

Veränderungsbereitschaft und Führungsverhalten

Gestaltungsfelder für moderne und erfolgreiche Organisationen

Karlheinz Sonntag

Ein Charakteristikum moderner Arbeit sind technische und organisationale Veränderungen, die immer häufiger und intensiver auftreten und dabei auch immer mehr Folgen nach sich ziehen. Auf der Suche nach Ressourcen und potenziellen Stressoren spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Sie sehen sich der Herausforderung gegenüber, Veränderungen in immer kürzeren Zyklen mitzugestalten und die Potenziale ihrer Mitarbeiter abzurufen – sie sind zugleich Betroffene und Gestalter.

Wie Studien zur Führungsforschung bei Veränderungen in der Automobilindustrie zeigten, leidet insbesondere das mittlere Management, bestehend aus Teamleitern, Meistern oder Abteilungsleitern, unter einer hohen Veränderungsdynamik (vgl. ausführlich Stegmeier, Nohe & Sonntag, 2016). Für eine angemessene Bearbeitung fehlt die Zeit und einzelne Veränderungsprozesse sind nicht oder suboptimal aufeinander abgestimmt. Zwei Drittel von 1.150 Befragten bemängelten eine ausreichende Kommunikation. Inkonsistente und verspätete Informationen verstärkten das Gefühl der Unsicherheit. Fast 70 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass es keine oder nur teilweise Möglichkeiten gibt, sich an der Planung von Veränderungsprozessen zu beteiligen. Je niedriger sie in der Managementhierarchie verankert sind, desto geringer empfinden Führungskräfte ihre Möglichkeiten zur Partizipation bei organisationalen Restrukturierungsvorhaben.

Gefragt nach Ressourcen, die genutzt werden sollten, um Veränderungsbereitschaft zu fördern, nannten die Befragten vorrangig eine transparente und ehrliche Kommunikation, die Einbeziehung der Führungskräfte in die Planungsprozesse, eine vertrauensvolle Führung und Unterstützung durch die Vorgesetzten sowie arbeitsinhaltliche Ressourcen wie ein angemessener Handlungsspielraum und eine Aufgabendichte, die auch tatsächlich bewältigt werden kann. Korrelationsanalysen zeigten, dass diese Ressourcen signifikant mit der Veränderungsbereitschaft des mittleren Managements zusammenhängen. Auf Basis dieser Analysen wurden bedarfsgerechte Maßnahmen der Teamentwicklung und des Coachings erprobt, die

GEFÖRDERT VOM

Kommunikation, Abstimmung und Partizipation der Führungsverantwortlichen bei bevorstehenden oder laufenden Veränderungsprozessen verbessern sollen.

Führungskräfte sind aber auch verantwortlich für die Gestaltung eines entwicklungsförderlichen und motivierenden Veränderungsklimas innerhalb ihres Teams. Ziele Erfolg versprechender neuerer Ansätze in der Führungsforschung sind daher positive Einstellungen gegenüber Veränderungen sowie der Abbau von Widerständen und zynischen Einstellungen. Zu einem solchen „transformationalen“ Führungsstil gehören Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, Motivieren durch begeisternde realisierbare Visionen, Anregung zur kritischen Reflexion, Förderung kreativen Denkens und individuelle Unterstützung, Wertschätzung und Förderung. Zahlreiche internationale Studien und Metaanalysen haben die Wirksamkeit transformationaler Führung belegt. In unseren Studien konnten wir zeigen, dass Mitarbeiter von Führungskräften, die in diesem Sinne führen, häufiger neue ITK-Anwendungen nutzen und aufgeschlossener gegenüber Veränderungen sind. Werden die Mitarbeiter zusätzlich ermutigt, proaktiv und eigenverantwortlich an Probleme heranzugehen, verstärken sich diese Effekte. Eine weitere Studie zeigte zudem eine deutliche Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Life-Balance bei den Mitarbeitern, wenn Führungskräfte transformational führen.

Literatur

Stegmaier, R., Nohe, C., & Sonntag, Kh. (2016). Veränderungen bewirken: Transformationale Führung und Innovation. In Kh. Sonntag (Hrsg.) *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 535-561, 4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Buchauschnitt aus

Sonntag, K. (2020). Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen: ein Fazit. In K. Sonntag (Hrsg.), *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen. Das Projekt MEgA* (S. 125-132). Kröning: Asanger.

Das Buch zum Projekt MEgA: „Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und präventiv bewältigen“

GEFÖRDERT VOM