

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
 1 Wandlungskompetenz von Führungskräften: Kritische Erfolgsgröße in und von Wandlungsprozessen.....	 1
1.1 Änderung und Wandel als zentrale Führungsaufgaben sowie Erkenntnisdefizite zu den Inhalten und Einflussfaktoren einer führungs-kräftebezogenen Wandlungskompetenz.....	1
1.2 Forschungsfragen sowie Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Multiparadigmatische Forschungsmethodik als wissenschaftstheoretische Positionierung sowie Aufbau der Arbeit	7
 2 Organisationaler Wandel: Phänomenerschließung sowie Anforderungen an das Führungskräftehandeln	 15
2.1 Charakteristika sowie Prozesstheorien des organisationalen Wandels.....	15
2.1.1 Wandel als Ergebnis und Prozess tiefgreifender Veränderungen: Eine Begriffsserschließung	15
2.1.2 Kernmerkmale organisationalen Wandels: Tiefenwirkung als zentrales Charakteristikum	16
2.1.3 Erklärungsansätze zum Prozessverlauf organisationalen Wandels.....	19

2.2 Führungskräfte als zentrale Akteure von und in organisationalen Wandlungsprozessen	23
2.2.1 Führungskräfte: Begriffsklärung sowie ebenenbezogene Auffächerung des Betrachtungsobjekts	23
2.2.2 Einflussnahme auf und Gestaltbarkeit von organisationalem Wandel durch Führungskräfte	24
2.2.2.1 Voluntarismus als dominante Denkrichtung: Führungskräfte als „Lenker“ des Wandels	24
2.2.2.2 Entwicklung eines moderaten Gestaltungsverständnisses: Führungskräfte als erfolgskritische „Beeinflusser“ organisationalen Wandels	26
2.2.3 Handlungsanforderungen an Führungskräfte in organisationalen Wandlungsprozessen	28
2.2.3.1 Phasenbildung als Heuristik zur Reduktion der Komplexität von organisationalem Wandel sowie zur Identifikation führungskräftebezogener Aufgabenschwerpunkte	28
2.2.3.2 Phasenorientierte Auffächerung des Tätigkeitsspektrums von Führungskräften in Wandlungsprozessen	30
2.2.3.3 Transformationale Führung als Handlungsmaxime in organisationalen Wandlungssituationen	34
2.3 Ausprägungsformen und Gründe für unterschiedliches Führungsverhalten in organisationalen Wandlungssituationen	36
2.3.1 Wandlungsaffines und wandlungsaverses Führungsverhalten als hierarchieebenenunabhängige Phänomene	36
2.3.2 Widerstand und Bereitschaft als Grundhaltungen von Führungskräften in Wandlungssituationen	38
2.3.2.1 Ausprägungen und Ursachen führungskräftebezogener Wandlungswiderstände	38
2.3.2.2 Bereitschaft als Gegenpol zu Wandlungswiderständen	40
2.3.3 Bereitschaft sowie spezielle Fähigkeiten von Führungskräften: Voraussetzungen eines erfolgreichen Handelns in Wandlungssituationen	42
2.4 Zwischenfazit: Bereitschaft und Fähigkeiten als Merkmale einer wandlungsbezogenen Kompetenz von Führungskräften	43

3 Wandlungskompetenz von Führungskräften: Phänomeneingrenzung sowie Entwicklung eines Bezugsrahmens.....	45
3.1 Ergebnisse einer Literaturanalyse zum Verständnis von Wandlungskompetenz in Theorie und Praxis.....	45
3.2 Kompetenzen: Begriffsserschließung, Erklärungsmodelle und Kernmerkmale	48
3.2.1 Der Kompetenzbegriff: Bedeutungsvielfalt sowie divergierende Forschungsperspektiven in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen	48
3.2.2 Wandlungskompetenzen als personenbezogenes und handlungsorientiertes Konstrukt.....	51
3.2.3 Entwicklung eines relationalen Kompetenzverständnisses: Wandlungskompetenz als kontextabhängiges Handlungsrepertoire einer Führungskraft	55
3.2.4 Kernmerkmale einer Wandlungskompetenz von Führungskräften.....	57
3.3 Wandlungskompetenz von Führungskräften als bereitschafts- und fähigkeitsgeprägtes sowie kontextabhängiges Phänomen: Entwicklung eines Bezugsrahmens	60
3.3.1 Aspekte einer führungskräftebezogenen Wandlungskompetenz	60
3.3.1.1 Wandlungsbereitschaft: Antriebskraft wandlungsbezogener Aktivitäten.....	60
3.3.1.2 Wandlungsfähigkeit: Zusammenspiel verschiedener wandlungsbezogener Einzelfähigkeiten.....	63
3.3.2 Kompetenzpotenziale: Persönlichkeitsmerkmale als Grundlage einer führungskräftebezogenen Wandlungskompetenz	67
3.3.3 Der wahrgenommene Wandlungskontext als zentrale Einflussgröße auf die Ausprägung von Wandlungskompetenz	69
3.4 Zwischenfazit: Zusammenfassung der Erkenntnisse und Forschungsdefizite zur Wandlungskompetenz von Führungskräften	74
4 Qualitative Fallstudie zur inhaltlichen Erschließung des Konstrukts Wandlungskompetenz von Führungskräften	79
4.1 Forschungsdesign: Fallstudienanalyse als Forschungsmethodik sowie Darstellung des qualitativen Forschungsprozesses.....	79
4.1.1 Anwendungsfelder qualitativer Forschung sowie Ziele und Kernmerkmale von Fallstudienuntersuchungen.....	79

4.1.2 Phasenorientierte Fallstudienanalyse zur Theorieentwicklung als Untersuchungsmethodik: Der Forschungsprozess in der Übersicht	82
4.1.3 Auswahl des Fallstudienobjekts sowie Erläuterung des untersuchten Wandlungsprozesses: Der Wandel zum integrierten Touristikkonzern bei der TUI AG	85
4.1.4 Methoden der Datenerhebung: Kombination von Dokumentenrecherche und Interviewtechnik.....	90
4.1.5 Qualitative Inhaltsanalyse: Verbindung von induktiver und deduktiver Vorgehensweise zur Entwicklung eines forschungsleitenden Kategoriensystems	92
4.2 Inhalte einer Wandlungskompetenz von Führungskräften und deren Auswirkung auf den Wandlungsprozess.....	95
4.2.1 Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit als Konstruktelemente einer führungskräftebezogenen Wandlungskompetenz	95
4.2.2 Wandlungsbereitschaft von Führungskräften: Charakteristika sowie Konstruktabgrenzung	97
4.2.2.1 Veränderungsdrang, Zielorientierung und Entschlossenheit als Kernaspekte von Wandlungsbereitschaft.....	97
4.2.2.2 Abgrenzung von Wandlungsbereitschaft zu verwandten Konstrukten	100
4.2.3 Wandlungsfähigkeit: Elemente eines Fähigkeitskanons zur Führung von Wandlungsprozessen.....	102
4.2.3.1 Durchsetzungs- und Entscheidungsvermögen sowie mikro- politisches Geschick als wichtige Fähigkeiten von Führungskräften	102
4.2.3.2 Anreizorientierte Aufgabenverteilung und Timing von Wandlungsaufgaben als Grundlage einer effizienten Mitarbeiterführung in Wandlungssituationen	105
4.2.3.3 Transformationale Führungsfähigkeiten als zentrale Aspekte einer Wandlungskompetenz von Führungskräften	108
4.3 Effekte führungskräftebezogener Wandlungskompetenz: Gesteigertes Anstrengungsniveau und Zufriedenheit der Geführten sowie erhöhte Führungseffizienz als Erfolgsaspekte	111
4.4 Zwischenfazit: Übersicht der inhaltlichen Ausprägung einer führungskräftebezogenen Wandlungskompetenz und ihrer Effekte.....	114

5 Fallstudienbasierte Hypothesenentwicklung zur Entstehung führungskräftebezogener Wandlungskompetenz	117
5.1 Die postulierten Modellzusammenhänge im Überblick	117
5.2 Kompetenzpotenziale: Persönlichkeitsmerkmale und Wissen wandlungskompetenter Führungskräfte.....	119
5.2.1 Proaktivität: Ausgangspunkt von Initiativverhalten in Wandlungssituationen	119
5.2.2 Ausdauer: Basis eines langanhaltenden wandlungsunterstützenden Führungskräfteverhaltens in Wandlungsprozessen.....	122
5.2.3 Empathie: Einfühlungsvermögen als Grundlage einer erfolgreichen Mitarbeiterführung	126
5.2.4 Prozess- und Fachwissen sowie Kenntnis zentraler Promotoren- und Opponentenstrukturen als Determinanten von Wandlungskompetenz	131
5.3 Der wahrgenommene Wandlungskontext als zentrale Determinante der Wandlungskompetenz von Führungskräften	136
5.3.1 Inhaltsbereiche eines stimulierenden Wandlungskontexts sowie vermutete Wirkbeziehungen: Eine Übersicht	136
5.3.2 Anreizwirkung des Neuartigkeits- und Herausforderungsgehalts von Wandlungsobjekten.....	137
5.3.3 Der empfundene Wandlungsnutzen für die Unternehmung als individueller Anreizimpuls.....	140
5.3.4 Wahrgenommene Führungskräfteunterstützung: Einflussnahme des Führungsverhaltens von Vorgesetzten auf die Wandlungskompetenz	143
5.4 Die individuelle Einstellung einer Führungskraft gegenüber organisationalem Wandel als Mediator	146
5.4.1 Wandlungseinstellung von Führungskräften: Darstellung vermuteter Konstruktdimensionen und Wirkbeziehungen.....	146
5.4.2 Kognitive Dimension: Teilaspekte sowie Effekte einer individuellen kognitiven Haltung von Führungskräften in Wandlungssituationen	148
5.4.2.1 Entstehung von individueller Handlungsenergie durch wandlungsaufgabenbezogene Selbstwirksamkeit	148
5.4.2.2 Aspekte und Wirkung von Selbstbestimmungs- und Einflussnahmeempfinden auf den Wandlungsprozess.....	153

5.4.2.3	Wirkung der eingeschätzten persönlichen Bedeutung des Wandlungsprozesses auf die Entwicklung einer positiven Wandlungseinstellung	157
5.4.2.4	Zusammenführung der identifizierten kognitiven Dimensionen von Wandlungseinstellung zum Konstrukt „wandlungsbezogenes Empowerment“	160
5.4.3	Emotionale Dimension: Wandlungsgerichtete Gefühle als konstitutives Element einer Wandlungseinstellung von Führungskräften	164
5.5	Zwischenfazit: Zusammenschau der zentralen Erkenntnisse zur Entstehung einer führungskräftebezogenen Wandlungskompetenz	171
6	Quantitative Studie zur Einzelhypothesen- und Gesamtmodellüberprüfung	177
6.1	Design der quantitativen Studie: Fragebogenuntersuchung als Forschungsmethodik	177
6.1.1	Der quantitative Forschungsprozess im Überblick	177
6.1.2	Konstruktion des Fragebogens sowie Design und Durchführung eines Pretests	178
6.1.3	Stichprobenbestimmung für die Hypothesen- und Modellprüfung sowie zentrale Merkmale der Teilstichproben in der Hauptuntersuchung	183
6.2	Qualitätsmerkmale quantitativer Studien sowie Skalenentwicklung auf Basis von explorativen Faktorenanalysen	186
6.2.1	Reliabilität und Validität als zentrale Gütekriterien einer quantitativen Untersuchung	186
6.2.2	Entwicklung von Messskalen zur Überprüfung des Hypothesenmodells Wandlungskompetenz von Führungskräften	189
6.2.2.1	Skalen zur Messung von Wandlungskompetenz und ihrer Effekte	189
6.2.2.2	Messskalen zur Erfassung der Kompetenzpotenziale	193
6.2.2.3	Skalen zur Messung des wahrgenommenen Wandlungskontexts ..	194
6.2.2.4	Messinstrumentarium zur Erhebung der Wandlungseinstellung ...	196
6.3	Test der Einzelhypothesen mittels Regressionsanalysen und konfirmatorischer Faktorenanalysen	197
6.3.1	Kernmerkmale der Analysemethoden	197
6.3.1.1	Potenziale und Grundstruktur von Regressionsanalysen	197

6.3.1.2	Vorgehensweise sowie Gütekriterien konfirmatorischer Faktorenanalyse	199
6.3.2	Deskriptive Statistik sowie Korrelationen der Modellvariablen	204
6.3.3	Test der einzelnen Modellhypothesen	207
6.4	Überprüfung des Gesamtmodells durch Strukturgleichungsanalysen	215
6.4.1	Potenziale und Anwendungsbereiche von Strukturgleichungsmodellen	215
6.4.2	Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse	217
6.4.2.1	Spezifikation des Strukturgleichungsmodells, Analyse der Modellgüte sowie Bestimmung der Regressionskoeffizienten	217
6.4.2.2	Analyse der indirekten und totalen Beeinflussungseffekte im Strukturgleichungsmodell	221
6.5	Zwischenfazit: Überblick der Ergebnisse aus der quantitativen Studie	223
7	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse zur Wandlungskompetenz von Führungskräften, Praxishinweise sowie Grenzen der durchgeführten Studie	227
7.1	Überblick der Untersuchungsergebnisse und Ergebnisinterpretationen	227
7.2	Praxishinweise zur Förderung führungskräftebezogener Wandlungskompetenz	233
7.2.1	Einleitende Überlegungen zur Stärkung der Wandlungskompetenz in Unternehmungen und zu Ansatzpunkten einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung von Führungskräften	233
7.2.2	Anregungen zur langfristigen Förderung der Kompetenzpotenziale von Führungskräften	235
7.2.2.1	Stärkung der Proaktivität durch Flexibilisierung des organi- sationalen Kontrollsystems sowie Vorleben gewünschter Verhaltensweisen	235
7.2.2.2	Förderung von Ausdauer durch die Vermittlung von Coping- Strategien sowie transformationales Führungsverhalten vorgesetzter Führungskräfte	237
7.2.2.3	Entwicklung der individuellen Wissensbasis durch Beob- achtungslernen, aktionsbasiertes Lernen und Prozesslernen	240
7.2.3	Ansatzpunkte zur Steigerung des Anreizgehalts von Wandlungsobjekten sowie der Führungskräfteunterstützung in Wandlungsprozessen	242
7.2.3.1	Erhöhung des Anreizes von Wandlungsobjekten durch stimulierende Aufgabenkonfigurationen sowie Kommunikation des Wandlungsnutzens	242

7.2.3.2	Steigerung der Führungsunterstützung in Wandlungsprozessen durch vertrauensorientierte Führung von Vorgesetzten	246
7.3	Einschränkung der empirischen Aussagekraft und deren Implikationen für die weitere Forschung	252
7.3.1	Studienübergreifende Grenzen der empirischen Betrachtung führungskräftebezogener Wandlungskompetenz	252
7.3.2	Studienspezifische Einschränkungen der empirischen Erkenntnisse sowie Hinweise für zukünftige qualitative und quantitative Untersuchungen	255
7.4	Erweiterungsmöglichkeiten des entwickelten Modells zur Wandlungs- kompetenz von Führungskräften	258
Literaturverzeichnis		263
Anhang		317

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1.1: Aufbau der Arbeit sowie wissenschaftstheoretische Positionierung in den einzelnen Kapiteln.....	13
Abb. 2.1: Wandlungstypen und deren Tiefenwirkung.....	18
Abb. 2.2: Prozesstheorien des organisationalen Wandels.....	20
Abb. 2.3: Phasenüberlappendes Prozessschema zum organisationalen Wandel	30
Abb. 2.4 Gründe führungskräftebezogener Wandlungswiderstände	40
Abb. 3.1: Literatursynopse zu den Inhalten einer wandlungsbezogenen Kompetenz	47
Abb. 3.2: Perspektiven und Kernannahmen des persönlichkeitsbezogenen und handlungsorientierten Kompetenzverständnisses	54
Abb. 3.3: Kompetenzmodell in Anlehnung an Bartram/Robertson/Callinan	55
Abb. 3.4: Kernmerkmale von Wandlungskompetenz.....	60
Abb. 3.5: Charakteristika von Change Leadern und Change Managern nach Caldwell....	64
Abb. 3.6: Elemente transformationaler Führungsfähigkeit.....	66
Abb. 3.7: Bezugsrahmen zur Wandlungskompetenz von Führungskräften.....	76
Abb. 4.1: Phasenorientierte Theorieentwicklung und Umsetzung am Fallbeispiel „TUI AG“.....	84
Abb. 4.2: Verortung von Wandlungsbereitschaft im Handlungsphasenkontinuum nach Heckhausen.....	102
Abb. 4.3: Zusammenschau der Inhalte und Effekte einer Wandlungskompetenz von Führungskräften	115
Abb. 5.1: Die vermuteten Modellzusammenhänge in der Übersicht	118
Abb. 5.2: Merkmale von Proaktivität.....	122
Abb. 5.3: Aspekte von Ausdauer	126
Abb. 5.4: Charakteristika von Empathie	131
Abb. 5.5: Kerninhalte wandlungsbezogenen Wissens von Führungskräften.....	135
Abb. 5.6: Einflussnahmemöglichkeiten des wahrgenommen Wandlungskontexts	137
Abb. 5.7: Vermutete Mediationsbeziehungen in der Übersicht	148
Abb. 5.8: Kognitive Dimension des Konstrukts Wandlungseinstellung.....	161
Abb. 6.1: Der quantitative Forschungsprozess im Überblick	178
Abb. 6.2: Voraussetzungen für eine Mediation	214
Abb. 6.3: Strukturgleichungsmodell zur Analyse des entwickelten Hypothesenmodells	218
Abb. 7.1: Zusammenfassung der zentralen empirischen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen	233
Abb. 7.2: Ansatzpunkte zur Förderung von Wandlungskompetenz in der Übersicht	251

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 5.1: Die Hypothesen des Modells Wandlungskompetenz von Führungskräften in der Übersicht	175
Tab. 6.1: Skala zur Messung der Wandlungsbereitschaft von Führungskräften	190
Tab. 6.2: Skala zur Messung von Durchsetzungs- und Entscheidungsvermögen	190
Tab. 6.3: Skala zur Messung von mikropolitischem Geschick	191
Tab. 6.4: Skala zur Messung von Verteilung und Timing von Wandlungsaufgaben.....	191
Tab. 6.5: Skala zur Messung von Wissen.....	194
Tab. 6.6: Skala zur Messung von verspürter Neuartigkeit und persönlicher Herausforderung.....	194
Tab. 6.7: Skala zur Messung der wahrgenommenen Unterstützung durch die direkt vorgesetzte Führungskraft.....	196
Tab. 6.8: Fit-Indizes zur Beurteilung der Modellgüte von CFA-Modellen	204
Tab. 6.9: Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs Alpha sowie Korrelationen zwischen den Modell- und Kontrollvariablen.....	205
Tab. 6.10: Standardisierte direkte, indirekte und totale Effekte im Struktur- gleichungsmodell	222
Tab. 6.11: Übersicht der falsifizierten und nicht falsifizierten Modellhypothesen.....	225