Commitment-Ausprägung der einzelnen Mitarbeitergruppen festzustellen, muss auch die Gruppenzugehörigkeit erhoben werden.

Die Erhebung soll in einem Unternehmen stattfinden, welches sich in einer Krisensituation befindet und mit Hilfe einer externen Unternehmensberatung eine Restrukturierung im Sinne der in der Arbeit verwendeten Definition durchführt. Die Krisensituation und der Beginn der Konzeptphase sollen allen Mitarbeitern bewusst sein, damit Restrukturierungscommitment gebildet und erhoben werden kann. Der Einfluss von prozessualen Variablen sollte zum Zeitpunkt T1 nicht vorhanden sein, damit die Wirkung eines Schlüsselereignisses nicht überlagert wird. Deshalb sollte der Zeitpunkt T1 dem Beginn des Restrukturierungsprojekts entsprechen. Der Zeitpunkt T2 ist mit genügend Abstand zu dem Schlüsselereignis zu legen, damit dieses seine Wirkung entfalten kann.

Die Wahl des Schlüsselereignisses hängt letztlich von dem jeweiligen Restrukturierungsprojekt und dem Vorgehen der Unternehmensberatung ab. Die vorliegende Arbeit argumentiert auf Grundlage der Literatur und theoretischer Herleitungen für die besondere Bedeutung von *Quick Wins* und *zentralen Informationveranstaltungen*. Welche Ereignisse auf dem jeweiligen Projekt umgesetzt werden und inwieweit diese miteinander verbunden sind, muss situationsbedingt entschieden werden. So ist auf vielen Projekten damit zu rechnen, dass derartige idealtypische Maßnahmen nicht durchgeführt werden, nur auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe gerichtet sind oder in einer sehr späten Phase der Restrukturierung stattfinden.¹⁸⁸

Ein frühes, die gesamte Belegschaft erreichendes Schlüsselereignis, würde einen für die Mitarbeitergruppen unterschiedlichen Einfluss der Dimensionen verringern. Trotzdem wäre zu überprüfen, ob der Führungskreis durch stärkere Partizipation und Information weiterhin abgrenzbar bleibt. Der Zeitpunkt des Schlüsselereignisses und der daraus resultierende Einfluss auf die Gruppen muss aber beachtet werden. Wenn das Schlüsselereignis nur auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe gerichtet ist, sollen die anderen Gruppen als Kontrollgruppe dienen. So könnte *Quick Wins* bspw. in einem bestimmten Unternehmensbereich zur Anwendung kommen oder die Lenkungsausschüsse

¹⁸⁸ Vgl. Aussagen *Leitfadeninterviews KPMG Berater*, Anhang A.

des Führungskreises als *zentrale Informationsveranstaltung* gesehen werden. Wie vorangegangen beschrieben, soll aber eine möglichst große Zahl an Mitarbeitern erreicht werden, weshalb eingeschränkte Schlüsselereignisse nur auf Grund projektspezifischer Entwicklungen betrachtet werden sollen. Um Mitarbeitergruppen und ihre jeweiligen Commitment-Ausprägungen identifizieren zu können, muss des Weiteren eine hinreichend große Fallzahl der Gruppen auf dem spezifischen Projekt erreichbar sein.

5.2 Messinstrumente

Erhebung von Commitment

Gemäß dem der Arbeit zugrunde liegenden Verständnis von Commitment müssen sowohl Organisations- als auch Restrukturierungscommitment als Drei-Skalen-Konstrukte (affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment) erhoben werden. Im Rahmen der empirischen Forschung greift man bei der Auswahl von Erhebungsinstrumenten zunächst auf in der Literatur bestehende Skalen zurück, vor allem um die Vergleichbarkeit mit anderen Studien zu gewährleisten.¹⁸⁹

In der frühen Forschung wird als Erhebungsinstrument des Organisationscommitment überwiegend der erwähnte *Organizational Commitment Questionnaire* verwendet, welcher allerdings eine globale, eindimensionale Organisationsbindung erfasst und damit nicht geeignet ist. Andere Erhebungsansätze berücksichtigen zwar die Mehrdimensionalität von Commitment, beziehen sich jedoch auf ein Commitment-Verständnis als reine Einstellung statt einer psychologischen, verhaltenswirksamen Bindung.¹⁹⁰ Andere Messinstrumente konnten sich in der Literatur nicht durchsetzen.¹⁹¹ Für das Organisationscommitment hat sich nach heutigem Stand der 24 Aussagen umfassende Fragebogen von Allen und Meyer als Messinstrument bewährt.¹⁹² Er ist in zahlreichen Forschungsarbeiten zum Einsatz gekommen, in denen sowohl die Reliabilität als auch die Drei-Faktoren-Struktur mittels Faktorenanalyse bestätigt wurden.¹⁹³ Des Weiteren ist eine Übersetzung in die deutsche Sprache sowohl von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp als auch von Gadow und Rotter verfügbar.¹⁹⁴ Alle drei genannten Quellen bestätigen die Drei-Faktoren-Struktur. Die Skalen haben jeweils befriedigende interne Konsistenzen,

¹⁸⁹ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 253; Atteslander (2008), S. 277.

¹⁹⁰ Siehe O'Reilly III & Chatman (1986).

¹⁹¹ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 123; siehe besonders Jaros et al. (1993).

¹⁹² Siehe Allen & Meyer (1990).

¹⁹³ Vgl. zusammenfassend Felfe (2008), S. 78ff.

¹⁹⁴ Siehe Schmidt et al. (1998); Gadow & Rotter (2001), veröffentlicht in Krause et al. (2003).

nämlich Cronbachs Alpha-Werte zwischen $\alpha = .73$ und $\alpha = .87$, so dass Objektivität und Reliabilität des Konstrukts als gut beurteilt werden können.

Von der Verwendung der ebenfalls von Meyer und Allen aufgestellten 6-Item Skalen wird hier bewusst abgesehen.¹⁹⁵ Diese ist vor allem für die Skala des normativen Organisationscommitment (ONC) hinsichtlich der Inhaltsvalidität besser geeignet. Inhaltsvalidität ist die Eigenschaft der Skala, das betrachtete Merkmal wirksam zu erheben, und zudem die Eigenschaft der Items, die unterschiedlichen Aspekte von Commitment umfassend abzudecken.¹⁹⁶ Neben dem Leitmotiv der Sozialisation wird mit der 6-Item Skala die generelle Bindungsverpflichtung, also auch auf Basis von Reziprozität und psychologischem Vertrag, erhoben. Aber die Korrelation zwischen ONC und der affektiven Skala ist wesentlich höher als bei den 8-item Skalen.¹⁹⁷ Zudem liegen hier keine deutschen Übersetzungen vor.

Für das Restrukturierungscommitment liegt eine 18-Item Skala von Herscovitch und Meyer in englischer Sprache vor, zu der es noch keine bewährte deutsche Übersetzung gibt. Auch diese weist eine Drei-Faktoren-Struktur auf, die internen Konsistenzen liegen bei $\alpha = .86$ bis $\alpha = .94$.¹⁹⁸ Einzelstudien bestätigen die Eignung des Fragebogens.¹⁹⁹

Bei der Auswahl der relevanten Messinstrumente zur Verwendung in einem finalen Fragebogen sind, wie nachfolgend erläutert, Anpassungen notwendig:

Erstens wird zur Erhebung des Organisationscommitment die Übersetzung von Gadow und Rotter gewählt. Sie eignet sich wegen der kürzeren, einfacher formulierten Fragen im Vergleich zu der Übersetzung von Schmidt et al. besser. Letztere Übersetzung verwendet viele Nebensätze und Konjunktivformen und ist damit schwerer zu lesen. Nichtsdestotrotz sind einige Formulierungen nicht trennscharf und mehrdeutig zu interpretieren.²⁰⁰ In diesen Fällen wird auf die Formulierung von Schmidt et al. zurückgegriffen bzw. eine auf die englische Originalfassung zurückgreifende Formulierung durch den Autor gewählt.

¹⁹⁵ Siehe Meyer et al. (1993).

¹⁹⁶ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 199.

¹⁹⁷ Vgl. Meyer et al. (2002), S. 27ff.

¹⁹⁸ Siehe Herscovitch & Meyer (2002).

¹⁹⁹ Vgl. Meyer et al. (2007); Cunningham (2006); Herold et al. (2008); Conway & Monks (2008); Rafferty & Restubog (2009).

²⁰⁰ Z. B. fehlende Verständlichkeit bei „Eine ernste Konsequenz beim Weggang von der XYZ wäre der Mangel an Alternativen“, kein eindeutiges Motiv bei „Es macht mir nicht viel aus, die XYZ jetzt zu verlassen“ sowie Mehrfachdeutung bei „Im Moment ist es sowohl eine Notwendigkeit als auch mein Wunsch bei der XYZ zu bleiben“.

Zweitens sind die Fragen zum Restrukturierungscommitment nach Herscovitch und Meyer durch den Autor sinngemäß und mit möglichst ähnlicher Wortwahl aus dem englischen Original übersetzt.

Drittens haben Meyer und Herscovitch, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, generelle Leitmotive der drei Commitment-Komponenten identifiziert. Bei der Entwicklung der Skala zum affektiven Restrukturierungscommitment (CAC) halten sich die Autoren jedoch nicht stringent daran; sie konzentrieren sich vor allem auf Fragen zur Werterelevanz der Restrukturierung und greifen in einigen Fragen Aspekte der kognitiven Einstellung gegenüber einer Restrukturierung sowie die Wahrnehmung der Restrukturierungsnotwendigkeiten auf (z. B. „This change serves as an important purpose“ oder „This change is not necessary“).²⁰¹ Intrinsisch motivierende Aspekte werden hingegen vernachlässigt. In mehreren informellen Einzelgesprächen mit ausgewählten Studenten wurden die semantischen Bedeutungen der einzelnen Fragen des CAC analysiert. Die Personen waren aufgefordert, ihre Gedankenverläufe bei der Beantwortung der Fragen auszusprechen. Wie in Anhang B dargestellt, antworteten sie überwiegend auf Basis kognitiver Abwägungen in Bezug auf die bestehende Krisensituation. Gefühle waren nachrangig.²⁰² Probanden in echten Restrukturierungssituationen werden auf Grund des Eingebundenseins tendenziell ein emotionaleres Antwortverhalten zeigen als Studenten. Die Messung des affektiven Restrukturierungscommitment mit der vorliegenden Skala kann dennoch durch die Wahrnehmung der Unternehmenskrise und des daraus resultierenden Restrukturierungsbedarfs positiv beeinflusst und die wahre Ausprägung verfälscht werden. Damit muss die Inhaltsvalidität angezweifelt werden. Deshalb formuliert der Autor unter Berücksichtigung des Leitmotivs der affektiven Komponente, nämlich *Wünsche*, eine neue Skala zur Messung des affektiven Restrukturierungscommitment. Diese wurde in den Einzelgesprächen deutlich häufiger unter dem Gesichtspunkt der spezifischen Restrukturierung beantwortet und deckt die Leitmotive des affektiven Commitment umfassend ab.²⁰³

Nach Atteslander soll eine Vorstudie zur Validierung und Verständlichkeitsprüfung der finalen Wahl der Skalen durchgeführt werden.²⁰⁴ Dies ist zum einen wegen der vorgenommenen Anpassungen notwendig und zum anderen sinnvoll, weil Angaben zu Relia-

²⁰¹ Die genannten Aspekte sind Teile der Konzepte *Readiness* sowie *Openness to Change*; siehe hierzu Armenakis et al. (1993) sowie Wanberg & Banas (2000).

²⁰² Aussage eines Probanden: „Die Restrukturierung ist in der Krise sicher positiv und notwendig, obwohl ich die Art der Durchführung evt. nicht befürworten kann.“

²⁰³ Im Detail siehe Anhang auf CD, Ordner *002_Vorstudie*, Datei *Fragebogen_Vorstudie.xls*.

²⁰⁴ Vgl. Atteslander (2008), S. 277f.

bilität und Validität nicht unkritisch aus vorhergehenden Studien auf die eigene Erhebung übertragen werden sollten.²⁰⁵

Die Vorstudie soll zunächst zeigen, dass die internen Konsistenzen der Skalen jeweils Cronbachs Alpha-Werte in befriedigender Höhe erreichen. Hier gelten für einige Autoren α -Werte von über .80 als befriedigend.²⁰⁶ Andere Autoren sehen, je nach zu messendem Konstrukt, auch α -Werte von unter .70 als ausreichende interne Konsistenz an.²⁰⁷ In diesem Rahmen soll die Reliabilität der Skalen liegen.

Eine explorative Faktorenanalyse soll außerdem die Folgerung auf eine Dreifaktoren-Struktur beider Messinstrumente ermöglichen, um damit Konstruktvalidität ansatzweise zu bestätigen. Dabei muss vor allem die neue CAC-Skala zum einen als ein Faktor erkennbar sein und zum anderen gleichwertige interne Konsistenz haben wie die Originalskala. Die neue CAC-Skala muss eine Tendenz zu niedrigeren mittleren Ausprägungswerten haben als die Originalskala, da der letzteren unterstellt wird verstärkt Restrukturierungsbewusstsein zu messen. Die neue Skala wäre damit in Anbetracht der höheren Inhaltsvalidität für den weiteren Einsatz vorzuziehen.

Des Weiteren soll gezeigt werden, dass die Aussagen verständlich formuliert sind und damit zur objektiven Erhebung herangezogen werden können.

Die Vorstudie soll darüber hinaus die Auswahl relevanter Items und damit die Kürzung des Fragebogens ermöglichen, da folgende Probleme bestehen:

Erstens muss auf Grund der vielen Items (jeweils acht Items für die drei Skalen des Organisationscommitment und jeweils sechs Items für die drei Skalen des Restrukturierungscommitment) mit Akzeptanzproblemen bei der praktischen Durchführung gerechnet werden.²⁰⁸ Einerseits werden Verantwortliche in der Restrukturierung (Berater, Unternehmensführung, Betriebsrat etc.) wegen der Länge des Fragebogens nur schwer von einer Durchführung zu überzeugen sein. Andererseits könnten die Mitarbeiter, welche den Bogen ausfüllen sollen, die Teilnahme auf Grund der hohen semantischen Redundanz verweigern. In der belastenden Situation einer Restrukturierung müssen Mitarbeiterbefragungen zeiteffizient und sensibel durchgeführt werden, um die Beteiligung nicht zu gefährden. Es gilt, eine vernünftige Anzahl an Items zu definieren, so dass Reliabilität und Validität nicht verschlechtert werden.²⁰⁹

²⁰⁵ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 254.

²⁰⁶ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 199.

²⁰⁷ Vgl. Moosbrugger & Kelava (2007), S. 129.

²⁰⁸ Vgl. Empfehlungen von Sarstedt & Wilczynski (2009), S. 216. sowie Fuchs & Diamantopoulos (2009), S. 204ff.

²⁰⁹ Vgl. Drolet & Morrison (2009), S. 157f.

Zweitens ist Cronbachs Alpha abhängig von der Anzahl der Items. Je mehr Items in eine Skala einbezogen werden, desto höher wird auch die interne Konsistenz ausfallen, vor allem bei semantischer Ähnlichkeit.²¹⁰ Skalen mit weniger Items, aber ähnlichen Alpha-Werten wie die der Originalskalen, würden verlässlichere Ergebnisse erzielen.

Die Kürzung der Originalskalen geht mit der Durchführung von Meyer et al. einher. Die Autoren begründen ihre Auswahl jedoch nicht und erzielen für einzelne Skalen teilweise nur geringe Reliabilität.²¹¹

Die Vorstudie wurde im Rahmen einer Vorlesung an der *Technischen Universität Ilmenau* durchgeführt. Die Austeilung der Fragebögen²¹² erfolgte nach einer kurzen Einführung in das Thema *Mitarbeitermotivation bei Veränderungen* seitens des Professors. Die Bögen enthielten eine Situationsbeschreibung, die den Studenten eine Stelle im Produktmanagement einer fiktiven Firma zusprach. Um sich besser in die Situation zu versetzen, waren die Teilnehmer zum kurzen Innehalten und einer Einstufung ihrer Gefühle zum Unternehmen („eher positiv oder eher negativ“) sowie der Arbeit („eher spannend oder eher langweilig“) aufgefordert, ehe eine Krisensituation des Unternehmens beschrieben wurde. Anschließend folgten die angepassten Aussagen zum Organisationscommitment (24 Aussagen). Die Aussagen zum Restrukturierungscommitment (24 Aussagen) wurden ebenfalls von einer Situationsbeschreibung eingeleitet. Auch hier mussten die Probanden eine Einschätzung der Lage treffen (jeweils ein Stichwort zum Sinn und dem erwarteten persönlichen Ausmaß der Restrukturierung). Der Fragebogen enthielt sowohl die Originalskala von Herscovitch und Meyer als auch die vom Autor formulierte Skala zum affektiven Restrukturierungscommitment. Die Studenten mussten die Aussagen auf einer Likert-Skala mit sieben Punkten beurteilen („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“). Zudem wurden Alter (offenes Antwortfeld), Geschlecht („männlich“, „weiblich“), bisherige Arbeitserfahrung („ja“, „nein“) und die zum Ausfüllen benötigte Zeit erfragt.

Insgesamt haben 164 Personen den Fragebogen ausgefüllt. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 22,1 Jahren, 56,7% waren männlich und 88,4% hatten bereits Arbeitserfahrung durch Praktika oder Nebenjob sammeln können. Die Untersuchung der Daten auf Plausibilität, Reliabilität und Validität liefert folgende Ergebnisse:²¹³

²¹⁰ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 198; Schmitt (1996), S. 350; Moosbrugger & Kelava (2007), S. 127.

²¹¹ Vgl. Meyer et al. (2007), S. 191ff.

²¹² Siehe *Fragebogen Vorstudie* Anhang C sowie Anhang auf CD, Ordner 002_Vorstudie, Datei *Fragebogen_Vorstudie.xls*.

²¹³ Daten und Auswertung sind dem Anhang D sowie dem Anhang auf CD, Ordner 002_Vorstudie, zu entnehmen.

Bei allen Aussagen ist anzunehmen, dass sie verständlich formuliert sind, da die Testpersonen keine Schwierigkeiten bei der Beantwortung hatten. Einige Items weisen jedoch sehr hohe bzw. sehr niedrige Mittelwerte auf. Besonders in Bezug auf Persönlichkeitseigenschaften wie eigene Fähigkeiten (siehe OCC6, CCC6) oder Ängste (siehe OCC1, OCC3, CCC4) und berufliche Perspektive (siehe OAC4, ONC5, ONC4) sind Antworten extrem ausgeprägt. Studenten haben weiterhin keine Erfahrungen mit Restrukturierung und auch die kurze Situationsbeschreibung kann nur bedingt in die Situation einer Restrukturierung versetzen. Studenten fallen nicht in die Grundgesamtheit der von einer Restrukturierung betroffenen Mitarbeiter und ihre Eigenschaft als Testperson, vor allem in Bezug auf Alter und Berufserfahrung, ist bedenklich. Daher sollen außer den aufgestellten Anforderungen an die Messinstrumente keine inhaltlichen Thesen des Modells betrachtet werden.²¹⁴

Die Cronbachs Alpha-Werte liegen zwischen $\alpha = .62$ und $\alpha = .86$. Die Skalen zum affektiven Restrukturierungscommitment haben α -Werte von $\alpha = .86$ für die Originalskala und $\alpha = .84$ für die neue Skala. Sie liegen damit in befriedigender Höhe und sind annähernd gleich.

Die Items korrelieren nicht übermäßig stark miteinander. Die höchsten Korrelationen liegen im Bereich mittlerer Korrelation mit $\rho_{\max} = .584$ und für Restrukturierungscommitment nur in einem Fall im Bereich hoher Korrelation mit $\rho_{\max} = .763$.²¹⁵ Multikollinearität liegt dennoch nicht vor, d. h. einzelne Items werden nicht durch andere Items abgebildet.

Die explorative Faktorenanalyse ergibt für das Organisationscommitment sechs Faktoren, wobei jeder eindeutig zu einer der drei Komponenten zugeordnet werden kann und damit die Drei-Faktoren-Struktur ersichtlich ist. Für das Restrukturierungscommitment vermischen sich CCC und NCC Items. Die Items der neuen CAC-Skala laden jedoch, wie gefordert, alle eindeutig auf einen Faktor. Auf eine konfirmatorische Faktorenanalyse musste wegen des hohen Aufwands in der vorliegenden Diplomarbeit verzichtet werden. Nichtsdestotrotz bestätigen die Ergebnisse, unter Berücksichtigung der problematischen Stichprobe und in Verbindung mit den Angaben zu Reliabilität, dass die Messinstrumente die drei Komponenten abdecken.

Mittelwertvergleiche der originalen und der neuen Skala des affektiven Restrukturierungscommitment zeigen geringere Ausprägungen der neuen Skala. Dazu ist die Bandbreite bei der neuen Skala größer als die Originalskala. Schließlich zeigt eine einfaktori-

²¹⁴ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 78f.

²¹⁵ Vgl. Bühl (2006), S. 342.

rielle Varianzanalyse, dass sich die Ausprägung des affektiven Restrukturierungscommitment bei der neuen Skala hinsichtlich des erwarteten Restrukturierungsausmaßes signifikant unterscheidet (Signifikanzniveau 0,05). Für die Originalskala zeigt sich keine signifikante Unterscheidung, d. h. auch bei negativer persönlicher Konsequenz sind Mitarbeiter der Restrukturierung affektiv verbunden, so dass anscheinend der Wandlungsbedarf in die Antwort stark mit einfließt.

Die Vorstudie ergibt, dass die Messinstrumente bezüglich Struktur und Formulierung der Fragen zur Erhebung von Commitment geeignet sind und die neue Skala zum affektiven Restrukturierungscommitment vorzuziehen ist. Die Anzahl der Items soll aus bereits erwähnten Gründen verringert werden. Die Kürzung der acht respektive sechs Items der Originalskalen darf nicht zu Lasten der Reliabilität oder Validität gehen. Daher sollen Cronbachs Alpha-Werte der verkürzten Skalen annähernd den Werten der Originalskala entsprechen. Da Commitment nicht nur mehrdimensional ist, sondern die Leitmotive der einzelnen Komponenten eher abstrakten Charakter haben und unterschiedliche Aspekte umfassen, müssen die Skalen weiterhin aus mehreren Items bestehen. Die verschiedenen Aspekte der Leitmotive müssen auch von einer gekürzten Skala umfassend abgedeckt sein.

Die Auswahl geeigneter Items für die verkürzten Skalen erfolgt mit Hilfe von zwei unterschiedlichen Ansätzen: Zum einen wird auf Basis semantischer Redundanzen gekürzt, zum anderen werden mittels iterativer Reliabilitätsanalyse Items aussortiert.

Im ersten Ansatz werden, wie von Fuchs und Diamantopoulos vorgeschlagen, die bestehenden Skalen auf semantische Redundanz überprüft und die Anzahl der Fragen darauf reduziert.²¹⁶ Die Leitmotive sollen jedoch auch in den verkürzten Skalen in allen Aspekten abgedeckt sein. Deshalb werden diese bei der Auswahl der Items berücksichtigt. Außerdem sollen neben den Ergebnissen der Vorstudie auch die Literaturquellen zu den Messinstrumenten bei der Eliminierung von Fragen herangezogen werden. Die Items mit den höchsten Faktorladungen in den jeweiligen Quellen werden für die Aufnahme in die verkürzte Skala gewählt. Dabei sollen möglichst hohe Cronbachs Alpha-Werte erreicht werden, so dass nach Abwägung verschiedener Item-Konstellationen zunächst 3-Item Skalen für alle Komponenten von Organisations- und Restrukturierungscommitment in Frage kommen. Da empfohlen wird, mindestens zwei Experten bei

²¹⁶ Vgl. Fuchs & Diamantopoulos (2009), S. 204f.

der Veränderung von Skalen einzubeziehen, wurde die Verkürzung der Skalen von einer zweiten Person vorgenommen. Die Ergebnisse sind nahezu identisch.

In einem zweiten Ansatz wird eine iterative Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Ausgehend von den ursprünglichen Skalen werden Cronbachs Alpha-Werte für die Skalen unter der Annahme berechnet, dass ein Item gelöscht wird. In mehreren Schritten entfernt man die Items, bei deren Wegfall Cronbachs Alpha erhöht werden kann, bis keine weitere Steigerung des Alpha-Wertes möglich ist. Unter der Prämisse, dass alle Komponenten des jeweiligen Commitment gleiche Anzahl an Items haben sollen, ergeben sich 4-Item Skalen für das Restrukturierungscommitment und 5-Item Skalen für das Organisationscommitment.²¹⁷

Die ausgewählten Items sind bei beiden Ansätzen sehr ähnlich. Während der erste Ansatz mit jeweils 3-Item Skalen die Aussagen höchstmöglich reduziert, werden bei der 4-Item respektive 5-Item Variante des zweiten Ansatzes eine höhere Reliabilität erzielt. Faktorenanalysen ergeben für beide Ansätze gute Ergebnisse. Die erwähnten Besonderheiten der Stichprobe führen eventuell zu Ergebnissen, die in der Durchführung mit Mitarbeitern in der Restrukturierung anders ausfallen würden. Daher werden für die verkürzten Skalen zunächst die 4-Item Skalen für das Restrukturierungscommitment und die 5-Item Skalen für das Organisationscommitment gewählt, um Validität zu garantieren. Eine zu hohe Reduktion auf Basis der Stichprobe von Studenten kann in späteren Studien die Validität gefährden und Ergebnisse verzerren. Anpassungen können im Nachhinein getroffen werden. Die finale Auswahl an Items kann dem Anhang E entnommen werden.

Kontrollvariablen

Commitment wird mit Hilfe mehrerer Items erhoben, da es ein abstraktes Konstrukt mit unterschiedlichen Aspekten ist und die Veränderungen zwischen den Zeitpunkten T1 und T2 präzise gemessen werden soll. Kontrollvariablen können dagegen als Ein-Item-Fragen konstruiert werden. Dies geht mit den Empfehlungen von Fuchs und Diamantopoulos konform, denn es sollen lediglich Korrelationen ermöglicht und keine Veränderungen erfasst werden.²¹⁸ Die Fragen sollen nicht präzise alle Aspekte abdecken, sondern nur Tendenzen zur Kontrolle erfassen. Der Autor der vorliegenden Arbeit orientiert sich an Formulierungen aus bereits bestehenden Erhebungsinstrumenten oder entwirft eigene Aussagen. Bortz und Döring merken an, dass bei der Erhebung von Einstellun-

²¹⁷ Das Vorgehen kann dem Anhang auf CD, Ordner 003_Auswahl Skalen, entnommen werden.

²¹⁸ Vgl. Fuchs & Diamantopoulos (2009), S. 205f.

gen keine wahren Sachverhalte in den Aussagen dargestellt werden dürfen.²¹⁹ Die Formulierungen sollen daher persönlichen Bezug herstellen.

Kündigungsabsichten werden mit dem Item „Ich habe bereits ernsthaft daran gedacht, eine andere Anstellung zu suchen“ erhoben.²²⁰ Die Absicht, nicht zu kündigen, ist im Sinne des *direkt zielbestimmten Verhalten* Teil von Commitment. Mit der Kontrollvariable wird dagegen das wirkliche Verhalten erfragt, welches von Commitment vorhergesagt wird.²²¹ Die *Einsatzbereitschaft* bzw. *Organizational Citizenship Behavior* der Mitarbeiter wird mit dem Item „Im Rahmen der Restrukturierung bin ich bereit mich über meine ‚normalen‘ Tätigkeiten hinaus zu engagieren“ erfragt. *Opferbereitschaft* der Mitarbeiter wird mit dem Item „Einbußen für mich, die durch die Restrukturierung kommen, kann ich nicht befürworten“ erfragt. Das Item „Alles in allem bin ich momentan mit meiner Arbeit bei diesem Unternehmen zufrieden“ erhebt die *Arbeitszufriedenheit*.²²²

Die *Arbeitsplatzsicherheit* bzw. umgekehrt das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, wird mit Hilfe des Items „Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz aktuell zu verlieren, empfinde ich als hoch“ gemessen.²²³ Die Erhebung, ob Mitarbeiter die Veränderungsnotwendigkeit, hier also den *Restrukturierungsbedarf*, erkennen, erfolgt durch das Item „So wie ich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens einschätze, ist der Handlungsbedarf für eine Restrukturierung meines Erachtens hoch“. Die *Selbstwirksamkeit* der Mitarbeiter wird über das Item „Ich fühle mich persönlich in der Lage mit den Veränderungen und Anforderungen der Restrukturierung umgehen zu können“ abgefragt.²²⁴

Die Beurteilung der *Information* über Restrukturierungsinhalte und -ziele durch die Mitarbeiter wird über das Item „Ich fühle mich über die Ziele und Maßnahmen dieser Restrukturierung ausreichend informiert“ gemessen. Inwieweit Mitarbeiter eine sich anbahnende Krisensituation und die Kompetenz der Verantwortlichen wahrnehmen, soll unter Einsatz der Items „Ich glaube, dass das Unternehmen die eigene Restrukturierung sehr gut gestalten und umsetzen kann“ und „Ich glaube, dass die Arbeit der Unternehmensberatung für die Restrukturierung des Unternehmens notwendig ist“ erhoben werden.

²¹⁹ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 255.

²²⁰ In Anlehnung an Wanberg & Banas (2000), S. 135; Meifert (2005), S. 151.

²²¹ Vgl. Herscovitch & Meyer (2002), S. 321.

²²² Vgl. Wanberg & Banas (2000), S. 135; Scarpello & Campbell (1983), zitiert in Fuchs & Diamantopoulos (2009), S. 204.

²²³ Vgl. Meifert (2005), S. 259.

²²⁴ In Anlehnung an Herold et al. (2007), S. 946

5.3 Vorgehen bei der Auswertung

Um Commitment-Veränderungen durch das Schlüsselereignis von Zeitpunkt T1 zu Zeitpunkt T2 zu untersuchen, soll ein Mittelwertvergleich durchgeführt werden. Es handelt sich dabei um den Vergleich von zwei abhängigen (gepaarten) Stichproben, so dass ein t-Test für abhängige Stichproben durchgeführt werden muss. Es wird geprüft, ob sich die Commitment-Ausprägungen in T2 gegenüber den Werten in T1 signifikant verändert haben.

Unterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen hinsichtlich der Veränderung von Commitment über die Zeit können ebenfalls mit Hilfe des t-Tests und einer Fallauswahl geprüft werden. Ob die Commitment-Ausprägungen in T2 für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen signifikant abweichen, wird mit einer einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) überprüft.

Um die Einfluss- und Wirkungsbeziehungen, wie sie durch die theoretische Herleitung vermutet werden und in den Nebenhypothesen abgebildet sind, zu überprüfen, soll eine Korrelationsanalyse durchgeführt werden.

Zur Auswertung bietet sich eine Statistiksoftware wie z. B. SPSS an. Deskriptive Statistiken sind für alle Auswertungen anzugeben. Die Überprüfung der Gütekriterien, wie z. B. der Reliabilität und der Validität, oder der Voraussetzung der Normalverteilung, richtet sich nach den jeweiligen Anforderungen der Tests und den allgemeinen Anforderungen der quantitativen Datenanalyse.²²⁵

Einige Autoren warnen, dass das Konstrukt Commitment in der Bildungsphase nicht stabil ist, weil die Fragen von den Probanden nicht zugeordnet werden können. Die zu einem späteren Zeitpunkt gemessene Veränderung von Commitment wäre damit vor allem Folge einer sich verändernden Faktorenstruktur. Allen und Meyer empfehlen daher eine konfirmatorische Faktorenanalyse zur Prüfung.²²⁶ Wie die Vorstudie zeigt, ist die Faktorenstruktur bei der explorativen Faktorenanalyse und die Reliabilität befriedigend. Nichtsdestotrotz kann dieser Punkt in der Auswertung berücksichtigt werden.

Zwar umfassen die Nebenhypothesen Kontrollvariablen, welche die Wirkung von Schlüsselereignissen bei der Commitment-Bildung hinterfragen bzw. die komplexen Zusammenhänge berücksichtigen sollen. Aber nicht alle Einflussbeziehungen können abgedeckt werden. Bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse müssen die vorgestellten Dimensionen und Besonderheiten des jeweiligen Restrukturierungspro-

²²⁵ Siehe hierzu z. B. Bortz & Döring (2005), Bühl (2006) oder Moosbrugger & Kelava (2007).

²²⁶ Vgl. Allen & Meyer (1996), S. 259f.

jekts berücksichtigt werden. Vor allem ein zuvor festgelegtes Schlüsselereignis überlagernde Einflussgrößen gilt es zu identifizieren.

5.4 Verwendung eines Fragebogens in der Praxis

Um einerseits die erarbeiteten Messinstrumente und deren Konstruktvalidität in der Praxis zu überprüfen, andererseits die Befragungsdurchführung zu konkretisieren, erfolgt eine Erhebung in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen. Bei dem Hersteller von Vakuumpumpen wurden nach einem Absatzeinbruch Ende des Jahres 2008 mehrere Verbesserungsmaßnahmen im Produktionsbereich durchgeführt. Diese umfassen u. a. die Umstellung des Fertigungsablaufs auf Baugruppenmontage, Bereichsumgliederungen und Reduzierung der Fertigungszeiten. Die Maßnahmen lassen sich unter der Bezeichnung *Reorganisation* zusammenfassen. Sie wurden den Mitarbeitern angekündigt und wirkten sich in dem nach Funktionen gegliederten Unternehmen primär auf den direkt produktiven Bereich aus, während der indirekt produktive Bereich auch nur indirekt von den Maßnahmen betroffen war.

Der Kontakt zu dem Unternehmen stammt aus einem vorherigen Beratungsprojekt, in dem der Autor der vorliegenden Arbeit eingebunden war. In diesem kam die fehlende Mitarbeitermotivation im Zuge der Veränderungen zur Sprache, die von dem Betriebsrat ebenfalls bestätigt wurde.

Zwar handelt es sich nicht um eine Restrukturierung, dem Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, und eine externe Unternehmensberatung war nicht involviert. Dennoch kann eine einmalige Erhebung des Commitment sowie der Kontrollvariablen Aufschluss über die Konstruktvalidität geben, indem die aufgestellten Nebenhypothesen überprüft werden. Außerdem können Hinweise für eine effektive Praxisdurchführung erlangt werden.

Atteslander empfiehlt, dem eigentlichen Fragebogen einen Begleit- und Einführungsbrief beizulegen, in dem erklärende Angaben zur Studie gemacht werden. Dazu gehören der Grund der Befragung und die Nennung der für die Studie verantwortlichen Person bzw. Einrichtung. Darüber hinaus soll erläutert werden, wem die Ergebnisse zu Gute kommen und welches Interesse der Befragte an einer Teilnahme hat.²²⁷ Bortz und Döring merken an, dass die Anwerbung der Teilnehmer möglichst individuell und persön-

²²⁷ Vgl. Atteslander (2008), S. 147.

lich erfolgen sollte.²²⁸ Da den Teilnehmern im Begleitschreiben eine anonyme Erhebung garantiert wurde, ist auch das Anschreiben auf die Gesamtheit gerichtet. Um Vertrauen aufzubauen, wurde der Betriebsrat des Unternehmens involviert. Einerseits wurde im Anschreiben die Unterstützung des Betriebsrats erwähnt, andererseits die Verteilung und Einsammlung der Fragebogen durch diesen vollzogen.

Neben den erarbeiteten, verkürzten Messinstrumenten zur Erhebung des Commitment sowie der Kontrollvariablen wurde auf Wunsch der Geschäftsleitung u. a. das Kommunikationsklima erhoben. Neben demografischen Angaben wie Alter, Geschlecht und Beschäftigungsdauer wurde abgefragt, in welchem Bereich der Mitarbeiter tätig ist und ob der Mitarbeiter Führungsverantwortung hat, also dem Führungskreis zugezählt werden kann. Außerdem wurde abgefragt, welchen Sinn und welches Ausmaß die Mitarbeiter von der Reorganisation erwarten.²²⁹

Insgesamt wurden 27 Fragebögen ausgefüllt. Dies entspricht einer konservativ geschätzten Rücklaufquote von 31%, da viele Außendienstmitarbeiter keinen Fragebogen erhalten haben. Angaben zur Person wurden überwiegend nicht ausgefüllt, so dass keine zuverlässige Angabe über deskriptive Statistiken und Bereichszugehörigkeit gemacht werden können.²³⁰ Nach Angaben des Betriebsrats fürchteten die Mitarbeiter persönliche Konsequenzen, wie sie bereits durch das vorherige Beratungsprojekt der Fall waren, welche dem Autor nicht bekannt waren. Daher sind die Ergebnisse zwar verwertbar, aber als nicht repräsentativ zu werten.

Die Reliabilität der Skalen liegt mit $\alpha = .65$ bis $\alpha = .95$ in befriedigenden bis sehr guten Bereichen. Die Haupthypothesen können nicht überprüft werden. Dies liegt an der Methode der Querschnittserhebung sowie an den fehlenden Angaben zu Bereichszugehörigkeit und Führungsverantwortung.

Die Anerkennung des *Veränderungsbedarfs* liegt mit einem Mittelwert von 5,5 und einer Verteilung zwischen den Werten 4 und 7 sehr hoch. Damit können Aussagen zum Restrukturierungscommitment interpretiert werden. Eine signifikante Korrelation zwischen Restrukturierungscommitment und Restrukturierungsbedarf liegt aber nicht vor.

²²⁸ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 75.

²²⁹ Anschreiben und Fragebogen können dem Anhang auf CD, Ordner 004_Praxisstudie, entnommen werden.

²³⁰ Daten und Auswertung sind dem Anhang auf CD, Ordner 004_Praxisstudie, zu entnehmen.

Kündigungsabsichten sind umso niedriger, je höher affektives und normatives Organisationscommitment ausgeprägt sind. Die kalkulatorische Komponente hat keinen signifikanten Einfluss. Nebenhypothese 1 kann damit teilweise bestätigt werden.

Je höher affektives und normatives Restrukturierungscommitment ausgeprägt sind, desto höher fällt die *Einsatzbereitschaft* in der Reorganisation aus, so dass Nebenhypothese 2 bestätigt werden kann.

Die *Opferbereitschaft* weist keine signifikanten Zusammenhänge mit Commitment auf. Einbußen sind in einer Reorganisation weniger salient als in einer Restrukturierung, in der Kurzarbeit oder Lohnverzicht die Regeln sind. Daher können Ergebnisse nicht verglichen werden.

Arbeitszufriedenheit korreliert positiv mit Organisationscommitment, wobei die kalkulatorische Komponente entgegen der Annahme ebenfalls einen positiven Zusammenhang aufweist. Bei Restrukturierungscommitment sind nur affektives und normatives Restrukturierungscommitment positiv mit Arbeitszufriedenheit verbunden. Nebenhypothese 4 kann überwiegend bestätigt werden.

Die *Arbeitsplatzsicherheit* korreliert signifikant negativ (positiv) mit dem kalkulatorischen (affektiven) Restrukturierungscommitment. Der Einfluss auf Organisationscommitment ist nicht signifikant. Daher wird Nebenhypothese 5 nur teilweise bestätigt. Dies erklärt sich aber aus der Situation: trotz Absatzeinbruchs wurden im Unternehmen keine Stellen abgebaut und Entlassungen waren bisher nicht Thema. So wurde bereits von der Geschäftsleitung eine hohe Arbeitsplatzsicherheit vermutet.

Das affektive Restrukturierungscommitment korreliert signifikant positiv mit der *Selbstwirksamkeit* der Mitarbeiter, so dass Nebenhypothese 6 bestätigt wird.

Affektives Restrukturierungscommitment korreliert signifikant positiv, kalkulatorisches Restrukturierungscommitment signifikant negativ mit der *Informationsqualität*. Demnach kann auch Nebenhypothese 7 bestätigt werden.

Darüber hinaus zeigt sich, dass *offene Kommunikation* im Unternehmen signifikant mit affektivem und normativem und signifikant negativ mit kalkulatorischem Restrukturierungscommitment korreliert.

Die Erhebung bestätigt die Konstruktvalidität der Messinstrumente, da der Großteil der Hypothesen bestätigt werden kann. Die Durchführung zeigt aber auch, wie wichtig Vertrauen bei der Erhebung der Daten ist. Der finale Fragebogen muss durch ein aussagekräftiges Begleitschreiben eingeführt werden. Der Fragebogen selbst umfasst die drei 5-

Item Skalen zum Organisationscommitment, die drei 4-Item Skalen zum Restrukturierungscommitment, zehn Kontrollfragen zur Betrachtung der Restrukturierungsdimensionen, Fragen zur Person und Gruppenzugehörigkeit sowie einen Kontrollcode, um die Fragebögen aus T1 und T2 zusammenfügen zu können.²³¹ Von offenen Formulierungen wird in dem finalen Fragebogen abgesehen, da wegen Angst vor Rechtschreibfehlern oder stilistischen Mängeln meist keine Angaben gemacht werden. Auch wird auf Blockbildung homogener Items verzichtet, um die Ergebnisse nicht zu verfälschen.²³²

6 Diskussion

6.1 Stärken und Limitationen der Konzeption

Die vorliegende Arbeit betrachtet Commitment in der Restrukturierung unter Berücksichtigung sowohl der Commitment- als auch der Restrukturierungsforschung. Die Konzeption der empirischen Untersuchung ermöglicht eine Längsschnittstudie zur Bedeutung von praktischen Maßnahmen (Prozessvariable) auf das Restrukturierungscommitment der Mitarbeiter, wobei ebenfalls, wie von anderen Autoren gefordert, die Restrukturierungsdimensionen Kontext und Inhalt berücksichtigt werden.²³³ Damit kann die Konzeption als umfassend und ausgewogen angesehen werden.

Zudem stellt der erarbeitete Fragebogen Erhebungsinstrumente zur Verfügung, die auf Objektivität, Reliabilität und Validität getestet wurden, sowohl an einer großen Stichprobe von Studenten als auch in einer praxisrelevanten Stichprobe von Mitarbeitern, die eine Reorganisation erlebt haben.

Commitment ist zwar Triebkraft zum Wandel, da es das *Wollen* der Mitarbeiter in der Restrukturierung bestimmt. Dennoch bedarf es für einen Restrukturierungserfolg darüber hinaus der individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter (*können*) sowie der Bereitstellung von Ressourcen (*dürfen*).²³⁴

In Bezug zu den Erhebungsinstrumenten muss erwähnt werden, dass die Inhaltsvalidität für die Skala des normativen Organisationscommitment angezweifelt werden muss, da nicht alle Leit motive abgedeckt werden. Wie beschrieben, wurde auf den Einsatz

²³¹ Das finale Begleitschreiben und der Fragebogen können dem Anhang F entnommen werden.

²³² Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 255f.

²³³ Vgl. Herold et al. (2007), S. 942; Johns (2006), S. 386.

²³⁴ Vgl. Meyer & Allen (1997), S. 39; Siehe auch das beschriebene 3W-Modell von Krüger (2009).

einer anderen Skala verzichtet und von einer eigenen Überarbeitung abgesehen, da der Fokus auf dem Erhebungsinstrument zum Restrukturierungscommitment liegt.

Durch die gleichzeitige Erhebung von Organisations- und Restrukturierungscommitment sowie Kontrollvariablen und einer immer gleichen Reihenfolge kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese einander beeinflussen und zum sog. single-source bias bzw. Priming-Effekt führt. Des Weiteren ist es möglich, dass die Befragten bei der Selbstbeurteilung abwägen, welche Informationen sie preisgeben möchten und wie sie sich darstellen wollen (self-serving bias) bzw. welche Antworten auf Grund sozialer Erwünschtheit erwartet werden.²³⁵ Dies führt zu einer Testverfälschung. Eine Bitte um Ehrlichkeit im Abschreiben sowie die Garantie einer anonymen Befragung werden diese Effekte allerdings abschwächen. Die Erhebung im Maschinenbauunternehmen hat gezeigt, wie wichtig die Anonymität der Befragung ist, da vor allem die Furcht vor Konsequenzen das Antwortverhalten bedingt.

Wenn eine Erhöhung des affektiven Restrukturierungscommitment bei den Mitgliedern des Führungskreises gemessen wird, kann diese auch allein durch deren Bewusstsein über ihre Schlüsselrolle bedingt sein. Nicht Kommunikation oder Partizipation würden dann direkt Commitment beeinflussen, sondern die erhöhte Arbeitsplatzsicherheit auf Grund der Ernennung zum Führungskreismitglied würde Unsicherheiten abbauen und indirekt Commitment erhöhen.

Schließlich erfordert das Untersuchungsdesign streng genommen eine vollständige Kontrolle aller Variablen und Umweltbedingungen, um den Einfluss einer einzelnen Maßnahme im Experiment zu prüfen.²³⁶ Dies wird nicht möglich sein, da in einer Restrukturierung eine Vielzahl von Einflussgrößen überlagernd auf Commitment wirkt. Eine stetige Beobachtung der Einflussbedingungen auf dem jeweiligen Restrukturierungskonzept ist also unerlässlich, um ein Schlüsselereignis zu isolieren.

6.2 Herausforderungen für die Durchführung

In Kapitel 5.1 wurde bereits erwähnt, dass für eine Durchführung der empirischen Analyse Unternehmen interessant sind, welche ihre Restrukturierung mit Hilfe einer externen Unternehmensberatung umsetzen. Zum einen ist dies sinnvoll, weil sehr häufig Berater zu Restrukturierungen hinzugezogen werden. Der Einfluss von Maßnahmen auf Commitment ist demnach unter Beteiligung von Restrukturierungsberatungen besonders

²³⁵ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 183 u. S. 232ff.

²³⁶ Vgl. Atteslander (2008), S. 166f.

relevant, sowohl für die Forschung als auch die Beratungspraxis. Zum anderen lässt sich ein geeignetes Unternehmen besser finden, wenn Akquisen über erfahrene Beratungen laufen. Eine Restrukturierung ist für die Geschäftsleitung des betroffenen Unternehmens in vielen Fällen ein sensibles Thema, weil die Krisensituation das Unternehmensimage belastet.²³⁷ Deshalb wird eine Restrukturierung meistens erst spät außerhalb der Kapitalgeber bzw. der Beratung kommuniziert.

Die Platzierung der Studie muss bereits im Vorfeld des Restrukturierungsprojektes geschehen, da die erste Befragung zu einem möglichst frühen Zeitpunkt stattfinden soll. Zuvor müssen jedoch, bei starkem Zeit- und Handlungsdruck, alle Beteiligten überzeugt werden. Dies betrifft zunächst den jeweiligen Projektleiter der Unternehmensberatung, der einer Erhebung auf seinem Projekt zustimmen und das Vorhaben gegenüber der Geschäftsleitung vertreten muss. Für die Geschäftsführung bietet sich ein Handout an, welches das Vorgehen darstellt und die wesentlichen Vorteile einer Zustimmung zur Studie über den Gesichtspunkt des Forschungsbeitrags hinaus erläutert.²³⁸ Wenn im Unternehmen ein Betriebsrat existiert, muss dessen Zustimmung eingeholt werden. Die Mitarbeiter sollen schließlich mit einem Anschreiben, wenn möglich auch durch eine persönliche Vorstellung, zur Teilnahme überzeugt werden.

In jedem Fall ist es wichtig, dass die Unabhängigkeit der Studie von dem eigentlichen Restrukturierungsprojekt durch die Beratung betont wird. Unter keinen Umständen dürfen Mitarbeiter annehmen, dass Ergebnisse der Umfrage die persönlichen Ausmaße von Restrukturierungsmaßnahmen beeinflussen, also z. B. Personalentscheidungen auf Grundlage der Studie getroffen werden. Einhergehend muss die Anonymität der Daten garantiert werden. Hierfür sollte der Betriebsrat als Promoter gewonnen werden: mit einer offenen Unterstützung der Studie seitens des Betriebsrats kann das Vertrauen der Mitarbeiter leichter gewonnen werden. Bestenfalls sollte der Betriebsrat die Verteilung und Einsammlung der Fragebögen organisieren. Außerdem bietet es sich an, die Mitarbeiterorientierung der Studie hervorzuheben und bei der Anwerbung neben der Unterstützung des Betriebsrats eine Person mit möglichst hohem sozialen Status als Studienverantwortlichen herausstellen, z. B. der Professor des verantwortlichen Fachgebiets.²³⁹

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Anwerbeversuche²⁴⁰ unterstreichen die erwähnten Herausforderungen: Die Projektleiter zeigten generell hohes

²³⁷ Vgl. Brians (2007), S. 3.

²³⁸ Ein Entwurf findet sich im Anhang G.

²³⁹ Vgl. Bortz & Döring (2005), S. 75.

²⁴⁰ Durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die Struktur Management Partner GmbH und den Autor.

Interesse an der Studie. Zukünftig sollte eine Einweisung in das Thema jedoch umfangreicher sein und persönlich erfolgen, damit die Studie argumentativ leichter platziert werden kann. Auch die Betriebsräte beurteilten die Studie positiv und unterstützten die Durchführung. Dagegen wurde sie von den meisten Geschäftsleitungen prinzipiell abgelehnt. Dies liegt vermutlich primär an dem Zeitpunkt der Vorstellung der Studie, weil die Projekte bereits angelaufen waren und dementsprechend andere Prioritäten gesetzt wurden. Auch kamen auf Grund des späten Zeitpunktes vereinzelte Projekte bereits nicht mehr in Betracht. Wenn möglich sollte die Studie zukünftig schon bei fortgeschrittener Akquise angesprochen und auf möglichst hoher Hierarchieebene platziert werden.

6.3 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit stellt mit dem Fragebogen ein einsatzbereites Analyseinstrument zur empirischen Untersuchung von Commitment in der Restrukturierung bereit. Dabei leistet sie einen Beitrag sowohl zur Commitment-Forschung und zum Forschungsfeld der Restrukturierung als auch zur Beratungspraxis: Einerseits können nachfolgende Forschungsarbeiten nun auf ein deutsches Erhebungsinstrument zum Restrukturierungscommitment und ein Modell zur Commitment-Bildung, welches die Restrukturierungsdimensionen aufzeigt, zurückgreifen. Andererseits verknüpft das Untersuchungsdesign den Restrukturierungserfolg über das Konzept Commitment mit Motivationsmaßnahmen, welche von Praktikern zur erfolgreichen Veränderung des Unternehmens propagiert werden. Diese könnten empirisch bestätigt werden.

Nachfolgende Studien sollen den Einfluss von Schlüsselereignissen überprüfen, um praktische Maßnahmen für die erfolgreiche Restrukturierung zu identifizieren und damit der Relevanz von effektiver Restrukturierungsgestaltung in der aktuellen Konjunktur gerecht zu werden.

Zukünftige Studien sollen darüber hinaus Kulturunterschiede überprüfen und die Interaktion der einzelnen Komponenten sowie der unterschiedlichen Foci von Commitment näher analysieren.²⁴¹ Zu beiden Aspekten trägt die vorliegende Arbeit mit den deutschen Skalen und dem Modell zur Abhängigkeit von Organisations- und Restrukturierungscommitment bei.

²⁴¹ Vgl. Meyer et al. (2002), S. 43; Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) S. 242 u. S. 249.

Anhang

Anhang A: Leitfadeninterviews KPMG Berater	<i>S. 63-64</i>
Anhang B: Erarbeitung einer neuen CAC-Skala	<i>S. 65</i>
Anhang C: Fragebogen Vorstudie	<i>S. 66-68</i>
Anhang D: Auswertung Vorstudie	<i>S. 69-71</i>
Anhang E: Auswahl der Items für verkürzte Skalen	<i>S. 72</i>
Anhang F: Finales Anschreiben und finaler Fragebogen	<i>S. 73-76</i>
Anhang G: Handout zu der Studie	<i>S. 77-78</i>

Im **Anhang auf CD** finden sich Arbeitsmaterialien, die Daten aus den Erhebungen im Rahmen der Studien sowie detaillierte Angaben zu deren Auswertungen.

Leitfrageninterviews KPMG Berater			
<i>Wie und wodurch wird das Commitment der Mitarbeiter während der Restrukturierung beeinflusst?</i>			
Nr.	Themengebiete und Fragen	Ziel der Frage	Ergebnis
1	Implementierung eines Restrukturierungskonzeptes		
a	Wird die Realisierungsphase mit einer bestimmten Maßnahme / einem bestimmten Ereignis eingeläutet?	<i>Gibt es auf Grund eines Zeitpunkts (erstes Ereignis) ein Schlüsselereignis als Commitment-Treiber?</i>	Abschluss der Konzeptphase: interne Managementpräsentation, Bankenpräsentation, (Entscheidung über Fortführung), evt. weiteres Kick-off Meeting (Führungskreis), Workshopphase zur Detaillierung der Maßnahmen Informationsveranstaltung idealtypisch, aber selten durchgeführt (eher Email etc. durch Geschäftsführung)
b	Gibt es Ereignisse oder Maßnahmen, bei welchen vermutet wird, dass sie direkt oder indirekt zu einem erfolgreichen Turnaround führen?	<i>Wirkt ein gewähltes Schlüsselereignis als Commitment-Veränderer (mit Absicht durchgeführt)?</i>	- Kommunikation (Offenheit, Einbindung, "Balance" zwischen Druck und Motivation) - Konsequenz in Entscheidungen / Schnelligkeit - Management (Austausch, Auswahl)
c	Wie und ggü. wem wird das Restrukturierungskonzept im Unternehmen eingeführt und kommuniziert?	<i>Gibt es ein über Inhalte indirekt erklärendes Schlüsselereignis als Commitment-Treiber?</i>	Workshops mit Projektteams, Kommunikation in Lenkungsausschüssen (Führungskreis) und gegenüber Geschäftsleitung
d	In welchem Namen läuft die Kommunikation: Beratung oder Geschäftsführung?	<i>Festlegung der beeinflussten Commitment-Art durch Kommunikator</i>	KPMG kommuniziert in expliziter Legitimation der GL und damit auch in ihrem Namen ("Geschäftsführung hat entscheiden...will...hält es für sinnvoll"); nach Einschätzung der Berater differenzieren Mitarbeiter nicht zwischen Geschäftsleitung und Unternehmensberatung ("von oben kommend")
e	Wie Aufgabe gesehen: Restrukturierungserfolg oder Unternehmenserfolg erzielen?	<i>Festlegung der beeinflussten Commitment-Art durch Kommunikationsprozess</i>	Sowohl Krise und Restrukturierung werden als Begriff und als Situation kommuniziert; Restrukturierungserfolg = Unternehmenserfolg gemeinsam kommuniziert / gesehen
2	Kreis der Mitarbeiter		
f	Welche Mitarbeiter spielen bei einer erfolgreichen Restrukturierung eine Rolle?	<i>gezielt angesprochener Mitarbeiterkreis</i>	Veränderungswillige (!) Führungs- und Fachkräfte
g	Mit welchen Mitarbeitererebenen wird direkt kommuniziert?	<i>zu beeinflussender Mitarbeiterkreis</i>	Managementebene und Führungskreis mit Projektteams
3	Commitmentbeeinflussung durch ein Schlüsselereignis / Maßnahme		
h	In welcher Phase der Restrukturierung können oder müssen Mitarbeiter motiviert werden, wann arbeiten sie mit?	<i>Mitarbeitermotivation und -reaktion in Praxis</i>	früher Appell an Mitarbeiter und Erfolgskommunikation wichtig, da Änderungen meist als Störung empfunden; Start Realisierung besonders kritisch, weil spätestens dann Mitarbeiter das Konzept tragen müssen; Motivation erst bei Konkretisierung der Restrukturierung und Entscheidungen wie z.B. Kündigungen möglich

i	Gibt es ein strategisches Vorgehen, um Mitarbeiter zu motivieren?	<i>Bewusstsein über Vorgehen seitens KPMG</i>	KPMG kein systematisches Vorgehen zur Mitarbeitermotivation!; Mitarbeiter eher durch intrinsische Motivation erreichbar; sehr unterschiedliche Führungstypen unter KPMG Managern
j	Welcher Ansatz wird (unter Zeitdruck) verfolgt: Druck aufbauen, Überzeugen oder Anreize schaffen	<i>Führungsstil KPMG</i>	Immer Krise kommuniziert, um Veränderungsdruck zu erzeugen; im Verlauf beide Ansätze je nach Beratertyp durchgeführt
k	In Praxis beobachtbar: Erfolg abhängig von Motivation?		Turnaround auch ohne Motivation, "Erfolg" aus Erfahrung aber abhängig von Motivation
l	Können Unterschiede in Unternehmens- und Restrukturierungseinstellung der Mitarbeiter wahrgenommen werden?	<i>Mitarbeiterverhalten ggü. Unternehmen und Restrukturierung</i>	Mitarbeiter engagieren sich in Restrukturierung mit langfristige Ziel des Unternehmenserhalt / langfristigem Nutzen; starke Abhängigkeit bei Leistung der Geschäftsführung und eigener Leistung für Restrukturierung
4	Ausprägung Content und Process		
m	<i>Wie werden folgende Punkte normalerweise/idealerweise gehandhabt:</i>		immer stark abhängig von Geschäftsleitung und keine Prozessdefinition bei KPMG!
m1	Offenheit über und Umfang der Ziele und Maßnahmen im Konzept gegenüber Belegschaft?	<i>Inhalt, Prozess</i>	Offenheit Erfolgsfaktor, aber nur ggü. Führungskräften praktiziert
m2	Bewusstsein über und Umgang mit Unsicherheiten seitens der Belegschaft?	<i>Gegenwirkung bei Unsicherheiten</i>	sind da, Umgang aber beraterabhängig; meist nur bei Leistungsträgern aktiv angegangen
m3	Einbringungsmöglichkeiten der Belegschaft?	<i>Prozess</i>	Projektteams in Workshops
m4	Kommunikation von Projektergebnissen und Erfolgen?	<i>Prozess</i>	meist nur in Lenkungsausschüssen
m5	Kommunikation und Durchführung von Entlassungen?	<i>Inhalt, Prozess</i>	immer Bestandteil einer Restrukturierung; Unruhe vermeiden, Sozialauswahl erschwert dies, da Entlassungen schnell bekannt (z.B. Abteilungen, Standort etc.) aber Namen viel später
5	Angaben zum Interviewpartner		
n	Position		ein Manager und 2 Senior Manager nach Hierarchiestufe
o	Projektleitung		alle Erfahrung als Projektleiter
p	Berufsjahre		zusammen über 40 Jahre Berufserfahrung, davon 13 Jahre bei KPMG
q	Anzahl Projekte		zusammen über 120 Projekte, davon 35 bei KPMG
r	davon Projekte mit Konzepterstellung und anschließender Umsetzung		zusammen über 55 Projekte, davon 13 bei KPMG

Erarbeitung einer neuen CAC-Skala

	Fokus der Testperson bei der Abwägung ihrer Antwort		
	bestehende Krisensituation	spezifische Restrukturierung	Leitmotiv der Aussage
<i>Originalskala CAC (Herscovitch & Meyer 2002)</i>			
Ich glaube an den Nutzen dieser Restrukturierung.		x	Wertrelevanz
Diese Restrukturierung ist eine sinnvolle Strategie für die FIRMA.	x		Wertrelevanz
Ich finde, die Unternehmensleitung macht einen Fehler, diese Restrukturierung zu wollen.	x		positive Einstellung ("Openness")
Diese Restrukturierung hat meiner Meinung nach eine wichtige Zielsetzung.	x		positive Einstellung ("Openness")
Vieles wäre besser, wenn man diese Restrukturierung nicht durchführen würde.	x		Identitätsstiftung
Diese Restrukturierung ist nicht notwendig.	x		Notwendigkeit ("Readiness")
<i>neue Skala CAC (NCAC)</i>			
Ich fühle mich dieser Restrukturierung positiv verbunden.	x		intrinsische Motivation
Ich wäre froh, wenn ich aktiv zu dieser Restrukturierung beitragen könnte.	x		intrinsische Motivation
Ich halte diese Restrukturierung für den richtigen Weg.		x	Wertrelevanz
Diese Restrukturierung ist eine vertretbare Lösung für dieses Unternehmen.		x	Identitätsstiftung
Ich glaube nicht, dass diese Restrukturierung erfolgreich sein kann.	x		Identitätsstiftung
Ich glaube an den Nutzen dieser Restrukturierung.		x	Wertrelevanz



Fragebogen im Rahmen einer Diplomarbeit am Fachgebiet Unternehmensführung/ Organisation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Ilmenau in Kooperation mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Vielen Dank für deine Teilnahme - du hilfst mir dabei, einen Fragebogen für Arbeitnehmer vorab zu testen.

Ich habe schon Arbeitserfahrung in einem Unternehmen (z.B. durch Nebenjob oder Praktikum) gesammelt:
Ja
Nein

Stell dir nun Folgendes vor:

Du hast dein Studium an der TU Ilmenau vor drei Jahren abgeschlossen und bist seit dem bei der Firma "Zucker!", einem Schokoladenhersteller im Premiumsegment, fest angestellt. Du arbeitest dort in der Abteilung Produktmanagement und bist mit vier weiteren Kollegen für eine neue Weihnachtstafel zuständig.

Denke kurz darüber nach, wie du das Unternehmen findest und dir deine Arbeit gefällt.

Notiere deine Meinung zum Unternehmen - eher positiv oder eher negativ? _____

Wie findest du deine Arbeit - eher spannend oder eher langweilig? _____

Seit einiger Zeit läuft es für die Firma "Zucker!" nicht sonderlich erfreulich - die Verkaufszahlen der meisten Schokoladenprodukte sind eingebrochen und Zahlungsschwierigkeiten gegenüber euren Rohstofflieferanten häufen sich. Deine Kollegen und du habt heute Morgen eine Email von der Geschäftsleitung empfangen, in der eine Restrukturierung des Unternehmens angekündigt wird, d.h. eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmensstrukturen. Genaueres soll später bekannt gegeben werden.

Bitte stoppe die Zeit, die du für die Beantwortung der Fragen benötigst (evt. Startzeit notieren)

Bitte mache Angaben zu folgenden Aussagen:

Eine 1 bedeutet dabei, dass du der Aussage überhaupt nicht zustimmst.

Eine 7 bedeutet dabei, dass du der Aussage voll und ganz zustimmst.

**stimme
überhaupt
nicht zu**
1
2
3
4
5
6
7
**stimme
voll und
ganz zu**

Ich wäre froh, den Rest meines Berufslebens bei diesem Unternehmen verbringen zu können.

Es ist sehr schwer für mich, dieses Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu verlassen, selbst wenn ich wollte.

Das Unternehmen häufig zu wechseln, erscheint mir überhaupt nicht verwerflich.

Ich glaube, dass ich mich genauso stark mit einem anderen Unternehmen verbunden fühlen könnte, wie mit diesem Unternehmen.

Im Moment ist es für mich notwendig in diesem Unternehmen zu bleiben.

Aufgrund meiner Erziehung stellt Solidarität gegenüber einem Unternehmen für mich einen hohen Wert dar.

Dieses Unternehmen hat eine große persönliche Bedeutung für mich.

Einer der Hauptgründe, warum ich weiter für dieses Unternehmen arbeite, ist, dass ein Austritt beträchtliche persönliche Einschränkungen mit sich bringen würde - ein anderes Unternehmen bietet vielleicht nicht alle Vorzüge, die ich hier habe.

Ich habe keine Angst diese Anstellung zu kündigen, ohne eine neue Anstellung in Aussicht zu haben.

Ein Arbeitnehmer muss seinem Unternehmen gegenüber immer loyal sein.

Die Probleme dieses Unternehmens sind auch meine eigenen Probleme.

Es wäre kein großer Nachteil für mich, dieses Unternehmen jetzt zu verlassen.

**stimme
überhaupt
nicht zu**
1
2
3
4
5
6
7
**stimme
voll und
ganz zu**

Auch wenn ich ein besseres Angebot von einer anderen Firma bekäme, würde ich es nicht richtig finden, dieses Unternehmen zu verlassen.

Ich fühle mich nicht emotional mit diesem Unternehmen verbunden.

Ein ernsthaftes Problem nach dem Weggang von diesem Unternehmen wäre der Mangel an Beschäftigungsalternativen.

Heutzutage ist es nicht mehr sinnvoll, ein Mitglied der Unternehmensfamilie sein zu wollen.

Die Menschen wechseln heute zu oft ihren Arbeitgeber.

Ich spreche gerne mit Außenstehenden über dieses Unternehmen.

Zu viel in meinem Leben würde zerstört werden, wenn ich mich jetzt entscheiden würde, dieses Unternehmen zu verlassen.

Einer der Hauptgründe, warum ich weiter bei diesem Unternehmen arbeite, ist, dass ich glaube, dass Treue gegenüber dem Arbeitgeber wichtig ist, und deshalb fühle ich mich verpflichtet zu bleiben.

1 2 3 4 5 6 7

Ich fühle mich nicht als Teil der "Unternehmensfamilie".

Ich habe zu wenig Möglichkeiten, um über einen Weggang nachzudenken.

Es war vieles besser, als die Menschen für den größten Teil ihres Erwerbslebens bei einem Unternehmen blieben.

Ich empfinde keine starke Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen.

Nun steht für deine Kollegen und dich fest, dass ab morgen ein Team von Unternehmensberatern im Haus sein wird, um ein Sanierungskonzept zu erarbeiten, welches den Banken zur weiteren Finanzierung vorgelegt werden soll. Diese hatten gedroht, keine weiteren Kredite zu gewähren. Das Sanierungskonzept hat die Aufgabe, Maßnahmen zur Verbesserung der Geschäftssituation zu identifizieren - das umfasst auch eine Neugestaltung der Unternehmensstruktur und Prozessabläufe, eine sog. Restrukturierung.

Notiere ein Stichwort, welchen Sinn du in der Restrukturierung siehst:

Notiere ein Stichwort, welche Auswirkung du für dich persönlich erwartest:

Bitte mache Angaben zu folgenden Aussagen:

Eine 1 bedeutet dabei, dass du der Aussage überhaupt nicht zustimmst.

Eine 7 bedeutet dabei, dass du der Aussage voll und ganz zustimmst.

**stimme
überhaupt
nicht zu**
1
2
3
4
5
6
7
**stimme
voll und
ganz zu**

Ich glaube an den Nutzen dieser Restrukturierung.

Ich fühle mich unter Druck gesetzt, mich dieser Restrukturierung anzuschließen.

Ich habe kein schlechtes Gewissen, mich dieser Restrukturierung zu widersetzen.

Diese Restrukturierung hat meiner Meinung nach eine wichtige Zielsetzung.

Es wäre riskant sich offen gegen diese Restrukturierung auszusprechen.

Ich fühle mich nicht verpflichtet, für den Erfolg dieser Restrukturierung zu arbeiten.

Ich fühle mich dieser Restrukturierung positiv verbunden.

Ich wäre froh, wenn ich aktiv zu dieser Restrukturierung beitragen könnte.

stimme
überhaupt
nicht zu

1 2 3 4 5 6 7

stimme
voll und
ganz zu

Ich habe keine andere Wahl als mich dieser Restrukturierung anzuschließen.

Ich finde es nicht richtig, mich dieser Restrukturierung zu widersetzen.

Ich finde, die Unternehmensleitung macht einen Fehler, diese Restrukturierung zu wollen.

Ich hätte keine großen Nachteile, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.

Ich würde mich schlecht fühlen, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.

Diese Restrukturierung ist nicht notwendig.

Ich halte diese Restrukturierung für den richtigen Weg.

Diese Restrukturierung ist eine vertretbare Lösung für dieses Unternehmen.

Ich empfinde es als meine Aufgabe, zum Erfolg dieser Restrukturierung beizutragen.

1 2 3 4 5 6 7

Diese Restrukturierung ist eine sinnvolle Strategie für dieses Unternehmen.

Ich riskiere zu viel, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.

Es wäre von mir verantwortungslos, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.

Vieles wäre besser, wenn man diese Restrukturierung nicht durchführen würde.

Mich dieser Restrukturierung zu widersetzen wäre für mich nicht machbar.

Ich glaube nicht, dass diese Restrukturierung erfolgreich sein kann.

Angabe zu deiner Person

männlich weiblich

Alter: _____

Bitte notiere nun die zum Ausfüllen benötigte Zeit - Vielen Dank!

Deskriptive Statistik Vorstudie

		Zeit	Alter	Geschlecht	Erfahrung
N	Gültig	162	161	164	164
	Fehlend	2	3	0	0
Mittelwert		7,7346	22,1429	,5671	,8841
Modus		8,00	22,00	1,00	1,00
Standardabweichung		2,03019	1,99643	,49700	,32103
Varianz		4,122	3,986	,247	,103
Schiefe		,904	1,137	-,273	-2,423
Standardfehler der Schiefe		,191	,191	,190	,190
Kurtosis		1,699	1,760	-1,949	3,917
Standardfehler der Kurtosis		,379	,380	,377	,377
Minimum		4,00	19,00	,00	,00
Maximum		15,00	29,00	1,00	1,00

Reliabilität Vorstudie

<u>Skala</u>	<u>Cronbachs Alpha</u>
OAC	.65
OCC	.68
ONC	.74
CAC (Original)	.86
CAC (neu)	.84
CCC	.62
CNC	.71

Mittelwertvergleiche Vorstudie

Sinn der Restrukturierung		OAC	OCC	ONC	CAC (Original)	NCAC (neu)	CCC	CNC
Einschränkung (negativ)	Mittelwert	4,0025	4,1159	3,9657	4,9659	4,4927	4,5041	4,2195
	N	44	44	44	44	44	44	44
	Stdabw.	,93160	,89510	,84725	1,33378	1,25083	,89853	,94291
Sicherung (gleich bleibend)	Mittelwert	3,7648	3,7848	3,8413	5,3706	5,0913	4,2094	4,6013
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Stdabw.	,82104	,89037	,84409	,96341	,95657	,99483	,95690
Umgestaltung (wertneutral neu)	Mittelwert	4,1383	3,9819	4,2006	5,3564	5,0836	4,0972	4,4117
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Stdabw.	,86212	,82849	1,05811	,83615	,80628	1,00375	1,22130
Optimierung (positiv)	Mittelwert	3,9724	4,0213	3,7737	5,7317	5,4172	4,3048	4,6811
	N	46	46	46	46	46	46	46
	Stdabw.	,73235	,91744	,97435	,66744	,81402	,87808	,87129
Insgesamt	Mittelwert	3,9779	3,9921	3,9387	5,3597	5,0173	4,2942	4,4742
	N	157	157	157	157	157	157	157
	Stdabw.	,83992	,88500	,94120	1,01921	1,03493	,94030	1,00490

Auswirkung der Restrukturierung		OAC	OCC	ONC	CAC (Original)	NCAC (neu)	CCC	CNC
negative Lebensauswirkung	Mittelwert	3,9674	4,1998	3,9478	5,1334	4,7004	4,4966	4,4092
	N	50	50	50	50	50	50	50
	Stdabw.	,84738	,90816	,84984	1,12453	1,06968	,85870	,92774
negative Jobauswirkung	Mittelwert	4,1456	4,2981	3,9378	5,2656	4,9633	4,2096	4,1485
	N	27	27	27	27	27	27	27
	Stdabw.	,95331	,78646	,96051	1,16944	1,22145	,92873	,88122
wertneutrale Zukunft	Mittelwert	4,1095	3,6900	4,0553	5,6705	5,4210	4,3258	4,8248
	N	40	40	40	40	40	40	40
	Stdabw.	,88983	,78787	,96994	,69534	,75131	,95576	1,03021
positive Jobauswirkung	Mittelwert	3,8284	3,8942	3,9329	5,4821	5,1713	4,1711	4,5479
	N	38	38	38	38	38	38	38
	Stdabw.	,62296	,84920	,94629	,90347	,94690	1,01014	1,02412
Insgesamt	Mittelwert	4,0010	4,0105	3,9701	5,3805	5,0476	4,3227	4,5050
	N	155	155	155	155	155	155	155
	Stdabw.	,83072	,86802	,91735	,99917	1,02699	,93513	,98894

ONEWAY ANOVA Vorstudie

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
OAC	Zwischen den Gruppen	2,223	3	,741	1,075	,361
	Innerhalb der Gruppen	104,052	151	,689		
	Gesamt	106,276	154			
OCC	Zwischen den Gruppen	8,648	3	2,883	4,054	,008
	Innerhalb der Gruppen	107,385	151	,711		
	Gesamt	116,034	154			
ONC	Zwischen den Gruppen	,396	3	,132	,154	,927
	Innerhalb der Gruppen	129,199	151	,856		
	Gesamt	129,595	154			
CAC (Original)	Zwischen den Gruppen	7,166	3	2,389	2,461	,065
	Innerhalb der Gruppen	146,579	151	,971		
	Gesamt	153,745	154			
NCAC (neu)	Zwischen den Gruppen	12,378	3	4,126	4,152	,007
	Innerhalb der Gruppen	150,046	151	,994		
	Gesamt	162,424	154			
CCC	Zwischen den Gruppen	2,732	3	,911	1,042	,376
	Innerhalb der Gruppen	131,937	151	,874		
	Gesamt	134,668	154			
CNC	Zwischen den Gruppen	8,050	3	2,683	2,842	,040
	Innerhalb der Gruppen	142,563	151	,944		
	Gesamt	150,613	154			

Faktorenanalyse Organisationscommitment (OC) Vorstudie

Faktor	1	2	3	4	5	6
OAC	3	1 4 6 7		5 8		
OCC	3		2 4 5		(7)	1 6 8 (7)
ONC	2 4 5 (6) 7			(6) 8	1 3	
Zuordnung	<i>ONC OAC</i>		<i>OCC</i>	<i>OAC</i>	<i>ONC</i>	<i>OCC</i>

Faktorenanalyse Restrukturierungscommitment (CC) – Verwendung CAC Vorstudie

Faktor	1	2	3	4
CAC (Original)	1 2 3 4 5 6			
CCC		3 (5) 6	1 2 4 (5)	
CNC	(1)	(1) 2 3 4 5		(2) 6
Zuordnung	<i>CAC</i>	<i>CNC (mit CCC)</i>	<i>CCC</i>	<i>CNC</i>

Faktorenanalyse Restrukturierungscommitment (CC) – Verwendung NCAC Vorstudie

Faktor	1	2	3	4
NCAC (neu)	1 2 3 4 6	(5)		
CCC		3 5 6	1 2 (4)	(4)
CNC	1 (4)	(2) 3 (4) 5		6
Zuordnung	<i>NCAC</i>	<i>CCC mit CNC</i>	<i>CCC</i>	<i>CNC</i>

Auswahl der Items für verkürzte Skalen

Nr.	Aussage	Motiv
NCAC		desire
NCAC1	Ich fühle mich dieser Restrukturierung positiv verbunden.	intrinsically motivating
NCAC3	Ich halte diese Restrukturierung für den richtigen Weg.	"value-relevance of association" highlighting
NCAC4	Diese Restrukturierung ist eine vertretbare Lösung für dieses Unternehmen.	identity causing
NCAC6	Ich glaube an den Nutzen dieser Restrukturierung.	"value-relevance of association" highlighting
CCC		perceived costs
CCC1	Ich habe keine andere Wahl als mich dieser Restrukturierung anzuschließen.	lack of alternatives
CCC3	Ich riskiere zu viel, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.	individual investments
CCC5	Es wäre riskant sich offen gegen diese Restrukturierung auszusprechen.	undefined
CCC6	Mich dieser Restrukturierung zu widersetzen wäre für mich nicht machbar.	undefined
CNC		obligation
CNC1	Ich empfinde es als meine Aufgabe, zum Erfolg dieser Restrukturierung beizutragen.	psychological contract
CNC2	Ich finde es nicht richtig, mich dieser Restrukturierung zu widersetzen.	socialization of norms
CNC4	Es wäre von mir verantwortungslos, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.	psychological contract
CNC5	Ich würde mich schlecht fühlen, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.	organizational investments (reciprocity)
OAC		desire
OAC1	Ich wäre froh, den Rest meines Berufslebens bei diesem Unternehmen verbringen zu können.	"value-relevance of association" highlighting
OAC4	Ich spreche gerne mit Außenstehenden über dieses Unternehmen.	identity causing
OAC6	Ich fühle mich nicht emotional mit diesem Unternehmen verbunden.	intrinsically motivating
OAC7	Dieses Unternehmen hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	"value-relevance of association" highlighting
OAC8	Ich empfinde keine starke Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen.	identity causing
OCC		perceived costs
OCC2	Es ist sehr schwer für mich, dieses Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu verlassen, selbst wenn ich wollte.	undefined
OCC3	Zu viel in meinem Leben würde zerstört werden, wenn ich mich jetzt entscheiden würde, dieses Unternehmen zu verlassen.	individual investments
OCC5	Im Moment ist es für mich notwendig in diesem Unternehmen zu bleiben.	undefined
OCC6	Ich habe zu wenig Möglichkeiten, um über einen Weggang nachzudenken.	lack of alternatives
OCC8	Einer der Hauptgründe, warum ich weiter für dieses Unternehmen arbeite, ist, dass ein Austritt beträchtliche persönliche Einschränkungen mit sich bringen würde - ein anderes Unternehmen bietet vielleicht nicht alle Vorzüge, die ich hier habe.	individual investments
ONC		obligation
ONC2	Ein Arbeitnehmer muss seinem Unternehmen gegenüber immer loyal sein.	psychological contract
ONC4	Einer der Hauptgründe, warum ich weiter bei diesem Unternehmen arbeite, ist, dass ich glaube, dass Treue gegenüber dem Arbeitgeber wichtig ist, und deshalb fühle ich mich verpflichtet zu bleiben.	organizational investments (reciprocity)
ONC5	Auch wenn ich ein besseres Angebot von einer anderen Firma bekäme, würde ich es nicht richtig finden, dieses Unternehmen zu verlassen.	psychological contract
ONC6	Aufgrund meiner Erziehung stellt Solidarität gegenüber einem Unternehmen für mich einen hohen Wert dar.	socialization of norms
ONC7	Es war vieles besser, als die Menschen für den größten Teil ihres Erwerbslebens bei einem Unternehmen blieben.	socialization of norms

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Ilmenau | PF 10 05 65 | 98684 Ilmenau

Univ.-Prof. Dr.
Bach, Norbert

Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Unternehmensführung/
Organisation

An die Mitarbeiter der
FIRMA

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:
Maximilian Rimbach
Karl-Liebknecht-Straße 1
98693 Ilmenau

Telefon +49 3677 784530
Mobil +49 176 24104467
maximilian.rimbach@tu-ilmenau.de

Ilmenau, den 08. Februar 2010

Befragung im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie

Sehr geehrte Mitarbeiter der FIRMA,

in Absprache mit dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung möchten wir Sie heute bitten, mit Beantwortung des beiliegenden Fragebogens an unserem Forschungsprojekt teilzunehmen.

Wir möchten untersuchen, wie sich Beratungsmaßnahmen und Veränderungen im Unternehmen auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Denn motivierte Mitarbeiter sind für den langfristigen Erfolg einer Restrukturierung entscheidend.

Auf den nächsten drei Seiten finden Sie eine Reihe von Fragen und Aussagen zu diesem Thema. Dabei gibt es **keine richtigen oder falschen Antworten**, sondern Ihre **persönliche Einschätzung** ist uns wichtig. Wir bitten Sie daher die Fragen spontan und ehrlich zu beantworten, nur so sind die Ergebnisse verwendbar.

Wir garantieren Ihnen deshalb, dass Ihre Antworten **absolut anonym** und ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke ausgewertet werden. Eine Zuordnung der Fragebögen zu Ihrer Person wird nicht möglich sein!

Die Fragebögen werden weder an die Geschäftsleitung noch an die momentan in Ihrem Unternehmen arbeitende Struktur Management Partner GmbH weitergeleitet.

Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen – diese können einen großen Beitrag zur Erforschung von Mitarbeitermotivation in Restrukturierungen leisten!

Wir danken Ihnen für Ihre Zeit und Offenheit.

Mit freundlichen Grüßen



**Zunächst finden Sie einige Aussagen, die Ihre momentanen Gedanken gegenüber Ihrem Unternehmen betreffen.
Bitte kreuzen Sie an, ob Sie diesen zustimmen. Dabei bedeutet eine 1 überhaupt keine Zustimmung, eine 7 vollkommene Zustimmung:**

	stimme überhaupt nicht zu							stimme voll und ganz zu
	1	2	3	4	5	6	7	
Ein Arbeitnehmer muss seinem Unternehmen gegenüber immer loyal sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zu viel in meinem Leben würde zerstört werden, wenn ich mich jetzt entscheiden würde, FIRMA zu verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ich fühle mich nicht "emotional" mit FIRMA verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aufgrund meiner Erziehung stellt Solidarität gegenüber einem Unternehmen für mich einen hohen Wert dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Einer der Hauptgründe, warum ich weiter für FIRMA arbeite, ist, dass ein Austritt beträchtliche persönliche Einschränkungen mit sich bringen würde - ein anderes Unternehmen bietet vielleicht nicht alle Vorzüge, die ich hier habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ich wäre erfreut, mein weiteres Berufsleben bei FIRMA verbringen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Einer der Hauptgründe, warum ich weiter bei FIRMA arbeite, ist, dass ich glaube, dass Treue gegenüber dem Arbeitgeber wichtig ist, und deshalb fühle ich mich verpflichtet zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Moment ist es für mich notwendig in diesem Unternehmen zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
FIRMA hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es war vieles besser, als die Menschen für den größten Teil ihres Erwerbslebens bei einem Unternehmen blieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist sehr schwer für mich, dieses Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu verlassen, selbst wenn ich wollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ich spreche gerne mit Außenstehenden über FIRMA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Auch wenn ich ein besseres Angebot von einer anderen Firma bekäme, würde ich es nicht richtig finden, FIRMA zu verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ich habe zu wenig Möglichkeiten, um über einen Weggang nachzudenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ich empfinde keine starke Zugehörigkeit zu FIRMA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Die nachfolgenden Aussagen betreffen die Restrukturierung von FIRMA. Bitte kreuzen Sie an, ob Sie den Aussagen zustimmen. Dabei bedeutet eine 1 überhaupt keine Zustimmung, eine 7 vollkommene Zustimmung:

	stimme überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	stimme voll und ganz zu
Ich fühle mich der Restrukturierung von FIRMA positiv verbunden.		<input type="checkbox"/>							
Ich habe keine andere Wahl, als mich dieser Restrukturierung anzuschließen.		<input type="checkbox"/>							
Ich empfinde es als meine Aufgabe, zum Erfolg der Restrukturierung von FIRMA beizutragen.		<input type="checkbox"/>							
Ich halte diese Restrukturierung für den richtigen Weg.		<input type="checkbox"/>							
Ich riskiere zu viel, wenn ich mich dieser Restrukturierung widersetzen würde.		<input type="checkbox"/>							
Ich finde es nicht richtig, mich der Restrukturierung von FIRMA zu widersetzen.		<input type="checkbox"/>							
Diese Restrukturierung ist eine vertretbare Lösung für FIRMA.		<input type="checkbox"/>							
Es wäre riskant sich offen gegen diese Restrukturierung auszusprechen.		<input type="checkbox"/>							
Es wäre von mir verantwortungslos, wenn ich mich der Restrukturierung von FIRMA widersetzen würde.		<input type="checkbox"/>							
Ich glaube an den Nutzen dieser Restrukturierung.		<input type="checkbox"/>							
Mich dieser Restrukturierung zu widersetzen wäre für mich nicht machbar.		<input type="checkbox"/>							
Ich würde mich schlecht fühlen, wenn ich mich der Restrukturierung von FIRMA widersetzen würde.		<input type="checkbox"/>							

Nun folgen einige Aussagen zu Ihrer Arbeit bei FIRMA und Ihrer persönlichen Einschätzung der aktuellen Lage. Bitte kreuzen Sie an, ob sie diesen zustimmen. Dabei bedeutet eine 1 überhaupt keine Zustimmung, eine 7 vollkommene Zustimmung:

	stimme überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	stimme voll und ganz zu
Alles in allem bin ich momentan mit meiner Arbeit bei FIRMA zufrieden.		<input type="checkbox"/>							
Einbußen für mich, die durch die Restrukturierung kommen, kann ich nicht befürworten.		<input type="checkbox"/>							
Ich fühle mich über die Ziele und Maßnahmen dieser Restrukturierung ausreichend informiert.		<input type="checkbox"/>							
So wie ich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens einschätze, ist der Handlungsbedarf für eine Restrukturierung meines Erachtens hoch.		<input type="checkbox"/>							
Ich fühle mich persönlich in der Lage mit den Veränderungen und Anforderungen der Restrukturierung umgehen zu können.		<input type="checkbox"/>							
Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz aktuell zu verlieren, empfinde ich als hoch.		<input type="checkbox"/>							
Ich habe bereits ernsthaft daran gedacht, eine andere Anstellung zu suchen.		<input type="checkbox"/>							
Im Rahmen der Restrukturierung bin ich bereit mich über meine "normalen" Tätigkeiten hinaus zu engagieren.		<input type="checkbox"/>							
Ich glaube, dass die Arbeit der Unternehmensberatung für die Restrukturierung von FIRMA notwendig ist.		<input type="checkbox"/>							
Das Unternehmen selbst trägt die Verantwortung für die Situation, in der wir uns nun befinden.		<input type="checkbox"/>							

**Abschließend möchten wir Sie um einige statistische Angaben bitten.
Diese sind sehr wichtig, um Aussagen über die Stichprobe zu treffen!**

Ihr Geschlecht: männlich weiblich

Ihr Alter: _____ Jahre

Wie lange sind Sie schon bei FIRMA beschäftigt? _____ Jahre

In welchem Anstellungsverhältnis sind Sie bei FIRMA tätig?

kfm. Angestellter / Angestellte
gewerblicher Mitarbeiter / gewerbliche Mitarbeiterin

Führen Sie eine leitende Tätigkeit aus? Ja Nein

Die Befragung wird eventuell in zwei Teilen stattfinden. Um eine zeitliche Zuordnung der Fragebögen zu ermöglichen, möchten wir Sie einen Buchstaben- und Zahlencode erstellen lassen, der nur Ihnen bekannte Informationen erhält. Eine Zuordnung der Fragebögen zu Ihrer Person wird nicht möglich sein!

Bitte notieren Sie die ersten zwei Buchstaben der Straße, in der Sie wohnen: (z.B. Ha) _____

Bitte notieren Sie Tag und Monat des Geburtsdatums Ihrer Mutter: (z.B. 0312) _____

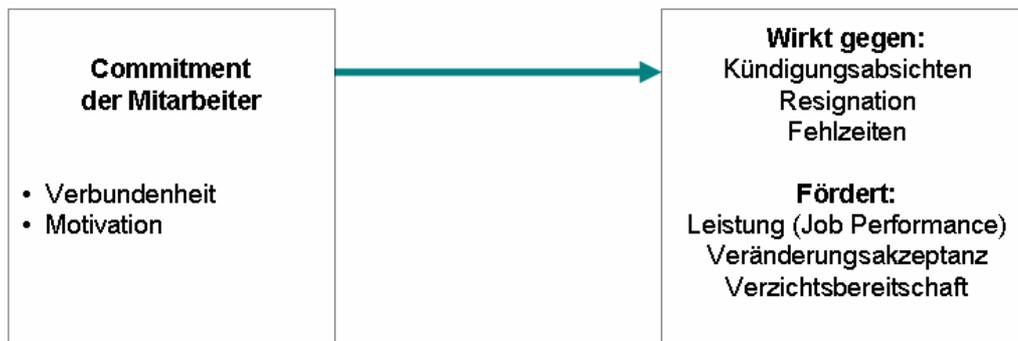
Wir danken Ihnen für Ihre bisherige Teilnahme herzlich und melden uns für den zweiten Teil der Erhebung wieder bei Ihnen!

Studie „Commitment als Erfolgsfaktor in der Restrukturierung“

"No change can occur without willing and committed followers" (Warren Bennis, 2000)

In dem Fall von Restrukturierungsmaßnahmen in einem Unternehmen kommen bei der Belegschaft oft Skepsis und Widerstand oder (überwiegend bei den leistungsstarken Mitarbeitern) gar Kündigungsabsichten auf. Um einen Restrukturierungserfolg zu erzielen, müssen Leistungsträger gehalten und die gesamte Belegschaft zur Akzeptanz der Restrukturierung sowie möglichst zur Mehrleistung motiviert werden. Hierbei spielt das **Commitment** der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

Commitment bezeichnet die Verbundenheit des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen sowie die Motivation, mit der er sich für die Ziele und Werte des Unternehmens einsetzt.



Die bisherigen Forschungsergebnisse bestätigen, dass z.B. wahrgenommene Arbeitszustände und Jobalternativen das Commitment der Mitarbeiter bedingen. Zu dem herrscht Einstimmigkeit über die positiven Wirkungen von z.B. Erfolgskommunikation oder Visionsentwicklung während der Restrukturierung. Diese Ergebnisse sollen mit Hilfe einer Befragung empirisch gestützt werden.

BESCHREIBUNG DER UNTERNEHMENSBERATUNG

Dabei ist *NAME DER UNTERNEHMENSBERATUNG* stets daran interessiert, die Methoden und Konzepte des Turnaround-Managements zu evaluieren und zu optimieren. Durch die Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Ilmenau bietet sich die Gelegenheit, eine unabhängige wissenschaftliche Begleitung der Restrukturierungsprojekte zu erhalten und die Arbeit des Projektteams auf dem bisherigen professionellen Stand zu halten und weiter zu entwickeln. Gleichzeitig kann *NAME DER UNTERNEHMENSBERATUNG* einen Beitrag zur Forschung leisten.

Ansprechpartner:

Technische Universität Ilmenau
Prof. Norbert Bach
und Maximilian Rimbach
Fachgebiet Unternehmensführung/ Organisation

*ANSPRECHPARTNER DER
UNTERNEHMENSBERATUNG*

Postfach 100 565
98684 Ilmenau

Tel.: +49 (0)3677 78 45 30
Mobil: +49 (0)176 24 10 44 67
maximilian.rimbach@tu-ilmenau.de

Die Teilnahme an der Studie bietet für die Geschäftsführung des Unternehmens einige Vorteile:

Die aktuelle Situation der Belegschaft kennen

Mit der quantitativen Erhebung des Commitment in Ihrem Unternehmen erlangen Sie Kenntnis über den aktuellen Bindungswillen Ihrer Mitarbeiter, sowohl bei Anlauf des Restrukturierungsprojekts als auch in der Umsetzung der Maßnahmen.

Durch die Erhebung wird ermittelt, aus welchen Gründen Ihre Mitarbeiter sich gegenüber Ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Die Motive sind ein Indikator für das Verhalten Ihrer Belegschaft gegenüber Ihrem Unternehmen sowie den bevorstehenden Veränderungsmaßnahmen.

Die eigene Einschätzung überprüfen

Mit den Ergebnissen der unabhängigen Studie können Sie Ihre Einschätzung über die Verbundenheit der Mitarbeiter zu Ihrem Unternehmen überprüfen. In Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen und Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen wirken komplexe Zusammenhänge auf das Commitment Ihrer Mitarbeiter. Vergewissern Sie sich, dass Ihre Wahrnehmung der Situation der Realität entspricht.

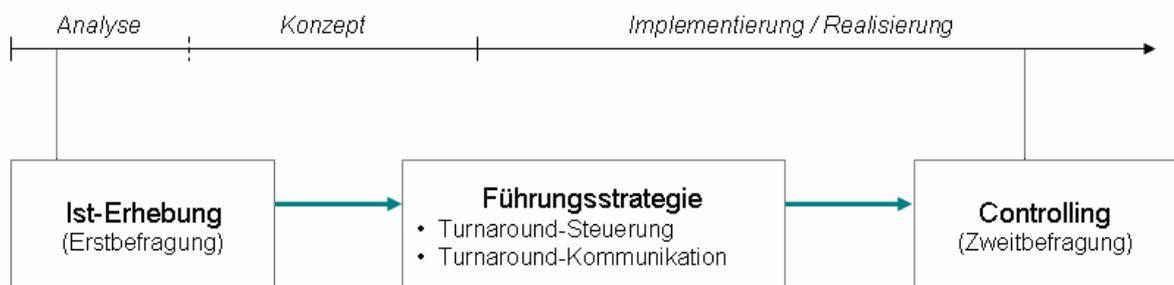
Richtig auf die Situation Ihrer Mitarbeiter reagieren

Je nach dem auf welche Motive das Commitment Ihrer Mitarbeiter begründet ist sollten Ihre Handlungsstrategien angepasst werden.

Dabei geht es vor allem um ein „Wahrnehmungsmanagement“ von Seiten der Geschäftsleitung, d.h. das Empfinden Ihrer Mitarbeiter muss durch Führungsaktivitäten beeinflusst werden, so dass Ihre Mitarbeiter Commitment gezielt entwickeln können.

Maßnahmen auf ihre Auswirkung überprüfen

Nach dem Sie und die beteiligte Unternehmensberatung eine Führungsstrategie (Turnaround-Steuerung und Turnaround-Kommunikation) für das Restrukturierungsprojekt beschlossen haben, können die Auswirkungen auf das Commitment der Mitarbeiter überprüft werden. Dabei wird die Veränderung des Commitments nach Führungsaktivitäten gemessen. So betreiben Sie aktives Controlling und können Wirkungszusammenhänge besser nachvollziehen.



Literaturverzeichnis

- A.T. Kearney (2009):** Sicher durch die Krise durch "Nachhaltige Restrukturierung". Herausgegeben von A. T. Kearney GmbH. Online verfügbar unter http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper_detail.php/id/50795/practice/strat_strategie, zuletzt geprüft am 11.02.2010.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990):** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, Jg. 63, o.Nr., S. 1–18.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1996):** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. In: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 49, o.Nr., S. 252–276.
- Armenakis, A. A.; Bedeian, A. G. (1999):** Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. In: *Journal of Management*, Jg. 25, H. 3, S. 293–315.
- Armenakis, A. A.; Harris, S. G.; Mossholder, K. W. (1993):** Creating Readiness for Organizational Change. In: *Human Relations*, Jg. 46, H. 6, S. 681–703.
- Atteslander, P. (2008):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl. Berlin: Schmidt.
- Böckenförde, B. (1996):** Unternehmenssanierung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bortz, J.; Döring, N. (2005):** Forschungsmethoden und Evaluation. 3. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Bowman, E. H.; Singh, H. (1993):** Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 14, H. Special Issue: Corporate Restructuring, S. 5–14.
- Brians, A. (2007):** Kritische Faktoren bei Restrukturierungen in Unternehmen. Theoretische Betrachtung - Empirische Studie - Ausblick. Online verfügbar unter <http://madoc.bib.uni-mannheim.de/madoc/volltexte/2007/1418/pdf/brians.pdf>, zuletzt geprüft am 03.04.2010.

- Bühl, A. (2006):** SPSS 14. Einführung in die moderne Datenanalyse. 10. Aufl. München: Pearson.
- Buschmann, H. (2006):** Erfolgreiches Turnaround-Management. Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder. Wiesbaden: DUV.
- Capgemini Consulting (2008):** Change Management-Studie 2008. Herausgegeben von Capgemini Deutschland GmbH. Online verfügbar unter http://www.de.capgemini.com/studien_referenzen/studien/dienstleistungen/tc/, zuletzt geprüft am 11.02.2010.
- Conner, D. R. (1992):** Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail. New York: Villard.
- Conway, E.; Monks, C. (2008):** HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. In: Human Resource Management Journal, Jg. 18, H. 1, S. 72–89.
- Cooper-Hakim, A.; Viswesvaran, C. (2005):** The construct of work commitment: testing an integrative framework. In: Psychological Bulletin, Jg. 131, H. 2, S. 241–259.
- Creditreform (2010):** Wirtschaftsindikator 1/2010. Gesamtbericht und Branchenreport. Herausgegeben von Verband der Vereine Creditreform e.V. Online verfügbar unter http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Wirtschaftsindikator/2010/2010-02-10_Wirtschaftsindikator_1_2010.pdf, zuletzt geprüft am 02.04.2010.
- Cunningham, G. B. (2006):** The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, Jg. 15, H. 1, S. 29–45.
- Destatis (2010):** Insolvenzen Deutschland. Veränderungsraten zum Vorjahr in %. Herausgegeben von Statistisches Bundesamt Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Insolvenzen/Content100/lrins01j,templateId=renderPrint.psml>, zuletzt geprüft am 02.04.2010.

- Drolet, A. L.; Morrison, D. G. (2001):** Do We Really Need Multiple-Item Measures in Service Research? In: *Journal of Service Research*, Jg. 3, H. 3, S. 196–204.
- Faulhaber, P.; Grabow, H. -J (2009):** Turnaround-Management in der Praxis. Umbruchphasen nutzen - neue Stärken entwickeln. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.
- Fedor, D. B.; Caldwell, S. D.; Herold, D. M. (2006):** The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. In: *Personnel Psychology*, Jg. 59, H. 1, S. 1–29.
- Felfe, J. (2008):** Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.
- Fryxell, G. E.; Dooley, R. S.; Li, W. (2004):** The Role of Trustworthiness in Maintaining Employee Commitment During Restructuring in China. In: *Asia Pacific Journal of Management*, Jg. 21, H. 4, S. 515–533.
- Fuchs, C.; Diamantopoulos, A. (2009):** Using single-item measures for construct measurement in management research. In: *DBW*, Jg. 69, H. 2, S. 195–210.
- Groß, P. J. (2010):** Zur Beurteilung der "handelsrechtlichen Fortführungsprognose" durch den Abschlussprüfer. In: *Die Wirtschaftsprüfung*, o.Jg., H. 3, S. 119–137.
- Hauschildt, J.; Grape, C.; Schindler, M. (2006):** Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. In: *DBW*, Jg. 66, H. 1, S. 7–25.
- Herold, D. M.; Fedor, D. B.; Caldwell, S. D. (2007):** Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employee's Commitment to Change. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 92, H. 4, S. 942–951.
- Herold, D. M.; Fedor, D. B.; Caldwell, S. D. (2008):** The Effects of Transformational and Change Leadership on Employee's Commitment to a Change: A Multilevel Study. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 93, H. 2, S. 346–357.
- Herscovitch, L.; Meyer, J. P. (2002):** Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 87, H. 3, S. 474–487.

- Hommel, U.; Knecht, T. C.; Wohlenberg, H. (Hg.) (2006):** Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen. Wiesbaden: Gabler.
- Hommel, U.; Knecht, T. C.; Wohlenberg, H. (2006):** Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise. In: Hommel, U.; Knecht, T. C.; Wohlenberg, H. (Hg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen. Wiesbaden: Gabler, S. 27–60.
- IDW (2009):** IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6). In: WPg Supplement, Jg. o.Jg., H. 4, S. 145–176.
- Iverson, R. D. (1996):** Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. In: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 7, H. 1, S. 122–149.
- Jaros, S. J. (1997):** An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. In: Journal of Vocational Behavior, Jg. 51, o.Nr., S. 319–337.
- Jaros, S. J.; Jermier, J. M.; Koehler, J. W.; Sincich, T. (1993):** Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. In: Academy of Management Journal, Jg. 36, H. 5, S. 951–995.
- Johns, G. (2006):** The essential impact of context on organizational behavior. In: Academy of Management Review, Jg. 31, H. 2, S. 386–408.
- Katz, D. (1964):** The motivational basis of organizational behavior. In: Behavioral Science, Jg. 9, H. 2, S. 131–146.
- Kieser, A. (1995):** Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Band X: Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klein, K. J.; Sorra, J. S. (1996):** The challenge of innovation implementation. In: Academy of Management Review, Jg. 21, H. 4, S. 1055–1080.
- Kotter, J. P. (1995):** Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review, o.Jg., H. March-April, S. 59–67.

- Krause, A.; Stadil, T.; Bünke, J. (2003):** Auswirkungen von Downsizing-Maßnahmen auf das organisationale Commitment der verbleibenden Mitarbeiter: Ein Vorher-Nachher-Vergleich. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 34, H. 4, S. 355–372.
- Krüger, W. (2009):** Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U. (1987):** Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler.
- Lafrenz, Karsten (2004):** Shareholder Value-orientierte Sanierung. Ansatzpunkte und Wertsteigerungspotenzial beim Management von Unternehmenskrisen. Wiesbaden: DUV.
- Lewis, L. K. (2006):** Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance. In: Western Journal of Communication, Jg. 70, H. 1, S. 23–46.
- Loeber, R.; Strehlau, R. (2010):** Der Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor in Krisenzeiten. Projekterfahrung zur Gestaltung einer erfolgreichen Mitarbeiterkommunikation. In: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, o.Jg., H. 2, S. 77–80.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. (1990):** A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. In: Psychological Bulletin, Jg. 108, H. 2, S. 171–194.
- Meifert, M. T. (2008):** Mitarbeiterbindung. 3. Aufl. Mering: Hampp.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991):** A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review, Jg. 1, H. 1, S. 61–89.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997):** Commitment in the workplace. Theory, research, and application. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993):** Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 78, H. 4, S. 538–551.

- Meyer, J. P.; Herscovitch, L. (2001):** Commitment in the workplace. Toward a general model. In: Human Resource Management Review, Jg. 11, o.Nr., S. 299–326.
- Meyer, J. P.; Srinivas, E. S.; Lal, J. B.; Topolnytsky, L. (2007):** Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Jg. 80, o.Nr., S. 185–211.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002):** Affective, continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. In: Journal of Vocational Behavior, Jg. 61, o.Nr., S. 20–52.
- Moosbrugger, H.; Kelava, A. (2007):** Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Morrison, E. W. (1994):** Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. In: Academy of Management Journal, Jg. 37, H. 6, S. 1543–1567.
- Moser, J. (Hg.) (2001):** "Vom alten Eisen und anderem Ballast". Tabus, Schattenseiten und Perspektiven in betrieblichen Veränderungsprozessen. München: Hampp.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1979):** The measurement of organizational commitment. In: Journal of Vocational Behavior, Jg. 14, H. 2, S. 224–247.
- Müller, R. (1986):** Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Lang.
- O'Reilly III, C.; Chatman, J. (1986):** Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 71, H. 3, S. 492–499.
- Park, Y.; Kabst, R.; Steinmetz, H.; Turner, M. (2009):** Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea. Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hg.): Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler, S. 1–30.

- Pascale, R.; Millemann, M.; Gioja, L. (1997):** Changing the way we change. In: Harvard Business Review, o.Jg., H. November-December, S. 127–139.
- Piderit, S. K. (2000):** Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. In: Academy of Management Review, Jg. 25, H. 4, S. 783–794.
- Pongratz, H. J. (2001):** Triebkräfte und Widerstände in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: Moser, J. (Hg.): "Vom alten Eisen und anderem Ballast". Tabus, Schattenseiten und Perspektiven in betrieblichen Veränderungsprozessen. München: Hampp, S. 9–33.
- Probst, T. M. (2003):** Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring. In: Group & Organization Management, Jg. 28, H. 3, S. 416–439.
- Rafferty, A. E.; Griffin, M. A. (2006):** Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 91, H. 5, S. 1154–1162.
- Rafferty, A. E.; Restubog, S. L. D. (2009):** The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. Herausgegeben von Journal of Management. Online verfügbar unter <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/0149206309341480v1>, zuletzt geprüft am 15.10.2009.
- Reichers, A. E. (1985):** A review and reconceptualization of organizational commitment. In: Academy of Management Review, Jg. 10, H. 3, S. 465–476.
- Reinert, M. (2006):** Kommunikation als Managementaufgabe in Sanierungen. In: Hommel, U.; Knecht, T. C.; Wohlenberg, H. (Hg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen. Wiesbaden: Gabler, S. 413–434.
- Roland Berger Strategy Consultants (2009):** Restrukturierungsstudie Deutschland 2009. Herausgegeben von Roland Berger Strategy Consultants GmbH. Online verfügbar unter http://www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/restructuring/2009-07-26-rbsc-pub-2009_restructuring_survey_for_Germany.html, zuletzt geprüft am 18.11.2009.

- Russ, T. L. (2008):** Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. In: *Journal of Change Management*, Jg. 8, H. 3-4, S. 199–211.
- Salancik, G. R. (2004):** Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: Staw, Barry M. (Hg.): *Psychological dimensions of organizational behavior*. 3. Aufl. Upper Saddle River: Pearson, S. 287–293.
- Sarstedt, M.; Wilczynski, P. (2009):** More for Less? A Comparison of Single-Item and Multi-Item Measures. In: *DBW*, Jg. 69, H. 2, S. 211–227.
- Schmidt, K. -H; Hollmann, S.; Sodenkamp, D. (1998):** Psychosometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment"-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, Jg. 19, H. 2, S. 93–106.
- Schmitt, N. (1996):** Uses and Abuses of Coefficient Alpha. In: *Psychological Assessment*, Jg. 8, H. 4, S. 350–353.
- Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hg.) (2009):** *Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Staw, Barry M. (Hg.) (2004):** *Psychological dimensions of organizational behavior*. 3. Aufl. Upper Saddle River: Pearson.
- Steyrer, J.; Schiffinger, M.; Lang, R. (2007):** Ideal- und Realbild von Führung. Zum Zusammenhang zwischen Führungswahrnehmung, organisationalem Commitment und Unternehmenserfolg. In: *Zeitschrift für Management*, Jg. 2, H. 4, S. 402–434.
- Stock-Homburg, R. (2007):** Nichts ist so konstant wie die Veränderung. Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 77, H. 7/8, S. 795–861.
- Süß, S. (2008):** Arbeitsbezogene Erwartungen und Commitment von IT-Freelancern. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. In: *Zeitschrift für Management*, Jg. 3, H. 2, S. 149–172.

- Tett, R. P.; Meyer, J. P. (1993):** Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: path analysis based on meta-analytic findings. In: *Personnel Psychology*, Jg. 46, o.Nr., S. 259–293.
- van Dick, Rolf (2004):** *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- VID (2009):** Insolvenzverwalter erwarten Rekord-Pleitewelle in 2010. Herausgegeben von Verband der Insolvenzverwalter Deutschlands e.V. Online verfügbar unter http://www.vid.de/vid/pdf/VID-PM_Insolvenzstatistik_Nov09_Final_100209.pdf, zuletzt geprüft am 02.04.2010.
- Wanberg, C. R.; Banas, J. T. (2000):** Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 85, H. 1, S. 132–142.
- Wiener, Y. (1982):** Commitment in organizations: A normative view. In: *Academy of Management Review*, Jg. 7, H. 3, S. 418–428.

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Technischen Universität Ilmenau**

www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel
Jun.-Prof. Dr. rer. pol. David Müller
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-31-8

URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200452](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200452)