

Holger Ladenthin

Reaktionen von Führungskräften in Restrukturierungsprozessen

Phänomenerschließung sowie Konzept zum Umgang mit
Widerständen am Beispiel der Einführung von
Team-Strukturen bei den VGH Versicherungen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832495176

Reaktionen von Führungskräften in Restrukturierungsprozessen

Phänomenerschließung sowie Konzept zum Umgang mit Widerständen am Beispiel der Einführung von Team-Strukturen bei den VGH Versicherungen

Holger Ladenthin

Reaktionen von Führungskräften in Restrukturierungsprozessen

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

**Diplomarbeit
Universität Hannover
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Institut für Unternehmensführung und Organisation
Abgabe Februar 2006**



Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 9517

Ladenthin, Holger: Reaktionen von Führungskräften in Restrukturierungsprozessen -
Phänomenerschließung sowie Konzept zum Umgang mit Widerständen
am Beispiel der Einführung von Team-Strukturen bei den VGH Versicherungen
Druck Diplomica GmbH, Hamburg, 2006
Zugl.: Universität Hannover, Diplomarbeit, 2006

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Unterstützung und Widerstand als zentrale Reaktionen von Führungskräften auf Restrukturierungen in Unternehmen.....	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 Unternehmen: 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