

Change Leadership

Zwei Studien zum Einfluss von Change Leadership auf die organisationale Identifikation und positive Verhaltensweisen von Mitarbeitenden im Changeprozess.

Erfolgreicher Wandel ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Viele Change-Initiativen erzielen aber nicht die angezielten Synergien. Es gibt Schätzungen, dass bis zu 70 Prozent aller Fusionen langfristig scheitern. Dies bedeutet, dass veränderungsspezifisches Führungsverhalten immer wichtiger wird. Für Arbeitnehmer bedeutet Change ein Aufbrechen gewohnter Arbeitsumfelder und bekannter Arbeitsprozesse. Dies führt häufig zu mehr Stress, weniger Arbeitszufriedenheit, geringerer Leistungsfähigkeit und erhöhten Kündigungsabsichten. Change Leadership – ein Führungsstil, der das Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden in Changeprozessen positiv beeinflusst – kann daher entscheidend zum Erfolg von Wandel beitragen.

Wirkungsweise und positive Effekte

Das zentrale Merkmal dieses Führungsstils liegt in dem direkten Bezug zu einer konkreten Veränderungssituation. Es geht darum, wie die Führungskraft sich in einer aktuellen Veränderung verhält

und auf welche Weise sie den Changeprozess steuert. Konzeptionell ist dieser Führungsstil angelehnt an das Modell der acht Stufen erfolgreicher Changeprozesse nach Kotter (1996). Die konkreten «Change»-Verhaltensweisen für Führungskräfte zielen dabei auf zwei grundlegende Prozesse ab: Erstens eine gute Kommunikation über den Wandel (bspw. zur Notwendigkeit, Dringlichkeit, Vision und über Quick-Wins der Veränderung) und zweitens die Einbindung von Mitarbeitenden in den Umsetzungsprozess (bspw. durch Ermutigung und Empowerment sowie individuelle Unterstützung). Change Leadership erzeugt dadurch bei den Mitarbeitenden das Gefühl, selbst Kontrolle zu haben und den Wandel (mit)beeinflussen zu können. Dadurch wird Unsicherheit reduziert und Verständnis und Akzeptanz für die Veränderung gefördert. Gleichzeitig wird durch ein vermindertes Stresserleben ein besseres psychisches Wohlbefinden erreicht. Die individuelle Berücksichtigung von Bedürfnissen der Mitarbeitenden, aber auch die kommunikative und partizipative Einbindung, erzeugt das Gefühl, ein bedeutsamer Teil des Unternehmens zu sein. Dies stärkt die organisationale Identifikation des Mitarbeitenden, welche sich vor allem dadurch ausbildet, dass Unternehmensziele als wertvoll erachtet und als eigene, persönliche Ziele definiert werden.

Durch diese gesteigerte Bindung an das Unternehmen wird auch eine er-

höhte Zielbindung entwickelt, die nicht nur die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden fördert, sondern auch Verhaltensweisen stärkt, die auf die Strategie, Reputation und Identität des Unternehmens abgestimmt sind. Dem Mitarbeitenden fällt es durch eine ausgeprägte organisationale Identifikation leichter, die Unternehmensperspektive in sein Denken und Handeln aufzunehmen und so zum Vorteil der Organisation zu agieren. Dies bedeutet auch, dass er oder sie durch sein Verhalten der organisationalen Weiterentwicklung nicht im Weg stehen möchte und ein stärkeres Interesse hat, den Changeprozess aktiv voranzutreiben.

Zwei Studien, ein Ergebnis: Change Leader haben einen positiven Einfluss auf ihre Mitarbeitenden

Aus diesen theoretischen Analysen haben wir ein Modell abgeleitet, wonach Change Leadership zunächst eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen sicherstellen soll und diese Identifikation dann wiederum mit einer Reihe von positiven Arbeitseinstellungen zusammenhängen sollte. Dieses Modell (vgl. Abbildung 1) wurde in zwei Studien getestet.

In der ersten Studie haben wir 285 Mitarbeitende des Automobilherstellers Opel Automobile GmbH zum Zeitpunkt des Verkaufs an den neuen Mutterkonzern befragt. In der zweiten Studie haben wir 195 Arbeitnehmer aus ganz verschiedenen Unternehmen im Hinblick auf unterschiedliche Changeprozesse untersucht. Beide Studien belegten, dass Change Leadership über die organisationale Identifikation auf die positiven Verhaltensweisen von Mitarbeitenden wirkt.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Change Leadership Modell

