

Empirische Befunde zum Einfluss transformationaler Führung auf die Reaktion von Mitarbeitern in organisationalen Veränderungen

Management Summary

Dipl.-Psych. Stefanie Faupel

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Universitätsstraße 1, D – 40225 Düsseldorf, E-Mail: Stefanie.Faupel@hhu.de, Telefon: 0211/81-15198

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Universitätsstraße 1, D - 40225 Düsseldorf, E-Mail: Stefan.Suess@hhu.de, Telefon: 0211/81-13995

Hintergrund und Ziel der Studie

Organisationale Veränderungen stellen für Unternehmen eine notwendige Voraussetzung dar, um aktuellen Anforderungen der Globalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung gerecht zu werden. Unternehmen verändern Strukturen und Strategien, implementieren neue Technologien oder nehmen Anpassungen ihrer Unternehmenskultur vor, unter anderem um angestrebte Effizienzziele zu erreichen und im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Trotz des äußeren Drucks, derartige Veränderungen umzusetzen, scheitert in der Praxis eine Vielzahl geplanter Veränderungsprozesse. Einen Grund dafür sieht die Forschung in der mangelnden Berücksichtigung der beteiligten Mitarbeiter. Es sind gerade die Mitarbeiter, die mit arbeitsplatzbezogenen Änderungen unmittelbar konfrontiert werden. Bindet man Mitarbeiter nicht frühzeitig in geplante Veränderungsprozesse ein, führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zu negativen Reaktionen, die fehlende Motivation, stressbedingte Ausfälle oder Kündigungen auslösen. Daher sind sich Forscher einig, dass die Motivation der Mitarbeiter und ihr Verhalten in Veränderungsprozessen maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg dieser Prozesse sind. Eine Möglichkeit für Unternehmen Einfluss auf die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern zu nehmen, ist zielgerichtete Personalführung. Führungskräfte können insbesondere in Veränderungsprozessen ein wichtiges Vorbild für Mitarbeiter sein. So agieren insbesondere transformationale Führungskräfte auf einem moralisch anspruchsvollen Niveau und beeinflussen Werte und Einstellungen ihrer Mitarbeiter in grundlegender Art und Weise. In der bisherigen Forschung blieb jedoch unklar durch welche psychologischen Mechanismen dieser Einfluss der Führungskräfte entsteht.

Daher war es Ziel der Studie herauszufinden, welche psychologischen Mechanismen den positiven Einfluss transformationaler Führung auf das Verhalten von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen verursachen.

An der Studie teilgenommen haben 328 Mitarbeiter aus Unternehmen diverser Branchen, die mit verschiedenen Veränderungsprozessen konfrontiert sind. Die Mehrheit der Veränderungen betrifft personelle Änderungen (23%), gefolgt von Änderungen in Prozessen (21%) und Strukturen (18%). 14% der Befragten berichteten von technologischen Änderungen und auch die Organisationskultur betreffende (10%) und strategische Änderungen (5%) sowie Fusionen (8%) wurden genannt.

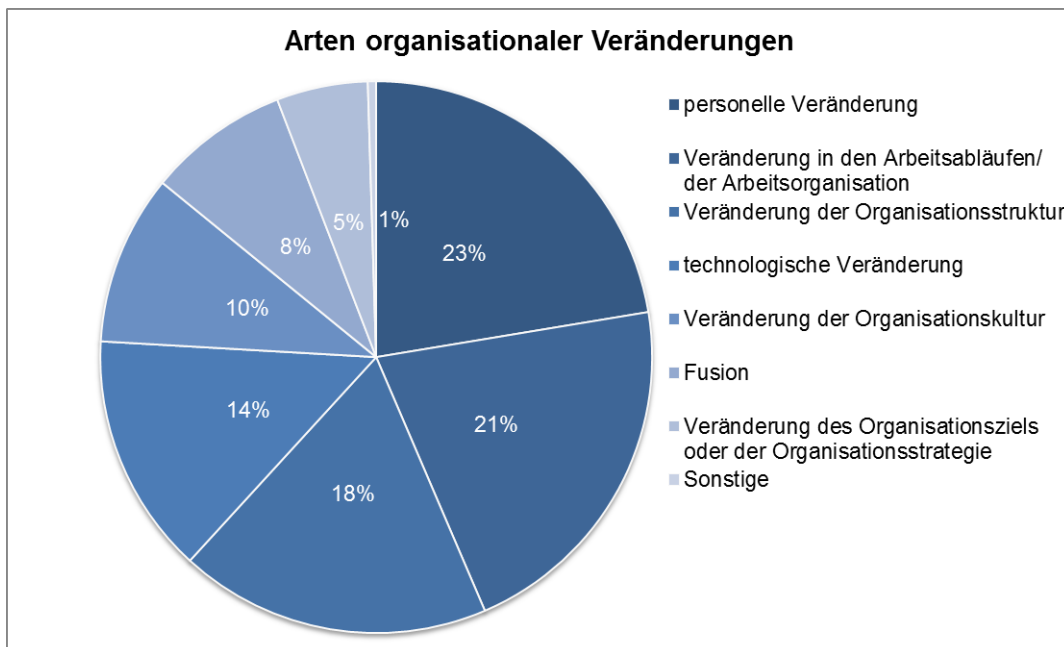


Abbildung 1: Häufigkeit berichteter Veränderungen

Ergebnisse

In der Studie konnten zwei psychologische Mechanismen identifiziert werden, die erklären, inwiefern transformationale Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeiter in Veränderungsprozessen beeinflussen. Zum einen zeigt sich, dass Mitarbeiter die persönlichen Konsequenzen eines Veränderungsprozesses erheblich positiver einschätzen, wenn sie transformational geführt werden. Dies wiederum führt dazu, dass sie einen Veränderungsprozess aktiv unterstützen, indem sie z. B. Kollegen von der Veränderung überzeugen und sich für die Zielerreichung der Veränderung einsetzen. Zum anderen besitzen Mitarbeiter, die transformational geführt werden, ein höheres Arbeitsengagement, das heißt eine hohe Einsatzbereitschaft und Konzentration sowie Hingabe bezüglich ihrer Arbeit. Dies wiederum führt ebenfalls dazu, dass sie die Veränderung durch ihr Verhalten

aktiv unterstützen und damit den Erfolg des Veränderungsprozesses fördern. Als weitere Determinanten des Verhaltens der Mitarbeiter wurden eine wahrgenommene Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der Situation vor der Veränderung sowie die individuelle Überzeugung mit beruflichen Schwierigkeiten umgehen zu können (bezeichnet als Selbstwirksamkeitserwartung) identifiziert.

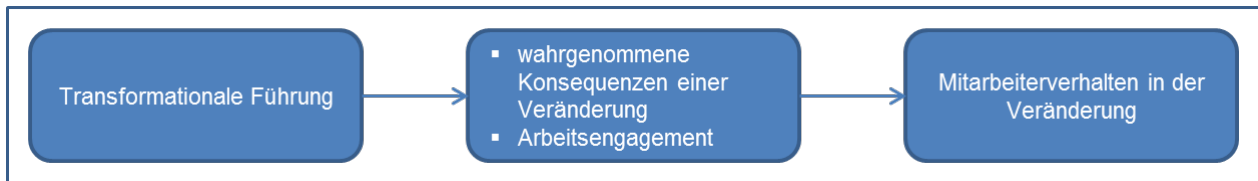


Abbildung 2: Wirkung transformationaler Führung im Rahmen von Veränderungsprozessen

Praxisimplikationen

Viele Veränderungsprozesse scheitern, weil Mitarbeiter nicht rechtzeitig oder in ausreichender Form in diese eingebunden werden. Die Studie zeigt, dass Mitarbeiter dazu bewegt werden können, organisationale Veränderungen positiver einzuschätzen, diese aktiv mitzugestalten und zu unterstützen, wenn sie angemessen angeleitet werden. Dieses Potenzial können Unternehmen nutzen, um den Erfolg von Veränderungsprozessen zu fördern. Transformationale Führung stellt dabei einen erfolgsversprechenden Führungsstil dar, durch den die Reaktion der Mitarbeiter auf Veränderungen im Sinne der Unternehmensziele beeinflusst werden kann. Unternehmen können entsprechende Führungskräfte gezielt einsetzen oder entsprechend fördern. Führungskräfte trainings zur optimalen Vorbereitung und Sensibilisierung helfen dabei, organisationale Veränderungen unter Einbezug der Mitarbeiter erfolgreich zu gestalten.

Durch die Identifikation psychologischer Mechanismen, die die Wirkung transformationaler Führung auf Mitarbeiter erklären, eröffnen sich zudem weitere Möglichkeiten Mitarbeiter von einer Veränderung zu überzeugen. Insbesondere die Wahrnehmung attraktiver Konsequenzen ist für die Bewertung einer Veränderung zentral. Die Bewertung der Veränderung kann daher neben direkter Führung über verschiedene Kommunikationswege wie z. B. unternehmensinterne Newsletter oder Informationsveranstaltungen, welche positive Konsequenzen der Veränderung (aus Mitarbeiterperspektive) betonen, positiv beeinflusst werden. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter die Veränderung unterstützen und die Veränderung erfolgreich umgesetzt wird.