

Peter Preisendörfer und Frank Sinß

Zu Risiken und Nebenwirkungen organisationalen Wandels

Autorendaten: Prof. Dr. Peter Preisendörfer und Dr. Frank Sinß, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Institut für Soziologie, Jakob-Welder-Weg 12, D-55128 Mainz, E-mails: preisendoerfer@uni-mainz.de, frank.sinss@uni-mainz.de.

Universität Mainz
Institut für Soziologie
Oktober 2016

Danksagung: Für Hinweise und Anregungen danken wir Andreas Diekmann, Thomas Hinz, Jürgen Schiener und Felix Wolter.

Zu Risiken und Nebenwirkungen organisationalen Wandels

Zusammenfassung: Vor dem Hintergrund der Beobachtung, dass Restrukturierungen von Organisationen ein weit verbreitetes Phänomen sind und von Seiten des Managements als ein zentraler Aktionsparameter gesehen und genutzt werden, verfolgt der Artikel das Anliegen, die Sensibilität und das Gespür für mögliche Fallstricke und Gefahren organisationalen Wandels zu fördern. Dazu werden im ersten Teil die drei wesentlichen theoretischen und empirischen Argumentationsstränge resümiert, die organisationalen Wandel und betriebliche Umstrukturierungen als ein mitunter riskantes Unterfangen darstellen und begründen. Im zweiten Teil des Beitrags werden auf der Grundlage der von BIBB/BAuA durchgeführten „Erwerbstätigenbefragung 2012“ eigene empirische Ergebnisse mit Blick auf mögliche kontraproduktive Effekte von Projekten organisationalen Wandels bei den Beschäftigten präsentiert. Die Ergebnisse deuten in die Richtung, dass größere betriebliche Umstrukturierungen, Bestrebungen zum Abbau von Arbeitskräften (Downsizing) und der vermehrte Rückgriff auf atypische Beschäftigungsverhältnisse (Workforce-Blending) die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten, vor allem auf den unteren Hierarchiestufen, sowie das allgemeine Betriebsklima gefährden.

Schlüsselwörter: organisationaler Wandel, Organisationsökologie, Industrieökonomik, Organisationsentwicklung, Downsizing, atypische Beschäftigung, Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima

Potential Risks and Side-Effects of Organizational Change

Abstract: Based on the observation that projects of organizational restructuring are a widespread phenomenon and evidently a crucial and prominent parameter of managerial action, the article aims at stimulating the sensitivity and alertness concerning potential pitfalls and risks of organizational change. The first part reviews the three essential lines of theoretical reasoning and empirical research demonstrating and framing organizational change as a risky endeavor. Using the German “Employment Survey 2012”, conducted by BIBB/BAuA, the second part of the article presents own empirical results about contra-productive effects of organizational change projects on the side of the employees. The results tend to demonstrate that major organizational change activities and restructuring programs like downsizing or workforce blending endanger job satisfaction and work motivation of employees, mainly of employees at lower ranks of the hierarchy, and may contribute to an unfavorable general atmosphere at the workplace.

Key words: organizational change, organizational ecology, industrial organization, organizational development, downsizing, workforce blending, job satisfaction, working atmosphere

Zu Risiken und Nebenwirkungen organisationalen Wandels

1 Einführung

In der modernen Organisations- und Managementforschung besteht eine ausgesprochene Vorliebe für die allzeit flexible, dynamische, adaptive, wandelbereite und lernfähige Organisation (statt vieler vgl. z.B. Carley und Lee 1998; Kaluza und Blecker 2005; Cummings und Worley 2013). Der angeblich rasche Wandel des wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeldes verlange – so die gängige Argumentation – eine entsprechende Offenheit und stete Veränderungsbereitschaft auch auf Seiten der Organisationen. Wer im breiten Strom der permanenten Anpassung nicht mitziehe und einen unzureichenden Fit von Organisation und Umwelt realisiere, werde in der ein oder anderen Form mehr oder weniger unweigerlich „abgestraft“. Im Idealfall solle eine Organisation nicht nur passiv auf Umweltveränderungen reagieren, sondern diese antizipativ vorwegnehmen oder sie sogar proaktiv befördern.

Nicht zuletzt sollen der kontinuierliche Wandel und die regelmäßig eingeleiteten Restrukturierungen die Dynamik, Modernität, Kreativität und Innovativität der Organisation fördern und erhalten (oder zumindest nach außen hin demonstrieren). Oft gewinnt man – und das nicht nur in der Lebenswelt von Organisationen, sondern z.B. auch bei neuen Produkten und Dienstleistungen – den Eindruck, dass alles, was neu ist, allein schon wegen seiner Neuheit einen „Gütebonus“ bekommt. Dabei sollten vorliegende empirische Evidenzen zur Überlebenszeit von „Neuheiten“ ebenso wie schlichte Alltagserfahrungen mit „Neuerungen“ uns eigentlich lehren, dass vieles, was neu ist, sich im Endergebnis als wenig zukunftstauglich erweist – in den Worten von Barbara Levitt und James March (1988, S. 334): „it seems axiomatic that most new ideas are bad ones“.¹

Erst in jüngster Zeit werden der „organizational change hype“ (Sorge und van Witteloostuijn 2004, S. 1205) und umgekehrt die Pathologisierung organisationaler Trägheit (Carroll und Hannan 2000, S. 362) zunehmend skeptisch gesehen. Es mehren sich warnende und kritische Stimmen, die auf Risiken und Nebenwirkungen der Restrukturierung und des Umbaus von Organisationen verweisen. Der vorliegende Artikel möchte im ersten Teil, und das ist

¹ Für sogenannte Fast Moving Consumer Goods (Waren des täglichen Bedarfs) ist z.B. bekannt, dass rund zwei Drittel der Produkte, die neu ins Sortiment aufgenommen wurden, nach zwölf Monaten wieder aus den Regalen verschwunden sind (Kreutzer et al. 2007, S. 92).

gleichzeitig das erste Anliegen, einen Einblick in diese Diskussion um Problempunkte organisationaler Veränderungen vermitteln (Abschnitt 2). Dabei werden drei wesentliche und sich zum Teil überschneidende theoretische und empirische Argumentationsstränge der Problemdiagnose unterschieden: Der erste kommt aus der soziologisch ausgerichteten Organisationsökologie, der zweite aus der Industrieökonomik und der dritte aus der Organisationspsychologie.

Abstellend auf den dritten Strang werden dann im zweiten Teil des Beitrags eigene empirische Analysen auf der Grundlage der von BIBB/BAuA verantworteten „Erwerbstätigenbefragung 2012“ präsentiert (Abschnitte 3 bis 5). Diese haben einige der innerhalb der organisationspsychologischen Forschung geltend gemachten Vorbehalte gegen organisationale Veränderungsprozesse zum Gegenstand. Der empirische Teil kann nicht beanspruchen, die Überlegungen und Ausführungen im Review-Abschnitt 2 stringent zu testen. Die Analysen haben – nicht zuletzt wegen des Rückgriffs auf Querschnittsdaten – eher den Charakter einer exemplarischen empirischen Annäherung. Sie haben allerdings gegenüber dem dominierenden Fallstudien-Design in diesem Forschungsfeld den Vorteil, dass sie sich auf eine breite Datenbasis stützen. Der Empirie-Beitrag mit Blick auf mögliche kontraproduktive Effekte organisationalen Wandels speziell bei den Beschäftigten ist dann das zweite Anliegen des vorliegenden Artikels.

2 „Wandel ist gefährlich“: Theoretische Argumente und empirische Indizien

Die prima facie naheliegende Ausgangsvermutung, Flexibilität und Adaptivität seien für die Erfolgs- und Überlebenschancen von Organisationen vorteilhaft, ist auf der theoretischen Ebene eng verbunden mit der Konzeption von Organisationen als umweltoffenen Systemen (grundlegend dazu z.B. Scott und Davis 2007, Kap. 4; Preisendörfer 2016, Kap. 8). Um organisationale Strukturen und Prozesse verstehen und erklären zu können, muss man gemäß „open systems view“ die jeweiligen Umfeldbedingungen kennen, da diese eine Organisation entscheidend prägen und determinieren. Speziell die schon etwas ältere Kontingenztheorie, die auch unter dem Namen des situativen Ansatzes firmiert (vgl. z.B. Donaldson 2001; Kieser 2014), sieht die jeweilige Passung von Merkmalen der formalen Organisationsstruktur auf der einen Seite und situativen Kontext- und Rahmenbedingungen auf der anderen Seite als zentralen Bestimmungsfaktor der Performanz von Organisationen. Dass dabei im Einzelfall

kontrovers sein kann, in welchem Ausmaß ein solcher Fit erstens wirklich erforderlich ist und zweitens realiter besteht, wird von Kontingenztheoretikern durchaus zugestanden.

Aber auch neuere Organisationstheorien, wenngleich zum Teil mit anderen Begründungen, fußen auf dem Gedanken des Organisation-Umwelt-Matches. So etwa postuliert der soziologische Neo-Institutionalismus (vgl. z.B. Hasse und Krücken 2005; Scott 2014) eine Tendenz zur Isomorphie von Organisation und Umwelt, die aus dem Bestreben von Organisationen nach gesellschaftlicher Legitimität resultiert. Ob Organisationen die erwartete Isomorphie mit ihrem Umfeld tatsächlich vollziehen oder aber nur proklamatorisch so tun als ob („talk or action“), bleibt bei Vertretern des Neo-Institutionalismus allerdings umstritten (Hasse und Krücken 2005, S. 27). Das Image von Dynamik, Innovativität und Modernität (immer „up to date“ sein) ist aus der Sicht des Neoinstitutionalismus für Organisationen in westlichen Gesellschaften erforderlich, um bei den verschiedenen „Stakeholder“-Gruppen Anerkennung und Unterstützung zu finden. Fakt also ist, dass die flexible und umweltangepasste Organisation auf der theoretischen Ebene und in der Organisationspraxis sehr häufig als gestalterische Leitidee fungiert. Dabei wird – meist implizit – unterstellt, dass sich in modernen Gesellschaften die Umfeldbedingungen im Zeitablauf schnell (oder sogar immer schneller) ändern, was dann eben einen kontinuierlichen Umbau der Organisationen verlange.

Die einleitend angesprochenen Bedenken und Einwände gegen diese Leitidee lassen sich in Anlehnung an Sorge und van Witteloostuijn (2004) drei breiten Argumentationssträngen zuordnen, die disziplinär unterschiedlich verankert sind: Der erste Strang, der hauptsächlich in der Organisationssoziologie beheimatet ist, stützt sich im Wesentlichen auf die „organizational inertia theory“ des organisationsökologischen Ansatzes. Der zweite Strang findet sich in der Industrieökonomik („industrial organization“-Forschung) und akzentuiert die strategische Wettbewerbspositionierung von Unternehmen bzw. Organisationen. Der dritte Strang schließlich führt in die Organisationspsychologie („organizational behavior“-Forschung), wo Schwierigkeiten und Probleme der Beschäftigten im Umgang mit organisationalem Wandel vor allem im Rahmen der Organisationsentwicklungsansätze Aufmerksamkeit gefunden haben. Da der empirische Teil dieses Beitrags nur noch auf den dritten Strang abzielt, werden die Stränge 1 und 2 im Folgenden eher kurz behandelt, während auf Strang 3 ausführlicher eingegangen wird. Der Abschnitt schließt mit der Formulierung von Hypothesen für die empirischen Analysen.

2.1 Organisationaler Wandel im Rahmen der Organisationsökologie und industrieökonomischer Strategiemodelle

Die mehr oder weniger naturwüchsige Trägheit von Organisationen ist ein Manko, das es aus der Sicht der Protagonisten der flexiblen Organisation und auch aus der Sicht vieler Kritiker bürokratischer Organisationen (klassisch etwa Mertons Essay über „Dysfunctions of Bureaucracy“ 1957) zu überwinden gilt. Gestützt auf Modelle aus der biologischen Evolutionstheorie, verweisen Vertreter der Organisationsökologie demgegenüber auf den Tatbestand, dass „organizational inertia“ in einem gewissen Ausmaß auch evolutionär vorteilhaft sein kann (Hannan und Freeman 1984; Hannan et al. 2004; allgemein zum organisationsökologischen Ansatz vgl. Hannan und Freeman 1989; Carroll und Hannan 2000). Schon die bloße Existenz bzw. der Daseinsgrund für Organisationen ist an das Vorhandensein von Kontinuität und Wiederholung geknüpft. Denn nur solche Abläufe im alltäglichen Leben lassen sich im Rahmen formaler Organisationsstrukturen erfolgversprechend bearbeiten, die eine gewisse Regelmäßigkeit und Repetitivität aufweisen. Kommen umgekehrt sich regelmäßig wiederholende Aufgaben nicht oder nur selten vor, sind auf Dauer angelegte Organisationen als Bewältigungsarrangement wenig sinnvoll. „Organizational inertia“ sorgt dafür, dass das Agieren von Organisationen verlässlich und berechenbar wird, was ihre Identität und nicht zuletzt auch ihre Legitimität im Außenverhältnis stärkt. Verlässlichkeit („reliability“) und Berechenbarkeit („accountability“) implizieren, dass eine Organisation über bewährte Prozeduren und Routinen verfügt, und dies wiederum impliziert eine gewisse „Eingefahrenheit“ und damit Trägheit. Wenn eine Organisation ständig ihre Routinen ändert, immer neue Programme fährt und auf jeden aktuellen Modetrend („management fads“) unverzüglich reagiert, wird sie von Außenstehenden als wenig stabil und vertrauenswürdig eingestuft. Für Organisationsökologen ist also strukturelle Trägheit fast per definitionem mit der Idee von Organisationen verknüpft, da diese immer versuchen, Aktivitäten zu routinisieren und relativ auf Dauer zu stellen. Und je besser eine solche mit Trägheit einhergehende Routinisierung gelingt, umso effektiver kann eine Organisation ihre Aufgaben erledigen.

Für den Fall, dass eine Organisation eine wesentliche Strukturänderung („organizational core change“) vornimmt, postulieren Organisationsökologen einen kurzfristig sprunghaften Anstieg des Sterberisikos dieser Organisation (dazu zusammenfassend Carroll und Hannan 2000, Kap. 16). Nach der empirisch gut bewährten These der erhöhten Neulingssterblichkeit

(„liability of newness“) sind neugegründete bzw. junge Organisationen einem erhöhten Risiko des Scheiterns ausgesetzt. Sie müssen intern im Rahmen eines Lernprozesses erst brauchbare Routinen und Fertigkeiten entwickeln und stabilisieren. Und im Außenverhältnis muss erst ein Vertrauensverhältnis zu Kunden, Lieferanten, Kreditgebern usw. aufgebaut werden. All dies erfordert Zeit und Ressourcen, die nicht in die eigentlich produktive Tätigkeit fließen können. Bildlich gesprochen wird bei einem grundlegenden organisationalen Wandel die „liability of newness clock“ (Amburgey et al. 1993) zurückgesetzt. Im Extremfall handelt es sich nach dem Wandel um eine gänzlich neue Organisation, und die angesprochenen Startschwierigkeiten sind erneut zu bewältigen. Unabhängig davon, ob die Veränderung substanziell sinnvoll ist oder nicht, bringt also der Wandel auf jeden Fall vorübergehende Reibungsverluste, Friktionen und nicht unmittelbar produktive Ressourcenaufwendungen mit sich, was als negativer „Prozess-Effekt“ des Wandels bezeichnet wird (Barnett und Carroll 1995). Ein eventuell positiver „Inhalts-Effekt“ des Wandels zeigt sich erst längerfristig dergestalt, dass die Sterberate der neustrukturierten Organisation später unter das Niveau sinkt, das sich ohne den entsprechenden Wandel eingestellt hätte. Erweist sich der Wandel inhaltlich als Fehlentscheidung, bleibt die Sterberate der Organisation auch längerfristig über dem Niveau ohne Wandel. In einer tabellarischen Übersicht haben Carroll und Hannan (2000, S. 369) diverse empirische Studien zusammengestellt, die sich mit Prozess- und Inhaltseffekten von „organizational change“ auf die Organisationsmortalität und auch allgemeiner auf die Performanz von Organisationen beschäftigt haben und tatsächlich in etlichen Fällen die Sterblichkeit erhöhende bzw. die Performanz beeinträchtigende Effekte nachweisen konnten.

Ein zweites Forschungsfeld, das die allzeit flexible Organisation eher kritisch sieht, ist die Industrieökonomik, im Englischen auch bekannt unter der Bezeichnung „industrial organization“ (dazu z.B. Tirole 1988; Carlton und Perloff 2005; Pepall et al. 2014). Auf der Grundlage elaborierter (spiel-)theoretischer Modelle sowie konkreter empirischer Studien beschäftigt sich die Industrieökonomik im Wesentlichen mit der Struktur und Entwicklung von Branchen bzw. Wirtschaftszweigen. Dabei gelten in der Regel zwei Größen als zentral, die relativ unabhängig voneinander sind: die Konkurrenz- und Wettbewerbsintensität in einer Branche und das Ausmaß der Unternehmenskonzentration. Vor allem in Branchen mit einer geringen Zahl von Unternehmen/Organisationen beobachten die involvierten Akteure das Verhalten ihrer Gegen- bzw. Mitspieler sehr genau, sodass dort die für die Spieltheorie konstitutive Ausgangssituation strategischer Interdependenz gegeben ist.

Und an diesem Punkt kommt dann auch der organisationale Wandel ins Spiel. Ein Unternehmen, das wiederholt seine Ziele, seine strategische Ausrichtung und/oder seine konkreten Aktivitätsmuster ändert, wird – so die hauptsächliche Argumentation strategischer Wettbewerbsmodelle innerhalb der Industrieökonomik – von seinen Konkurrenten als schwankend, wankelmütig und unsicher eingeschätzt. Die wiederholten Restrukturierungen zeigen an, dass das Management vom eigenen Kurs wenig überzeugt ist oder aber ein eigenständiger Kurs überhaupt nicht vorhanden ist. Umgekehrt demonstriert das Beharren und Festhalten an einer Strategie bzw. einem einmal eingeschlagenen Kurs kompetitive Stärke („competitive strength“) und eigene Selbstbindung („organizational commitment“), was gegenüber Konkurrenten die Glaubwürdigkeit („credibility“) erhöht und mitunter auch zu deren Einschüchterung („credible threat“) beiträgt (vgl. dazu auch Sorge und van Witteloostuijn 2004, S. 1214). Selbst wenn das Festhalten an einem einmal eingeschlagenen Kurs für ein Unternehmen kurzfristig nachteilig ist, d.h. mit höheren Kosten als Erträgen verbunden ist, kann sich – unter anderem in Übereinstimmung mit spieltheoretischen Modellen der sogenannten Signaltheorie (grundlegend Spence 1973; für einen aktuelleren Einblick vgl. Diekmann 2009, Kap. 9) – die Demonstration von Entschiedenheit und Beharrungsvermögen längerfristig durch eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation auszahlen. Mithin kann und soll beharrliches Agieren, auch in der Form von „stubborn persistence“ (Encaoua et al. 1986), in einer Situation mit Ungewissheit und asymmetrischer Information den Konkurrenten Souveränität und Überlegenheit suggerieren.

Die ungünstige Signalwirkung organisationalen Wandels wird in der „industrial organization“-Forschung zwar vor allem für Branchen mit wenigen konkurrierenden Anbietern postuliert, aber zumindest Tendenzen in diese Richtung dürften sich auch im Fall von vielen Anbietern auf einem Markt zeigen. Dort konkurrieren ja in der Regel nicht alle gegen alle, sondern es gibt – zumeist lokal bzw. regional begrenzt – Teilgruppen von Unternehmen/Organisationen, die sich wechselseitig in ihrem Verhalten beobachten und die jeweiligen Stärken und Schwächen der Gegenspieler zu ergründen suchen. Hinzu kommt, dass nicht nur Konkurrenten das Agieren einer Organisation im Auge behalten, sondern auch andere externe „Stakeholder“, vor allem Geldgeber, Lieferanten, größere Kunden und politische Akteure im Aufgabenumfeld. Auch bei diesen entstehen Zweifel und Bedenken, wenn eine Organisation allzu oft mit Neuerungen und Restrukturierungen aufwartet.

2.2 Organisationaler Wandel im Rahmen der Organisationsentwicklungsansätze

Zweifellos am häufigsten haben Probleme im Zusammenhang mit organisationalem Wandel und betrieblichen Restrukturierungen innerhalb der organisationspsychologischen Forschung Beachtung gefunden. Speziell im Rahmen der dort beheimateten Modelle und Ansätze zur Organisationsentwicklung (dazu z.B. Becker und Langosch 2002; Cummings und Worley 2013; Schiersmann und Thiel 2013) sind „Stolpersteine“ und „Überraschungen“ bei Projekten des geplanten organisationalen Wandels ein gängiges Thema. Man weiß aus der OE-Forschung, dass nicht nur, aber vor allem die abhängig Beschäftigten tendenziell eine Status-quo-Präferenz haben und oft mit Widerständen gegen Änderungen der Organisation reagieren (zusammenfassend dazu Ford et al. 2008; Oreg et al. 2011; Schreyögg und Geiger 2016, Kap. 6.1). Viele Wandelprojekte scheitern, weil die betroffenen Arbeitnehmer nicht oder nur zögerlich mitmachen, sich mit aktiver Unterstützung zurückhalten oder sogar das Projekt offen sabotieren. OE-Praktiker bemühen sich angesichts dieser Sachlage, mögliche Widerstände der Beschäftigten von vornherein abzuschätzen, Barrieren aus dem Weg zu räumen und berechtigte Einwände in produktive Bahnen zu lenken.

Die genannten Widerstände haben allerdings oft „gute Gründe“. Generell enthalten – gleichsam als Signal nach innen – Änderungsbestrebungen die Botschaft an die Beschäftigten, dass man ihre Arbeit besser machen kann und dass sie bisher „defizitär“ gearbeitet haben. Diese Deutung ist zwar sachlogisch nicht notwendig, aber doch naheliegend und mitunter schwer zu vermeiden, zumal angestrebte Wandelvorhaben oft auch eine Entlassung von Arbeitnehmern ins Auge fassen. Werden die Neuerungen zudem ohne ausreichende Rücksprache mit den Betroffenen in Gang gesetzt, wird deren „Expertenstatus in eigener Sache“ in Frage gestellt. Allzu oft machen die abhängig Beschäftigten auch die Erfahrung, dass sich Restrukturierungen im Endergebnis nachteilig auf sie auswirken (sei es auf ihre Arbeitsplatzsicherheit oder auf die Qualität ihrer Arbeitsplätze).

Insbesondere dann, wenn in einem angeblich kontinuierlichen Verbesserungsprozess (nicht selten angespornt durch die aus Japan kommende Kaizen-„Philosophie“, dazu z.B. Imai 2001) eine Restrukturierung auf die andere folgt, muss man damit rechnen, dass die Beschäftigten irgendwann aussteigen und eher mit Zynismus auf das Geschehen reagieren. Der „organizational change cynicism“ hat sich in der Organisationspsychologie inzwischen fast schon zu einem etablierten Konzept entwickelt (vgl. Wanous et al. 2000; Brown und Cregan

2008; Moynihan 2010). Zynische Arbeitnehmer haben den Glauben an den Erfolg von Veränderungsvorhaben verloren, sehen die zurückliegenden Ergebnisse als „a history of repeated failure“ (Brown und Cregan 2008, S. 668) und reagieren nicht nur ablehnend auf die Veränderungsbemühungen selbst, sondern auch mit einem generellen Rückgang ihrer persönlichen Leistungsbereitschaft (Stichwort: innere Kündigung).

Mit einer vorschnellen Diffamierung der abhängig Beschäftigten als „widerspenstig“, „unkooperativ“ etc. (ebenso wie umgekehrt mit einer Diffamierung des Managements als „ahnungslos“, „inkompetent“ etc.) sollte man jedoch vorsichtig sein. Zahlreiche Einzelstudien zum „resistance to change“-Phänomen verdeutlichen, dass in vielen Fällen die Mehrheit der Arbeitnehmer gegenüber dem Wandelprojekt ambivalent in dem Sinne ist, dass sie die Sache mit „gemischten Gefühlen“ sehen, also mit einer Mischung aus negativen und positiven Einschätzungen, Emotionen und Handlungsbereitschaften (ausführlicher dazu Piderit 2000). Die Vorbehalte sind oft keine Sabotage des betrieblichen Interesses, sondern entspringen im Gegenteil berechtigten Sorgen um das Wohlergehen der Organisation. Im konkreten Prozess der Umsetzung einer Restrukturierung kommt es dann darauf an, die positiven Einschätzungen zu verstärken und auch die negativen produktiv zu nutzen. Unstimmigkeiten und Konflikte – insbesondere wenn es sich um Aufgaben- im Unterschied zu Beziehungskonflikten handelt – sind bekanntlich nicht per se negativ, sondern können durchaus stimulierende, produktive und innovative Wirkungen haben (so schon Simmel 1908, Kap. IV; mit Bezug auf verschiedene Konflikttypen in Organisationen z.B. Jehn 1997).

Prominent und aus psychologisch-soziologischer Sicht in der Tat befremdlich ist in diesem Zusammenhang speziell die Restrukturierungsvariante des sogenannten Downsizings. Eine Art Downsizing-Boom setzte Mitte der 1990er Jahre ein und hat sich dann in den Folgejahren ausgebreitet (dazu z.B. Kieser 2002; Weller und Kabst 2006). Noch immer versprechen sich Unternehmen von einer mehr oder weniger drastischen Reduktion der Zahl ihrer Arbeitskräfte Vorteile, und die Börse honoriert diese Erwartungen in der Regel mit einem Anstieg der Aktienkurse. Mit Downsizing gelingt zwar normalerweise eine rasche und nennenswerte Kostensenkung (denn Personal ist in vielen Bereichen bekanntlich ein zentraler Kostenfaktor), aber es hat sich in vielen Fällen gezeigt, dass erstens die Kosten- und anderen Vorteile oft niedriger ausfallen als ursprünglich erwartet und zweitens nicht selten längerfristige Nachteile zum Tragen kommen (dazu zusammenfassend Sorge und van Witteloostuijn 2004, 1209-1212). Zu den nicht-intendierten Langfristfolgen dürften insbesondere negative Auswirkungen auf die Loyalität und Motivation der Arbeitskräfte gehören. Auch an

denjenigen, die von den Freistellungen selbst nicht direkt betroffen werden, gehen die Downsizing-Aktivitäten in der Regel nicht spurlos vorbei. Im Vorfeld und in der Phase des Downsizings kommt es üblicherweise zu vermehrten internen Beziehungskonflikten, unter denen das Betriebsklima, die Arbeitszufriedenheit und speziell auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit leiden (Kalimo et al. 2003). Nicht selten zeigen sich zudem negative Effekte auf die physische und psychische Gesundheit der involvierten Arbeitnehmer (Grunberg et al. 2001; Bamberger et al. 2012). Die Arbeitskräfte, die im Betrieb verblieben sind, fühlen sich angesichts der Downsizing-Programme gefährdet und bedroht, weil sich für sie oft die Arbeitsdichte erhöht und weil sie in naher Zukunft auch selbst betroffen sein könnten. Dies bringt es mit sich, dass ihre Bereitschaft zum Engagement für den Betrieb (ihr „job commitment/involvement“) und ihre Betriebsbindung sinken und dass sie sich vermehrt nach Alternativen, d.h. nach einem besseren und verlässlicheren Arbeitgeber umsehen. Die Frage der Verlässlichkeit ihres Arbeitgebers ist für viele Arbeitskräfte nicht zuletzt deshalb von Bedeutung, weil sie ihr Beschäftigungsverhältnis nach dem Muster eines impliziten psychologischen Vertrag definieren, der – obwohl juristisch nicht einklagbar – eine auf Dauer angelegte Bindung vorsieht (Johnson und O’Leary-Kelly 2003; Kalimo et al. 2003).

Eine weitere empirisch bedeutsame aktuelle Variante von „organizational change“-Prozessen ist das sogenannte Workforce-Blending, also der verstärkte Rückgriff auf atypische Beschäftigungsverhältnisse (dazu z.B. Davis-Blake et al. 2003; Keller und Seifert 2011). Damit ist gemeint, dass „Standard-Arbeitnehmer“, d.h. Vollzeitmitarbeiter mit einer dauerhaften Beschäftigung, sukzessive ersetzt werden durch „Nichtstandard-Arbeitnehmer“, d.h. Arbeitskräfte in Teilzeit, mit befristeten Verträgen, in Leiharbeit, mit Minijobs und Ähnliches. Unternehmen versprechen sich von Workforce-Blending ein höheres Maß an Flexibilität und eine Senkung ihrer Kosten – dies insbesondere dann, wenn sich die Auftragslage rasch und unerwartet ändert. Wenig beachtet werden dabei allerdings mögliche negative Auswirkungen auf die Motivation, Loyalität und Betriebsbindung der Arbeitskräfte und dabei speziell auch der Standard-Arbeitnehmer. Auf der Grundlage einer Arbeitnehmerbefragung im Rahmen des US-amerikanischen National Organization Surveys konnten Davis-Blake et al. (2003) zeigen, dass ein vermehrter Rückgriff auf Arbeitskräfte mit zeitlich befristeten Verträgen („temporary workers“) sich negativ auf die Loyalität und Betriebsbindung der Standard-Arbeitskräfte auswirkt und eine Verschlechterung der von Arbeitnehmerseite wahrgenommenen Beziehungen zwischen Management und Belegschaft

zur Folge hat. Und: Diese Effekte waren bei Standard-Arbeitnehmern in „low wage jobs“ stärker ausgeprägt als bei Standard-Arbeitnehmern in „high wage jobs“.

2.3 Hypothesen für die empirischen Analysen

Basierend auf den voranstehenden Ausführungen zum organisationspsychologischen Strang der Skepsis gegenüber dem „Wandel-Credo“ soll im anschließenden empirischen Teil des Beitrags die Frage untersucht werden, ob und inwieweit sich organisationaler Wandel mit Blick auf die Reaktionen der Beschäftigten tatsächlich als „a risky endeavour“ (Jacobs et al. 2013, S. 772) erweist.

Die obige Thematisierung speziell von Downsizing und Workforce-Blending erfolgte bereits mit Blick auf das, was tatsächlich in die empirischen Analysen Eingang findet. Als ein weiterer und dritter „Wandel-Aspekt“ soll – auf der Grundlage dessen, was der verwendete Datensatz zur Verfügung stellt (mehr dazu in Abschnitt 3) – die relativ allgemeine Auskunft der Befragten fungieren, ob es an ihrem Arbeitsplatz in den letzten zwei Jahren wesentliche Umstrukturierungen und Umorganisationen gegeben hat.

Ebenfalls hauptsächlich bedingt durch das, was der Datensatz anbietet, werden bei den möglichen negativen Konsequenzen des Wandels vier Faktoren herangezogen: die Arbeitszufriedenheit der Befragten, das von ihnen wahrgenommene Betriebsklima, ihre Absentismus-Häufigkeit und ihre berufliche Zukunftsangst (mehr dazu ebenfalls in Abschnitt 3).

Die zu überprüfende *Generalhypothese H1* lautet: Organisationale Restrukturierungen in der Form von wesentlichen Umstrukturierungen, Downsizing und Workforce-Blending beeinträchtigen zum einen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und das wahrgenommene Betriebsklima, zum anderen tragen sie zu einer Steigerung von Absentismus und zu vermehrter beruflicher Zukunftsangst der Arbeitnehmer bei.

Weiterhin soll die speziellere *Hypothese H2* getestet werden, dass sich die negativen Effekte von Reorganisationsmaßnahmen insbesondere bei der Veränderungsvariante des Downsizings bemerkbar machen. Organisationale Veränderungen, die auch mit der Gefahr eines Verlustes des Arbeitsplatzes einhergehen, erscheinen aus der Sicht der betroffenen Arbeitnehmer

besonders prekär, da mit dem Erhalt des Arbeitsplatzes in der Regel nicht nur die Absicherung des Lebensunterhalts, sondern auch sozialer Status und gesellschaftliche Anerkennung verbunden sind. Außerdem vermuten wir noch, ebenfalls im Sinne einer spezielleren Annahme, *Hypothese H3*, dass organisationaler Wandel im Spektrum der betrachteten möglichen negativen Folgewirkungen am ehesten und am stärksten das wahrgenommene Betriebsklima beeinträchtigt. Diese Hypothese wird durch die Befunde von Davis-Blake et al. (2003) und Kulimo et al. (2003) angeregt, dass betriebliche Restrukturierungen insbesondere zu einer Verschlechterung der von Arbeitnehmerseite wahrgenommenen Beziehungen zwischen Management und Belegschaft beitragen. Ebenfalls angeregt u.a. durch die Befunde von Davis-Blake et al. (2003) soll zudem der spezielleren *Hypothese H4* nachgegangen werden, dass die negativen Wandelwirkungen bei sozial schwächeren Arbeitnehmergruppen (gemessen an der hierarchischen Stellung im Betrieb) relativ stärker ausgeprägt sind.

Wie oben deutlich geworden sein sollte, gibt es zu den aufgeführten Hypothesen (Generalhypothese und speziellere Hypothesen) in der einschlägigen Literatur durchaus schon empirische Studien, und diese Studien sind zum Teil methodisch und substantiell in hohem Maße elaboriert. Ein Schwachpunkt der vorliegenden empirischen Evidenzen aber ist, dass es sich meistens um Fallstudien handelt (für Übersichten Armenakis und Bedeian 1999; Schreyögg und Geiger 2016, Kap. 6). Solche Fallstudien in einzelnen Organisationen haben gewiss den Vorteil, dass sie das organisationale Wandelgeschehen im Detail nachvollziehen können, aber die Generalisierbarkeit bleibt ein Problem. Die nachstehenden empirischen Analysen basieren demgegenüber auf einer repräsentativen Beschäftigtenstichprobe, haben aber dafür, wie schon in der Einleitung angekündigt, andere Schwachstellen (mehr dazu auch noch einmal im nächsten Abschnitt und in den Schlussbemerkungen).

3 Empirische Datenbasis und Operationalisierungen

Die empirische Datenbasis für die Sekundäranalysen bildet die sechste Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), die als computergestützte telefonische Befragung (CATI) in der Zeitspanne von Oktober 2011 bis März 2012 durchgeführt wurde. Die Erwerbstätigenbefragungen, die seit 1979 in einem groben Fünf-

Jahres-Turnus laufen, beinhalten detaillierte Angaben zu wichtigen Aspekten der Erwerbstätigkeit, zu individuellen und organisationalen Arbeitsplatzcharakteristika und zu soziodemographischen Merkmalen der Befragten, so dass sie für viele arbeits- und organisationswissenschaftliche Fragestellungen einschlägige Informationen liefern. Bei den Befragungen handelt es sich um Zufallsstichproben in der Größenordnung von 0,1% aller Erwerbstätigen in Deutschland. Die Grundgesamtheit erstreckt sich auf Personen ab 15 Jahren mit einer bezahlten Tätigkeit von mindestens 10 Stunden pro Woche. In der aktuellsten Erhebung 2012 konnten 20.036 Fälle erfolgreich befragt werden. Die Ausschöpfungsquote der Ausgangsstichprobe belief sich auf 44% (dazu und allgemein zu den BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen vgl. Rohrbach-Schmidt und Hall 2013; Hall et al. 2014).

Für die Analysen beschränken wir uns auf die abhängig Beschäftigten in der Privatwirtschaft im Alter zwischen 15 und 65 Jahren (d.h. wir schließen die Gruppe der Selbstständigen, die Beschäftigten im öffentlichen Dienst und Personen jenseits des regulären Verrentungsalters aus), sodass sich die gewichtete Fallzahl von Anfang an auf knapp 13.000 verringert. Da die Erhebung zunächst nur haushalts- und nicht personenrepräsentativ ist, gewichten wir – den diesbezüglichen BIBB/BAuA-Empfehlungen folgend – die Daten mit dem Kehrwert der Zahl der erwerbstätigen Erwachsenen im Haushalt, um so Personenrepräsentativität zu erreichen. Auf die gewichteten Daten greifen wir bei den deskriptiven Analysen (uni- und bivariate Auswertungen) zurück, nicht aber bei den multivariaten Modellen, für die wir die ungewichteten Daten heranziehen.

Die hier verwendete Erhebung 2012 hatte als einen Schwerpunkt das Thema „Arbeit und Beruf im Wandel“, und aus diesem Schwerpunkt stammen die für unsere sekundäranalytischen Auswertungen zentralen „Wandel-Variablen“. In einer Fragebatterie wurden insgesamt elf verschiedene Aspekte von Veränderungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld der Befragten im Verlauf der letzten zwei Jahre erhoben. Drei davon, die im Abschnitt 2.3 schon kurz angesprochen wurden, sind für die Thematik unseres Artikels einschlägig. Im Wortlaut des Fragebogen und im ja/nein-Antwortformat erfolgte deren Erhebung folgendermaßen: „Sagen Sie mir bitte nun, ob in Ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld in den letzten zwei Jahren folgende Veränderungen vorgenommen wurden. Wurden in den letzten zwei Jahren... 1) wesentliche Umstrukturierungen oder Umorganisationen vorgenommen, die Ihr unmittelbares Arbeitsumfeld betrafen, 2) Stellen abgebaut oder Entlassungen vorgenommen, 3) vermehrt freie Mitarbeiter, Aushilfen, Praktikanten, Leiharbeitnehmer eingesetzt?“

Der erstgenannte Aspekt, der im Weiteren mit dem Kürzel „wesentliche Umstrukturierungen“ angesprochen wird, ist zwar sicher von Betrieb zu Betrieb inhaltlich unterschiedlich und zum Teil auch vom subjektiven Begriffsverständnis der Befragten geprägt, aber er dürfte relativ gut einfangen, ob es allgemein an einem Arbeitsplatz in letzter Zeit eher viel oder eher wenig strukturelle Veränderungen gegeben hat. Der zweite Aspekt, im Weiteren kurz und vielleicht etwas überpointiert als „Downsizing“ bezeichnet, sollte – so die Ausgangserwartung gemäß Hypothese H2 – am ehesten mit den negativen Effekten unserer Generalhypothese H1 (Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit und des Betriebsklima, Erhöhung von Absentismus und vermehrte berufliche Zukunftsangst) verbunden sein. Der dritte Aspekt trifft zwar nicht vollumfänglich, aber doch relativ gut das am Ende von Abschnitt 2.2 vorgestellte „Workforce-Blending“, also den vermehrten Rückgriff auf atypische Beschäftigung, und wird deshalb im Weiteren mit diesem Terminus belegt.²

„Wesentliche Umstrukturierungen“ werden in den Daten der Erwerbstätigenerhebung 2012 von insgesamt 41% der befragten Arbeitnehmer angegeben, „Downsizing“ von 32% und „Workforce-Blending“ von 44%. Diese Prozentwerte zeigen an, dass an den Arbeitsplätzen in einer modernen Volkswirtschaft in der Tat eine hohe Dynamik und viel Veränderung, auch struktureller Art, im Gange ist. Die drei ausgewählten Aspekte organisationalen Wandels korrelieren positiv miteinander, aber die Korrelationen sind nicht sehr hoch (nicht höher als $r=0,21$). Dies bedeutet, dass sich die drei betrachteten Wandel-Aspekte substantiell auf unterschiedliche Ausschnitte der Realität des Arbeitslebens erstrecken, was insgesamt die Aussagekraft unserer Hypothesentests erhöhen dürfte.

Die drei Wandel-Aspekte fungieren im Rahmen unserer Analysen als zentrale unabhängige Variablen. Dabei muss man einräumen, dass sie ziemlich grob und inhaltlich wenig spezifisch sind (man wüsste gerne mehr über die konkreten Inhalte der Restrukturierungen, über das Ausmaß von Downsizing und über die spezielle Form des Workforce-Blending). Aber bei breit angelegten Erwerbstätigenssurveys mit standardisierten Fragebögen ist es aufgrund der großen Heterogenität der Organisationen, in denen die Befragten arbeiten, fast unvermeidlich, dass die Fragen relativ allgemein und pauschal formuliert sind.

² Neben den drei genannten Wandel-Aspekten wurden, wie gesagt, acht weitere erhoben. Diese betrafen jedoch eher gängige prozessbezogene Veränderungen (Einführung neuer Computerprogramme, Einsatz neuer Produkte und Werkstoffe, Erbringung neuer Dienstleistungen, Personalwechsel beim direkten Vorgesetzten etc.), die nicht den Charakter der hier angezielten strukturellen Reorganisationsmaßnahmen haben. Es erschien deshalb von Anfang an nicht sinnvoll, auch diese Aspekte in die Analyse einzubeziehen.

Wie bei den Wandel-Aspekten als unabhängigen Variablen müssen auch bei den abhängigen Variablen Abstriche gemacht werden. Diese resultieren daraus, dass die Erwerbstätigenbefragung 2012 eben nur bestimmte Variablen bereitstellt, obwohl man sich weitere und zielgenauere Informationen gewünscht hätte (z.B. zum individuellen Arbeitsengagement oder zur tatsächlichen Leistung der Beschäftigten). Im Einzelnen können, was bereits in Abschnitt 2.3 thematisiert wurde, vier Teilfragen als abhängige Variablen, über die sich mögliche negative Konsequenzen organisationalen Wandels einfangen lassen, genutzt werden: 1) die Arbeitszufriedenheit insgesamt (kurz: Arbeitszufriedenheit), 2) die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima (kurz: Betriebsklima), 3) die Zahl der Absentismustage (kurz: Absentismustage) und 4) die Erwartung einer Verschlechterung der eigenen beruflichen Situation in der Zukunft (kurz: berufliche Zukunftsangst). Diese vier Variablen, die im Weiteren als Outcome-Faktoren oder Zielvariablen bezeichnet werden, gilt es in wenigen Worten zu erläutern.

Die Arbeitszufriedenheit ist zwar ein Konzept, das wegen diverser Schwächen nicht mehr im Vordergrund des Interesses der Organisationsforschung steht (anstelle dessen wird etwa mit dem Konzept des „organizational citizenship behavior“ gearbeitet, dazu z.B. Organ et al. 2006), aber noch immer dient sie als eine Art Standardvariable, wenn es um die subjektive Bilanzierung eines Arbeitsplatzes seitens der Arbeitnehmer geht. In der Erwerbstätigenbefragung 2012 wurde zuerst die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit erfasst, dann die Arbeitszufriedenheit insgesamt. Letztere mit dem Wortlaut: „Und nun alles in allem betrachtet: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt: sehr zufrieden, zufrieden, weniger zufrieden, nicht zufrieden?“. Einer der zuvor abgefragten Aspekte war die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima, wobei dieselben vier Antwortvorgaben wie bei der Zufriedenheit insgesamt verwendet wurden. Wenn es durch organisatorische Restrukturierungsmaßnahmen die vermuteten Störungen des Betriebsfriedens gibt, dann sollte sich das – so unsere Ausgangsvermutung in Hypothese H3 – am ehesten und am ausgeprägtesten bei der abhängigen Variable der Zufriedenheit mit dem Betriebsklima bemerkbar machen. Bei der Erhebung des Absentismus, der in der Literatur ja regelmäßig mit der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang gebracht wird (dazu statt vieler Hanebuth 2008; Nerdinger et al. 2014, Kap. 24), wurde zunächst gefragt, ob die Zielperson in den letzten zwölf Monaten überhaupt eine Krankmeldung bei der Arbeit hatte, und wenn ja, wie viele Tage das insgesamt waren. Die „berufliche Zukunftsangst“ schließlich wurde mittels der Frage erhoben: „Was denken Sie, wie wird sich Ihre berufliche Situation in den nächsten zwei bis drei Jahren verändern? Wird sie besser werden, gleich bleiben, oder schlechter werden?“.

Von beruflicher Zukunftsangst gehen wir dann aus, wenn jemand eine Verschlechterung befürchtet.

Da die Outcome-Variablen unserer Analysen mit Sicherheit nicht nur von den hier fokussierten Wandel-Aspekten beeinflusst werden, sondern auch von weiteren Faktoren, ist es für die nachstehenden multivariaten Modelle (in Abschnitt 5) wichtig, einen brauchbaren und angemessenen Satz von Kontrollvariablen einzuführen. Die von uns berücksichtigten Kontrollvariablen (insgesamt elf) erstrecken sich auf: 1) individuelle Merkmale der befragten Arbeitnehmer, 2) Charakteristika ihrer Arbeitsplätze und 3) Merkmale der Betriebe, in denen die Befragten arbeiten. Die erläuterten Wandel-Aspekte fallen sachlogisch unter die Rubrik der betrieblichen Merkmale, sind aber terminologisch keine Kontrollvariablen, sondern die uns eigentlich interessierenden Einflussgrößen.

Ohne auf die genauen Fragetexte, mit denen die Kontrollvariablen erhoben wurden, einzugehen, seien diese kurz aufgelistet: Als Individualmerkmale berücksichtigen wir das Geschlecht der Befragten, deren Bildungsjahre (=Jahre im Bildungssystem), deren Alter in Jahren, die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit in Jahren und den subjektiv eingeschätzten persönlichen Gesundheitszustand (von 1=schlecht bis 5=ausgezeichnet). Die einbezogenen Arbeitsplatzcharakteristika sind: ob es sich bei der Stelle, die die Befragten inne haben, um eine Teilzeit- oder eine Vollzeitstelle handelt (Teilzeit bedeutet bis 32 Arbeitsstunden pro Woche, Vollzeit 33 Stunden oder mehr), ob die Tätigkeit befristet ist oder nicht, ob es sich um eine Stelle mit Vorgesetztenstatus handelt oder nicht, und das Sozialprestige der beruflichen Position – in der Erwerbstätigenbefragung gemessen über die Magnitude-Prestige-Skala MPS von Wegener (1985), deren Wertebereich in den Daten von 30 bis 216 reicht. Schließlich noch zwei Betriebsmerkmale: ob es ein Kleinbetrieb ist oder nicht (Kleinbetrieb definiert als Betrieb mit weniger als 50 Beschäftigten), und die von den Befragten eingeschätzte derzeitige wirtschaftliche Lage des Betriebs (codiert mit 0=weniger gut/schlecht und 1=gut/sehr gut).

Die deskriptiven Statistiken all dieser Variablen (abhängige und unabhängige) finden sich in Tab. A1 im Anhang, deren bivariate Korrelationen in Tab. A2 im Anhang.

4 Ergebnisse bivariater Analysen

Um in einem ersten Schritt zu sehen, ob und inwieweit es überhaupt nennenswerte Zusammenhänge zwischen den ins Auge gefassten Wandel-Aspekten und den ausgewählten Outcome-Variablen (Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima usw.) gibt, beginnen wir mit einfachen bivariaten Aufgliederungen in der Form von Kreuztabellen und Mittelwertvergleichen. Tab. 1 zeigt das Ergebnis dieses Analyseschritts.

Tab. 1 hier

In der Tat unterstützen alle Prozentsatzdifferenzen und Mittelwertvergleiche die Ausgangsvermutungen der Generalhypothese H1 (Wandel senkt die Arbeitszufriedenheit, beeinträchtigt das Betriebsklima, erhöht den Absentismus und führt zu vermehrter beruflicher Zukunftsangst). Nicht weiter überraschend dabei ist, dass in Abhängigkeit von den beteiligten Variablen der Grad der Unterstützung der Generalhypothese unterschiedlich ausfällt. Von den zwölf in Tab. 1 betrachteten Zusammenhängen ist der Zusammenhang zwischen „wesentlichen Umstrukturierungen“ und „Arbeitszufriedenheit“ am schwächsten ausgeprägt. Wenn es keine wesentlichen Umstrukturierungen in den letzten zwei Jahren gegeben hat, sind 27% der Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit insgesamt sehr zufrieden; wenn es diese gab, sind es 24%; also eine geringe Differenz von nur 3 Prozentpunkten in Richtung der Ausgangserwartung der Generalhypothese. Ansonsten erreichen die Prozentsatzdifferenzen mitunter Werte von 10 und mehr Punkten, was inhaltlich auf jeden Fall beachtlich ist. Wenn z.B. in den letzten zwei Jahren keine Stellen abgebaut und keine Entlassungen vorgenommen wurden (kein Downsizing), sind 36% mit dem Betriebsklima sehr zufrieden; wenn dies hingegen geschehen ist, sind es 25%; eine Differenz von 11 Prozentpunkten. Bei den Absentismustagen (also der Zahl der Absentismustage im letzten Jahr) sind die Mittelwertdifferenzen in Abhängigkeit von den Wandel-Variablen mit rund 2 Tagen nicht nur statistisch signifikant, sondern auch substantiell relevant.

Überblickt man Tab. 1 als Ganzes, legen die Befunde – abgesehen von dem konsistenten Muster hin zu einer Bestätigung der Generalhypothese H1 – zwei zusätzliche Schlussfolgerungen nahe, die im Sinne der spezielleren Hypothesen H2 und H3 sind: 1) Von

den drei Wandel-Aspekten ist Downsizing der Aspekt, der am deutlichsten mit negativen Effekten auf die Zufriedenheit der Beschäftigten und die anderen Outcome-Variablen verbunden ist. 2) Von den vier Outcome-Variablen ist die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima die Variable, die am klarsten die erwartete Abhängigkeit von den Wandel-Aspekten zeigt.

Diese zwei Schlussfolgerungen werden auch unterstützt, wenn man einen Blick auf die bivariaten Korrelationen in Tab. A2 im Anhang wirft (linke untere Ecke in dieser Tabelle): Downsizing zeigt von den Wandel-Aspekten die höchsten Korrelationen mit den Outcome-Variablen (Zeile 17 versus Zeilen 16 und 18 in der Tabelle), und das Betriebsklima korreliert deutlicher als die anderen Outcome-Variablen mit den Wandel-Aspekten (Spalte 2 versus Spalten 1, 3 und 4). Die Korrelationen in Tab. A2 verdeutlichen aber auch, dass insgesamt die bivariaten Zusammenhänge zwischen den interessierenden unabhängigen und abhängigen Variablen nicht besonders stark ausgeprägt sind.

Tab. 1 und Tab. A2 enthalten elementare bivariate Aufgliederungen. Ehe zu belastbaren Schlussfolgerungen übergegangen werden kann, bedürfen die Auswertungen einer Vertiefung durch multivariate Modelle.

5 Ergebnisse multivariater Analysen

Zeigen die drei Wandel-Aspekte auch dann noch nennenswerte Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, den Absentismus und die anderen Zielvariablen, wenn man statistisch für weitere Einflussfaktoren auf diese Outcome-Variablen kontrolliert? Sicher wichtig in einem Modell, das z.B. die Absentismustage als abhängige Variable untersucht, ist der allgemeine Gesundheitszustand einer Person (ein schlechter Gesundheitszustand erhöht die Wahrscheinlichkeit von Absentismus, $r=-0,28$ in Tab. A2 im Anhang), und deshalb berücksichtigen wir in unseren multivariaten Modellen den subjektiv eingeschätzten Gesundheitszustand. In hohem Maße bedeutsam für das Auftreten von Umstrukturierungen und Downsizing dürfte z.B. auch sein, wie es einem Betrieb aktuell wirtschaftlich ergeht (Sorge und van Witteloostuijn 2004, S. 1217). Eine ungünstige wirtschaftliche Lage des Betriebes stimuliert in der Regel Downsizing-Aktivitäten ($r=-0,19$ in Tab. A2), dürfte aber gleichzeitig auch ein Grund bzw. Auslöser für Arbeitsunzufriedenheit, ein eingetrübtes

Betriebsklima und Zukunftsangst auf Seiten der Beschäftigten sein ($r=0,14$, $r=0,16$ und $r=-0,19$ in Tab. A2). Genau deshalb muss man den Faktor der wirtschaftlichen Lage des Betriebes, in dem die befragte Person arbeitet, konstant halten. Der gesamte Satz von elf Kontrollvariablen – mit der Unterscheidung von individuellen, arbeitsplatzbezogenen und betrieblichen Merkmalen – wurde bereits am Ende von Abschnitt 3 eingeführt und erläutert (siehe auch nochmals zusammenfassend Tab. A1 im Anhang).

Für die Untersuchung der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit dem Betriebsklima wählen wir die binäre logistische Regression als multivariates Verfahren. Die zwei Zufriedenheitsvariablen sind zwar von ihrer Skalierung her ordinal, aber wegen der schiefen Verteilung erscheint eine Vereinfachung auf Dummy-Variablen mit der Codierung „1=zufrieden oder sehr zufrieden“ und „0=weniger zufrieden oder nicht zufrieden“ sinnvoll. Bei den Absentismustagen als metrische Variable bietet sich hingegen die OLS-Regression an, wobei wir diese Variable wegen ihrer rechtsschiefen Verteilung logarithmiert haben. Die Variable „berufliche Zukunftsangst“ schließlich wurde von uns von Anfang an dichotom gefasst, und deshalb gelangt erneut eine binäre logistische Regression zum Einsatz.

Die Ergebnisse der vier Modelle mit dem Satz der Kontrollvariablen und den hauptsächlich interessierenden Wandel-Variablen finden sich in Tab. 2. Bei den logistischen Regressionen sind – wegen ihrer anschaulichen Interpretierbarkeit im Sinne von Prozenteffekten – die AME (average marginal effects) ausgewiesen. Bei der OLS-Regression mit den Absentismustagen sind die unstandardisierten Regressionskoeffizienten notiert, die sich wegen der Logarithmierung der abhängigen Variable ebenfalls als Prozenteffekte interpretieren lassen. Was den Einfluss der Kontrollvariablen auf die Arbeitszufriedenheit, das Betriebsklima usw. anbelangt, sind zwar einige der Ergebnisse in Tab. 2 substanziell interessant und überraschend, aber darauf soll hier nicht eingegangen werden, weil sie ja nicht Thema des Beitrags sind.³

Tab. 2 hier

³ Angemerkt werden muss auch noch: Anders als bei den uni- und bivariaten Analysen werden in den multivariaten Modellen nur die Fälle ($n=10.126$) berücksichtigt, die bei keiner der beteiligten Variablen einen fehlenden Wert haben (complete case analysis). Damit soll gewährleistet werden, dass die verschiedenen Modelle besser miteinander vergleichbar sind.

Mit Blick auf den Einfluss der Wandel-Variablen zeigt sich im unteren Teil von Tab. 2, dass – wie schon auf der bivariaten Analyseebene – das Muster der Effekte voll und ganz mit den Erwartungen der Generalhypothese H1 übereinstimmt. Bei der Arbeitszufriedenheit und dem Betriebsklima sind alle Wandel-Koeffizienten signifikant negativ, d.h. Wandel gefährdet die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima. Bei den Absentismustagen und der beruflichen Zukunftsangst sind umgekehrt alle Koeffizienten signifikant positiv, d.h. Wandel trägt tendenziell zu einer verstärkten Absentismusneigung und zu vermehrter beruflicher Zukunftsangst bei. Dies bedeutet, dass weder durch die zusätzliche Kontrolle weiterer Faktoren noch durch die gleichzeitige Berücksichtigung der drei Wandelaspekte in einem Modell das Gesamtergebnis ungünstiger Auswirkungen organisationaler Restrukturierungen auf die Zufriedenheit und Motivation der Arbeitskräfte nennenswert verändert wird.

Was die Größenordnung der Effekte betrifft, sind die mit dem Wandel verbundenen Erhöhungen der Zahl der Absentismustage im Jahr um 7 bis 12 Prozent durchaus beachtlich. Weniger deutlich sind die in Prozentpunkten gemessenen Abstriche bei der Arbeitszufriedenheit und dem Betriebsklima, sie bewegen sich zwischen 2 und 9; bei der Erhöhung der beruflichen Zukunftsangst ist ein Plus von 1 bis 7 Prozentpunkten zu verzeichnen. Bei der Bewertung dieser auf den ersten Blick substantiell recht bescheidenen Effekte ist zu berücksichtigen, dass die dichotomisierten Ausgangsverteilungen der Arbeitszufriedenheit, des Betriebsklimas und der beruflichen Zukunftsangst stark unimodal sind (nur 7% der Befragten sind insgesamt mit ihrer Arbeit wenig oder nicht zufrieden, nur 14% sind mit dem Betriebsklima wenig oder nicht zufrieden, und nur 12% artikulieren berufliche Zukunftsangst). Wenn bedingt durch Downsizing z.B. der Anteil derer, die mit dem Betriebsklima unzufrieden sind, von 14% auf 23% steigt und sich gleichzeitig der Anteil derer, die berufliche Zukunftsangst artikulieren, von 12% auf 19% erhöht, dann kann man dies als einen substantiell bedeutsamen Einfluss einstufen.

Die Modelle in Tab. 2 erreichen, was ihre Anpassungsgüte an die Daten anbelangt, sicher keine guten, aber doch halbwegs akzeptable Fit-Werte. Weiterhin gilt, und das erscheint für die Problemstellung des Beitrags wichtiger, dass sich der Fit der Modelle durch die zusätzliche Berücksichtigung der drei Wandel-Variablen verbessert: In dem Modell zur Arbeitszufriedenheit steigt McFadden's Pseudo R^2 von 12,3% (im Modell ohne die Wandel-Variablen) auf 14,4% (im Modell mit den Wandel-Variablen), in dem Modell zum Betriebsklima von 6,9% auf 9,9% und in dem Modell zur beruflichen Zukunftsangst von

8,9% auf 11,6%. Nur bei den Absentismustagen ergibt sich keine nennenswerte Verbesserung des Modell-Fits, denn das angepasste R^2 verändert sich lediglich von 10,1% auf 10,5%.⁴

Auch Hypothese H2, dass vor allem und speziell Downsizing kontraproduktiv sein kann, findet in Tab. 2 eine Bestätigung, denn bei der Arbeitszufriedenheit, beim Betriebsklima und bei der beruflichen Zukunftsangst (nicht aber bei den Absentismustagen) sind die Downsizing-Effekte stärker als die Effekte von wesentlichen Umstrukturierungen und von Workforce-Blending. Die andere Vermutung, Hypothese H3, dass von den vier Outcome-Faktoren das Betriebsklima am ehesten von Wandelprozessen in Mitleidenschaft gezogen wird, lässt sich auf der Grundlage von Tab. 2 wegen der unterschiedlichen Skalierung der abhängigen Variablen nur partiell prüfen: Bei einem Vergleich der Effekte für die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima, die auf einer genau gleichen Skala gemessen wurden, zeigt sich erwartungskonform, dass die negativen Wandel-Effekte, die das Betriebsklima betreffen, stärker ausgeprägt sind als die Effekte, die die Arbeitszufriedenheit betreffen. Weiterhin deutet sich tendenziell an, dass die negativen Wandel-Effekte auf das Betriebsklima auch stärker sind als die auf die berufliche Zukunftsangst; aber das Muster ist hier nicht so eindeutig und die Vergleichbarkeit (obwohl beide Variablen dichotom sind) nicht so ohne weiteres gegeben. Die Effekte beim Absentismus kann und sollte man wegen der anderen Skalierung definitiv nicht mit den Effekten bei den drei anderen Outcome-Variablen vergleichen.

Nun steht noch die Überprüfung von Hypothese H4 aus, wonach sich die negativen Wandelwirkungen bei schwächeren, d.h. sozial schlechter positionierten Arbeitnehmergruppen deutlicher zeigen als bei sozial besser positionierten Beschäftigten. Die „soziale Positionierung“ machen wir an den drei folgenden (im Satz der Kontrollvariablen enthaltenen) Indikatoren fest: 1) ob die Stelle, die die befragte Person inne hat, befristet ist oder nicht, 2) ob es sich um eine Stelle mit Vorgesetztenstatus handelt oder nicht, und 3) am beruflichen Status, differenziert nach niedrigem, mittlerem und hohem Status. Was die Wandel-Aspekte anbelangt, betrachten wir lediglich das Downsizing, da es nach den bisherigen Ergebnissen das kritischste Wandelereignis ist.

Regressionsmodelle analog zu denen in Tab. 2, nur jetzt mit dem zusätzlichen Interaktionsterm „Befristung x Downsizing“ liefern keine signifikanten Interaktionseffekte bei der Arbeitszufriedenheit und beim Absentismus, aber beim Betriebsklima und der

⁴ Die Fit-Maße (Pseudo R^2 und Adjusted R^2) für die Modelle ohne die Wandel-Variablen sind in Tab. 2 nicht ausgewiesen.

beruflichen Zukunftsangst. Die signifikanten Ergebnisse zum Betriebsklima und zur beruflichen Zukunftsangst finden sich in den zwei ersten Graphiken von Abb. 1.

Abb. 1 hier

Den Graphiken lässt sich entnehmen, dass im Übergang von der Situation ohne Downsizing zur Situation mit Downsizing die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima bei den befristet Beschäftigten stärker sinkt als bei den unbefristet Beschäftigten. Bei der beruflichen Zukunftsangst ist umgekehrt der Anstieg bei den befristet Beschäftigten stärker als bei den unbefristet Beschäftigten. Beides entspricht den Erwartungen von Hypothese H4.

Der Interaktionsterm „Vorgesetztenstatus x Downsizing“ erweist sich nur bei einer der vier Outcome-Variablen, nämlich beim Betriebsklima, als statistisch signifikant. Aus der dritten Graphik in Abb. 1 geht dazu hervor, dass im Übergang zum Downsizing die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima bei den Beschäftigten ohne Vorgesetztenstatus stärker zurückgeht als bei denen mit Vorgesetztenstatus. Auch dies ist mit Hypothese H4 konform.

Für den Interaktionsterm „beruflicher Status x Downsizing“⁵ ergibt sich ein Befundmuster, das Hypothese H4 nicht bestätigt. In den Modellen zur Arbeitszufriedenheit, zum Betriebsklima und zur beruflichen Zukunftsangst ist der genannte Interaktionsterm statistisch nicht signifikant, und in dem Modell mit den Absentismustagen als abhängiger Variable zeigt sich das in der vierten Graphik von Abb. 1 festgehaltene Ergebnis. Während sich der Absentismus im Fall von Downsizing bei der mittleren und der höheren Statusgruppe in nahezu dem gleichen Ausmaß erhöht, sinkt er bei der niedrigen Statusgruppe sogar leicht ab. Gemäß Hypothese H4 hätte er auch bei der niedrigen Statusgruppe steigen müssen und dies sogar stärker als bei den zwei anderen Statusgruppen, sodass also das empirische Ergebnis konträr zur Ausgangserwartung ist. Im Nachhinein und ad-hoc erscheint dieses unerwartete Ergebnis allerdings nicht ganz unplausibel: Die statusniedrigen Beschäftigten haben in der Regel ein höheres Risiko, von Downsizing betroffen zu werden. Aus diesem Grund ist es für sie riskant, ihrem Unmut über Downsizing durch erhöhten Absentismus Ausdruck zu

⁵ Da wir den beruflichen Status an den Terzilen dreigeteilt haben (niedrig, mittel, hoch), handelt es sich genau gesagt um zwei Interaktionsterme (mittlerer Status und hoher Status als Dummy-Variablen, niedriger Status als Referenzkategorie).

verleihen. Denn das erhöht auf der individuellen Ebene nochmals das Risiko, eines Tages selbst zur Gruppe der Entlassenen zu gehören.

Zusammenfassend können diese Befunde bestenfalls als eine tendenzielle Bestätigung von Hypothese H4 gewertet werden. Es dürfte sich aber mit Sicherheit lohnen, dieser Sache in weiteren Studien genauer nachzugehen. Mit „genauer“ sind dabei sowohl elaboriertere Methoden (z.B. in Form einer Prozessbegleitung von Wandelprojekten), als auch substanzielle Vertiefungen (z.B. konkrete inhaltliche Ausgestaltung und Implementation der Wandelprogramme) gemeint.

6 Schlussbemerkungen

Im vorliegenden Beitrag wurde zunächst ein Überblick über die Diskussion zum organisationalen Wandel als „risky endeavour“ (Jacobs et al. 2013, S. 772) gegeben. Dieser Überblick ist insofern aufschlussreich, als die Stimmen, die zu Vorsicht und Behutsamkeit bei organisationalen Wandelprojekten raten, aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen bzw. Subdisziplinen kommen (Organisationssoziologie, Industrieökonomik, Organisationspsychologie). Würde und möchte man noch auf einer etwas allgemeineren Ebene ansetzen, ließen sich zusätzliche Argumente aus der soziologischen Systemtheorie Luhmannscher Prägung herleiten. Die Luhmannsche Systemtheorie, die ja stets auch einen besonderen Bezug zur Organisationsforschung hat (für eine Zusammenfassung vgl. Martens und Ortmann 2014; ausführlicher z.B. Luhmann 1964, 2000), zeigt sich generell skeptisch gegenüber der Plan- und Steuerbarkeit sozialer Systeme, behauptet eine Widerspenstigkeit gegen externe „Störmanöver“ und beharrt auf der Regelmäßigkeit nicht-intendierter Effekte zielgerichteter Eingriffe (Zweck- versus Systemrationalität). Was im Kontext von Organisationen an Neuerungen mit viel Elan und großen Plänen gestartet wird, verläuft gemäß Luhmann im eingespielten Getriebe des organisationalen Prozessierens allzu oft im Sande und zeitigt (wenn überhaupt) Ergebnisse, die niemand gewollt und/oder niemand vorhergesehen hat. Genau dies war die Argumentationslinie, die in diesem Beitrag verfolgt wurde. Aber während in der Luhmannschen Theorie empirische Überprüfungen eine untergeordnete Rolle spielen, wurde hier doch versucht, auch einen Beitrag zur Empirie zu leisten.

Es wurden empirische Befunde präsentiert, die in die Richtung deuten, dass größere betriebliche Umstrukturierungen und Veränderungsprojekte wie Downsizing oder Workforce-Blending die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten gefährden und das allgemeine Betriebsklima eintrüben können. Vor allem Downsizing dürfte oft mit kontraproduktiven Effekten verbunden sein. Die festgestellten negativen Effekte machen sich (im Spektrum der untersuchten Zielvariablen) am ehesten und bevorzugt in der Form einer Verschlechterung des Betriebsklimas bemerkbar. Nicht zuletzt haben wir gewisse empirische Indizien in die Richtung gefunden, dass eine Verunsicherung und Gefährdung durch organisationalen Wandel bei sozial schwachen Arbeitnehmergruppen stärker zu Buche schlägt als bei beruflich besser platzierten Beschäftigten.

Aber die vorgelegte Empirie hat zweifellos Grenzen und Schwächen: Die Argumente, die organisationalen Wandel kritisch sehen, zielen zumeist auf die Mesoebene der Organisation, während hier lediglich Ergebnisse auf der Mikroebene der Beschäftigten in den Blick genommen wurden. Mögliche kontraproduktive Reaktionen der Beschäftigten sind nur einer von mehreren Bausteinen, wenn es darum geht, die Vor- und Nachteile von Wandelprojekten für eine Organisation (als kollektives Gebilde) insgesamt abzuwägen. Mögliche positive Effekte des Wandels, z.B. auf die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation oder auf deren Reputation bei verschiedenen „Stakeholders“, wurden und konnten (aufgrund des Datenmaterials) nicht in die empirische Analyse einbezogen werden. Trotzdem kann man den Standpunkt vertreten, dass die untersuchten Reaktionen der Beschäftigten per se wichtig sind. Aber man könnte die festgestellten kritischen Reaktionen der Beschäftigten in ihrer Bedeutung auch selbst in Frage stellen. Es ließe sich argumentieren, dass die beobachteten kritischen Reaktionen der Beschäftigten nicht mehr und nicht weniger sind als empirische Manifestationen des bekannten „resistance to change“-Phänomens. Und in Anknüpfung an die oben angesprochenen Befunde, dass Einwände und Bedenken der Beschäftigten gegen Wandelvorhaben oft berechtigt sind und produktiven Charakter haben (Abschnitt 2.2), könnte man weiter argumentieren, dass manche Arbeitnehmer zwar unter dem Wandel „leiden“ mögen, aber das Endergebnis für die Organisation doch häufig positiv ausfällt. Mit solchen allgemeinen Einschätzungen nähert man sich allerdings bloßen Pauschalurteilen, und es wird nur noch einmal deutlich, dass ein Blick auf die Reaktionen der Beschäftigten für eine angemessene Gesamteinschätzung von Wandelprojekten nicht ausreicht. Nicht zuletzt sollte klar sein, dass eine Untersuchung der Effekte von Wandelprojekten an sich ein Längsschnittdesign verlangt, das die Situation vor dem Wandel, im Wandelprozess selbst und nach dem Wandel erfasst (mit einem längeren Beobachtungsfenster nach dem Wandel, um

zeitlich vorübergehend auftretende von längerfristigen Folgen trennen zu können). Solche Designs sind freilich am ehesten im Rahmen von Fallstudien umsetzbar. Im vorliegenden Beitrag wurde auf Querschnittsdaten zurückgegriffen, die sich aber immerhin auf ein breites Spektrum von Organisationen beziehen.

Insgesamt erscheint mithin der abschließende Hinweis notwendig, dass es ein Missverständnis der Intentionen dieses Beitrags wäre, organisationalen Wandel generell skeptisch und negativ zu sehen. Es geht und ging primär darum, eine vermehrte Sensibilität dafür zu erzeugen, dass organisationaler Wandel mitunter gefährlich ist, dass unerwartete kontraproduktive Auswirkungen bei den Beschäftigten (und an anderen Stellen) keineswegs selten vorkommen und dass man stets eine ganze Palette von kurz- und längerfristigen Vor- und Nachteilen von Wandelprozessen im Auge behalten sollte. Vielleicht ist im Endergebnis das von Organisationsökologen vorgeschlagene Konzept der relativen Trägheit eine brauchbare Leitidee für die Gestaltung organisationaler Wandelprozesse. „Relative inertia“ (Hannan und Freeman 1989, S. 66) legt nahe, dass Organisationen in Reaktion auf Veränderungen der Umfeldgegebenheiten versuchen, ihre internen Strukturen und Prozesse immer nur zeitverzögert, behutsam und erprobungsgestützt anzupassen. Behutsame und erprobungsgestützte Umfeldanpassungen würden eher inkrementelle als fundamentale Innovationen nahelegen. Bildlich gesprochen hieße dies, dass die Amplituden der Schwankungen der Umfeldbedingungen im organisationsinternen Abarbeitungsprozess abgeschwächt werden und – nach dem Muster von „dampened response“ (Hannan und Freeman 1989, S. 81) – interne Veränderungen mit niedrigerer Amplitude nach sich ziehen.

Literatur

- Amburgey, Terry L., Dawn Kelly and William P. Barnett. 1993. Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Administrative Science Quarterly* 38:51-73.
- Armenakis, Achilles A., and Arthur G. Bedeian. 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* 25: 293-315.
- Bamberger, Simon G., Anker L. Vinding, Anelia Larsen, Peter Nielsen, Kirsten Fonager, René N. Nielsen, Pia Ryom and Oyvind Omland. 2012. Impact of Organizational Change on Mental Health: A Systematic Review. *Occupational Environmental Medicine* 69:592-598.
- Barnett, William P., and Glenn R. Carroll. 1995. Modelling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology* 21:217-236.
- Becker, Horst, und Ingo Langosch. 2002. *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. 5. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Brown, Michelle, and Christina Cregan. 2008. Organizational Change Cynism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management* 47:667-686.
- Carley, Kathleen M., and Ju-Sung Lee. 1998. Dynamic Organizations. Organizational Adaptation in a Changing Environment. In *Disciplinary Roots of Strategic Management Research*, edited by Joel Baum, 269-297. Greenwich, CN: JAI Press.
- Carlton, Dennis W., and Jeffrey M. Perloff. 2005. *Modern Industrial Organization*. 4. Edition. Reading, MA: Addison Wesley.
- Carroll, Glenn R., and Michael T. Hannan. 2000. *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Cummings, Thomas G., and Christopher G. Worley. 2013. *Organization Development & Change*. 10. Edition. Stanford: Cengage Learning.
- Davis-Blake, Alison, Joseph P. Broschak, and Elizabeth George. 2003. Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees. *Academy of Management Journal* 46:475-485.
- Diekmann, Andreas. 2009. *Spieltheorie. Einführung, Beispiele, Experimente*. Reinbek: Rowohlt.
- Donaldson, Lex. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Encaoua, David, Paul Geroski, and Alexis Jacquemin. 1986. Strategic Competition and the Persistence of Dominant Firms: A Survey. In *New Developments in the Analysis of Market Structure*, edited by Joseph E. Stiglitz and Frank G. Mathewson, 55-86. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Ford, Jeffrey D., Laurie W. Ford, and Angelo D'Amelio. 2008. Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review* 33:362-377.

- Grunberg, Leon, Sarah Y. Moore, and Edward Greenberg. 2001. Differences in Psychological and Physical Health among Layoff Survivors: The Effect of Layoff Contact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6:15-25.
- Hall, Anja, Anke Siefer und Michael Tiemann. 2014. *BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 – Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Hanebuth, Dirk. 2008. Backgrounds of Absenteeism. In *Psychology in Organizations*, edited by Kathrin Heinitz, 115-134. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Hannan, Michael T., and John Freeman. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* 49:149-164.
- Hannan, Michael T., and John Freeman. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hannan, Michael T., László Pólos and Glenn R. Carroll. 2004. The Evolution of Inertia. *Industrial and Corporate Change* 13:213-242.
- Hasse, Raimund, und Georg Krücken. 2005. *Neo-Institutionalismus*. 2. Auflage. Bielefeld: transcript.
- Imai, Masaaki. 2001. *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb*. München: Ullstein.
- Jacobs, Gabriele, Arjen van Witteloostuijn and Jochen Christe-Zeyse. 2013. A Theoretical Framework of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management* 26:772-792.
- Jehn, Karen A. 1997. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly* 42:530-557.
- Johnson, Jonathan L., and Anne M. O’Leary-Kelly. 2003. The Effect of Psychological Contract Breach and Organizational Cynism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior* 24:627-647.
- Kalimo, Raija, Toon W. Taris and Wilmar B. Schaufeli. 2003. The Effects of Past and Anticipated Downsizing on Survivor Well-Being: An Equity Perspective. *Journal of Occupational Health Psychology* 8:91-109.
- Kaluza, Bernd, und Thorsten Blecker (Hrsg.). 2005. *Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Keller, Berndt, und Hartmut Seifert. 2011. Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Stand und Lücken der aktuellen Diskussion. *WSI-Mitteilungen* 64:138-145.
- Kieser, Alfred. 2002. Downsizing – Ein vernünftige Strategie? *Harvard Business Manager* 24(2):30-39.
- Kieser, Alfred. 2014. Der Situative Ansatz. In *Organisationstheorien*, Hrsg. Alfred Kieser und Mark Ebers. 7. Auflage, 164-194. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kreutzer, Ralf T., Holger Kuhfuß und Wolfgang Hartmann. 2007. *Marketing Excellence*. Wiesbaden: Gabler.

- Levitt, Barbara, and James S. March. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14:319-340.
- Luhmann, Niklas. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Martens, Wil, und Günther Ortmann. 2014. Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In *Organisationstheorien*, Hrsg. Alfred Kieser und Mark Ebers. 7. Auflage, 407-440. Stuttgart: Kohlhammer.
- Merton, Robert K. 1957. *Social Theory and Social Structure*. 2. Edition. Glencoe, IL: Free Press.
- Moynihan, Donald P. 2010. A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation. *International Public Management Journal* 13:24-34.
- Nerdinger, Friedemann, W., Gerhard Blickle und Niclas Schaper. 2014. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. Auflage. Berlin: Springer.
- Oreg, Shaul, Maria Vakola and Achilles Armenakis. 2011. Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science* 47:461-524.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pepall, Lynne, Dan Richards and George Norman. 2014. *Industrial Organization. Contemporary Theory and Empirical Applications*. 5. Edition. New York: Wiley.
- Piderit, Sandy K. 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward Organizational Change. *Academy of Management Review* 25:783-794.
- Preisendörfer, Peter. 2016. *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Rohrbach-Schmidt, Daniela, und Anja Hall. 2013. *BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. BIBB-FDZ Daten- und Methodenbericht Nr. 1/2013*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Schiersmann, Christiane, und Heinz-Ulrich Thiel. 2013. *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Schreyögg, Georg, und Daniel Geiger. 2016. *Organisation*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scott, Richard W. 2014. *Institutions and Organizations*. 4. Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, Richard W., and Gerald F. Davis. 2007. *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Simmel, Georg. 1908. *Soziologie*. Berlin: Duncker & Humblot.

Sorge, Arndt, and Arjen van Witteloostuijn. 2004. The (Non)sense of Organizational Change: An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies* 25:1205-1231.

Spence, Michael. 1973. Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics* 87:355-374.

Tirole, Jean. 1988. *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge: MIT Press.

Wanous, John P., Arnon E. Reichers and James T. Austin. 2000. Cynicism about Organizational Change. *Group & Organization Management* 25:132-153.

Wegener, Bernd. 1985. Gibt es Sozialprestige? *Zeitschrift für Soziologie* 14:209-235.

Weller, Ingo, und Rüdiger Kabst. 2006. Downsizing: Theoretische Zugänge und empirische Evidenz. In *Beschäftigungspolitik von Unternehmen. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse*, Hrsg. Werner Nienhüser, 225-253. Mehring: Rainer Hampp.

Tab. 1: Bivariate Effekte der Wandel-Variablen auf die vier Outcome-Faktoren

	Wesentliche Umstrukturierungen		Downsizing		Workforce-Blending	
	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
Arbeitszufriedenheit (in Prozent)						
Nicht zufrieden	1,0	1,5	0,9	1,8	1,0	1,5
Weniger zufrieden	5,7	8,5	4,7	11,1	5,3	8,8
Zufrieden	66,3	65,7	65,4	67,7	65,8	66,4
Sehr zufrieden	27,1	24,3	29,0	19,5	27,9	23,4
Betriebsklima (in Prozent)						
Nicht zufrieden	3,2	5,2	2,4	7,5	2,8	5,6
Weniger zufrieden	7,6	13,5	7,2	15,8	8,8	11,5
Zufrieden	54,0	52,8	54,4	51,7	52,1	55,5
Sehr zufrieden	35,1	28,5	36,1	25,1	36,4	27,4
Absentismustage						
	7,85	9,81	7,99	10,11	7,76	10,12
Berufliche Zukunftsangst (in Prozent)						
Nein	90,2	84,8	91,5	80,7	89,6	86,0
Ja	9,8	15,2	8,5	19,3	10,4	14,0

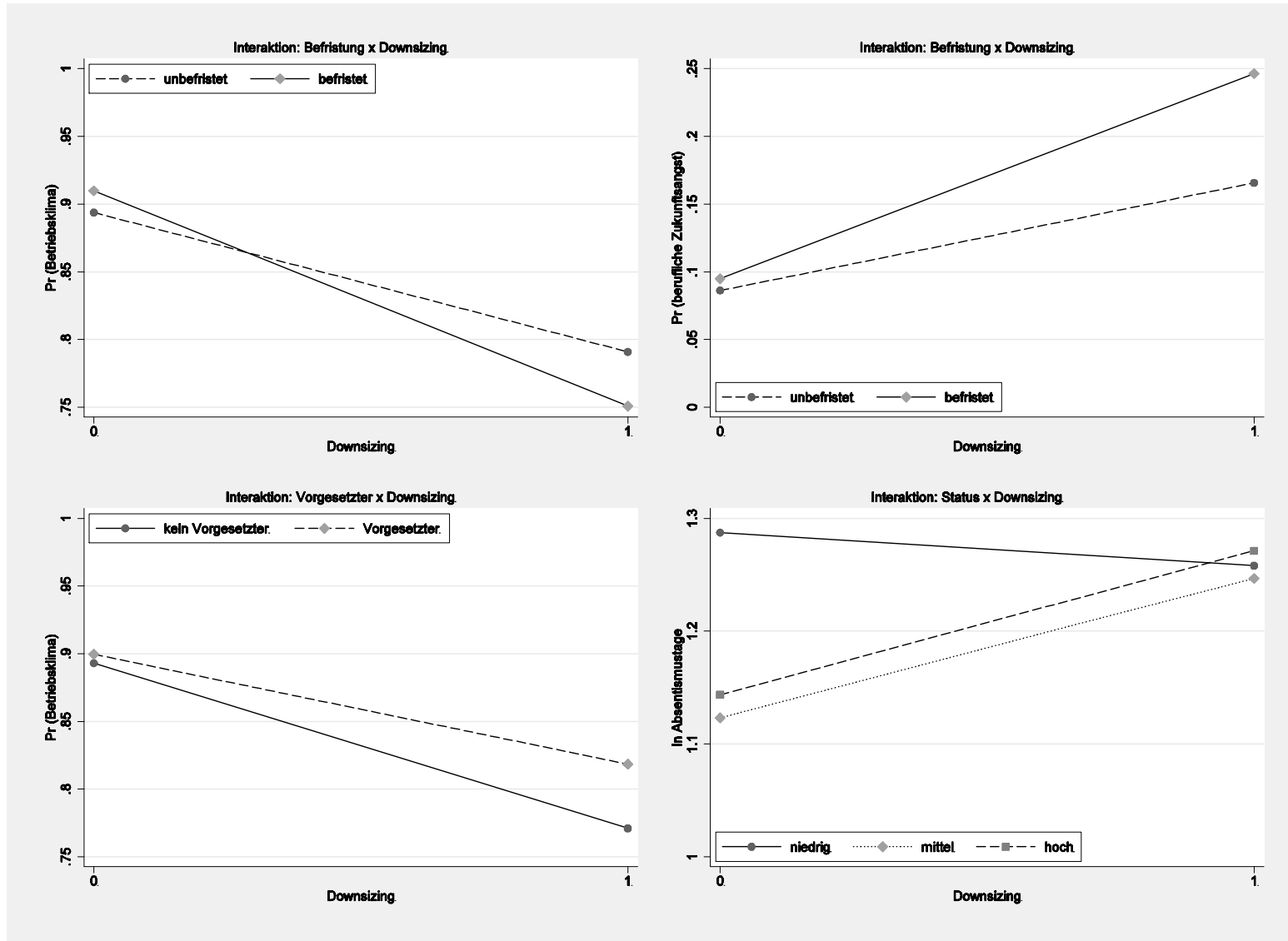
Anmerkungen: Kreuztabellen der drei Wandel-Aspekte (unabhängige Variablen) und der Outcome-Faktoren Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und berufliche Zukunftsangst (abhängige Variablen). Mittelwertvergleiche bei den Absentismustagen. Alle Tests auf Signifikanz der bivariaten Unterschiede (Chi-Quadrat-Tests, t-Tests) sind, nicht zuletzt bedingt durch die hohen Fallzahlen, statistisch hochsignifikant (** $p < 0,01$). Die Fallzahlen bewegen sich bei den verschiedenen Aufgliederungen zwischen 12.600 und 12.900, wobei die Differenzen durch eine unterschiedliche Zahl fehlender Werte bei den jeweils beteiligten Variablen zustande kommen.

Tab. 2: Multivariate Effekte der Wandel-Variablen auf die vier Outcome-Faktoren

	Arbeits- zufriedenheit	Betriebs- klima	Absentis- mustage	Berufliche Zukunfts- angst
Geschlecht (1=Mann)	-0,001 (0,005)	0,014 (0,007)	-0,091** (0,029)	-0,002 (0,007)
Bildungsjahre	-0,006*** (0,001)	-0,001 (0,002)	-0,016* (0,006)	-0,001 (0,002)
Alter in Jahren/10	0,003 (0,003)	0,004 (0,004)	-0,069*** (0,014)	0,026*** (0,004)
Betriebszugehörigkeit in Jahre/10	0,019*** (0,003)	-0,005 (0,004)	0,025 (0,014)	0,001 (0,003)
Subjektiver Gesundheitszustand	0,055*** (0,003)	0,061*** (0,004)	-0,456*** (0,016)	-0,041*** (0,004)
Vollzeit (1=ja)	-0,011 (0,007)	-0,039*** (0,010)	0,207*** (0,035)	0,021* (0,009)
Befristung (1=ja)	-0,019* (0,008)	-0,004 (0,012)	-0,036 (0,047)	0,033** (0,011)
Vorgesetztenstatus (1=ja)	0,015** (0,006)	0,024** (0,007)	-0,128*** (0,028)	-0,011 (0,007)
Beruflicher Status MPS/10	0,007*** (0,001)	0,002 (0,002)	-0,012 (0,006)	-0,003* (0,002)
Kleinbetrieb (1=ja)	-0,008 (0,005)	0,030*** (0,006)	-0,116*** (0,028)	0,006 (0,007)
Wirtschaftliche Lage des Betriebs (1=gut)	0,060*** (0,006)	0,086*** (0,009)	-0,023 (0,041)	-0,111*** (0,007)
Wesentliche Umstrukturierungen (1=ja)	-0,018** (0,005)	-0,033*** (0,007)	0,100*** (0,027)	0,039*** (0,006)
Downsizing (1=ja)	-0,039*** (0,005)	-0,090*** (0,007)	0,074** (0,028)	0,070*** (0,006)
Workforce-Blending (1=ja)	-0,021*** (0,005)	-0,025*** (0,007)	0,117*** (0,027)	0,014* (0,006)
Fallzahl	10126	10126	10126	10126
Pseudo R ² / Adjusted R ²	0,144	0,099	0,105	0,116

Anmerkungen: Ausgewiesen sind die Average ‚Marginal Effects (AME) im Rahmen binärer logistischer Regressionen bei der Arbeitszufriedenheit, dem Betriebsklima und der beruflichen Zukunftsangst und die nicht-standardisierten Regressionskoeffizienten im Rahmen einer OLS-Regression bei den (logarithmierten) Absentismustagen. Standardfehler in Klammern. * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Abb. 1: Reaktionen auf Downsizing bei unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen



Anhang

Tab. A1: Abhängige und unabhängige Variablen

Variablen	Min	Max	MW	SA
Wesentliche Umstrukturierungen (1=ja)	0	1	0,41	–
Downsizing (1=ja)	0	1	0,32	–
Workforce-Blending (1=ja)	0	1	0,44	–
Arbeitszufriedenheit	1	4	3,17	0,59
Betriebsklima	1	4	3,14	0,75
Absentismustage	0	220	8,27	19,67
Berufliche Zukunftsangst (1=ja)	0	1	0,12	–
Geschlecht (1=Mann)	0	1	0,58	–
Bildungsjahre	8	18	12,69	2,40
Alter in Jahren/10	1,5	6,5	4,17	1,12
Betriebszugehörigkeit in Jahren/10	0	5,1	1,16	1,02
Subjektiver Gesundheitszustand	1	5	3,25	0,85
Vollzeit (1=ja)	0	1	0,78	–
Befristung (1=ja)	0	1	0,11	–
Vorgesetztenstatus (1=ja)	0	1	0,32	–
Beruflicher Status MPS/10	3,0	21,6	5,75	2,38
Kleinbetrieb (1=ja)	0	1	0,41	–
Wirtschaftliche Lage des Betriebs (1=gut)	0	1	0,89	–

Anmerkungen: MW=Mittelwert, SA=Standardabweichung. Bedingt durch eine unterschiedliche Zahl fehlender Werte bei den verschiedenen Variablen bewegen sich die Fallzahlen zwischen 11.600 und 12.900. Die drei Variablen Alter in Jahren, Betriebszugehörigkeit in Jahren und beruflicher Status MPS (Magnitude-Prestige-Skala) wurden zwecks Anpassung der Spannweite der Skalen durch den Wert 10 dividiert. Bei den Absentismustagen (d.h. der Zahl der Absentismustage im letzten Jahr) haben einige Befragte mehr als 220 Tage angegeben, diese Angaben wurden auf 220 Tage reduziert, da ein Jahr nicht mehr als 220 Arbeitstage hat. Wegen einer stark rechtsschiefen Verteilung wurden die Absentismustage für alle weiteren Tabellen (nur nicht für Tab. 1) logarithmiert, wobei vor der Logarithmierung der Wert 1 hinzuaddiert wurde.

Tab. A2: Korrelationsmatrix der abhängigen und unabhängigen Variablen

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(2)	,43***																
(3)	-,14***	-,14***															
(4)	-,20***	-,17***	,08***														
(5)	-,03***	-,06***	,01	,02**													
(6)	,02*	,02**	-,07***	-,04***	-,02												
(7)	-,01	-,09***	,01	,11***	-,01	-,08***											
(8)	,04***	-,10***	,04***	,06***	,11***	-,12***	,52***										
(9)	,29***	,22***	-,28***	-,16***	,07***	,14***	-,22***	-,10***									
(10)	-,02**	-,10***	,08***	,05***	,47***	,05***	-,02**	,13***	,02*								
(11)	-,03**	,01	-,01	,02*	-,04***	-,02**	-,17***	-,25***	,01	-,05***							
(12)	,04***	-,01	-,03***	-,02	,11***	,07***	,04***	,09***	,03***	,16***	-,07***						
(13)	,10***	,06***	-,08***	-,05***	-,11***	,58***	-,02*	-,02*	,12***	-,01	-,04***	,12***					
(14)	,02*	,11***	-,05***	-,01	-,19***	-,09***	-,03**	-,16***	-,01	-,24***	-,01	-,01	-,03**				
(15)	,14***	,16***	-,04***	-,19***	,01	-,03**	-,06***	-,05***	,09***	,01	-,01	,01	,01	-,01			
(16)	-,06***	-,11***	,06***	,08***	,07***	,12***	-,01	,10***	-,03***	,12***	-,04***	,08***	,10***	-,22***	-,07***		
(17)	-,14***	-,19***	,06***	,16***	,01	,02*	,01	,06***	-,11***	,05***	,02**	,04***	-,01	-,07***	-,19***	,21***	
(18)	-,08***	-,11***	,08***	,05***	,08***	-,11***	-,04***	,03***	-,08***	,08***	,04***	,04***	-,15***	-,18***	-,01	,12***	,13***

Anmerkungen: (1) Arbeitszufriedenheit, (2) Betriebsklima, (3) Absentismustage (logarithmiert), (4) berufliche Zukunftsangst, (5) Geschlecht (1=Mann), (6) Bildungsjahre, (7) Alter in Jahren/10, (8) Betriebszugehörigkeit in Jahren/10, (9) subjektiver Gesundheitszustand, (10) Vollzeit, (11) Befristung, (12) Vorgesetztenstatus, (13) beruflicher Status MPS/10,(14) Kleinbetrieb, (15) wirtschaftliche Lage des Betriebs (1=gut), (16) wesentliche Umstrukturierungen, (17) Downsizing, (18) Workforce-Blending. Bivariate Pearsonsche Korrelationen der Variablen. * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001. Die Fallzahlen bewegen sich zwischen 11.600 und 12.900 (paarweiser Ausschluss fehlender Werte).