

ERFOLGSFAKTOR PERSONAL: DER EINFLUSS VON FÜHRUNG UND PARTIZIPATION AUF CHANGE- PROZESSE

UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜß
HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF
LEHRSTUHL FÜR BWL, INSB. ARBEIT, PERSONAL UND
ORGANISATION

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

BEDEUTUNG VON PERSONAL FÜR DEN ERFOLG VON CHANGE-PROZESSEN

Handelsblatt

MEINE NEWS | HOME | POLITIK | UNTERNEHMEN | TECHNOLOGIE | FINANZEN | MOBILITÄT | **KARRIERE** | ARTS & STYLE | MEINUNG | VIDEO | SERVICE

New Work | Karrierecoach | Homeoffice | Management Campus | CHEFIN ZU GEWINNEN | Handelsblatt macht Schule | Fair Company Initiative

GASTBEITRAG ZU CHANGE-MANAGEMENT

Warum und woran so viele Veränderungen scheitern

VDI nachrichten

JOBS | SHOP | PUBLIZIEREN | ELIBRARY | 🔍

TECHNIK | WIRTSCHAFT | KARRIERE | VN+ | AUS DEM VDI | NEWSLETTER

E-PAPER

LOGIN

ABO

Changemanagement: Die Mitarbeiter für die digitale Transformation gewinnen

☰ Menü

ZEIT ONLINE

Digitaler Wandel

"Chefs müssen sich den Ängsten der Mitarbeiter stellen"

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

CHANGE-PROZESSE IN ORGANISATIONEN

☞ Organisationaler Wandel...

- ...ist aufgrund des hohen Anpassungsdrucks an die sich stetig ändernde Umwelt ein verbreitetes Phänomen in Unternehmen (vgl. Burke 2018).
- ...scheitert häufig (vgl. z. B. Self/Armenakis/Schraeder 2007).
- ...kann die betroffenen Mitarbeitenden stark belasten (vgl. z. B. Oreg/Vakola/Armenakis 2011).

☞ Für erfolgreichen organisationalen Wandel ist es entscheidend, Mitarbeitende mittels Change-Management durch die Veränderungen zu begleiten. Dabei sind von besonderer Relevanz:

- Führung
- Partizipation
- Commitment (der Mitarbeitenden)
- betriebliches Gesundheitsmanagement

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

BEDEUTUNG VON FÜHRUNG IN CHANGE-PROZESSEN

Führende haben einen wesentlichen Einfluss auf das Gelingen von Change-Prozessen.

- ☉ Sie können in Change-Prozessen durch ihren Führungsstil (vgl. z. B. Faupel/Süß 2019) unter anderem...
- ...unterstützen, dass die Mitarbeitenden den Wandel als attraktiv wahrnehmen.
 - ...das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinflussen.
 - ...das Arbeitsengagement von Mitarbeitenden steigern.
 - ...die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden erhöhen.

Führung kann sich auf die Partizipation, das Commitment und die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken (vgl. z. B. Gebert/Heinitz/Buengeler 2016).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

BEDEUTUNG VON PARTIZIPATION

Partizipation der Mitarbeitenden ist ein zentraler Bestandteil für das Gelingen von Change-Prozessen.

☉ Partizipation...

- ...beschreibt die interessenorientierte Teilnahme bzw. Teilhabe von Mitarbeitenden an den Prozessen und Entscheidungen der Organisation.
- ...kann von der Organisation oder den Mitarbeitenden (z. B. Voice-Behavior) initiiert werden.

☉ Partizipation kann das Gefühl des Besitzanspruchs an den Change-Prozessen erhöhen (vgl. z. B. Fuchs/Prouska 2014) und dahingehend...

- ...Widerstände reduzieren.
- ...die Identifikation mit und das Vertrauen in Change-Prozesse und Führungskräfte fördern.
- ...das Arbeitsverhalten (z. B. organizational citizenship behaviour) positiv beeinflussen.
- ...Innovationen hervorrufen (Schwarmintelligenz).
- ...im Falle unauthentischer oder „Scheinpartizipation“ Unzufriedenheit erzeugen.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

BEDEUTUNG VON COMMITMENT TO CHANGE

Erfolgreiche Change-Prozesse leben von Commitment (vgl. Conner 2006, S. 147).

☉ Commitment to change...

- ...beschreibt eine mentale Einstellung: Bindung an Verhalten, das sich an Zielen des Change-Prozesses orientiert.
- ...beeinflusst somit inwiefern Change-Prozesse durch Mitarbeiterverhalten unterstützt werden:
 - (Pro-) Aktivität
 - Kooperationsbereitschaft
 - Weisungskonformität

☉ Einflussfaktoren auf commitment to change:

- Inhalte des Change-Prozesses (vgl. Conway/Monks 2008)
- Wahrnehmung und Vertrauen in die Kompetenz der Führungskraft (vgl. Neves 2011)
- eigene Überzeugung, zielführende Beiträge leisten zu können (vgl. Chen/Wang 2007)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

BEDEUTUNG VON BETRIEBLICHEM GESUNDHEITSMANAGEMENT

Betriebliches Gesundheitsmanagement spielt in allen Phasen des Change-Prozesses eine wichtige Rolle.

- ☉ Change-Prozesse sind mit Herausforderungen, Belastungen und Unsicherheiten für die Mitarbeitenden verbunden (vgl. Dahl 2011) und können...
 - ...kurz oder mittelfristig Stress und Unzufriedenheit auslösen.
 - ...langfristig die Gesundheit der Mitarbeitenden mindern.
- ☉ Ein angemessenes betriebliches Gesundheitsmanagement kann...
 - ...die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden fördern.
 - ...die Motivation in und die Zufriedenheit mit den Change-Prozessen erhöhen.
 - ...die Wechselabsicht der Mitarbeitenden reduzieren.
 - ...die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden in Change-relevanten Bereichen verbessern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN IN DER AUTOMOTIVE-INDUSTRIE

- ☞ Unternehmenskultur der Automotive-Industrie oftmals geprägt durch hierarchische Strukturen und konservative Werte (vgl. Winkelhake 2017)

- ☞ Automotive-Industrie ist vor allem durch kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) gekennzeichnet. Unternehmen besitzen daher oftmals keine ausreichenden Ressourcen für...
 - strategische Personalplanung und -entwicklung.
 - umfassendes Personalmarketing (mit Blick auf War for Talents).
 - Maßnahmen zur Optimierung des Change-Prozesses.
 - internes Consulting.

- ☞ zum Teil Schwierigkeiten, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (bspw. aufgrund erschwerter Flexibilisierungsmöglichkeiten)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

UNSERE ROLLE IM TRAIBER-PROJEKT

☞ Unser Fokus liegt auf den Bereichen Arbeit, Personal und Organisation. Dabei werden etablierte wirtschaftswissenschaftliche Methoden angewendet u. a. zur Analyse von...

- ...Change-Management.
- ...betrieblichem Gesundheitsmanagement und Stressprävention.
- ...Voice und Mitarbeiterbeteiligung.
- ...Commitment
- ...weiteren individuellen Größen auf Ebene der Mitarbeitenden.

☞ angestrebte Tools:

- Führungskräftebildungen
- Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten
- Entwicklung und Erprobung von Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Handreichungen zur Gestaltungen der betrieblichen Gesundheitsförderungen
- ...

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT!

 **KONTAKT**

UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜß
stefan.suess@hhu.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

LITERATUR (1/2)

- ☞ Burke, Warner W. (2018): Organization Change: Theory and Practice, 5. Aufl., Thousand Oaks 2018
- ☞ Chen, Jingqiu/Wang, Lei (2007): Locus of control and three components of commitment to change, in: Personality and Individual Differences 42 (3/2007), S. 503-512
- ☞ Conner, Daryl (2006): Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail, 3. Aufl., New York 2006
- ☞ Conway, Edel/Monks, Kathy (2008): HR practices and commitment to change: An employee-level analysis, in: Human Resource Management Journal 18 (1/2008), S. 72-89
- ☞ Dahl, Michael S. (2011): Organizational Change and Employee Stress, in: Management Science 57 (2/2011), S. 240-256
- ☞ Faupel, Stefanie/Süß, Stefan (2019): The effect of transformational leadership on employees during organizational change - An empirical analysis, in: Journal of Change Management 19 (3/2019), S. 145-166
- ☞ Fuchs, Sebastian/Prouska, Rea (2014): Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation, in: Journal of Change Management 14 (3/2014), S. 361-383
- ☞ Gebert, Diether/Heinitz, Kathrin/Buengeler, Claudia (2016): Leaders' charismatic leadership and followers' commitment—The moderating dynamics of value erosion at the societal level, in: The Leadership Quarterly 27 (1/2016), S. 98-108
- ☞ Neves, Pedro (2011): Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence, in: European Journal of Work and Organizational Psychology 20 (4/2011), S. 437-450

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

LITERATUR (2/2)

- ☞ Oreg, Shaul/Vakola, Maria/Armenakis, Achilles A. (2011): Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies, in: The Journal of Applied Behavioral Science 47 (4/2011), S. 461-524
- ☞ Self, Dennis R./Armenakis, Achilles A./Schraeder, Mike (2007): Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions, in: Journal of Change Management 7 (2/2007), S. 211-229
- ☞ Winkelhake, Uwe (2017): Die digitale Transformation der Automobilindustrie: Treiber - Roadmap – Praxis, Berlin 2017

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages