

Holger Ladenthin

Reaktionen von Führungskräften in
Restrukturierungsprozessen -
Phänomenererschließung sowie Konzept
zum Umgang mit Widerständen

Am Beispiel der Einführung von Team-Strukturen bei den
VGH Versicherungen

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



**Reaktionen von Führungskräften in Restrukturierungsprozessen:
Phänomenerschließung sowie Konzept zum Umgang mit Widerständen am
Beispiel der Einführung von Team-Strukturen bei den VGH Versicherungen**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Hannover

vorgelegt von
Holger Ladenthin

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Unterstützung und Widerstand als zentrale Reaktionen von Führungskräften auf Restrukturierungen in Unternehmungen.....	1
1.1 Reaktionen des mittleren Managements als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit: Erklärung des Reaktionsspektrums mittlerer Führungskräfte in Restrukturierungssituationen sowie Entwicklung eines Konzeptes zum Umgang mit Widerständen	2
2 Organisatorische Restrukturierungen in Unternehmungen: Erschließung zentraler Grundlagenkonzepte	3
2.1 Restrukturierungen als eine Ausprägung des geplanten organisatorischen Wandels.....	3
2.1.1 Organisationsbegriffe sowie zentrale Formen des organisatorischen Wandels.....	3
2.1.2 Charakteristika sowie Ziele restrukturierungsbezogener Veränderungen.....	5
2.1.3 Notwendigkeit eines Managements von Restrukturierungsprozessen.....	6
2.1.4 Einführung von Team-Strukturen als Ausprägungsform einer Restrukturierung.....	7
2.2 Akteure und Betroffene in Restrukturierungsprozessen: Eine Übersicht sowie Charakterisierung.....	9
2.2.1 Grundlegender Überblick der an Restrukturierungen beteiligten Organisationsmitglieder	9
2.2.2 Das mittlere Management als Träger und Fokusgruppe von Restrukturierungsprozessen.....	11

2.2.2.1	Aufgabenkanon der mittleren Führungsebene im Rahmen von Struktur- und Prozessveränderungen	11
2.2.2.2	Dilemmasituation: Der mittlere Manager als Initiator und Opfer von Restrukturierungsprozessen	13
2.3	Zwischenfazit: Die Schlüsselposition des mittleren Managements bei der Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen	14
3	Genese eines phasenbezogenen Erklärungskonzeptes zur Reaktion von mittleren Führungskräften in Restrukturierungsprozessen	15
3.1	Mögliche Reaktionen des mittleren Managements in Restrukturierungssituationen: Entwicklung eines Handlungskontinuums zwischen uneingeschränkter Unterstützung und destruktivem Widerstand	15
3.1.1	Darstellung des Reaktionsspektrums mittlerer Manager in Restrukturierungsprozessen.....	15
3.1.2	Unterstützung restrukturierungsbezogener Veränderungen: Führungskräfte als Promotoren von Veränderungen.....	17
3.1.3	Mittlere Manager als Opponenten in Restrukturierungsprozessen: Charakteristische Formen sowie Merkmale des Widerstandes.....	19
3.1.4	Zwischen Unterstützung und Widerstand: Das Phänomen ambivalenter Reaktionen in Restrukturierungssituationen	21
3.2	Erklärungsansätze für das Zustandekommen von Verhalten sowie Darstellung reaktionsdeterminierender Faktoren in Restrukturierungsprozessen	22
3.2.1	Umgang von Individuen mit Umweltveränderungen: Eine grundlegende Übersicht zur Entstehung von Verhalten.....	22
3.2.2	Kognitive Prozesse als zentrale reaktionsbeeinflussende Determinantengruppe	23
3.2.3	Emotionen und ihre Einflussnahme auf die Reaktionen in Restrukturierungssituationen	24
3.2.4	Synthese von Kognitionen und Emotionen zu einem mehrdimensionalen Erklärungsansatz sowie Erläuterung der Entstehung ambivalenter Reaktionen	26
3.3	Phasenorientierte Betrachtung der Reaktionen mittlerer Führungskräfte in Restrukturierungsprozessen	27

3.3.1	Entwicklung eines dreistufigen Phasenmodells für Restrukturierungsprozesse	27
3.3.2	Dynamische Promotorenkonstellationen in Restrukturierungsprozessen	29
3.3.2.1	Problembereiche des „klassischen“ Promotorenmodells sowie Notwendigkeit einer Erweiterung des Modells um dynamische Elemente.....	29
3.3.2.2	Veränderung von Promotorenrollen im Verlauf von Restrukturierungsprozessen	30
3.3.3	Dynamische Widerstandsreaktionen von Opponenten in Restrukturierungsprozessen	32
3.3.3.1	Verlusterfahrung und die Stadien der Trauer: Konzepte zur Bewältigung von Tod und Verlust aus der Sterbeforschung	32
3.3.3.2	Übertragung der Erkenntnisse aus der Sterbeforschung auf die Widerstandsreaktionen des mittleren Managements in Restrukturierungsprozessen	33
3.4	Ambivalente Führungskräftereaktionen in Restrukturierungsprozessen	36
3.5	Zwischenfazit: Heterogene sowie dynamische Reaktionen mittlerer Manager im Verlauf restrukturierungsbezogener Veränderungen	37
4	Reaktionen mittlerer Führungskräfte auf Restrukturierungsprozesse in der Praxis: Ergebnisse einer Befragung zur Einführung von Team-Strukturen bei den VGH Versicherungen	38
4.1	Darstellung der Unternehmung sowie Charakterisierung der Team-Strukturen	38
4.1.1	Kurzporträt des Untersuchungsobjektes: Die VGH Versicherungen als führender regionaler Versicherer in Niedersachsen.....	38
4.1.2	Einführung von Team-Strukturen bei den VGH Versicherungen.....	39
4.1.2.1	Ziele sowie Grundsätze der Team-Organisation bei den VGH Versicherungen.....	39
4.1.2.2	Vorgehensweise bei der Einführung und Weiterentwicklung von Team-Strukturen	41

4.2	Empirische Untersuchungsmethodik: Interviews mit mittleren Führungskräften und Mitarbeitern der VGH als zentrales Erhebungsinstrument	42
4.3	Ergebnisse der Befragung zu den Reaktionen des mittleren Managements im Verlauf des Restrukturierungsprozesses	43
4.3.1	Veränderung des Aufgabenspektrums der mittleren Manager durch die Implementierung von Team-Strukturen	43
4.3.2	Grad der Akzeptanz gegenüber der Einführung von Team-Strukturen während der Vorbereitungsphase des Restrukturierungsprozesses	45
4.3.3	Reaktionen der Führungskräfte während der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahme	46
4.3.4	Beurteilung der Einführung von Team-Strukturen durch die mittlere Managementebene in der Verstetigungsphase des Restrukturierungsprozesses	48
4.4	Zusammenfassung der wesentlichen Befragungsergebnisse: Das mittlere Management als Promotor und Opponent der Restrukturierung	49
5	Phasenorientierte Gestaltungsempfehlungen zum Umgang mit heterogenen sowie dynamischen Reaktionen des mittleren Managements im Verlauf von Restrukturierungsprozessen	51
5.1	Zentrale Handlungsfelder zur Verbesserung der Erfolgsaussichten restrukturierungsbezogener Veränderungsmaßnahmen	51
5.2	Phasenbezogene Maßnahmen zur Unterstützung von Promotorentätigkeiten in Restrukturierungssituationen	52
5.2.1	Führungskräfte-Coaching als Instrument zum Ausbau bestehender Wandlungsbereitschaft innerhalb des mittleren Managements.....	52
5.2.2	Einsatz eines strategischen Anreizsystems zur Förderung der Promotorentätigkeiten in Restrukturierungssituationen	54
5.3	Phasenbezogene Methoden zur Überwindung von Widerständen mittlerer Führungskräfte in Restrukturierungsprozessen.....	55
5.3.1	Überzeugung der Wandlungsgegner durch eine adäquate Informationspolitik	55
5.3.2	Partizipation der Opponenten als Maßnahme zur Verringerung von Widerständen durch das mittlere Management.....	57

5.4	Phasenübergreifende Instrumente in Restrukturierungsprozessen.....	58
5.4.1	Die zentrale Bedeutung der Kommunikation als phasenübergreifen- des Instrument	58
5.4.2	Notwendigkeit sowie Ziele eines prozessorientierten Controllings in Restrukturierungssituationen	60
5.5	Maßnahmen zum Umgang mit ambivalenten Reaktionen mittlerer Manager	62
5.6	Zusammenfassender Überblick über die Gestaltungsempfehlungen	64
5.7	Grenzen bei der Beeinflussung von Führungskräftereaktionen in Restruk- turierungssituationen	65
6	Fazit und Ausblick: Opponentenzentrierter Umgang mit den dynamischen sowie heterogenen Reaktionen mittlerer Manager als bedeutender Erfolgs- faktor in Restrukturierungsprozessen.....	66
	Literaturverzeichnis.....	68
	Anhangsverzeichnis.....	AI

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Zentrale Aufgaben des Wandlungsmanagements	6
Abb. 2: Bedingungen erfolgreicher Teamarbeit	9
Abb. 3: Mittleres Management als Drehscheibe für die Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen.....	11
Abb. 4: Reaktionsspektrum mittlerer Manager in Restrukturierungssitua- tionen	16
Abb. 5: Typologie Widerstand leistender Opponenten	20
Abb. 6: Typische Emotionen in Restrukturierungsprozessen	25
Abb. 7: Mehrdimensionales Reaktionskonzept in Restrukturierungsprozessen	27
Abb. 8: Entwicklung der Reaktionen von Führungskräften bei negativer Er- wartungshaltung.....	34
Abb. 9: Mögliche Kommunikationsinstrumente im Verlauf eines Restruktu- rierungsprozesses	60
Abb. 10: Gestaltungsempfehlungen im Überblick	65

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor
Ed.	Editor
Eds.	Editors
et al.	et alii
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
h. c.	honoris causa
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule Sankt Gallen
IbF	Institut für betriebswirtschaftliche Forschung
insb.	insbesondere
ivv	Informationsverarbeitung für Versicherungen
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LBS	Landesbausparkasse
No.	Numero
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
ÖVB	Öffentliche Versicherung Bremen
P	Person

pp.	pages
Prof.	Professor
S.	Seite
S-O-R-Model	Stimulus-Organism-Reaction-Model
Sp.	Spalte
St.	Sankt
TPA	Team-Potential-Analyse
U	Umwelt
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
V	Verhalten
v. a.	vor allem
VGH	Versicherungsgruppe Hannover
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

1 Unterstützung und Widerstand als zentrale Reaktionen von Führungskräften auf Restrukturierungen in Unternehmen

1.1 Reaktionen des mittleren Managements als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen

Unternehmungen arbeiten heutzutage in einem zunehmend dynamischen und komplexen Umfeld, in dem sich die Wettbewerbsbedingungen permanent verändern und verschärfen.¹ Schlagwörter wie steigende Kundenanforderungen, Marktsättigungstendenzen, stetige Konzentrationsprozesse, zunehmender Preis- und Kostendruck sowie verkürzte Technologielebenszyklen charakterisieren hierbei die gegenwärtige Wettbewerbssituation.² Die voranschreitende Internationalisierung, eine verstärkte Öffnung, Privatisierung und Deregulierung vieler Märkte sowie eine erhöhte Transparenz auf Grund moderner Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu einer Globalisierung des Angebotes und verstärken den Konkurrenzdruck zusätzlich.³ Vor diesem Hintergrund ist es für den wirtschaftlichen Erfolg und das langfristige Überleben vieler Unternehmen von entscheidender Bedeutung, möglichst schnell, flexibel und effizient auf die sich verändernden Erfolgs- und Rahmenbedingungen reagieren zu können, da bisherige Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Bestehen im Wettbewerb an Bedeutung verlieren und der durch unternehmerische Planungsaktivitäten gestaltbare Zeitraum stetig abnimmt.⁴

Der zunehmende Wettbewerb führt auch zu neuen Anforderungen und Ansprüchen an die Strukturen, Prozesse, Systeme und das Management einer Unternehmung.⁵ Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und sich an die Komplexität und Dynamik des wirtschaftlichen Geschehens anzupassen, ist es notwendig, die internen Strukturen und Prozesse nachhaltig zu verändern, da im Wettbewerb um zukünftige Kunden und Märkte Unternehmen mit veralteten Organisationsstrukturen nicht bestehen können.⁶ Auf diese Weise wird die organisatorische Wandlungsfähigkeit zu einem Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Bestehen im zunehmenden Wettbewerb.⁷ Allerdings zeigt eine Reihe von empirischen Untersuchungen, dass viele Restrukturierungsvorhaben komplett scheitern oder zumindest die

¹ Vgl. Vranken (1997), S. 214; Hafen/Künzler/Fischer (1999), S. 47. Das Phänomen einer zunehmend turbulenten Umwelt ist jedoch nicht erst seit den neunziger Jahren bekannt, sondern wurde u. a. von Wild bereits 1974 beschrieben (vgl. Wild (1974), S. 20).

² Vgl. Nobeoka/Cusumano (1997), S. 169f.; Hammer/Champy (2003), S. 9ff.; Rüegg-Stürm (2003a), S. 65; Steinle/Eggers/Lawa (1998), S. 13.

³ Vgl. Tschira (1996), S. 198ff.; Hermon-Taylor (1985), S. 387f.

⁴ Vgl. Brast/Rußmann (2003), S. 32; Probst/Deussen/Eppler/Raub (2000), S. 160f.; Grässle (1993), S. 1.

⁵ Vgl. Eversheim (1996), S. 7; Bullinger (1995), S. 780.

⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 406f.; Steinle/Bruch/Bussenius (1997), S. 322.

⁷ Vgl. Schreyögg/Noss (1995), S. 169f.