

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**Organisationale Veränderungen – Empirische Analysen zu Interaktionen  
zwischen Akteuren und ihren Reaktionen auf Veränderungen**

INAUGURAL-DISSERTATION  
ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES  
„DOKTOR DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT“  
(DOCTOR RERUM POLITICARUM – DR. RER. POL.)  
AN DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT  
DER HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

eingereicht im Juni 2020

von

Dipl.-Psych. Stefanie Faupel

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Andreas Engelen

Datum der Disputation: 24. September 2020

## **Danksagung**

Diese Arbeit wäre ohne die Unterstützung anderer, bei denen ich mich an dieser Stelle bedanken möchte, nicht möglich gewesen.

Großer Dank gilt meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß, der mich als Unterstützer, Kritiker und Mensch durch Höhen und Tiefen der Promotion begleitet hat. Stefan, Du hast die Dissertation fachlich geprägt, indem Du immer wieder Impulse gesetzt und die Arbeit mit Deinen Ideen und Deinem Feedback weiterentwickelt hast. Du hast mit Deiner Zuversicht darüber hinaus dafür gesorgt, dass ich in herausfordernden Zeiten nicht daran gezweifelt habe, mein Ziel zu erreichen. Danke für Deine Unterstützung über die gesamte Zeit der Promotion!

Ich bedanke mich auch bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Andreas Engelen für die Übernahme des Zweitgutachtens und dessen schnelle Erstellung.

Ohne die Bereitschaft vieler Personen sich als Interviewpartner zur Verfügung zu stellen oder an den im Rahmen der Arbeit durchgeführten Befragungen teilzunehmen, wären die in Kapitel 4 bis 7 beschriebenen Untersuchungen nicht entstanden. Ich danke daher all diesen Personen für ihre Zeit und ihr Engagement!

Meine Kollegen am Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation, haben die Zeit der Promotion sehr geprägt. Ich danke Euch für die großartige Zusammenarbeit und das freundschaftliche Arbeitsklima! Dank Eures Feedbacks in zahlreichen Doktorandenseminaren und Momenten des Austauschs hat sich die Dissertation kontinuierlich weiterentwickelt. Ich danke Euch außerdem für die vielen schönen Momente und Anekdoten, die mir in Erinnerung bleiben werden und auf die wir gemeinsam zurückschauen können. Es ist schön, wenn aus Kollegen Freunde werden und ich bin sehr glücklich, die Zeit der Promotion mit Euch teilen zu können.

Große Dankbarkeit gilt auch meinen Eltern und meinem Bruder Christian, die mir bedingungslosen Rückhalt geben und an meiner Seite stehen. Ihr habt die Entstehung dieser Arbeit intensiv miterlebt, mir immer wieder mit Rat und Tat zur Seite gestanden und meinen Weg in entscheidenden Momenten geprägt. Ich bin sehr dankbar für unseren Zusammenhalt und die Unterstützung, die ich immer wieder von Euch erfahre.

Schließlich bleibt Felix, der sich wohl am meisten von den alltäglichen Herausforderungen einer Promotion anhören musste und mir dabei immer geduldig und mit offenem Ohr zur Seite stand. Felix, Du hast mir immer den Rücken freigehalten und mit viel Verständnis und Humor dazu beigetragen, dass diese Arbeit entstehen konnte. Ich danke Dir für Deine Unterstützung, mit der Du mir auf so unterschiedliche Art und Weise immer wieder Rückhalt gegeben hast.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Problemstellung.....	6
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</b> .....	<b>12</b>
2.1 Organisationale Veränderungen .....	12
2.1.1 Allgemeines Begriffsverständnis .....	12
2.1.2 Klassifikation organisationaler Veränderungen .....	22
2.2 Akteure organisationaler Veränderungen.....	25
2.2.1 Definition und Beschreibung .....	25
2.2.2 Interaktionen in organisationalen Veränderungen .....	29
2.2.3 Reaktionen auf organisationale Veränderungen .....	32
2.3 Entwicklung eines Forschungsmodells zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf organisationale Veränderungen .....	37
<b>3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell</b> .....	<b>40</b>
<b>4 Top management’s communication and employees’ commitment to organizational change – The role of perceived fairness and change experience</b> .....	<b>46</b>
4.1 Introduction .....	46
4.2 Theoretical background and development of hypotheses .....	48
4.2.1 Change communication strategy and perceived fairness .....	48
4.2.2 Change communication strategy and commitment to organizational change – The mediating role of perceived fairness.....	50
4.2.3 The moderating role of organizational change experience .....	51
4.3 Method .....	53
4.3.1 Participants.....	53
4.3.2 Design and procedure.....	54

4.3.3	Measures .....	55
4.3.4	Manipulation check.....	56
4.4	Results .....	56
4.5	Discussion of results.....	59
4.6	Contributions to research and practice .....	62
4.7	Limitations and future research.....	63
<b>5</b>	<b>The effect of transformational leadership on employees’ championing behavior – An empirical analysis .....</b>	<b>65</b>
5.1	Introduction .....	65
5.2	Theoretical background and development of hypotheses .....	67
5.2.1	Transformational leadership, valence and work engagement .....	67
5.2.2	Mediating links between transformational leadership and employees’ championing behavior.....	70
5.3	Method .....	72
5.3.1	Participants.....	72
5.3.2	Measures .....	72
5.3.3	Procedures for data analysis.....	75
5.4	Results .....	75
5.4.1	Descriptive analyses and confirmatory factor analysis results .....	75
5.4.2	Hypotheses testing .....	79
5.5	Discussion of results.....	83
5.6	Contributions to research and practice .....	85
5.7	Limitations and future research.....	87
<b>6</b>	<b>Predicting managers’ championing behavior through subordinates’ change-related voice – The role of perceived subordinate support.....</b>	<b>90</b>
6.1	Introduction .....	90
6.2	Theoretical background and development of hypotheses .....	92
6.2.1	Group change-related voice and managers’ perceived subordinate support .....	92
6.2.2	Group change-related voice and managers’ championing behavior – The mediating role of perceived subordinate support .....	95

---

6.3	Method .....	96
6.3.1	Procedure and participants .....	96
6.3.2	Measures .....	97
6.4	Results .....	98
6.4.1	Descriptive analyses and confirmatory factor analysis results .....	98
6.4.2	Hypotheses testing .....	100
6.5	Discussion of results.....	101
6.6	Contributions to research and practice .....	103
6.7	Limitations and future research.....	105
<b>7</b>	<b>Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen – Eine qualitative Analyse.....</b>	<b>107</b>
7.1	Einleitung .....	107
7.2	Begrifflicher und konzeptioneller Hintergrund.....	111
7.2.1	Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen .....	111
7.2.2	Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat .....	113
7.2.3	Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen – konzeptionelle Vorüberlegungen ..	116
7.3	Methodik .....	117
7.3.1	Stichprobe .....	117
7.3.2	Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung.....	118
7.3.3	Vorgehen im Rahmen der Analyse .....	119
7.4	Ergebnisse .....	120
7.4.1	Rahmenbedingungen der organisationalen Veränderungen .....	120
7.4.2	Legitimität und Legitimitätssicherung des Betriebsrats in organisationalen Veränderungen .....	122
7.4.3	Legitimität und Legitimitätssicherung des Personalrats in organisationalen Veränderungen.....	126
7.5	Diskussion der Ergebnisse .....	130
7.6	Grenzen und weiterer Forschungsbedarf.....	135

---

<b>8</b>	<b>Beiträge und Schlussfolgerungen .....</b>	<b>137</b>
8.1	Zusammenfassung der Beiträge zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf organisationale Veränderungen .....	137
8.2	Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen .....	141
8.2.1	Beiträge zur Diskussion über Kommunikation in organisationalen Veränderungen.....	141
8.2.2	Beiträge zur Diskussion über Personalführung in organisationalen Veränderungen.....	146
8.2.3	Beiträge zur Diskussion über betriebliche Mitbestimmung in organisationalen Veränderungen .....	149
8.3	Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Reaktionen auf organisationale Veränderungen .....	152
8.4	Schlussfolgerungen .....	158
8.4.1	Praxisimplikationen .....	158
8.4.2	Grenzen der Arbeit.....	162
8.4.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	164
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>170</b>



---

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 2.1: Forschungsmodell zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen .....	39
Abb. 3.1: Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell ...	41
Fig. 4.1: Research model of the study .....	53
Fig. 5.1: Results model with hypothesized effects and variables of interest .....	80
Abb. 7.1: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse .....	120

---

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 4.1:	Means, standard deviations, and correlations of variables...	56
Tab. 4.2:	Results of mediation and moderated mediation analyses.....	58
Tab. 5.1:	Descriptive statistics for core variables and variables of interest .....	76
Tab. 5.2:	Factors, items and factor scores .....	77
Tab. 5.3:	Confirmatory factor analysis results for the measurement model.....	78
Tab. 5.4:	Structural equation model results with direct and indirect effects of core variables and variables of interest .....	82
Tab. 6.1:	Descriptive statistics for core variables.....	99
Tab. 6.2:	Confirmatory factor analysis results for the measurement model.....	99
Tab. 6.3:	Regression results with mediation model.....	101
Tab. 7.1:	Übersicht über die berichteten Veränderungen in den Interviews .....	121

**Abkürzungsverzeichnis**

ANOVA	analysis of variance
AVE	average variance extracted
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BR	Betriebsratsmitglied
CFI	comparative fit index
CI	confidence interval
CMHB	change management history beliefs
CR	composite reliability
df	degrees of freedom
e.g.	exempli gratia (zum Beispiel)
i.e.	id est
M	mean
n	Anzahl Elemente in der Stichprobe
o. H.	ohne Heftnummer
part. $\eta^2$	partial eta-squared (partielltes Eta-Quadrat)
PR	Personalratsmitglied
RMSEA	root mean square error of approximation
SD	Standardabweichung/standard deviation
t1	time point 1
t2	time point 2
TLI	Tucker Lewis Index
TLI-HPE	transformational leadership inventory – high performance expectations

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Seitdem es Organisationen gibt, finden auch organisationale Veränderungen statt (vgl. Burnes 2017, S. 41; Burke 2018, S. 28). Sie sind notwendig, um als Organisation langfristig bestehen zu können (vgl. Leana/Barry 2000) und werden durch Einflüsse außerhalb und innerhalb der Organisation getrieben (vgl. Lauer 2019, S. 13).

Die (1) **Globalisierung** ist einer der größten Treiber organisationaler Veränderungen der letzten Jahre, da sie zu starken Veränderungen der Organisationsumwelt geführt hat (vgl. Cummings/Worley 2018, S. 4). Marktgrenzen haben sich weitestgehend aufgelöst und Märkte werden zunehmend dereguliert. Produkte, Dienstleistungen und Kapital werden weltweit gehandelt und getauscht, Arbeitskräfte weltweit gesucht und eingesetzt. Rahmenbedingungen ändern sich zudem in kurzen Zyklen. Die weltwirtschaftlichen Verflechtungen gehen mit einer hohen Komplexität, Dynamik und Unsicherheit einher (vgl. Doppler/Lauterburg 2019, S. 32-38). Daher hat sich der Wettbewerbs- und Kostendruck auf Organisationen stark intensiviert (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 436-437) und erfordert Anpassungen seitens der Organisationen (vgl. Vahs 2019, S. 299-303). Um im Wettbewerb bestehen zu können, sind Organisationen mit hohen Anforderungen hinsichtlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit konfrontiert (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 436-437).

Die (Weiter-)Entwicklung von (2) **Technologien** wirkt sich in zweierlei Hinsicht auf Organisationen aus. Einerseits haben technologische Entwicklungen der letzten Jahre dazu geführt, dass organisationale Prozesse zunehmend digitalisiert werden (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 454-455). Charakteristisch ist dabei die hohe Geschwindigkeit der Entwicklungen, die immer wieder Anpassungen seitens der Organisationen erforderlich machen (vgl. Doppler/Lauterburg 2019, S. 22-24). Beispielsweise werden im Bereich der Fertigung manuelle Tätigkeiten zunehmend durch Maschinen ersetzt. Industrieroboter und führerlose Transportsysteme finden Anwendung. Technologien werden zudem immer flexibler und intelligenter (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 454-455). Andererseits hat die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstech-

nologie zu zentralen Änderungen der Kommunikation geführt und neue Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung eröffnet. So kann Arbeit dezentral an unterschiedlichen Standorten und zu unterschiedlichen Zeiten verrichtet werden. Informationen sind für alle jederzeit und kostengünstig verfügbar und starre Arbeitsabläufe werden aufgelöst (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 455-456; Doppler/Lauterburg 2019, S. 22). Inwiefern und in welcher Form Technologien tatsächlich eingesetzt werden, liegt zwar an der Entscheidung der Verantwortlichen in der Organisation (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 455), ihre Anwendung ist aber zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden (vgl. Doppler/Lauterburg 2019, S. 22-24).

Der in Deutschland und anderen entwickelten Gesellschaften seit mehreren Jahren zu beobachtende (3) **Wertewandel** (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 11) ist ein weiterer zentraler Treiber organisationaler Veränderungen. Gesellschaftliche und individuelle Werte und Einstellungen prägen Erwartungen an die Erwerbsarbeit und wirken sich folglich auf Organisationen aus (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 11). Während die Erwerbsarbeit lange als Mittelpunkt der Lebensplanung galt (vgl. von Rosenstiel/Regnet/Domsch 2014, S. 40) und Werte wie Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung und Selbstbeherrschung einen hohen Stellenwert hatten, wurde die Bedeutung dieser Attribute in den vergangenen Jahren abgewertet (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 439). Demokratie, Autonomie, Abwechslung und Selbstverwirklichung sind hingegen wichtiger geworden (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 439). Individuen streben nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Selbstentfaltung und selbstständigem Arbeiten. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftemangels, der es wichtiger macht, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (vgl. Rode/Süß 2015, S. 352), ist es für Organisationen von zunehmender Bedeutung, diesen Erwartungen z. B. im Rahmen flexibler Arbeitsgestaltung, der Förderung von Selbstbestimmung, teamorientierter Strukturen und der Betonung von Wissen und Lernen nachzukommen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 230; Scherm/Süß 2016, S. 11-12).

Die beschriebenen Entwicklungen der Globalisierung, des technologischen Fortschritts und der zu beobachtende Wertewandel sind zentrale Treiber aus der organisationalen Umwelt, die – neben internen Auslösern – dazu geführt

haben, dass in den letzten Jahren vermehrt moderate bis weitreichende Veränderungen in Organisationen durchgeführt wurden (vgl. Burnes 2017, S. xii-xv). Die **Häufigkeit organisationaler Veränderungen** zeigt sich exemplarisch anhand einer repräsentativen Umfrage, in der 20.0000 Erwerbstätige nach erlebten organisationalen Veränderungen innerhalb der vergangenen zwei Jahre gefragt wurden. Bereits im Jahr 2012 berichteten je nach Branche 25 bis 50 Prozent der Befragten, in den vergangenen zwei Jahren Veränderungen in ihrer Organisation erlebt zu haben (vgl. Rigotti/Otto/Köper 2014, S. 13). In der wiederholten Umfrage im Jahr 2018 sind die Ergebnisse ähnlich: Zwischen 33 und 46 Prozent der Befragten berichteten von organisationalen Veränderungen innerhalb der letzten zwei Jahre (vgl. Brenscheidt et al. 2018, S. 32-33). Eine Vielzahl an Beratungsunternehmen, die Change Management, das heißt die aktive Handhabung von Veränderungen (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 464) als Dienstleistung anbieten, mediale Berichterstattungen und eine hohe Anzahl an Ratgebern, die sich mit der Umsetzung von Veränderungen auseinandersetzen, weisen zudem auf ein hohes Interesse seitens der Praxis hin (vgl. Kotter/Rathgeber 2017; Lederer 2018; Spiegel 2018).

Die Forschung zu organisationalen Veränderungen hat sich etwa seit Mitte des 20. Jahrhunderts, mit Beginn der systematischen Analyse von Organisationen, entwickelt (vgl. Burnes 2017, S. 39-41). Jüngere Forschung fokussiert insbesondere die Perspektive der **Akteure<sup>1</sup> organisationaler Veränderungen** (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3-5; Oreg/Berson 2019, S. 2), also derjenigen Personen oder Personengruppen, die an organisationalen Veränderungen beteiligt sind (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265). Innerhalb der Organisation zählen dazu die Organisationsleitung, Manager der unteren und mittleren Ebene und auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Darüber hinaus nehmen Spezialisten, insbesondere aus den Bereichen Organisation und Personal durch ihre Expertise eine wichtige Funktion ein und begleiten organisationale Veränderungen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265). Letztlich ist auch die betriebliche Interessenvertretung ein relevanter Akteur, da sie auf-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

grund ihrer rechtlichen Verankerung verschiedene Möglichkeiten und Pflichten besitzt, Einfluss auf Veränderungen zu nehmen (vgl. BetrVG; BPersVG, Scherm/Pietsch 2007, S. 265; Schulte-Zurhausen 2014, S. 249-250).

Zwischen den Akteuren finden im Kontext organisationaler Veränderungen verschiedene **Interaktionen** (z. B. sozial, politisch, ökonomisch) statt. Die Akteure wirken aufeinander ein, ohne dass dieser Einwirkung notwendigerweise eine Absicht, ein Plan oder das Wissen der Beteiligten über die Einwirkung zugrunde liegen muss (vgl. Weick 1985, S. 151-160; Blickle 2004, S. 57). Dabei erfüllen Interaktionen verschiedene Funktionen. Sie sind für das Bestehen der Organisation wichtig, da sie organisatorische Abläufe sichern. Sie stellen aber auch ein grundlegendes menschliches Bedürfnis dar (vgl. Nerdinger 2014, S. 56-57). In organisationalen Veränderungen, die durch Abweichungen von bekannten Routinen gekennzeichnet sind (vgl. Quinn/Kimberly 1984, S. 303; Maitlis/Sonenshein 2010), sind Interaktionen für die Akteure essenziell, da sie ihnen helfen, Komplexität zu reduzieren und die veränderte Umwelt zu verstehen (vgl. Balogun/Johnson 2004, S. 524; Maitlis 2005). Im Rahmen der Forschung, die sich mit der Perspektive der Akteure organisationaler Veränderungen beschäftigt, werden Interaktionen zudem insbesondere durch Kommunikation und Personalführung (vgl. z. B. Nadler/Tushman 1990; Schweiger/DeNisi 1991; Chou 2015; Lewis 2019), gemeinsame Bedeutungskonstruktion (sensemaking) (vgl. Maitlis/Christianson 2014) und Macht, Legitimität und (Mikro-)Politik thematisiert (vgl. z. B. Feldman 1990; Buchanan/Badham 1999; Pettigrew 2001, S. 699; McClellan 2011; Landau/Drori/Terjesen 2014) (vgl. ausführlicher 2.2.2).

Interaktionen tragen dazu bei, wie Akteure auf Veränderungen reagieren, das heißt, wie sie in Bezug auf organisationale Veränderungen fühlen (z. B. verärgert, ängstlich), was sie über organisationale Veränderungen denken (z. B. ob diese notwendig sind, ob sie Vorteile bringen) und wie sie sich in Bezug auf organisationale Veränderungen verhalten (z. B. sich darüber beschweren) (vgl. Oreg 2006, S. 76; Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Diese unter den Begriffen affektive, kognitive und behaviorale **Reaktionen auf Veränderungen** beschriebenen Reaktionen (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011) wurden in der Forschung zu organisationalen Veränderungen teilweise intensiv untersucht. So zeigen Studien zu affektiven Reaktionen, dass Veränderungen

mit einem erhöhten Stressempfinden (vgl. z. B. Bordia et al. 2006) und negativen (vgl. z. B. Eriksson 2004), aber unter bestimmten Bedingungen auch positiven Emotionen (vgl. Agote/Aramburu/Lines 2016) einhergehen. Ebenso fokussieren Studien kognitive Reaktionen wie die positive Bewertung von Veränderungen und analysieren, wodurch diese Bewertungen beeinflusst werden (vgl. z. B. Wanberg/Banas 2000). Behaviorale Reaktionen auf organisationale Veränderungen werden in Form des Ausmaßes an Widerstand gegen und des Ausmaßes an Unterstützung von Veränderungen untersucht (vgl. z. B. Meyer et al. 2007; Vakola 2016).

Verschiedene empirische Studien haben analysiert, inwiefern Reaktionen auf Veränderungen durch andere Akteure beeinflusst werden, d. h. ein **Zusammenhang** zwischen Interaktionen der Akteure und Reaktionen auf Veränderungen besteht. So liegt eine Vielzahl an Erkenntnissen dazu vor, wie Manager z. B. durch die Anwendung eines bestimmten Führungsstils Reaktionen unterstellter Mitarbeiter auf Veränderungen beeinflussen (vgl. z. B. Chou 2015; Otto/Thomson/Rigotti 2018). Darüber hinaus zeigen Studienergebnisse, dass Reaktionen auf Veränderungen durch die Qualität (vgl. z. B. Jimmiesion/Rafferty/Allen 2013) und Richtung (vgl. z. B. Hill et al. 2012) der Kommunikation zwischen Akteuren in organisationalen Veränderungen beeinflusst werden. Empirische Studien zur gemeinsamen Bedeutungskonstruktion (sensemaking) in organisationalen Veränderungen analysieren, wie Akteure durch Interaktionsprozesse ein gemeinsames Verständnis organisationaler Veränderungen entwickeln und dies ihre Reaktionen auf Veränderungen prägt (vgl. z. B. Bartunek et al. 2006).

Interaktionen zwischen Akteuren und Reaktionen auf Veränderungen überschneiden sich zum Teil, sind aber dennoch getrennt voneinander zu betrachten. Reaktionen auf Veränderungen umfassen verschiedene Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen in Bezug auf organisationale Veränderungen (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Als solche entsteht durch Reaktionen auf Veränderungen nicht zwangsläufig eine Einwirkung auf andere Akteure, sodass sie keinen Teil einer Interaktion darstellen (vgl. Blickle 2004, S. 57-58). Die Analyse von Reaktionen auf Veränderungen stellt zudem einen eigenen Forschungsgegenstand dar, dessen Fokussierung zu einem besseren Ver-



ständnis organisationaler Veränderungen aus Perspektive der Akteure beiträgt. Eine Trennung von Interaktionen zwischen Akteuren und ihren Reaktionen auf Veränderungen ist notwendig, um sowohl Interaktionen, als auch Reaktionen auf Veränderungen differenziert analysieren und erklären zu können.

## 1.2 Problemstellung

Trotz der Häufigkeit organisationaler Veränderungen, hohem Interesse der Praxis an ihrer zielgerichteten Umsetzung und umfangreicher Erforschung, bleiben Veränderungen häufig hinter den intendierten Zielen zurück (vgl. Beer/Nohria 2000; Meaney/Pung 2008). Die Umsetzung von Veränderungen wird als eine der größten Herausforderungen für Organisationen angesehen (vgl. Burnes 2017, S. 5). Die Gründe dafür können in verschiedenen Faktoren liegen (z. B. unzureichende Organisation, Planung und Kontrolle), jedoch erachten Forscher kaum einen Faktor als so zentral, wie die Akteure in der Organisation. Die Unterstützung einer organisationalen Veränderung durch die beteiligten Akteure wird als notwendig für die Umsetzung angesehen (vgl. Miller/Johnson/Grau 1994, S. 59; Rafferty/Jimmieson/Armenakis 2013, S. 111). Um organisationale Veränderungen besser verstehen zu können, ist daher weitere Forschung zu Interaktionen zwischen Akteuren und ihren Reaktionen auf Veränderungen notwendig.

Bisherige **Forschungserkenntnisse zu Interaktionen** zwischen Akteuren sind teils **widersprüchlich und undifferenziert**. Die Forschung zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen ist zwar insoweit fortgeschritten, als das bereits Erkenntnisse zur Einwirkung von Managern verschiedener Ebenen auf unterstellte Mitarbeiter vorliegen. Allerdings herrscht Uneinigkeit hinsichtlich der Bedeutung von Personalführung im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Oreg/Berson 2011, S. 629; Ford/Ford/Polin 2014, S. 2). Während einige Forscher die Bedeutung von Personalführung in Veränderungen betonen (vgl. z. B. Nadler/Tushman 1990; Chou 2015), zweifeln andere sie an (vgl. z. B. Burke 2018, S. 297). Erkenntnisse werden zudem als undifferenziert kritisiert, da Mechanismen, über die Personalführung ihre Wirkung entfaltet, unklar sind (vgl. van Knippenberg/Sitkin 2013). In Bezug auf die Wirkung von Kommunikation sind Ergebnisse widersprüchlich. So stellen Forscher einerseits einen positiven

Zusammenhang zwischen Kommunikation und Reaktionen auf Veränderungen fest (vgl. z. B. Jimmiesion/Rafferty/Allen 2013; Tanner/Otto 2016). Oreg (2006) zeigt andererseits, dass nicht mehr, sondern weniger Kommunikation Widerstände in Bezug auf organisationale Veränderungen reduziert. Obwohl also Erkenntnisse dazu vorliegen, dass Personalführung und Kommunikation durch Manager verschiedener Ebenen Reaktionen unterstellter Mitarbeiter auf Veränderungen beeinflussen, werden Erkenntnisse als undifferenziert kritisiert oder weisen Widersprüche auf. Dies deutet darauf hin, dass Zusammenhänge komplexer sind als bisher angenommen und die Analyse weiterer Faktoren in Form von Moderatoren oder Mediatoren für eine differenzierte Erklärung und zur Auflösung von Widersprüchen notwendig ist. Während Moderatoren Rahmenbedingungen spezifizieren, unter denen Zusammenhänge zwischen Konstrukten bestehen, werden durch Mediatoren den Zusammenhängen zugrundeliegende Mechanismen identifiziert.

Kaum Erkenntnisse liegen zudem dazu vor, inwiefern unterstellte Mitarbeiter Einfluss auf Reaktionen übergeordneter Manager auf Veränderungen nehmen. Interaktionen zwischen Managern verschiedener Ebenen und unterstellten Mitarbeitern werden demnach vergleichsweise einseitig betrachtet, da der Einfluss übergeordneter Manager auf unterstellte Mitarbeiter untersucht, der Einfluss unterstellter Mitarbeiter auf übergeordnete Manager jedoch vernachlässigt wird. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund überraschend, dass Forschung aus den Bereichen Followership (vgl. Carsten/Uhl Bien/Huang 2018), Feedback (vgl. Oc/Bashshur/Moore 2015) und Employee Voice (vgl. Urbach/Fay 2018) einen Einfluss unterstellter Mitarbeiter auf übergeordnete Manager nahelegen. Dass Interaktionen zwischen Akteuren im Kontext organisationaler Veränderungen bislang nicht umfassend genug betrachtet werden, wird darüber hinaus auch an der Forschung zum Akteur der betrieblichen Interessenvertretung deutlich. So werden Interaktionen zwischen Organisationsleitung und betrieblicher Interessenvertretung intensiv untersucht, Interaktionen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und anderen Akteuren organisationaler Veränderungen erhalten jedoch kaum Aufmerksamkeit. Hinzu kommt, dass ein einseitiger Fokus auf dem Betriebsrat liegt und Erkenntnisse zum Personalrat vergleichsweise rar sind (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011, S. 175).

Im Vergleich zu der Forschung, die sich mit Interaktionen der Akteure organisationaler Veränderungen beschäftigt, ist die Forschung zu Reaktionen auf Veränderungen weiter entwickelt. So wurde eine Vielzahl verschiedener Reaktionen auf Veränderungen untersucht, die sich in affektive, kognitive und behaviorale Reaktionen gliedern (vgl. Piderit 2000; Oreg/Berson 2011; Bailey/Raelin 2015; Helpap 2016; Vakola 2016; Alfes et al. 2019). Allerdings wird die **Forschung zu Reaktionen auf Veränderungen** als **fragmentiert** bezeichnet, da immer neue Konstrukte und Konstrukt-Bezeichnungen verwendet werden: Gleiche Konstrukte erhalten teils unterschiedliche Bezeichnungen und unterschiedliche Konstrukte werden teils gleich verwendet, was die Weiterentwicklung der Forschung erschwert (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 462; Straatmann et al. 2016, S. 266-267). Darüber hinaus liegen insbesondere Erkenntnisse zu affektiven und kognitiven Reaktionen auf Veränderungen vor. Behaviorale Reaktionen auf Veränderungen sind hingegen weniger erforscht (vgl. Vakola 2016, S. 202). Letztlich ist der Literaturstrang durch Studien dominiert, die Reaktionen auf Veränderungen von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung und Managern der unteren Ebene untersuchen (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3). Erkenntnisse zu Reaktionen anderer Akteure auf Veränderungen und wodurch diese beeinflusst werden fehlen.

Insgesamt besteht somit ein Erkenntnisdefizit hinsichtlich Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und der Frage, wie diese die Reaktionen der Akteure auf Veränderungen beeinflussen. Es mangelt an einem umfassenden Verständnis, wie die Akteure in organisationalen Veränderungen aufeinander einwirken und dadurch ihre affektiven, kognitiven und behavioralen Reaktionen auf Veränderungen prägen. Die Forschungslücke überrascht, da Akteure gerade in organisationalen Veränderungen auf Interaktionen angewiesen sind, um die veränderte Situation interpretieren und ihre Umwelt verstehen zu können (vgl. Balogun/Johnson 2004, S. 524; Maitlis 2005) und Reaktionen auf Veränderungen darüber hinaus als maßgeblicher Faktor für den Erfolg oder Misserfolg organisationaler Veränderungen angesehen werden (vgl. Miller/Johnson/Grau 1994, S. 59; Rafferty/Jimmieson/Armenakis 2013, S. 111). Insofern trägt die Analyse von Interaktionen zwischen Akteuren und resultierenden Reaktionen der Akteure auf Veränderungen zu einem besseren Verständnis organisationaler Veränderungen bei,

was nicht nur die Weiterentwicklung des Forschungsfeldes, sondern auch die Ableitung von Empfehlungen für die bislang problematische Umsetzung organisationaler Veränderungen in der Praxis fördert.

Wenn mit organisationalen Veränderungen angestrebte Verbesserungen, Effizienzsteigerungen oder Einsparungen nicht erreicht werden, ist das für Organisationen mit Wettbewerbsnachteilen verbunden, welche die Organisation schwächen oder ihr Bestehen gefährden (vgl. By 2005, S. 378; Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23). Darüber hinaus misst sich der Erfolg oder Misserfolg organisationaler Veränderungen an den Auswirkungen auf beteiligte Akteure. Führen organisationale Veränderungen zu sinkender Motivation, Zufriedenheit oder erhöhtem Stress, beeinträchtigt dies die Akteure negativ (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23). Kündigungen, Fehlzeiten (vgl. Fugate/Prussia/Kinicki 2012) und gesundheitliche Konsequenzen resultieren (vgl. Näswall/Sverke/Hellgren 2005), die nicht nur für die Akteure negativ zu bewerten sind, sondern wiederum auch mit Kosten und Produktivitätseinbußen für Organisationen verbunden sind (vgl. Hassard 2017).

Ein umfassendes Verständnis von Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen kann dabei helfen, negative Auswirkungen organisationaler Veränderungen zu reduzieren. So lassen sich aus der Erforschung von Interaktionen zwischen Akteuren und ihren Reaktionen auf Veränderungen Möglichkeiten ableiten, wie positive Reaktionen der Akteure auf Veränderungen gefördert werden können. Dies trägt zur Reduzierung von Stress, zur Steigerung der Zufriedenheit und Leistung sowie zur Aufrechterhaltung der Gesundheit von Akteuren bei (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Da eine zielgerichtete Umsetzung organisationaler Veränderungen maßgeblich von den beteiligten Akteuren abhängig ist, tragen Erkenntnisse zu ihren Interaktionen und Reaktionen auf Veränderungen darüber hinaus dazu bei, dass intendierte Ziele organisationaler Veränderungen eher erreicht und Wettbewerbsvorteile generiert werden. Angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks, dem Organisationen heute ausgesetzt sind, ist dieser Erkenntnisgewinn von hoher Wichtigkeit.

### 1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund ist es das **Ziel** der vorliegenden Arbeit, Interaktionen zwischen Akteuren, die an organisationalen Veränderungen beteiligt sind, und deren Reaktionen auf Veränderungen zu analysieren. Reaktionen auf Veränderungen umfassen dabei veränderungsbezogene affektive, kognitive und behaviorale Reaktionen, von denen im Kontext einer organisationalen Veränderung verschiedene auftreten.

Zunächst werden in **Kapitel 2** begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu organisationalen Veränderungen und Akteuren organisationaler Veränderungen gelegt. Dazu werden das allgemeine Begriffsverständnis und eine Klassifikation organisationaler Veränderungen vorgestellt, bevor die Akteure organisationaler Veränderungen, ihre Interaktionen in organisationalen Veränderungen sowie ihre Reaktionen auf Veränderungen unter Einbezug aktueller Forschung erläutert werden. Auf dieser Basis schließt das Kapitel 2 mit der Entwicklung eines Forschungsmodells zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen, welches den analytischen Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet.

In **Kapitel 3** wird der inhaltliche Zusammenhang der in Kapitel 4 bis 7 folgenden empirischen Studien aufgezeigt, indem die Kapitel 4 bis 7 in das zuvor entwickelte Forschungsmodell eingeordnet werden.

Neue Erkenntnisse zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen werden mittels vier empirischer Studien generiert, die in Kapitel 4 bis 7 präsentiert werden. In **Kapitel 4 und 5** wird untersucht, inwiefern hierarchisch übergeordnete Akteure Reaktionen hierarchisch untergeordneter Akteure auf Veränderungen beeinflussen: Kapitel 4 analysiert, wie Kommunikation zwischen Organisationsleitung und hierarchisch untergeordneten Mitarbeitern das veränderungsbezogene Commitment der Mitarbeiter beeinflusst. Die von Mitarbeitern wahrgenommene Fairness der Veränderung wird als mediierende, Erfahrungen mit vergangenen organisationalen Veränderungen als moderierende Variable in diesem Zusammenhang berücksichtigt. In Kapitel 5 wird untersucht, wie transformationale Führung dazu beiträgt, dass unterstellte Mitarbeiter organisationale Veränderungen unterstützen (behavioral), indem zwei mediierende

Variablen als zugrundeliegende Mechanismen dieses Zusammenhangs analysiert werden.

In **Kapitel 6** stehen Reaktionen auf Veränderungen von Managern der unteren und mittleren Ebene im Fokus. Es wird der Frage nachgegangen, wie unterstellte Mitarbeiter Reaktionen der Manager auf Veränderungen beeinflussen. Konkret wird analysiert, inwiefern Vorschläge und Bedenken, die unterstellte Mitarbeiter hinsichtlich organisationaler Veränderungen äußern, dazu beitragen, dass Manager organisationale Veränderungen unterstützen (behavioral).

In **Kapitel 7** steht die betriebliche Interessenvertretung als Akteur organisationaler Veränderungen im Fokus. Es wird analysiert, inwiefern Betriebs- und Personalrat durch zu vertretende Mitarbeiter legitimiert werden, Einfluss auf organisationale Veränderungen zu nehmen. Darüber hinaus wird der Frage nachgegangen, was die betriebliche Interessenvertretung in der Interaktion mit zu vertretenden Mitarbeitern unternimmt, um diese Legitimität zu sichern.

In **Kapitel 8** werden zunächst die Beiträge, welche die vorliegende Arbeit zur wissenschaftlichen Diskussion über Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen leistet, zusammengefasst. Darüber hinaus werden übergreifende Schlussfolgerungen aus den empirischen Studien der Kapitel 4 bis 7 gezogen. Ausführungen zu den Grenzen der Arbeit, zukünftigem Forschungsbedarf sowie Implikationen für die Praxis runden die Arbeit ab.

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Organisationale Veränderungen

#### 2.1.1 Allgemeines Begriffsverständnis

Eine Organisation ist definiert als ein zielgerichtetes, offenes und soziales System mit einer formalen Struktur (institutionelles Verständnis) (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1-2). Aktivitäten, die zu Änderungen innerhalb der Organisation führen, werden mit dem Oberbegriff der **organisationalen Veränderung** umschrieben (vgl. By/Oswick/Burnes 2014, S. 3). Organisationale Veränderungen werden daher allgemein definiert als Bewegung der Organisation von einem aktuellen Zustand in einen zukünftigen Zustand (vgl. Hussain et al. 2018, S. 123). Organisationale Veränderung, organisationaler Veränderungsprozess und organisationaler Wandel werden als Begriffe synonym verwendet.

Ziel geplanter, das heißt bewusst angestrebter, organisationaler Veränderungen (vgl. 2.1.2) ist es, nachhaltige Verbesserungen in der Organisation zu etablieren (vgl. Kersting 2005, S. 20). Es soll eine bessere Zukunft im Vergleich zu der als unzureichend oder problematisch empfundenen Gegenwart geschaffen werden (vgl. von Kyaw/Claßen 2010, S. 14). Dies geschieht proaktiv zum Ausbau von Stärken oder reaktiv zum Abbau von Schwächen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 353). Organisationale Veränderungen stellen also eine Antwort auf einen in der Organisation identifizierten Verbesserungsbedarf dar (vgl. von Kyaw/Claßen 2010, S. 14).

Aus **betriebswirtschaftlicher Sicht** sind organisationale Veränderungen notwendig und wichtig, was im Folgenden anhand ihrer Treiber exemplarisch skizziert wird. Sowohl (1) externe, als auch (2) interne Treiber führen dazu, dass Organisationen sich verändern (müssen).

(1) Änderungen in der Umwelt von Organisationen machen Anpassungen seitens der Organisationen notwendig, um Wettbewerbsvorteile generieren bzw. erhalten und die Existenz der Organisation dauerhaft sichern können (vgl. By 2005, S. 378; Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23; Lauer 2019, S. 13). Dies ist darin zu begründen, dass zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt (z. B. (makro-)ökonomisch, technologisch, politisch-rechtlich), eine wechselseitige Abhängigkeit besteht. So haben Organisationen einerseits Einfluss-

und Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber ihrer Umwelt. Andererseits sind sie auch von ihr abhängig, da die Umwelt beispielsweise Ressourcen bereitstellt auf die Organisationen existentiell angewiesen sind. Die Umwelt von Organisationen ist zudem für die Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen von zentraler Bedeutung. Aus der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Umwelt und Organisation ergibt sich daher, wie groß der Veränderungsdruck auf Organisationen ist. Beeinflussende Faktoren für die Höhe des Veränderungsdrucks sind insbesondere Wettbewerbsintensität, Knappheit von Ressourcen, aber auch Einstellungen und Erwartungen der Umweltakteure sowie gesetzliche Regulierungen (vgl. Endruweit 2004, S. 262; Becke 2005, S. 4-5; Schreyögg/Geiger 2016, S. 198; Lauer 2019, S. 14-15). Nehmen Organisationen für sie relevante Entwicklungen in ihrer Umwelt nicht wahr oder reagieren unzureichend darauf, d. h. scheitern Bemühungen einer verbesserten Passung zwischen Organisation und Umwelt, können Organisationskrisen entstehen, welche die Wettbewerbsfähigkeit und dauerhafte Existenz von Organisationen gefährden (vgl. Weick/Quinn 1999).

Exemplarisch sei dieses Zusammenspiel aus Organisation und Umwelt anhand der Globalisierung skizziert: Die Globalisierung und mit ihr verbundene Entwicklungen (Internationalisierung ökonomischer Aktivitäten, politisch gesteuerte Privatisierungsaktivitäten, Liberalisierung von Märkten, Deregulierung) haben zu einer erhöhten Komplexität und Dynamik für Organisationen geführt (vgl. Doppler/Lauterburg 2019, S. 32-38). Produkte, Dienstleistungen und Kapital werden weltweit gehandelt und getauscht. Organisationen haben somit einerseits neue Möglichkeiten, sich im Wettbewerb zu positionieren, da die weltwirtschaftlichen Verflechtungen einen schnellen und kostengünstigen Zugang zu Ressourcen ermöglichen und sich darüber hinaus neue Umsatz- und Absatzmärkte ergeben. Zugleich sind transnational agierende Organisationen zentrale Akteure im Wettbewerb geworden, die ihre Position durch Zusammenschlüsse und die Bildung strategischer Allianzen stärken, was Konzentrationsprozesse nach sich zieht (vgl. Becke 2005, S. 5; Doppler 2019, S. 32-38). Organisationen sind daher auch mit einer stark gestiegenen Preis- und Kostenkonkurrenz konfrontiert, auf die sie reagieren müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können (vgl. Bea/Göbel 2019,



S. 436-437). Organisationale Veränderungen mit dem Ziel, sich an die veränderten Bedingungen anzupassen, sind demnach wichtig, um Organisationskrisen zu vermeiden und helfen dabei, Wettbewerbsvorteile zu generieren und auszubauen.

(2) Organisationale Veränderungen resultieren auch aus internen Treibern (vgl. Lauer 2019, S. 13), wie beispielsweise Fehlentscheidungen der Organisationsleitung oder Führungsproblemen. So können falsche Entscheidungen der Organisationsleitung hinsichtlich Strategie oder der Beschaffung und Nutzung von Ressourcen, aber auch unangemessenes Führungsverhalten maßgeblich dafür sein, dass die Wettbewerbsfähigkeit und/oder Existenz der Organisation gefährdet sind (vgl. Becke 2005, S. 6).

Auch dies sei exemplarisch skizziert: So hängt Personalführung unter anderem mit der Arbeitszufriedenheit, Motivation, Leistung und dem Anwesenheitsverhalten unterstellter Mitarbeiter zusammen (vgl. Weibler 2016, S. 630-632). Entsprechend hat die Art und Weise der Personalführung und ihre Wirkung auf unterstellte Mitarbeiter auch Auswirkungen auf die organisationale Leistung (vgl. Weibler 2016, S. 630-632). Führt Führung dazu, dass unterstellte Mitarbeiter unzufrieden und weniger motiviert sind sowie weniger leisten, sinkt auch die organisationale Leistung, was Auslöser dafür sein kann, dass Wettbewerbsvorteile ausbleiben und die Organisation in eine Krise gerät. Durch organisationale Veränderungen, im skizzierten Fall beispielsweise Anpassungen von Führungsstrukturen oder Änderungen des Führungsverständnisses (vgl. Vahs 2019, S. 269-270), intendieren Organisationen derartige Probleme zu verringern oder proaktiv anzugehen, nachhaltige Verbesserungen in der Organisation zu erzielen (vgl. Kersting 2005, S. 20) und dadurch ihre Position im Wettbewerb und die dauerhafte Existenz zu sichern.

Wie die skizzierten Beispiele zeigen, können die Treiber organisationaler Veränderungen außerhalb und innerhalb der Organisation liegen und die Formen organisationaler Veränderungen unterschiedlich sein. Eine Gemeinsamkeit besteht aber darin, dass durch organisationale Veränderungen übergeordnete organisationale Interessen der Wettbewerbsfähigkeit und dauerhaften Existenzsicherung verfolgt werden (vgl. Leana/Barry 2000, S. 753-758). Um im Wettbewerb bestehen und die Existenz der Organisation sichern zu können, sind Veränderungen der Organisation unverzichtbar, da sie identifizierte

Verbesserungsbedarfe adressieren und notwendige Anpassungen der Organisation ermöglichen (vgl. Leana/Barry 2000).

Obwohl organisationale Veränderungen existieren, seitdem es Organisationen gibt (vgl. Burnes 2017, S. 41; Burke 2018, S. 28), ist ihre systematische Analyse vergleichsweise neu. Sie begann etwa Anfang des 20. Jahrhunderts mit der systematischen Analyse von Organisationen (vgl. Burnes 2017, S. 40-41). Über die Zeit hat sich das Verständnis von Organisationen verändert, was auch die Vielzahl existierender Organisationstheorien zeigt, in denen verschiedene Perspektiven auf Organisationen eingenommen werden. Für das Verständnis organisationaler Veränderungen sind diese Perspektiven relevant, da es mit dem Verständnis von Organisationen verknüpft ist und sich entlang organisationstheoretischer Strömungen entwickelt hat. Um ein umfassendes Verständnis organisationaler Veränderungen zu erhalten, ist es daher hilfreich, zunächst verschiedene Organisationstheorien näher zu betrachten. Sie haben das Verständnis organisationaler Veränderungen geprägt und ihre Perspektiven schlagen sich noch heute in der Forschung zu organisationalen Veränderungen nieder. Im Folgenden werden verschiedene **organisationstheoretische Strömungen und ihre Bedeutung für das Verständnis organisationaler Veränderungen** erläutert.

Die systematische Analyse von Organisationen und organisationalen Veränderungen begann mit den klassischen Ansätzen der Organisationstheorie (vgl. Burnes 2017, S. 39). Innerhalb der klassischen Ansätze ist Frederick Taylor als Vater der **wissenschaftlichen Betriebsführung** (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 83) einer der wichtigsten Vorreiter des heutigen Verständnisses organisationaler Veränderungen (vgl. Burke 2018, S. 29). Taylors Verständnis einer Organisation war das einer Maschine, die sich präzise und optimal konstruieren lässt (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 84). Um dies zu erreichen, sollten Organisationen wissenschaftlich, d. h. systematisch, untersucht werden. Dafür führte Taylor Zeit- und Bewegungsstudien durch, aus denen Gesetze und Formeln für eine optimierte Arbeitsausführung abgeleitet wurden (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 18-20; Burke 2018, S. 30-32). Hand- und Kopfarbeit wurde stark getrennt (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 18-20). Während Arbeiter ausschließlich ausführende Tätigkeiten übernahmen, war dem Management die Planung und Kontrolle dieser Arbeiten vorbehalten. Taylors Auffassung war daher,

dass Veränderungen der Organisation am besten durch die wissenschaftliche Betriebsführung erreicht werden können. Veränderungen wurden als systematische und planbare Prozesse verstanden, die vom Management durchgeführt und kontrolliert wurden (vgl. Burnes 2017, S. 67; Burke 2018, S. 32).

In Deutschland hat insbesondere Max Weber mit seinen Ausführungen zur **bürokratischen Herrschaft**, welche ebenfalls den klassischen Ansätzen zuzuordnen ist, das Verständnis der Funktion großer Organisationen geprägt (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 16; Schreyögg/Geiger 2016, S. 439-440). Webers Interesse lag darin, das Funktionieren großer Organisationen mit dem Idealtypus der Bürokratie verständlich zu machen (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 440). Er sah die legale (bürokratische) Herrschaft als ideale Herrschaftsform an, die auf legitimierten rational geschaffenen und verständlichen Regeln basiert, welche die Ordnung in der Organisation sicherstellen (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 440-441). Merkmale der bürokratischen Organisation, welche die legale Herrschaft verkörpert, sind strikte Regelgebundenheit, die klare Abgrenzung von Autorität und Verantwortung durch Positionen, eine festgelegte Amtshierarchie sowie Aktenmäßigkeit, d. h. die schriftliche Fixierung sämtlicher Verwaltungsvorgänge (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 441-442). Ähnlich wie bei Taylor folgt der Ansatz Webers dem Verständnis einer Organisation als Maschine (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 74). Auch Weber betrachtete organisationale Veränderungen als interne und planbare Prozesse, welche die rationale und mechanische Ausführung von Arbeit fokussieren und durch die Organisationsleitung und Manager weiterer Ebenen verantwortet werden. Arbeiter sollten hingegen nicht in Veränderungen involviert werden (vgl. Stickland 2002, S. 30-31; Burnes 2017, S. 67).

Der **Human-Relations-Ansatz** entwickelte sich aus Kritik an den klassischen Ansätzen. Er ist geprägt durch die Hawthorne-Studien, welche von 1924 bis 1932 in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago durchgeführt wurden (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939; Mayo 1949; Scherm/Pietsch 2007, S. 20). Die Forschergruppe um Roethlisberger und Dickson (vgl. 1939) führte Experimente durch, in denen die Lichtverhältnisse in den Hawthorne-Werken in einer Experimentalgruppe manipuliert und einer Kontrollgruppe konstant gehalten wurden. Ziel war es, den Einfluss der Lichtverhältnisse auf die Produktivität der Arbeiter zu untersuchen. Entgegen

der Erwartung, dass es zu einer Produktivitätssteigerung unter verbesserten Lichtverhältnissen komme, stellten die Forscher eine Produktivitätssteigerung in der Experimentalgruppe bei jeglicher Veränderung der Lichtverhältnisse fest (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 20). Weitere Experimente, u. a. in Gruppen, führten zu ähnlichen Ergebnissen. Die Forscher führten die überraschenden Ergebnisse auf die zusätzliche Aufmerksamkeit zurück, welche den Experimentalgruppen zuteilwurde. So lösten die Hawthorne-Studien einen Paradigmenwechsel aus. Informelle soziale Beziehungen in der Organisation wurden nicht mehr als Störgröße, sondern als zentraler Einfluss der Effektivität von Organisationen gesehen. Emotionalität und Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Bedeutung von Personalführung für diese sowie (informelle) Gruppenstandards und -normen rückten in den Fokus (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 21).

Die Organisation wird im Rahmen des Human-Relations-Ansatzes als soziales System aufgefasst, in dem Individuen mit verschiedenen Hintergründen miteinander interagieren und dabei bestimmte Formen und Muster von Beziehungen ausbilden (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 91). Der Ansatz hat daher erstmals auf die Bedeutung psychologischer bzw. menschlicher Faktoren in der Organisation und damit auch im Rahmen organisationaler Veränderungen hingewiesen (Bea/Göbel 2019, S. 97). Zwar wird er inzwischen für eine zu einseitige Perspektive kritisiert (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 453-454). Allerdings nimmt die Berücksichtigung psychologischer bzw. menschlicher Faktoren im Rahmen organisationaler Veränderungen heute weiterhin einen hohen Stellenwert ein (vgl. Burnes 2017, S. 92).

Während die klassischen und der Human-Relations-Ansatz von einem „one best way“ der Organisationsgestaltung ausgehen, nimmt der **situative Ansatz** Abstand von dieser Annahme (vgl. Burnes 2017, S. 103; Bea/Göbel 2019, S. 109-110). Er entwickelte sich in den 1960er Jahren und umfasst verschiedene Beiträge mit ähnlichen Prinzipien (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 23). So werden Organisationen im situativen Ansatz als offene Systeme verstanden, die durch ihre Umwelt beeinflusst werden (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 109). Daher steht im Fokus der Analyse, inwiefern bestimmte Strukturmerkmale von Organisationen mit bestimmten Situationsmerkmalen kontingent, d. h. vermehrt gemeinsam, auftreten (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 107). Ziel ist es,

durch vergleichende empirische Organisationsforschung Zusammenhänge zwischen der Organisationsstruktur, dem Verhalten der Organisationsmitglieder, der Effizienz der Organisation und der spezifischen Situation aufzudecken (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 23-24). Organisationale Veränderungen sind danach notwendig, um eine Passung zwischen Organisation und Situation herzustellen. Aufgabe des Managements ist es, Situationsbedingungen systematisch zu analysieren und die Organisationsstruktur entsprechend anzupassen (vgl. Burnes 2017, S. 104). In dieser eher rationalen und mechanischen Vorgehensweise findet sich wiederum eine Parallele zu den klassischen Ansätzen (vgl. Burnes 2017, S. 104). Entsprechend wurde ähnliche Kritik geäußert, dass die Komplexität von Organisationen, insbesondere die Bedeutung informeller Strukturen, innerhalb des situativen Ansatzes nicht ausreichend abgedeckt wird (vgl. Burnes 2017, S. 104-105). Auch aus dem situativen Ansatz lassen sich jedoch grundsätzliche Aussagen ableiten, die bis heute relevant sind. Darunter fallen die Abkehr vom „one best way“ der Organisationsgestaltung genauso wie die Bedeutung der Passung zwischen Organisationsstruktur und Situation (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 120).

Seit den 1970er Jahren entstanden verschiedene organisationstheoretische Ansätze auf Basis der Institutionenökonomik. Die **neue Institutionenökonomik** stellt Institutionen in den Mittelpunkt und hat das Ziel Struktur, Verhaltenswirkungen, Effizienz und Wandel ökonomischer Institutionen zu erklären (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 46; Schreyögg/Geiger 2016, S. 468; Ebers/Gotsch 2019, S. 196). Die Organisation wird als regelbestimmtes Handlungssystem verstanden, deren Existenz und Entstehung einer ökonomischen Erklärung bedarf (vgl. Richter/Furubotn 2003; Schreyögg/Geiger 2016, S. 468-469). Der Transaktionskosten-Ansatz, die Theorie der Verfügungsrechte und die Prinzipal-Agenten-Theorie sind zentrale Ansätze im Rahmen der neuen Institutionenökonomik, die auf den Grundannahmen von Nutzenmaximierung und Opportunismus sowie unvollständiger Informationen und der Kalkulierbarkeit von Handlungsalternativen basieren (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 469).

Dem Transaktionskosten-Ansatz folgend bestehen Organisationen, da eine interne, hierarchisch koordinierte Abwicklung von Transaktionen effizienter ist als über den Markt (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 469). Große und sehr

große Organisationen sowie Kooperationen und Netzwerke zwischen Organisationen entstehen demnach, wenn sie geringere Transaktionskosten verursachen als Markt bzw. Hierarchie. Zentrale Frage des Transaktionskostenansatzes ist, unter welchen situativen Bedingungen welcher Koordinationstypus die geringsten Transaktionskosten verursacht. Veränderungen der Organisation (z. B. in Form oder Aufbau), sind entsprechend auf eine Wirtschaftlichkeitsrechnung zurückzuführen, bei der Transaktionskosten die zentrale Rechengröße darstellen (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 471). Auch bei der Prinzipal-Agenten-Theorie steht die Frage im Vordergrund, ob Organisation oder Markt die effizientere Form zur Koordination ökonomischer Aktivitäten darstellt. In der Prinzipal-Agenten-Theorie bilden nicht Transaktionskosten, sondern Kontrollmöglichkeiten der Agenten (und damit niedrigere Kontrollkosten) die Erklärung für Organisationen und organisationale Veränderungen (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 474). Fokus der Theorie der Verfügungsrechte ist die möglichst effiziente Zuweisung von Handlungs- und Verfügungsstrukturen (vgl. Opper 2001, S. 604). Organisationen werden als gewählte Verfügungsrechtstrukturen verstanden, die den Nutzen der Organisationsmitglieder maximieren (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 472). Zentrale Annahme der Theorie ist, dass die Ausgestaltung von Verfügungsrechten die Allokation und Nutzung wirtschaftlicher Ressourcen auf vorhersehbare Weise beeinflusst (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 472).

Die institutionenökonomischen Ansätze unterliegen zwar grundlegender Kritik (z. B. Operationalisierung von Effizienzkriterien, negatives Menschenbild), können jedoch Ausschnitte der Wirklichkeit von Organisationen unter Bezug auf ökonomische Fragestellungen erklären (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 64). Veränderungen der Organisation sind vor allem auf Effizienzkalküle zurückzuführen. Sie resultieren aus Bemühungen einer kosteneffizienten Gestaltung von Austauschbeziehungen (vgl. Ebers/Gotsch 2019, S. 256). Die zentrale Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze liegt somit in der Ergänzung bisheriger Ansätze um die Faktoren Knappheit und Effizienz als Einflussfaktoren auf die Beschaffenheit und den Wandel von Organisationen (vgl. Ebers/Gotsch 2019, S. 257).

Eine hohe Bedeutung innerhalb der Organisationstheorie kommt den **neo-institutionalistischen Ansätzen**, im Besonderen den makroinstitutionellen Ansätzen zu (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 2; Schreyögg/Geiger 2016, S. 476). Diese verfolgen die Annahme, dass formale organisationale Strukturen das Resultat einer Anpassung an institutionalisierte Erwartungen und Vorstellungen aus der Umwelt sind (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 476-477). Nutzen, Aufgaben und Struktur von Organisationen werden demnach durch institutionalisierte Regeln und Erwartungen der Umwelt an die Organisation – sogenannte Rationalitätsmythen – geprägt (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 3). Organisationen richten sich primär nach diesen Regeln und Erwartungen und weniger nach Erfordernissen der Arbeitstätigkeiten oder der Effizienz der Leistungserstellung (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 3; Schreyögg/Geiger 2016, S. 477). Der Organisationsleitung kommt eine eher reaktive Rolle zu (vgl. DiMaggio/Powell 1983).

Veränderungen der Organisation sind im Rahmen der neo-institutionalistischen Ansätze auf die Sicherung von Legitimität durch die Umwelt zurückzuführen, da diese den Zufluss von Ressourcen und damit die Überlebensfähigkeit der Organisation sichert (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 3; Schreyögg/Geiger 2016, S. 477). Organisationen passen sich den Erwartungen ihrer Umwelt tatsächlich oder symbolisch an, um Legitimität zu sichern und zu überleben (vgl. Meyer/Rowan 1977; Jörges-Süß/Süß 2004, S. 3; Schreyögg/Geiger 2016, S. 477). Dabei geht man davon aus, dass sich Organisationen mit ähnlichen Umwelterwartungen aneinander angleichen (Isomorphie), wobei drei Mechanismen der Strukturangleichung von Organisationen unterschieden werden. Dazu zählen Isomorphie durch Zwang (d. h. gesetzliche Anforderungen, Branchenstandards), Isomorphie durch mimetische Prozesse bzw. Nachahmung (z. B. als Strategie zur Reduzierung von Unsicherheit) und Isomorphie durch normativen Druck (d. h. aufgrund ähnlicher Denkhaltungen z. B. durch Professionalisierung) (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 4-5; Schreyögg/Geiger 2016, S. 478). Während auch die neo-institutionalistischen Ansätze Kritik unterliegen (z. B. Heterogenität der Perspektiven, mikro- und makroinstitutionalistische Ausrichtung, unklare Institutionalisierung von Rationalitätsmythen) (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 6), haben sie

wesentlich dazu beigetragen, den Einfluss der gesellschaftlichen und kulturellen Umwelt auf Organisationen und organisationale Veränderungen systematisch zu betrachten (vgl. Walgenbach 2002, S. 159; Walgenbach 2019, S. 333).

Seit einiger Zeit entwickelt sich eine neue Gruppe von Ansätzen, die etwas verallgemeinernd als **postmoderne (oder pragmatische) Ansätze** bezeichnet werden können (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 486, Burnes 2017, S. 193). Wichtigen Einfluss auf diese Ansätze haben die theoretischen Arbeiten von Berger und Luckman (1966), Weick (1969), Foucault (1977) und Lyotard (1999) genommen. Während es aufgrund ihrer Heterogenität schwer ist, ein geschlossenes Bild der postmodernen Ansätze zu erlangen, lassen sich einige Grundlinien identifizieren (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 486). So weisen postmoderne Ansätze ein erweitertes Rationalitätsverständnis auf, bei dem Irrationalität und Paradoxien eine zentrale Rolle spielen. Die organisationale Umwelt wird als sozial konstruiert beschrieben. So handeln und interagieren Akteure in der Organisation auf Basis von Interpretationen und gemeinsam konstruierten Bedeutungen (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 487). Ein Forschungszweig zur Organisationskultur als kollektives Orientierungs- und Wertemuster mit umfassendem Symbolsystem entwickelte sich im Zuge der postmodernen Ansätze (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 488).

Klassische Ansätze, die Human-Relations-Bewegung, der situative Ansatz, neue Institutionenökonomik, neo-institutionalistische Ansätze sowie die postmodernen Ansätze legen den Schwerpunkt auf unterschiedliche Aspekte der Realität, sodass kein Ansatz den Anspruch erheben kann, Organisationen vollumfänglich zu erklären. Vielmehr dienen die verschiedenen Perspektiven dazu, unterschiedliche Teilaspekte theoretisch zu beleuchten. Die Ansätze zielen in erster Linie auf die Beschreibung und Erklärung von Organisationen ab (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 118-120). Sie stellen damit eine wichtige Grundlage des Verständnisses organisationaler Veränderungen dar, da erst der multiperspektivische Blickwinkel auf Organisationen ermöglicht, verschiedene Facetten organisationaler Veränderungen differenziert wahrzunehmen und zu verstehen. Vor dem Hintergrund der organisationstheoretischen Ansätze lassen sich unterschiedliche Blickwinkel auf organisationale Veränderungen, die sich auch in der vorliegenden Arbeit wiederfinden, theoretisch



einordnen. So schlagen sich die Schwerpunkte der organisationstheoretischen Ansätze auch innerhalb der Forschung zu organisationalen Veränderungen nieder. Ihre Kenntnis hilft dabei, unterschiedliche Perspektiven der Forschung nachzuvollziehen.

### 2.1.2 Klassifikation organisationaler Veränderungen

Da organisationale Veränderungen verschiedene Änderungen innerhalb der Organisation umfassen (vgl. By/Oswick/Burnes 2014, S. 3), ist eine weitere Klassifikation notwendig, um sie näher zu beschreiben. Diese bezieht sich auf die Betrachtung organisationaler Veränderungen als geplant oder ungeplant sowie evolutionär (inkrementell) oder revolutionär (fundamental). Zudem existieren verschiedene Formen organisationaler Veränderungen (vgl. Vahs 2019, S. 264-272). Letztlich lässt sich auch die Forschung zu organisationalen Veränderungen in zwei richtungsweisende Forschungsstränge klassifizieren (vgl. Oreg/Berson 2019, S. 4).

Der Begriff der **geplanten Veränderung** wurde erstmals geprägt durch Kurt Lewin, um Veränderungen, die bewusst von Organisationen angestrebt und gesteuert werden, von nicht-intendierten durch Zufall oder Impuls ausgelösten Veränderungen zu unterscheiden (vgl. Burnes 2017, S. 326). Geplant bedeutet, dass die Organisation Bereiche identifiziert, in denen Veränderungen notwendig sind. Dabei wird das Ziel verfolgt die Funktionsweise der Organisation oder eines Teilbereichs zu verbessern. Geplante Veränderungen werden nicht nur reaktiv zur Beseitigung von Schwächen durchgeführt, sondern können auch proaktiv zum Ausbau von Stärken genutzt werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 353).

Die Organisationsentwicklung, welche in ihrer ursprünglichen Form insbesondere in den 1940er bis 1980er Jahren verbreitet war (vgl. Burnes/Cooke 2012) und auch der seit den 1990er Jahren verbreitete Ansatz des Change Managements folgen dem Verständnis organisationaler Veränderungen als geplant (vgl. By/Oswick/Burnes 2014, S. 6; Bea/Göbel 2019, S. 461-464). So verdeutlichen Kurt Lewins drei-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung (Auftauen, Verändern, Stabilisieren) (vgl. Lewin 1947) und die Annahme der Gestaltbarkeit des Wandels im Change Management, definiert als aktive Handhabung von Veränderungen inklusive aller Aufgaben, Prozesse,

Träger und Instrumente (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 464), dass Veränderungen als plan- und beeinflussbare Prozesse betrachtet werden.

**Ungeplante Veränderungen** vollziehen sich hingegen unbeabsichtigt und zufällig (vgl. Vahs 2019, S. 267). Vertreter dieses Ansatzes gehen davon aus, dass organisationale Veränderungen nicht linear verlaufen und keine abgrenzbaren Ereignisse darstellen. Vielmehr vollzieht sich Wandel in der Organisation dauerhaft und ist unvorhersehbar (vgl. Burnes 2017, S. 363). Kleinere Veränderungen, die zufällig ausgelöst werden, kumulieren sich und können so langfristig zu einer wesentlichen Umwandlung der Organisation führen (vgl. Burnes 2017, S. 383). Politische und kulturelle Aspekte in der Organisation spielen dabei eine ebenso zentrale Rolle wie das organisationale Lernen (vgl. Burnes 2017, S. 375; 383).

In der Praxis liegt in der Regel eine Kombination aus geplanten und ungeplanten organisationalen Veränderungen vor (vgl. Burke 2018, S. 1). Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf geplanten Veränderungen. Es wird jedoch nicht angenommen, dass diese linear verlaufen müssen. Vielmehr treten unvorhergesehene Ereignisse auf, die zu Abweichungen von Plänen führen. Dennoch sind es Pläne und definierte Ziele, welche die grundsätzliche Richtung organisationaler Veränderungen bestimmen und ein Verlaufsmuster entstehen lassen (vgl. Burke 2018, S. 11).

Organisationale Veränderungen sind darüber hinaus evolutionär (inkrementell) oder revolutionär (fundamental), eine Klassifikation, die sich auf ihr Ausmaß und ihren Verlauf bezieht (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 353; Vahs 2019, S. 267-268). **Evolutionäre Veränderungen** umschreiben die Veränderung der Organisation über einen längeren Zeitraum durch mehrere kleinere (inkrementelle) Anpassungen. Die Veränderungen betreffen einzelne Ebenen und Bereiche der Organisation (vgl. Cummings/Worley 2018, S. 33-34). **Revolutionäre Veränderungen** beschreiben tiefgreifende und weitreichende (fundamentale) Veränderungen in vergleichsweise kurzer Zeit (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 354). Sie betreffen die gesamte Organisation, all ihre Ebenen und leiten einen Paradigmenwechsel ein (vgl. Cummings/Worley 2018, S. 33-34; Vahs 2019, S. 267-268). Revolutionäre Veränderungen sind beispielsweise notwendig, wenn Organisationen aufgrund unzureichender Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen in eine Krise geraten sind,

die nur durch tiefgreifende und weitreichende Veränderungen der Organisation bewältigt werden kann (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 354). Alternativ zum Begriffspaar der evolutionären und revolutionären Veränderungen ist auch die Bezeichnung des Wandels erster und zweiter Ordnung geläufig, die in gleicher Weise kleinere, inkrementelle Veränderungen (erster Ordnung) von fundamentalen Veränderungen (zweiter Ordnung) unterscheidet (vgl. Levy/Merry 1986, S. 3-9; Bartunek/Moch 1987)

Hinsichtlich der **Formen organisationaler Veränderungen** existiert keine einheitliche Klassifizierung. Eine überschneidungsfreie Einteilung ist zudem nicht möglich, da sich verschiedene Veränderungsformen in der Regel überlagern und die Formen gemeinsam auftreten. Für ein grundsätzliches Verständnis sind jedoch die Bezeichnungen Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung und Remodellierung hilfreich (vgl. Vahs 2019, S. 269-270). Restrukturierung (auch Reorganisation) bezeichnet Veränderungen von Strukturen und -prozessen sowie eingesetzten Systemen und Ressourcen. Restrukturierung ist damit ein Überbegriff für verschiedene Veränderungen, wozu beispielsweise die Optimierung von Abläufen, Änderungen der Hierarchie, Auslagerung von Organisationsteilen und/oder Stellenabbau zählen (vgl. Vahs 2019, S. 269-270). Restrukturierungen sind die in Europa am häufigsten vorkommenden organisationalen Veränderungen (vgl. Eurofond 2016, S. 17). Während mit Reorientierung Änderungen der Organisationsstrategie umschrieben werden, umfasst Revitalisierung Veränderungen der Fähigkeiten und des Verhaltens der Akteure in der Organisation. Änderungen der Personalführung, z. B. in Richtung stärkerer Delegation von Verantwortung und Kompetenzen an unterstellte Mitarbeiter, sind hier einzuordnen (vgl. Vahs 2019, S. 269-270). Remodellierung ist die am tiefsten greifende Veränderung und betrifft Änderungen geteilter Werte, Überzeugungen und Einstellungen der Akteure in der Organisation. Diese Änderungen betreffen den Kern der Organisationskultur (vgl. Vahs 2019, S. 269-270). In den folgenden Kapiteln werden teilweise leicht abweichende Formen organisationaler Veränderungen beschrieben, die sich jedoch den hier vorgestellten übergeordneten Formen zuordnen lassen.

Letztlich lässt sich bisherige Forschung zu organisationalen Veränderungen in **zwei übergeordnete Forschungsstränge** klassifizieren (vgl. Oreg/Berson

2019, S. 4). Der erste, etwas ältere Forschungsstrang umfasst die Analyse von Faktoren, die zur Entstehung organisationaler Veränderungen beitragen und die Analyse von Auswirkungen von Veränderungen auf die Organisation, z. B. die organisationale Leistung (vgl. Oreg/Berson 2019, S. 4-5). Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Ebene der Organisation, d. h. auf Faktoren der Makro-Ebene (vgl. Stickland 2002, S. 43; Oreg/Berson 2019, S. 4-5). Beispielsweise ist das in Forschung und Praxis verbreitete Burke-Litwin Modell organisatorischer Leistung und Veränderung in diesen Forschungsstrang einzuordnen (vgl. Burke/Litwin 1992). Es folgt dem zuvor innerhalb des situativen Ansatzes beschriebenen Bild einer Organisation als offenes System, in dem die externe Umwelt Einfluss auf die Organisation nimmt und dadurch die organisationale Leistung beeinflusst (vgl. Burke 2018, S. 226). Fokus ist die Analyse der externen Umwelt als Auslöser für organisationale Veränderungen (vgl. Burke 2018, S. 222-244).

In den zweiten und etwas jüngeren Forschungsstrang zu organisationalen Veränderungen ist die vorliegende Arbeit einzuordnen. Der Forschungsstrang beschäftigt sich mit organisationalen Veränderungen aus der Perspektive der Akteure in der Organisation (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3-5; Oreg/Berson 2019, S. 5). Diese Forschung setzt den Fokus auf die Mikro-Ebene und analysiert, welchen Einfluss organisationale Veränderungen auf Akteure nehmen. Dabei stehen psychologische Prozesse und Reaktionen der Akteure auf Veränderungen im Vordergrund (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3-5; Oreg/Berson 2019, S. 5). Wie Akteure in organisationalen Veränderungen fühlen, was sie über organisationale Veränderungen denken und inwiefern sie organisationale Veränderungen unterstützen steht im Fokus der Forschung (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011).

## **2.2 Akteure organisationaler Veränderungen**

### **2.2.1 Definition und Beschreibung**

**Akteure** organisationaler Veränderungen zeichnen sich durch ihre Beteiligung an Veränderungen aus, indem sie Veränderungen anstoßen, sie vorantreiben oder von ihnen betroffen sind und dadurch Einfluss nehmen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265). Organisationsmitglieder sind interne Akteure. Darunter fallen die Organisationsleitung, Manager der unteren und mittleren

Ebene sowie Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265; Oreg/Michel/By 2013, S. 3; Schulte-Zurhausen 2014, S. 249-250; Heyden et al. 2017). Hinzu kommen Spezialisten aus den Bereichen Organisation und Personal (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265; Alfes/Truss/Gill 2010). Zudem hat die betriebliche Interessenvertretung umfassende Beteiligungsrechte und ist daher ein wichtiger Akteur organisationaler Veränderungen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265; Krüger 2014, S. 42-45). Externe Akteure sind externe Berater, die unterstützend zu organisationalen Veränderungen hinzugezogen werden und diese gestalten, selbst in der Regel jedoch nicht von den Veränderungen betroffen sind (vgl. Burke 2018, S. 51). Kunden, Lieferanten und andere externe Anspruchsgruppen können, je nach Veränderung, ebenfalls Betroffene von Veränderungen sein, die in der Regel jedoch nicht aktiv an der Gestaltung der Veränderungen beteiligt sind (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265). Da die Beteiligung der externen Akteure stark von der jeweiligen Organisation und Veränderung abhängig ist, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den internen Akteuren. Mit den internen Akteuren werden über Organisationen und Veränderungen hinweg bestimmte Aufgaben und Funktionen in Veränderungen assoziiert.

So erstreckt sich der Entscheidungsbereich der **Organisationsleitung**, d. h. der oberen Leitungsebene (auch Top Management), auf die gesamte Organisation. Die Organisationsleitung trifft Grundsatzentscheidungen über Ziele, Strategie und Struktur der Organisation (vgl. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166; Schulte-Zurhausen 2014, S. 251). Damit ist sie wichtiger Initiator organisationaler Veränderungen (vgl. Huy/Corley/Kraatz 2014; Heyden et al. 2017), veranlasst Maßnahmen zur Umsetzung und stellt notwendige Ressourcen bereit (vgl. Huy/Corley/Kraatz 2014; Zink et al. 2015, S. 235-236). Ihr kommt darüber hinaus eine wichtige kommunikative Rolle in Veränderungen zu (vgl. Schweiger/DeNisi 1991; DiFonzo/Bordia 1998; Hansma/Elving 2008). Forschung zur Organisationsleitung beschäftigt sich unter Rückgriff auf die Upper-Echelon-Theorie (vgl. Hambrick 2007) einerseits mit der Frage, inwiefern Charakteristika der Organisationsleitung (z. B. Zusammensetzung) mit der Initiierung und dem Verlauf organisationaler Veränderungen zusammenhängen (vgl. z. B. Cho/Hambrick 2006; Nadkarni/Herrmann 2010; Nadkarni/Chen 2014; Chen/Nadkarni 2017). Weniger

vorhandene Forschung auf der Mikro-Ebene untersucht andererseits, wie die Organisationsleitung Reaktionen von Akteuren auf Veränderungen beeinflusst (vgl. z. B. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013).

Zentrale Aufgabe der **Manager der unteren und mittleren Ebene** ist die Konkretisierung der Organisationsziele und der Entscheidungen der Organisationsleitung (vgl. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166; Schulte-Zurhausen 2014, S. 250). Während Manager der mittleren Ebene sowohl strategische als auch operative Entscheidungen treffen, liegt der Fokus der unteren Manager stärker auf operativen Entscheidungen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 250; Burnes 2017, S. 497). Managern der mittleren Ebene kommt in organisationalen Veränderungen daher ähnlich zur Organisationsleitung eine wichtige Rolle hinsichtlich der Initiierung und Umsetzung von Veränderungen zu (vgl. Balogun/Johnson 2004, 2005; Heyden et al. 2017). Dies wird jedoch erst seit jüngerer Zeit so gesehen, da länger zurückliegende Forschung mittlere Manager primär als Barrieren für organisationalen Wandel verstanden hat (vgl. z. B. Biggart 1977; Guth/MacMillan 1986).

Jüngere Forschung zu organisationalen Veränderungen fokussiert vermehrt die intermediäre Position unterer und mittlerer Manager, die sich aus der Position in der Hierarchie zwischen Organisationsleitung und unterstellten Mitarbeitern ergibt. Mit dieser intermediären Position sind verschiedene Herausforderungen im Kontext organisationaler Veränderungen verbunden (vgl. Floyd/Lane 2000; Balogun 2003; Bryant/Stensaker 2011). So sind Manager der unteren und mittleren Ebene einerseits selbst von Veränderungen betroffen und müssen mit diesen umgehen. Es zeigt sich, dass sich organisationale Veränderungen negativ auf Wohlbefinden und Stress von Managern auswirken (vgl. z. B. Lindorff/Worrall/Cooper 2011; Kriegesmann/Kley 2014), sie aber auch Wege finden, mit Unsicherheiten umzugehen (vgl. Herzig/Jimmieson 2006). Andererseits sind untere und mittlere Manager für die Umsetzung der Veränderungen in ihren Bereichen verantwortlich (vgl. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166). Sie können zudem zur Akzeptanz der Veränderungen bei unterstellten Mitarbeitern beitragen oder diese mindern (vgl. Balogun 2003; Tanner/Otto 2016; Otto/Thomson/Rigotti 2018).

**Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung** sind ebenso von Veränderungen betroffen, besitzen jedoch vergleichsweise wenig Kontrolle darüber, welche Veränderungen in welcher Art und Weise umgesetzt werden (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3). Zwar betont die Organisationsentwicklung die Beteiligung von Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen an organisationalen Veränderungen (vgl. Burke 2018, S. 44-46). Studien zeigen zudem, dass sich die Möglichkeit der Partizipation positiv auf Reaktionen auf Veränderungen auswirkt (vgl. Wanberg/Banas 2000; Georgalis/Samaratunge/Kimberley 2015). Dennoch können Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung selten selbstständig über Veränderungen entscheiden, da ihnen die notwendige Entscheidungsbefugnis und der Zugang zu ausreichend Ressourcen fehlt. Ihr Einfluss auf organisationale Veränderungen entsteht vielmehr aus ihren Reaktionen auf Veränderungen und ihrem Einfluss auf andere Akteure (vgl. Bartunek/Huang/Walsh 2008; Bartunek/Jones 2017).

**Spezialisten** nehmen durch ihre Expertise Einfluss auf organisationale Veränderungen. Sie stammen insbesondere aus den Bereichen Organisation und Personal (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265). So können Personalmanager, indem sie eine zentrale Rolle bei der Kommunikation von Veränderungen spielen, die Veränderungsbereitschaft fördern und Akteure in Veränderungen unterstützen, indem sie Maßnahmen für den Erwerb neuer Fähigkeiten zur Verfügung stellen und durchführen (vgl. Maheshwari/Vohra 2015; Alfes et al. 2019). Zudem können sie als strategischer Partner der Organisationsleitung auftreten und damit die Ausrichtung organisationaler Veränderungen mitbestimmen (vgl. Caldwell 2001, S. 50-51; Alfes/Truss/Gill 2010).

Letztlich ist die **betriebliche Interessenvertretung** ein wichtiger Akteur organisationaler Veränderungen (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011, S. 175-178; Krüger 2014, S. 42-45). Betriebs- (im privatwirtschaftlichen Sektor) und Personalrat (im öffentlichen Sektor) werden in Betrieben bzw. Dienststellen mit mindestens fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern gebildet und haben verschiedene Möglichkeiten bzw. Pflichten, Einfluss auf organisationale Veränderungen zu nehmen (vgl. BetrVG; BPersVG). Durch die rechtliche Verankerung der betrieblichen Interessenvertretung in Deutschland hat sie eine gefestigte Stellung in der Organisation und nutzt

diese, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten. Sie vermittelt zwischen Organisationsleitung und zu vertretenden Mitarbeitern und trägt damit zur Verringerung von Informationsasymmetrien und Interessenkonflikten zwischen Akteuren bei (vgl. Frege 2002, S. 235-236). Je mehr Einfluss der Interessenvertretung in der Organisation gewährt wird, desto besser ist der Informationsfluss zwischen Akteuren und desto eher können organisationale Veränderungen mit Akzeptanz der Akteure umgesetzt werden (vgl. Frege 2002, S. 235-236).

Forschung zu organisationalen Veränderungen tendiert bislang dazu, zwischen Akteuren, die aktiv an Veränderungen beteiligt sind (change agents; vgl. By/Hughes/Ford 2016) und solchen, die eher passiv von Veränderungen betroffen sind (change recipients; vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011) zu unterscheiden. Diese Klassifikation hat dazu beigetragen, dass Interaktionen zwischen bestimmten Akteuren und Reaktionen bestimmter Akteure auf Veränderungen intensiver untersucht, während andere Akteure vernachlässigt wurden (vgl. 1.2), was damit zu begründen ist, dass die aktive bzw. passive Beteiligung an Veränderungen bislang zu stark an formale Positionen in der Organisation geknüpft wurde (vgl. By/Hughes/Ford 2016, S. 8-9; Lewis 2019, S. 4-7; Oreg/Berson 2019, S. 48).

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe **Veränderungssender** (change agent; vgl. By/Hughes/Ford 2016) und **Veränderungsempfänger** (change recipient; vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011) ebenfalls verwendet, um Akteure näher zu beschreiben. Wichtig ist jedoch, dass mit den Bezeichnungen keinesfalls feste Akteure oder Positionen in der Organisation assoziiert werden. Vielmehr helfen die Begrifflichkeiten, die Perspektive zu verdeutlichen, aus der ein Akteur betrachtet wird. So verweist der Begriff Veränderungssender darauf, dass ein Akteur A durch eine spezifische Interaktion Einfluss auf einen anderen Akteur B nimmt. Der Begriff Veränderungsempfänger wird verwendet, wenn die Reaktion eines Akteurs auf Veränderungen im Fokus der Analyse steht.

### 2.2.2 Interaktionen in organisationalen Veränderungen

Allgemein wird unter einer **Interaktion** das Einwirken verschiedener Akteure aufeinander verstanden, ohne dass dieser Einwirkung notwendigerweise



eine Absicht, ein Plan oder das Wissen über die Einwirkung unterstellt werden muss. Die Einwirkung kann einseitig und wechselseitig stattfinden (vgl. Weick 1985, S. 151-160; Blickle 2004, S. 57; Nerdinger 2014, S. 56). In welcher Form sie erfolgt, ist zunächst zweitrangig. Interaktionen sind für das Bestehen einer Organisation essenziell, da sie organisatorische Abläufe sichern. Sie stellen außerdem ein grundlegendes menschliches Bedürfnis dar (vgl. Nerdinger 2014, S. 56-57).

In organisationalen Veränderungen interagieren verschiedene Akteure und wirken aufeinander ein. Dies zeigt sich auf verschiedene Art und Weise, wird in der Forschung, die sich mit der Perspektive der Akteure organisationaler Veränderungen auseinandersetzt, jedoch besonders durch (1) Kommunikation, (2) Personalführung, (3) gemeinsame Bedeutungskonstruktion (sense-making) und (4) Macht, Legitimität und Politik thematisiert und daher im Folgenden entlang dieser Schwerpunkte ausgeführt.

(1) Interaktion erfolgt maßgeblich in Form von **Kommunikation**. Entgegen dem Verständnis von Watzlawick/Beavin/Jackson (2017), welche die Begriffe gleichsetzen, kann Kommunikation als Teilmenge von Interaktion verstanden werden (vgl. Nerdinger 2014, S. 56). Sie ist definiert als der Austausch bzw. die Übermittlung von Informationen (vgl. Nerdinger 2012). In Ergänzung zur reinen Interaktion liegt ihr eine Absicht zugrunde. Akteure überbringen mittels eines Mediums Informationen und orientieren sich dabei aneinander (vgl. Blickle 2004, S. 60). Dafür bedarf es sprachlicher und sozialer Strukturen, die dem Verstehen und der Interpretation der Informationen dienen (vgl. Blickle 2004, S. 58; Nerdinger 2014, S. 56). Kommunikation erfolgt in verschiedenen Formen (mündlich, schriftlich, nonverbal) und verläuft in verschiedene Richtungen (aufwärts, abwärts, horizontal) (vgl. Nerdinger 2014, S. 57-68). Sie erfolgt in Organisationen sowohl formal, d. h. verbindlich und über vorgesehene Informationskanäle, als auch informell, d. h. unverbindlich und frei (vgl. Blickle 2004, S. 76; Nerdinger 2014, S. 59-68).

Formale und informelle Kommunikation sowie die Richtung von Kommunikation sind Gegenstand der Forschung zu organisationalen Veränderungen. So wird formale Kommunikation im Kontext organisationaler Veränderungen in Form von Qualität (vgl. z. B. Rogiest/Segers/van Witteloostuijn 2015)

und Inhalt (vgl. z. B. Armenakis/Harris 2002) der Kommunikation untersucht. Es existieren zudem vereinzelt Studien, welche die Richtung formaler Kommunikation in Veränderungen analysieren (vgl. z. B. Helpap 2016). Der Fokus der Forschung liegt insbesondere auf der abwärts gerichteten Kommunikation von Managern der unteren und mittleren Ebene mit unterstellten Mitarbeitern (vgl. z. B. Luo et al. 2016; Tanner/Otto 2016) und vergleichsweise weniger auf der Kommunikation zwischen Organisationsleitung und unterstellten Mitarbeitern (vgl. z. B. Schweiger/DeNisi 1991). Hinsichtlich der informellen Kommunikation stehen insbesondere (negative) Gerüchte, die sich in Veränderungen verbreiten, im Fokus der Forschung (vgl. Bordia et al. 2006; Nerdinger 2014, S. 68; Smet et al. 2016).

(2) Interaktionen zwischen Akteuren finden in organisationalen Veränderungen darüber hinaus im Rahmen von **Personalführung** statt. Personalführung ist definiert als „zielorientierte, wechselseitige Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern, die dazu bewegt werden sollen, Ziele [der Organisation] zu verfolgen“ (Scherer/Süß 2016, S. 181). Personalführung beinhaltet wechselseitige Interaktionen, da Manager im Rahmen der Führungsbeziehung auf unterstellte Mitarbeiter einwirken, die wiederum auch auf die Manager einwirken. Im Vergleich zum allgemeinen Interaktionsbegriff liegt Personalführung immer eine intendierte, zielorientierte Beeinflussung zugrunde (vgl. Weibler 2016, S. 25). Die Interaktionen finden darüber hinaus im Rahmen der Führungsbeziehung statt. Im Fokus der Forschung, die sich mit Personalführung im Kontext organisationaler Veränderungen auseinandersetzt, stand bislang vor allem, inwiefern Manager Reaktionen unterstellter Mitarbeiter auf Veränderungen durch Führung (z. B. Führungsstil) beeinflussen (vgl. z. B. Herold et al. 2008; Gilley/McMillan/Gilley 2009; Otto/Thomson/Rigotti 2018; Rogiest/Segers/van Witteloostuijn 2018; Oreg/Berson 2019, S. 10, 38). Insbesondere der Einfluss, den Manager der unteren und mittleren Ebene durch Führung auf unterstellte Mitarbeiter nehmen, wurde untersucht.

Kommunikation und Personalführung weisen Überschneidungen auf, da Kommunikation eine wesentliche Aufgabe der Personalführung darstellt (vgl. Oreg/Berson 2019, S. 38-39). Jedoch erfolgt Personalführung nicht ausschließlich über Kommunikation, sondern umfasst weitere Aspekte. Kommunikation ist zudem nicht auf die Führungsbeziehung begrenzt, sondern erfolgt

auch zwischen Akteuren außerhalb der Führungsbeziehung. Insofern werden Kommunikation und Personalführung in organisationalen Veränderungen separat betrachtet, um differenzierte Erkenntnisse zu Interaktionen zwischen Akteuren in Veränderungen zu erlangen.

(3) Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen werden auch im Rahmen der **gemeinsamen Bedeutungskonstruktion** (sensemaking) im Kontext organisationaler Veränderungen untersucht (vgl. Maitlis/Christianson 2014, S. 76). Als gemeinsame Bedeutungskonstruktion bzw. sensemaking wird die Konstruktion von Sinn für neuartige, mehrdeutige oder unerwartete Ereignisse bezeichnet (vgl. Gioia und Chittipeddi 1991, S. 442; Maitlis 2005, S. 21; Maitlis/Sonenshein 2010, S. 551). In organisationalen Veränderungen wirken Akteure (bewusst und unbewusst) aufeinander ein und konstruieren dadurch ein gemeinsames Verständnis der Veränderungen. Wie sensemaking im Kontext organisationaler Veränderungen stattfindet wird in der Forschung zu organisationalen Veränderungen intensiv und bislang insbesondere im Rahmen qualitativer Forschung untersucht (vgl. z. B. Bartunek et al. 2006; Balogun/Bartunek/Do 2015; Kraft/Sparr/Peus 2018).

(4) Letztlich findet die Analyse von Interaktionen zwischen Akteuren in Veränderungen vor dem Hintergrund von Themen der **Macht, Legitimität und Politik** statt, da es im Kontext organisationaler Veränderungen zur Veränderung von Machtverhältnissen kommt und mikropolitische Spiele auftreten. So fokussieren verschiedene Studien auf Machtstrukturen und politische Prozesse zwischen Akteuren im Rahmen organisationaler Veränderungen (vgl. z. B. Feldmann 1990, Buchanan/Badham 1999; Pettigrew 2001, S. 699; McClellan 2011). Es wird zudem untersucht, inwiefern Akteure in organisationalen Veränderungen legitimiert werden, Einfluss zu nehmen und inwiefern sie versuchen, ihre oder die Legitimität organisationaler Veränderungen zu sichern (vgl. z. B. Brown 1998; Landau/Drori/Terjesen 2014).

### 2.2.3 Reaktionen auf organisationale Veränderungen

Lange Zeit wurden Reaktionen auf organisationale Veränderungen weitestgehend auf das Konzept des **Widerstands gegenüber Veränderungen** reduziert (vgl. Piderit 2000; Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 362). Widerstand wurde als hemmende Kraft gesehen, die zur Aufrechterhaltung des Status-

Quo beiträgt und Ursache dafür ist, dass organisationale Veränderungen ihre Ziele nicht erreichen (vgl. Piderit 2000, S. 784; Oreg 2006, S. 73). Etwa seit dem Jahr 2000 wird das Konzept des Widerstands gegenüber Veränderungen jedoch kritisiert, da es eine verzerrte Sichtweise fördert (vgl. Dent/Goldberg 1999; Piderit 2000). So wird implizit angenommen, dass die fehlende Zielerreichung organisationaler Veränderungen auf fehlende Änderungsbereitschaft bei Akteuren zurückzuführen ist, die vor allem von Veränderungen betroffen sind (z. B. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung), nicht jedoch auf mögliche Fehler der Akteure, die für die Initiierung und Umsetzung organisationaler Veränderungen verantwortlich sind (vgl. Dent/Goldberg 1999, S. 26; Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 362). Darüber hinaus wird nicht berücksichtigt, dass Widerstand nicht zwangsläufig dysfunktional sein muss, sondern sich in Widerstand auch funktionale Kritik an organisationalen Veränderungen wiederfinden kann (vgl. Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 367; Oreg et al. 2018, S. 71).

Aus diesem Grund hat Piderit (2000) zu einer Abkehr vom Konzept des Widerstands gegenüber Veränderungen aufgerufen und ist damit dem Aufruf von Dent und Goldberg (1999) gefolgt. Piderit (2000) schlägt stattdessen eine dreigliedrige Konzeptualisierung von Reaktionen vor, welche Oreg, Vakola und Armenakis (2011) unter dem Begriff der **Reaktionen auf Veränderungen** aufgreifen. Die dreigliedrige Konzeptualisierung von Reaktionen auf Veränderungen bietet den Vorteil, dass ein breites Spektrum an sowohl positiven als auch negativen Reaktionen auf Veränderungen abgedeckt wird. Darüber hinaus erlaubt die Konzeptualisierung die Auffassung von Widerstand als Ressource statt ausschließlich als Barriere für organisationale Veränderungen (vgl. Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 367; Oreg et al. 2018, S. 71). Sie dient daher als Grundlage für die vorliegende Arbeit.

Konkret unterscheiden Oreg, Vakola und Armenakis (2011) affektive, kognitive und behaviorale Reaktionen auf Veränderungen. Affektive Reaktionen beziehen sich auf Emotionen in Bezug auf organisationale Veränderungen. Sie umfassen Gefühle, Stimmungen und Aktivität des sympathischen Nervensystems (vgl. Piderit 2000, S. 786; Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Kognitive Reaktionen beinhalten Überzeugungen und Gedanken über organisati-

onale Veränderungen. Sie beziehen sich auf die positive, negative oder neutrale Bewertung von Veränderungen (vgl. Piderit 2000, S. 786; Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Behaviorale Reaktionen umfassen Verhaltensintentionen sowie tatsächliches Verhalten in Bezug auf organisationale Veränderungen (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 478). Darunter fällt, inwiefern Akteure Veränderungen unterstützen, sich ihr widersetzen oder intendieren eines von beidem zu tun (vgl. Piderit 2000, S. 786; Oreg/Vakola/Armenakis 2011).

Affektive, kognitive und behaviorale Reaktionen auf Veränderungen sind nicht unabhängig voneinander. So hängen Gefühle in Bezug auf organisationale Veränderungen mit dem zusammen, was Akteure über organisationale Veränderungen denken oder intendieren zu tun (vgl. Oreg 2006, S. 76). Nichtsdestotrotz sind die Reaktionen voneinander zu unterscheiden, da sie verschiedene Aspekte eines Phänomens betrachten. Sie können zudem auch unterschiedlich ausfallen (vgl. Piderit 2000; Oreg 2006, S. 76). Nur in wenigen Fällen lassen sich Reaktionen auf Veränderungen nicht den affektiven, kognitiven oder behavioralen Reaktionen zuordnen, da eine nicht trennbare Vermischung der Aspekte innerhalb eines Konstrukts stattfindet (vgl. z. B. Fugate/Kunicki/Scheck 2002) oder Reaktionen auf allgemeiner Ebene untersucht werden (vgl. z. B. Eby et al. 2000). Die Mehrheit an Studien lässt sich hingegen entlang der affektiven, kognitiven und behavioralen Reaktionen auf Veränderungen nach Oreg, Vakola und Armenakis (2011) systematisieren. Wichtig ist, dass Reaktionen auf Veränderungen sich über ihren Bezug zu organisationalen Veränderungen definieren. Damit sind sie von allgemeinen, von organisationalen Veränderungen unabhängigen Einstellungen oder Reaktionen abzugrenzen. Reaktionen auf Veränderungen sind darüber hinaus von nachgelagerten arbeitsbezogenen (z. B. organisationales Commitment) und persönlichen Konsequenzen (z. B. Gesundheit) zu unterscheiden (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Im Folgenden wird der Forschungsstand zu affektiven, kognitiven und behavioralen Reaktionen auf Veränderungen dargestellt.

In Bezug auf **affektive Reaktionen auf Veränderungen** standen insbesondere wahrgenommener Stress und positive sowie negative Emotionen im Fo-

kus der Forschung (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011). So fanden Schumacher et al. (2016) einen Zusammenhang zwischen organisationalen Veränderungen und emotionaler Erschöpfung von Akteuren (vgl. Schumacher et al. 2016). Bordia und Kollegen (2006) zeigten im Rahmen der Untersuchung einer umfassenden Veränderung im Krankenhauskontext in ähnlicher Weise, dass negative Gerüchte über Veränderungen Stress der beteiligten Akteure erhöht. Wisse und Slebos (2016) fanden heraus, dass Gefühle von Stress individuell unterschiedlich sind. So sammelten die Forscher empirische Evidenz, dass persönliche Konsequenzen, die aus organisationalen Veränderungen resultieren sowie die persönliche und soziale Identität eine Rolle dabei spielen, inwiefern Veränderungen das Stresserleben erhöhen (vgl. Wisse/Slebos 2016).

Eriksson (2004) untersuchte Emotionen von Akteuren im Kontext einer Remodellierung, also tiefgreifenden kulturellen Veränderung eines Unternehmens und fand, dass beteiligte Akteure negative Emotionen als Reaktionen auf die Veränderungen zeigten. Balogun, Bartunek und Do (2015) führten eine qualitative Längsschnitt-Studie durch und identifizierten ein von Kontextfaktoren abhängiges, komplexes Verlaufsmuster von Emotionen der Organisationsleitung über den Prozess einer Reorientierung, d. h. strategischen Veränderung. Paterson und Cary (2002) fokussierten darüber hinaus die spezifische Emotion Angst und fanden im Kontext einer organisationalen Veränderung mit Stellenabbau, dass das Ausmaß an Angst durch die Art und Weise beeinflusst wird, wie Veränderungen durchgeführt werden. So trugen wahrgenommene Unterstützung und die Möglichkeit zu Partizipation zur Reduzierung von Angst bei (vgl. Paterson/Cary 2002). Eine Studie von Agote, Aramburu und Lines (2016) legte den Fokus hingegen auf positive Emotionen und konnte zeigen, dass authentische Führung zu positiven Reaktionen auf Veränderungen beiträgt.

In Bezug auf **kognitive Reaktionen auf Veränderungen** wurde analysiert, wie Akteure eine Veränderung bewerten. Dies umfasst beispielsweise, inwiefern Akteure organisationale Veränderungen als Bedrohung bewerten, da sie mit ihr bestimmte negative Konsequenzen verbinden (vgl. z. B. Fugate/Prussia/Kinicki 2012; Biggane et al. 2017). Inwiefern Akteure organisationale-

Veränderungen positiv bewerten (vgl. z. B. Wanberg/Banas 2000), beispielsweise da sie mit ihnen bestimmte positive Konsequenzen assoziieren, wurde ebenfalls untersucht (vgl. Vakola 2014). Ebenfalls den kognitiven Reaktionen zugeordnet wird Commitment gegenüber organisationalen Veränderungen, also die Bindung, die Akteure gegenüber Veränderungen aufweisen (vgl. Oreg, Vakola und Armenakis 2011). Auch das affektive Commitment gegenüber organisationalen Veränderungen (vgl. Herscovitch/Meyer 2002) stellt (trotzdem die Bezeichnung es anders vermuten lässt) eine kognitive Reaktion dar, da es sich auf die Bewertung von Veränderungen bezieht (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 476; Vakola/Armenakis/Oreg 2013, S. 105; 116). Es wurde im Kontext organisationaler Veränderungen mehrfach untersucht (vgl. z. B. Neves/Caetano 2009; Michel/Stegmaier/Sonntag 2010; van der Voet 2016). So konnten Studien zeigen, dass das affektive Commitment gegenüber organisationalen Veränderungen in Abhängigkeit der partizipativen Führung, Charakteristika der Akteure (vgl. Rogiest/Segers/Witteloostuijn 2018) dem Kommunikationsstil des Managers (vgl. Luo et al. 2016) und dem Vertrauen in diesen (vgl. Neves/Caetano 2009) variiert.

**Behaviorale Reaktionen auf Veränderungen** wurden im Vergleich zu affektiven und kognitiven Reaktionen weniger untersucht (vgl. Lamm/Gordon 2010, S. 427; Kim/Hornung/Rousseau 2011, S. 1666; Vakola 2016, S. 202). Um erfassen zu können, inwiefern Akteure organisationale Veränderungen unterstützen oder sich ihnen widersetzen, konzeptualisierten Herscovitch und Meyer (2002) die Verhaltensreaktionen auf Veränderungen entlang fünf Dimensionen. Die Dimensionen reichen von aktivem und passivem Widerstand, darüber sich zu fügen (Compliance), Kooperation bis zur aktivsten Form der Unterstützung, die als Championing-Verhalten bezeichnet wird (vgl. Herscovitch/Meyer 2002).

Dieser Konzeptualisierung folgend fanden Meyer und Kollegen (2007) ähnlich zu Herscovitch und Meyer (2002) einen Zusammenhang zwischen dem Commitment von Akteuren gegenüber organisationalen Veränderungen und der behavioralen Reaktion auf Veränderungen. Stanley, Meyer und Topolnytsky (2005) wiesen darüber hinaus im Rahmen der Analyse von Veränderungen in unterschiedlichen Organisationen (Studie 1) sowie einer Rest-

strukturierung und Remodellierung innerhalb einer Organisation (Studie 2) einen negativen Zusammenhang zwischen veränderungsbezogenem Zynismus und behavioralen Reaktionen auf Veränderungen nach. In einer Langzeit-Untersuchung konnte Vakola (2016) im Kontext einer technologischen Veränderung in einer Bank zeigen, dass zu Beginn der Veränderung sowohl aktiver und passiver Widerstand, als auch Kooperations- und Championing-Verhalten bei Akteuren zu beobachten war. Die Akteure, die bereits zu Beginn der Veränderung Championing-Verhalten zeigten, hielten diese Reaktion nach etwa 13 Monaten bei. Widerstand wurde insbesondere durch zu hohe persönlich wahrgenommene Kosten der Veränderung und ein mangelndes Kompetenzzempfinden, die Veränderungen bewältigen zu können, ausgelöst. Steigerte sich das Kompetenzzempfinden, schwächte sich aktiver Widerstand mit der Zeit zu passivem Widerstand ab (vgl. Vakola 2016).

### **2.3 Entwicklung eines Forschungsmodells zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf organisationale Veränderungen**

Die Forschung zu organisationalen Veränderungen ist umfangreich (vgl. 2.1; 2.2) und auch das Interesse der Praxis an organisationalen Veränderungen und deren Umsetzung sind hoch (vgl. Kotter/Rathgeber 2017; Lederer 2018; Spiegel 2018). Dennoch bleibt die Umsetzung von Veränderungen eine der größten Herausforderungen für Organisationen (vgl. Beer/Nohria 2000; Meaney/Pung 2008; Burnes 2017, S. 5) (vgl. 1.2).

Während Forschung betont, dass Reaktionen der Akteure auf Veränderungen entscheidend für ihre zielgerichtete Umsetzung sind und Reaktionen auf Veränderungen durch Interaktionen zwischen Akteuren geprägt werden, greift die Forschung bislang zu kurz und ein umfassendes Verständnis der Interaktionen zwischen Akteuren und ihrer Reaktionen auf Veränderungen bleibt aus (vgl. 1.2). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass bisherige Forschung den Einfluss hierarchisch übergeordneter Akteure auf Akteure darunterliegender Hierarchieebenen untersucht, einen umgekehrten Einfluss jedoch vernachlässigt. Zudem haben einige Akteure trotz ihrer Bedeutung im Kontext organisationaler Veränderungen in bisherigen Untersuchungen nur eine ge-



ringe Rolle gespielt (vgl. 1.2). Der Fokus der Forschung ist damit zu begründen, dass bestimmte Rollen in Veränderungen zu stark an bestimmte Akteure und Positionen in der Hierarchie geknüpft werden (vgl. 1.2).

Um die vergleichsweise einseitige Perspektive aufzulösen, ist eine neutrale Betrachtung der Akteure organisationaler Veränderungen ohne Zuschreibung bestimmter Rollen nach Positionen notwendig und hilfreich. Das in Abbildung 2.1 dargestellte **Forschungsmodell** stellt eine solche Betrachtungsweise dar. Es bildet den konzeptionellen Rahmen der vorliegenden Arbeit und vermag einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis der Interaktionen zwischen Akteuren und ihrer Reaktionen auf Veränderungen zu leisten.

Das Forschungsmodell bildet Akteure organisationaler Veränderungen in abstrahierter Form (dargestellt als Akteur A und B), ihre Interaktionen und Reaktionen auf Veränderungen ab. Der Rahmen mit der Bezeichnung organisationale Veränderung um die Elemente des Modells verdeutlicht den Kontext, in den die Akteure, ihre Interaktionen und ihre Reaktionen auf Veränderungen eingebettet sind. Interaktionen zwischen Akteuren sind durch zwei Pfeile zwischen den Akteuren illustriert, die durch ihre Richtung die Einwirkung von Akteur A auf Akteur B sowie die Einwirkung von Akteur B auf Akteur A verdeutlichen. Die Interaktionen finden beispielsweise im Rahmen von Kommunikation oder Personalführung in Veränderungen statt (vgl. 2.2.2). Die vorgenommene Abstraktion der Akteure in Akteur A und Akteur B erlaubt darüber hinaus die neutrale Berücksichtigung aller Akteure organisationaler Veränderungen und ihrer Interaktionen, ohne festzulegen, welche Aufgaben und Funktionen spezifischen Akteuren in Veränderungen aufgrund ihrer Position in der Organisation zukommen oder von ihnen erwartet werden.

Akteure weisen im Verlauf einer organisationalen Veränderung verschiedene Gefühle (affektiv) und Gedanken (kognitiv) in Bezug auf Veränderungen auf, haben bestimmte Verhaltensintentionen oder zeigen Verhalten in Bezug auf Veränderungen (behavioral). Im Kontext einer organisationalen Veränderung treten also verschiedene Reaktionen auf Veränderungen auf. Diese Reaktionen auf Veränderungen sind rechts im Modell abgebildet. Sie gehen von Akteur A und Akteur B aus, was durch den jeweiligen Pfeil von Akteur A bzw. B zu den Reaktionen verdeutlicht wird. Auch hier erlaubt die Darstellung eine neutrale Perspektive, da jeglicher Akteur Empfänger von Veränderungen sein

kann, indem er auf diese reagiert. Die Pfeile von den Reaktionen zu den Akteuren deuten an, dass Reaktionen auch zurück auf die Akteure wirken und in nachfolgende Interaktionen zwischen Akteuren einfließen. Da dies nicht im Vordergrund der vorliegenden Arbeit steht sind diese Pfeile als gestrichelte Linien dargestellt.

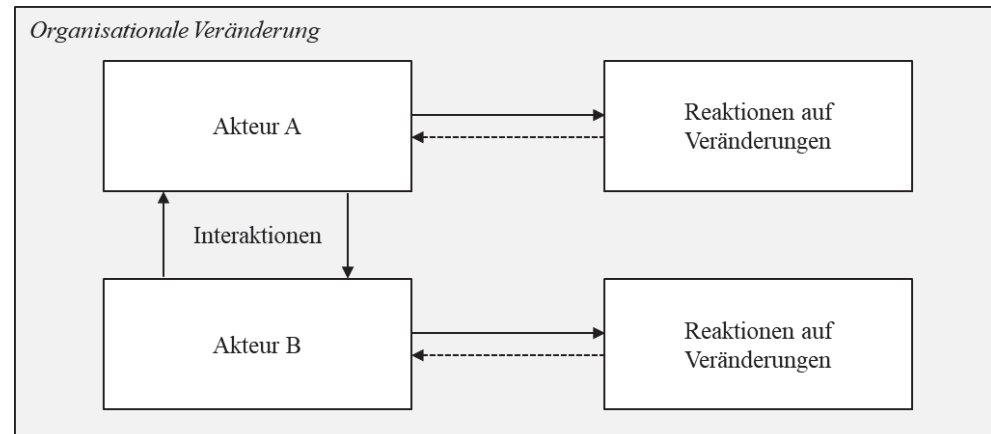


Abb. 2.1: Forschungsmodell zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen

Es sei zudem nochmals auf die Trennung zwischen Interaktionen der Akteure und Reaktionen auf Veränderungen verwiesen. So steht im Vordergrund, inwiefern Reaktionen auf Veränderungen durch Interaktionen zwischen Akteuren beeinflusst werden. Eine getrennte Betrachtung von Interaktionen und Reaktionen auf Veränderungen ist notwendig, um sowohl Interaktionen als auch Reaktionen auf Veränderungen differenziert analysieren und erklären zu können (vgl. 1.1). Welche Akteure im Rahmen der folgenden empirischen Untersuchungen fokussiert und welche Interaktionen zwischen Akteuren und Reaktionen auf Veränderungen untersucht werden, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

### 3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell

In Kapitel 4 bis 7 werden empirische Studien zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen durchgeführt, die sich in das in Abbildung 2.1 dargestellte Forschungsmodell einordnen lassen. Die in den Studien untersuchten Fragestellungen werden auf Basis theoretischer und konzeptioneller Überlegungen sowie bestehender empirischer Erkenntnisse abgeleitet. Abhängig von der Fragestellung und dem Forschungsstand werden quantitative und qualitative Methoden der Datenerhebung und -auswertung angewendet, um neue Erkenntnisse zu generieren. So eignet sich qualitative Forschung insbesondere dann, wenn ein bislang wenig erforschter Untersuchungsgegenstand offen und im Detail beleuchtet werden soll. Das Ziel liegt in einem tiefgehenden Verständnis des Einzelfalls (vgl. Breuer 2010, S. 37-39; Lamnek/Krell 2016, S. 33-43). Quantitative Forschung findet Anwendung, wenn das Ziel darin besteht, auf theoretischen Überlegungen basierende Zusammenhänge zu finden, zu überprüfen und von einer Stichprobe auf die Gesamtpopulation zu übertragen (vgl. Creswell/Creswell 2018, S. 147-148).

Die Schwerpunkte der Kapitel 4 bis 7 sind in Abbildung 3.1 visualisiert. Die Abbildung entspricht in der Struktur dem zuvor dargestellten Forschungsmodell, anstelle der abstrakten Bezeichnung Akteur A und Akteur B sind jedoch die Akteure gerückt, die in den empirischen Studien im Fokus stehen. (Unterstellte) Mitarbeiter sind an die Stelle von Akteur A gerückt (vgl. Abb. 3.1). Unterstellt ist in Klammern gesetzt, da die Bezeichnung Mitarbeiter in der vorliegenden Arbeit innerhalb der Primärorganisation verwendet wird, um die hierarchische Beziehung zu übergeordneten Akteuren verdeutlichen zu können. An die Stelle von Akteur B sind Organisationsleitung, Manager der unteren und mittleren Ebene sowie die betriebliche Interessenvertretung getreten. In Kapitel 4 bis 6 werden Interaktionen zwischen Organisationsleitung und Managern der unteren und mittleren Ebene mit (unterstellten) Mitarbeitern untersucht. Zudem stehen Reaktionen der Akteure auf Veränderungen im Fokus der Analyse. Schwerpunkt von Kapitel 7 ist die Analyse der Interaktion zwischen betrieblicher Interessenvertretung und zu vertretenden Mitarbeitern.

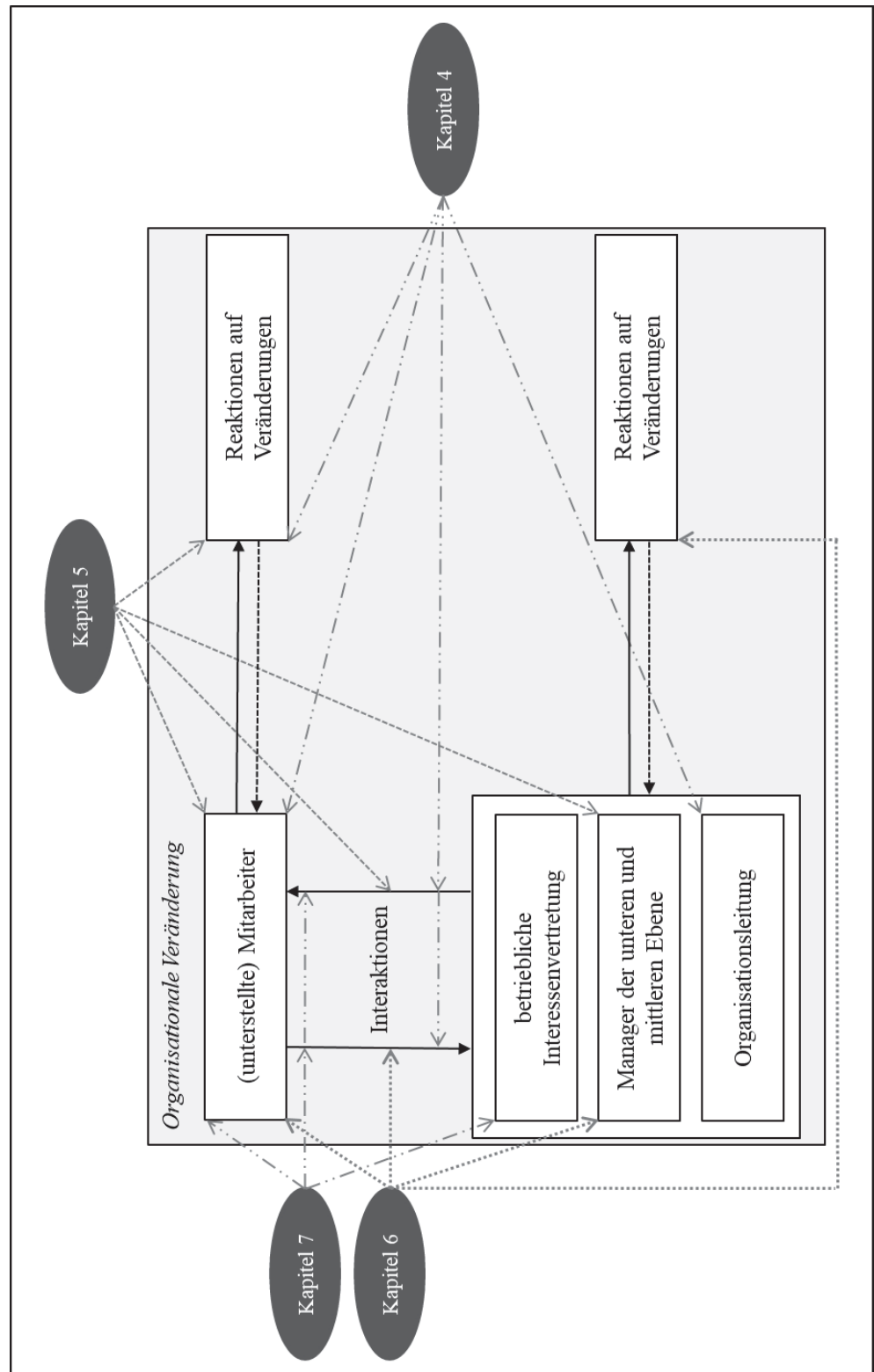


Abb. 3.1: Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell

Kapitel 4 bis 7 sind in Abbildung 3.1 durch Ellipsen dargestellt. Die gestrichelten Pfeile, die von den Ellipsen ausgehen und auf die Elemente des Modells zeigen, verdeutlichen die Schwerpunkte der Kapitel. Konkret wird in **Kapitel 4** (Top management's communication and employees' commitment to organizational change – The role of perceived fairness and change experience) im Rahmen eines quantitativ-quasi-experimentellen Designs untersucht, wie die Organisationsleitung durch die Art und Weise wie sie eine Veränderung kommuniziert (programmatisch oder partizipativ), das affektive, veränderungsbezogene Commitment unterstellter Mitarbeiter beeinflusst. Zudem werden wahrgenommene Fairness als mediierende (erklärende) und Erfahrungen mit Veränderungen als moderierende (die Ausprägung von Zusammenhängen beeinflussende) Variablen berücksichtigt. Die Studie erweitert damit bisher wenig vorhandene empirische Evidenz bezüglich der Wirkung verschiedener Kommunikationsstrategien in Veränderungen. Die Forschung zur Interaktion zwischen Organisationsleitung und unterstellten Mitarbeitern und die Forschung zu Reaktionen der Mitarbeiter auf Veränderungen wird durch die Analyse des Einflusses der Kommunikation auf das affektive, veränderungsbezogene Commitment erweitert. Aus praktischer Perspektive können die gewonnenen Erkenntnisse helfen, Kommunikation in Veränderungen gezielt einzusetzen.

In **Kapitel 5** (The effect of transformational leadership on employees' championing behavior – An empirical analysis) wird der Einfluss von Personalführung unterer und mittlerer Manager auf unterstellte Mitarbeiter untersucht. Mittels eines quantitativ-empirischen Forschungsdesigns wird der Frage nachgegangen, inwiefern transformationale Führung über zwei mediierende Mechanismen dazu beiträgt, dass Mitarbeiter eine Veränderung (behavioral) unterstützen. Konkret wird untersucht, inwiefern transformationale Führung das Arbeitsengagement der Mitarbeiter steigert und die Wahrnehmung attraktiver Konsequenzen der Veränderung stärkt, was wiederum dazu führt, dass Mitarbeiter sich verstärkt für die Veränderung einsetzen, indem sie Championing-Verhalten zeigen. Die aus der Theorie der transformationalen Führung und empirischen Forschungsergebnissen abgeleiteten Hypothesen werden mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells getestet, welches die Überprüfung komplexer Zusammenhänge erlaubt (vgl. Bagozzi/Yi 2012). Die Forschung

zur Wirkung transformationaler Führung im Kontext organisationaler Veränderungen wird insbesondere durch den Einbezug der beiden Wirkungsmechanismen erweitert, die ein differenziertes Verständnis ermöglichen. Die Studie leistet zudem einen Beitrag zur Forschung über Reaktionen auf Veränderungen, da Erkenntnisse zum Championing-Verhalten gewonnen werden, welches in der Forschung zu Reaktionen auf Veränderungen bislang vergleichsweise weniger untersucht wurde. Durch die Studie in Kapitel 5 werden Erkenntnisse zur Interaktion zwischen Managern der unteren und mittleren Ebene und unterstellten Mitarbeitern generiert, indem die Einwirkung der Manager auf Mitarbeiter durch transformationale Führung untersucht wird. Aus den gewonnenen Erkenntnissen ergibt sich jedoch die Frage, inwiefern Manager der unteren und mittleren Ebene wiederum auch durch unterstellte Mitarbeiter beeinflusst werden.

Dieser Frage wird in **Kapitel 6** (Predicting managers' championing behavior through subordinates' change-related voice – The role of perceived subordinate support) nachgegangen. In Kapitel 6 wird untersucht, wie Manager der unteren und mittleren Ebene reagieren, wenn unterstellte Mitarbeiter ihnen Meinungen, Vorschläge, Ideen und Bedenken in Bezug auf die Umsetzung organisationaler Veränderungen kommunizieren. Der Schwerpunkt liegt darin herauszufinden, inwiefern sich untere und mittlere Manager durch diese Äußerungen ihrer Mitarbeiter, die als veränderungsbezogenes Voice bezeichnet werden, unterstützt fühlen. Wahrgenommene Unterstützung wird zudem als Mechanismus untersucht, der den Zusammenhang zwischen veränderungsbezogenem Voice der Mitarbeiter und Championing-Verhalten der Manager erklärt. Neben der Interaktion zwischen Managern der unteren und mittleren Ebene und unterstellten Mitarbeitern steht entsprechend das Championing-Verhalten der Manager als Reaktion auf Veränderungen im Vordergrund. Die in der Studie getroffenen Annahmen basieren auf Erkenntnissen, die in Kapitel 4 und 5 zur Kommunikation und Personalführung im Kontext organisationaler Veränderungen generiert wurden. Zudem bilden theoretische und konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse aus der Forschung zu Kommunikation und Personalführung die Grundlage, um konkrete Hypothesen abzuleiten, die in einem quantitativ-empirischen Forschungsdesign mittels Regressionsanalysen überprüft werden. Durch die Studie werden

wenig vorhandene Erkenntnisse zum Einfluss unterstellter Mitarbeiter auf Manager der unteren und mittleren Ebene im Kontext organisationaler Veränderungen erweitert. Die Studienergebnisse tragen darüber hinaus zu einer offenen und transparenten Kommunikation in organisationalen Veränderungen bei, indem Manager für veränderungsbezogene Vorschläge und Bedenken ihrer Mitarbeiter sensibilisiert werden.

In **Kapitel 7** (Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen – Eine qualitative Analyse) steht ein bisher in der Forschung zu organisationalen Veränderungen vernachlässigter Akteur im Fokus (vgl. 1.2). So liegt der Schwerpunkt der Analyse auf der Interaktion zwischen betrieblicher Interessenvertretung und zu vertretenden Mitarbeitern. Aufgrund der wenig vorangeschrittenen Forschung wird ein qualitativ-exploratives Vorgehen gewählt, um die Interaktion zwischen Betriebs- und Personalrat und Mitarbeitern tiefgehend zu beleuchten. In Interaktionen wird die Legitimität deutlich, die zu vertretende Mitarbeiter der Interessenvertretung zuschreiben. Da der Einfluss der Interessenvertretung in der Organisation auf ihrer Legitimität fußt, ist zudem davon auszugehen, dass die Interessenvertretung darum bemüht ist, Legitimität zu sichern und sich dies in der Interaktion mit Mitarbeitern zeigt. In Kapitel 7 wird daher der Frage nachgegangen, inwiefern Betriebs- und Personalrat als Akteur organisationaler Veränderungen durch zu vertretende Mitarbeiter legitimiert werden und was sie unternehmen, um ihre Legitimität zu sichern. Durch die qualitative Datenerhebung und inhaltsanalytische Auswertung von Interviewdaten werden detaillierte Erkenntnisse generiert, wie Betriebs- und Personalrat ihre Legitimität und Legitimitätssicherung in organisationalen Veränderungen wahrnehmen und steuern. Vorhandene Forschung wird durch den Fokus auf einen bisher vernachlässigten Akteur, die betriebliche Interessenvertretung, erweitert. Insbesondere der Personalrat findet im Rahmen organisationaler Veränderungen bislang kaum Erwähnung, sodass wichtige neue Erkenntnisse zu diesem Akteur und seiner Interaktion mit zu vertretenden Mitarbeitern generiert werden.

Zusammenfassend werden in Kapitel 4 bis 7 (1) Zusammenhänge zwischen Interaktionen der Akteure organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf Veränderungen vertiefend analysiert und darüber hinaus (2) bislang

wenig untersuchte Richtungen der Interaktion fokussiert. Zudem wird mit der betrieblichen Interessenvertretung (3) ein bisher in der Forschung zu organisationalen Veränderungen vernachlässigter Akteur in die Analyse einbezogen. Insgesamt findet damit eine umfassende Analyse der Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und resultierender Reaktionen auf Veränderungen statt, die ein tiefergehendes Verständnis über die Akteure, ihre Interaktionen und Reaktionen auf organisationale Veränderungen ermöglicht.



## 4 Top management's communication and employees' commitment to organizational change – The role of perceived fairness and change experience<sup>1 2</sup>

### 4.1 Introduction

Organizational changes, such as major restructuring, have profound impact on the organization, require new work patterns, and alter job requirements (Caldwell 2013). Especially in times of radical disruption, as in the current era of globalization and digitization, fundamental change is inevitable and significantly affects organizations in many, if not all, industries. In such a context, building **commitment to change** of the majority of the work force in the organization is critical to success. Committed employees work to ensure successful implementation of change and go above what is formally required to ensure that success (Herscovitch/Meyer 2002).

Research has shown that employees' commitment to change is influenced by how the change is **communicated** and employees' perceptions of the change's fairness. The quality of communication (e.g., Rogiest/Segers/van Witteloostuijn 2015), managers' communication style (Luo et al. 2016), and the direction of communication (Hill et al. 2012; Helpap 2016) have been associated with employees' commitment to change. In terms of direction, Helpap (2016) found that a bottom-up directed communication strategy that allows employees to participate in organizational change (participatory change communication) increases their affective commitment to change more than a top-down directed, more centralized change communication strategy does (programmatic change communication) (see 4.2.1 for a more detailed explanation of the communication strategies). Empirical studies have shown that participatory change approaches are linked to employees' perceptions of the **change's fairness** (e.g., Kernan/Hanges 2002; Brotheridge 2003), and

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Sevda Helpap entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betragen etwa 70 Prozent (Faupel) und 30 Prozent (Helpap). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse maßgeblich beteiligt.

<sup>2</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags wurde im Dezember 2019 im Journal of Applied Behavioral Science eingereicht und befindet sich aktuell in fortgeschrittenem Begutachtungsstadium.

perceptions of fairness have been linked to employees' commitment to change (e.g., Marzucco et al. 2014; Rogiest/Segers/van Witteloostuijn 2015). While these results give reason to assume that employees' perception of a change's fairness could explain the effects of programmatic and participatory communication strategies on employees' commitment to change, research has not investigated this relationship. The mechanism that explains the more positive effect of participatory change communication (compared to programmatic change communication) on employees' commitment to change remains unclear, and employees' perception of change fairness has been neglected in change communication research. In addition, research has under-investigated employees' **experience with organizational change** in studying their reaction to current organizational changes (Pettigrew/Woodman/Cameron 2001; Bordia et al. 2011), although experience is an underlying structuring framework for current change (Bartunek/Moch 1987) that influences its perceptions (Fiske/Taylor 1991; Bordia et al. 2011). Neglecting employees' experience with change results in limited understanding of relationships.

Given this background, the present study's **aim** is to investigate the influence of the programmatic and participatory change communication strategies on employees' affective commitment to change while considering the mediating role of employees' perception of fairness and the moderating role of change experience.

This investigation pursues a nuanced understanding of employees' reaction to change communication strategies (Helpap 2016; Helpap/Schinnenburg 2017; Helpap/Bekmeier-Feuerhahn/Pinkernelle 2018) and extends current research by answering the call to consider context factors like organizational change experience to explain employees' perceptions of change (Pettigrew/Woodman/Cameron 2001; Rafferty/Restubog 2010). Another **contribution** lies in the study's investigation of employees' perception of fairness as an explanatory variable, as fairness plays a significant role in employees' perception of organizational change (e.g., Caldwell/Herold/Fedor 2004). Finally, the study's results have implications for practice, as a participatory change communication strategy requires more organizational resources (e.g., time, effort) (Russ 2008) than a programmatic communication strategy does,

raising the question concerning whether the effort is worthwhile when communicating major organizational change.

## **4.2 Theoretical background and development of hypotheses**

### **4.2.1 Change communication strategy and perceived fairness**

Initiating change is a key role of top management, as top management has the necessary resources (e.g., decision authority) and visibility in the organization (Huy/Corley/Kraatz 2014; Heyden et al. 2017). In initiating change, top managers often decide on the strategy for disseminating information about the change to employees (Hill et al. 2012), and researchers have stated the top management's central role in communicating organizational change, especially in its early phase (e.g., Schweiger/DeNisi 1991; DiFonzo/Bordia 1998).

The present study focuses on top management's communication with employees by differentiating the two predominant **communication strategies** (Russ 2008): The programmatic strategy and the participatory strategy. The programmatic change communication strategy describes primarily top-down communication that focuses on the transmission of information. It names programmatic, as top managers follow a communication program almost viewing organizational members as target group of an internal communication campaign (Fairhurst 1993; Russ 2008). Within this communication strategy, top management "tells and sells" the change with the aim of building employees' commitment to it. One-way communication channels like newsletters and general information meetings are used, and only a few stakeholders make decisions, which are highly centralized. In comparison, the focus of the participatory change communication strategy lies on dialogic communication and employees' participation. Employees are involved in the implementation of change, and their input is gathered and used. Focus groups, questions and answers sessions with top management, and other communication channels that allow for mutual interaction are used to communicate change to employees. The goal is still to build employees' commitment to change, but not only by informing employees, the participatory strategy also encourages them to participate in the change (Russ 2008).

So far, research on the effects of these change communication strategies with regard to employee reactions to change is comparatively scarce (Russ 2008;

Helpap/Bekmeier-Feuerhahn/Pinkernelle 2018), although a limited number of studies have shown that participatory change communication is related to less resistance (Helpap 2016), more positive emotions and attitudes (Helpap/Schinnenburg 2017; Helpap/Bekmeier-Feuerhahn/Pinkernelle 2018), and more affective commitment to change (Helpap 2016) than programmatic change communication is.

Effects of the communication strategies can be explained from a **sensemaking perspective**, which is a “process of social construction that occurs when discrepant cues interrupt individuals’ ongoing activity” (Weick 1995; Maitlis/Sonenshein 2010, p. 551). Major organizational change is a trigger for sensemaking, as it is a disruption of the status quo that interrupts employees’ activities (George/Jones 2001). To manage the cognitive disruption, employees invest cognitive effort to search for information in their environment and collect, bracket, and interpret this information to understand the disruption and develop plausible meaning regarding what is happening (Maitlis/Sonenshein 2010). Top management’s announcement of a major organizational change causes cognitive disruption in employees, as they learn that their known environment will change. Sensemaking begins, and employees start to search for salient information in the effort to understand the new situation (Maitlis 2005; Maitlis/Sonenshein 2010). When communicating change in a programmatic or participatory manner, top management communicates such information.

In this situation, employees are particularly sensitive to fairness cues (van den Bos 2015). Following van den Bos (2015), employees use their perceptions of a change’s fairness as central information in determining whether a situation is alarming. When they perceive a situation as fair, they are calmer about it, so fairness helps them classify and understand a change, thus facilitating the sensemaking process (van den Bos 2015). On this basis, it is reasonable to assume that employees’ perception of a change’s fairness that comes from top management’s communication serves as an important cue in the individual sensemaking process. This view is in line with findings that have shown links between top management’s change communication and employees’ perceptions of fairness (e.g., Kernan/Hanges 2002; Xu et al. 2016).

The present study's focus lies on **perceived procedural fairness**, which is defined as the extent to which the procedures of change implementation are seen as fair (Daly/Geyer 1994), following the conception of fairness as a "global perception of appropriateness" (Colquitt/Rodell 2015, p. 188) and a subjective evaluation of events (Goldman/Cropanzano 2015). In comparing the effects of the change communication strategies, the present study proposes that employees perceive a change as procedurally more fair when it is communicated in a participatory way. The opportunity to participate in the change increases employees' opportunities to establish fair procedures themselves (Kernan/Hanges 2002; Xu et al. 2016). In addition, interaction with top management challenges employees not to evaluate a change based on predispositions (Rogiest/Segers/van Witteloostuijn 2018). Participatory change communication facilitates the development of a mutual understanding of change through two-sided interactions, which is not part of programmatic communication (Helpap 2016). Consequently, employees learn the rationale and reasons behind change, increasing the likelihood of perceived procedural fairness. Finally, the participatory change communication approach, as the name indicates, includes participation, an asset that has been linked to fairness (e.g., Kernan/Hanges 2002; Brotheridge 2003). Therefore, the first hypothesis proposes the following:

**Hypothesis 1:** Employees perceive change as procedurally fairer when top management applies a participatory rather than a programmatic change communication strategy.

#### **4.2.2 Change communication strategy and commitment to organizational change – The mediating role of perceived fairness**

As force (mind-set) binding an employee to a course of action deemed necessary for successful change implementation, commitment to change is a valuable asset during organizational change (Herscovitch/Meyer 2002). This view applies especially well to **affective commitment to change**, which reflects the desire to support change based on a belief in its benefits (Herscovitch/Meyer 2002). Several studies have shown that adequate change communication increases employees' commitment to change (e.g., Hill et al. 2012; Rogiest/Segers/van Witteloostuijn 2015). Helpap (2016) showed this link for the participatory and programmatic change communication strategies

and indicated a stronger relationship between participatory change communication and affective commitment to change.

Perceived procedural fairness could be an **explanation** for this relationship (van den Bos 2015), as participatory change communication increases the feeling that a change is procedurally fair. Such perceived fairness offers a way for employees to cope with change calmly because it helps to deactivate the alarm system, and positive reactions like increased affective commitment to change are likely (van den Bos 2015). Research has supported the notion that employees' responses are more positive following their perception of fairness (van den Bos 2005; Marzucco et al. 2014) and that perceived fairness and commitment to change are linked (e.g., Chawla/Kelloway 2004; Foster 2010; Marzucco et al. 2014). Therefore, the present study suggests:

**Hypothesis 2:** Perceived procedural fairness mediates the relationship between the change communication strategy and employees' affective commitment to change.

#### **4.2.3 The moderating role of organizational change experience**

How top management's change communication strategy relates to employees' perceived procedural fairness and affective commitment to change also depends on the experiences employees have had with organizational change. Most employees experience several organizational changes during their work lives, often even within a few years (Rigotti/Otto/Köper 2014). These individual experiences are captured in belief structures that are called **change management history beliefs (CMHB)** (Bordia et al. 2011). CMHB are enduring beliefs about change that are based on positive or negative experiences with organizational change (Bordia et al. 2011). They are the abstracted and consolidated knowledge of past changes that influence the perception of a current organizational change (Bordia et al. 2011; Biggane et al. 2017) and guide the processing of new information (Fiske/Linville 1980; Maitlis/Christianson 2014). Employees view current organizational change through the lens of CMHB, which in turn affect their reactions to change (Bordia et al. 2011). Thus, through CMHB it is possible to grasp the influence of individual change experience on current change reactions. In the present study, CMHB are used to capture employees' change experience.

Employees try to match their CMHB with the current experiences with change to make sense of the change. When matching is possible, new information is integrated into existing belief structures, and when matching is not possible because of discrepancies between past and current experiences, the creation of new belief structures is necessary, and the need to make sense of the change intensifies (Bartunek/Moch 1987; Louis/Sutton 1991; Kraft/Sparr/Peus 2015).

The present study suggests that the effect of a change communication strategy on employees' affective commitment to change is more nuanced for employees who have negative CMHB. These employees have made the experience that change is negative, which creates a discrepancy between their views of change and top management's efforts to gain employees' support for change. Therefore, the need to make sense of a change is likely to be greater for employees who have negative CMHB than for employees with positive CMHB. Likewise, these employees' sensitivity to fairness should be higher than that of employees with positive CMHB, for whom change is a weaker trigger of the need to make sense (Rafferty/Restubog 2010; Bordia et al. 2011; van den Bos 2015). Therefore, employees who have negative CMHB seek to extract more information about the procedural fairness of change from top management's communication so they can make sense of the change, resulting in a stronger effect of the communication strategy on these employees' perception of fairness.

Support for this line of reasoning comes from research suggesting that employees' experience with change serves as a context factor that alters employees' sensemaking (Kraft/Sparr/Peus 2015) and plays an important moderating role in the relationship between perceived organizational politics and commitment to change (Bouckenooghe 2012). Therefore, the third hypothesis suggests a moderation effect of CMHB, resulting in a moderated mediation model.

**Hypothesis 3:** CMHB moderates the mediated effect of the change communication strategy on employees' affective commitment to change such that the effect is stronger for employees with negative CMHB than for employees with positive CMHB.

Figure 4.1 illustrates the research model with the suggested relationship between change communication strategy and affective commitment to change with consideration of perceived procedural fairness and CMHB.

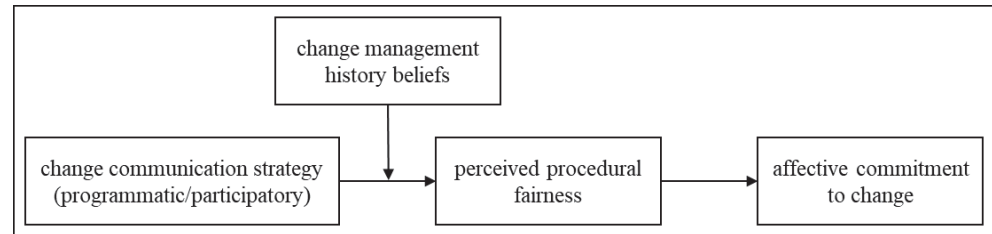


Fig. 4.1: Research model of the study

### 4.3 Method

#### 4.3.1 Participants

Data was collected in March and April 2019 using the crowdsourcing platform Clickworker. Data from crowdsourcing platforms like Clickworker have been shown to yield comparable or even more representative results than data collected using traditional methods (Behrend et al. 2011; Hossain/Kauranen 2015). To decrease the possibility of careless responses, a two-item quality control test (“please mark this item as strongly agree”) was included in the survey. Six participants were excluded because they did not pass this attention check. To take part in the study, participants were required to have minimum work experience of two years and personal experience with organizational change within the past five years. These criteria were used to target participants who could understand the vignette-based scenarios. The final sample consisted of 340 participants (41.5 % female), of which 78.2 percent were salaried employees’, 4.4 percent were civil servants, 15.0 percent were self-employed, 1.5 percent were unemployed, and 0.9 percent had other employment status. To help ensure the generalizability of the results, participants worked in a wide array of industries and had average work experience of 13.22 years (SD = 9.81). Participants’ ages varied, with 22.1 percent aged 19-29 years, 44.7 percent aged 30-39 years, 15.3 percent aged 40-49 years, 13.2 percent aged 50-59 years, and 4.7 percent older than age 60. Participants had personal experience with restructuring (M = 2.59, SD = 1.23), technological change (M = 3.39, SD = 0.91), reorganization (M = 3.31, SD = 0.98),



and/or personnel change ( $M = 3.09$ ,  $SD = 1.14$ ) (five-point Likert from never to always).

### 4.3.2 Design and procedure

A **vignette-based quasi-experimental study** was conducted using a between-subjects factorial design with the change communication strategy (programmatic vs. participatory) as experimental variable. This design increases internal and external validity when vignettes are constructed carefully and realistically (Atzmüller/Steiner 2010; Aguinis/Bradley 2014). In addition, variables can be manipulated, and causal relationships can be tested (Aguinis/Bradley 2014), which is not easy in a real-life setting, where confounding variables can bias results (Evans et al. 2015).

The scenarios followed real cases of restructuring (Microsoft and Sony) (Dhillon/Gupta 2015). The manipulation of the change communication strategy followed Russ's (2008) description and real cases (Rank/Scheinflug 2010), and pre-validated scenarios from Helpap (2016) were used as baseline. To maximize the scenario's realism, before they were used, scenarios were discussed with four experts in the practical field of change communication. A pretest was also conducted with 75 participants (58.7 % female) to test the scenarios and the survey.

Using the text-based vignettes, which were in German, participants imagined working in the sales department of a fictitious company (Elektro AG) for approximately five years. After reading general information about the company, participants were randomly assigned to one of the two experimental conditions in which top management communicated the company's restructuring plans. While message's content was held constant, how the information was transmitted differed between the scenarios. In the participatory condition, participants were asked for input, and communication was open, while communication in the programmatic condition was top-down and focused on information dissemination. As the scenarios represented the first announcement of restructuring, they simulate the first phase of a major organizational change (Lewin 1947). After reading the scenario, participants answered a survey that included the study's core variables, manipulation checks, control variables, and demographical variables.

### 4.3.3 Measures

All scales were translated into German using a translation/back-translation procedure with a subject-specific expert and a native speaker (Brislin 1986) carefully considering best practices for translation (Harkness/Pennell/Schoua-Glusberg 2004). Participants used a seven-point Likert scale to rate all items except perceived procedural fairness, which was rated on a five-point Likert scale (both scales anchored from strongly disagree to strongly agree).

Daly and Geyer's (1994) four-item scale was used to measure the degree to which employees perceive the change as **procedurally fair**. A sample item is: "The steps that the organization takes to carry out the changes are fair to me." The scale's reliability was high (Cronbach's  $\alpha = .88$ ).

Herscovitch and Meyer's (2002) six-item scale, used to measure **affective commitment to change**, showed high reliability (Cronbach's  $\alpha = .86$ ). A sample item is "I believe in the value of this change."

Bordia et al.'s (2011) eight-item scale was used to capture **CMHB**. On the basis that employees cognitively store past change experiences through belief structures (see 4.2.3) and following Bordia (2011) participants were asked to think of organizational change that they had experienced within the past five years. The scale's reliability was high (Cronbach's  $\alpha = .81$ ). An example item is "In my experience organizational change has been positive."

Work experience and managerial responsibility were captured as **controls**, as these variables might influence employees' perceptions of top management's communication and procedural fairness and the employees' affective commitment to change. The type and amount of change experience were captured to test for differences in the relationships that might be based on specific kinds of experience. Participants' level of perceived uncertainty was also captured, as the hypotheses are based on the assumption that top management's communication of restructuring evokes uncertainty and so triggers the need to make sense of the change.

### 4.3.4 Manipulation check

Several t-tests were conducted to test whether the manipulation of the change communication strategy (programmatic vs. participatory) was successful. The results showed that participants in the participatory change communication condition ( $M = 5.17$ ,  $SD = 1.02$ ) reported higher participation in the change ( $t(338) = 11.60$ ,  $p < .001$ ) than participants in the programmatic change communication condition did ( $M = 3.74$ ,  $SD = 1.23$ ). Moreover, participants' responses differed in the expected directions regarding the attributes of communication as top-down vs. bottom-up ( $t(338) = 3.98$ ,  $p < .001$ ), closed vs. open ( $t(338) = 3.86$ ,  $p < .001$ ), feedback-avoiding vs. feedback-oriented ( $t(338) = 8.81$ ,  $p < .001$ ), monological vs. dialogical ( $t(338) = 7.98$ ,  $p < .001$ ), authoritarian vs. participatory ( $t(338) = 7.12$ ,  $p < .001$ ), and hierarchical vs. democratic ( $t(338) = 7.07$ ,  $p < .001$ ). The mean for the uncertainty control variable ( $M = 4.60$ ,  $SD = 1.13$ , seven-point Likert) indicates that scenarios were able to create a perception of uncertainty among participants, supporting their realism.

## 4.4 Results

Means, standard deviations and correlations of variables are displayed in Table 4.1.

	M	SD	(1)	(2)	(3)
(1) change communication strategy	0.49	0.50			
(2) affective commitment to change	5.09	1.02	.03		
(3) perceived procedural fairness	3.69	0.90	.13*	.65**	
(4) CMHB	4.06	0.93	-.02	.35**	.28**

Notes.  $n = 340$ ; change communication strategy was coded as 0 = programmatic, 1 = participatory; CMHB = change management history beliefs; perceived procedural fairness: 5-point Likert, others: 7-point Likert; Pearson correlation (bivariate); \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Tab. 4.1: Means, standard deviations, and correlations of variables

A confirmatory factor analysis was performed with study variables (affective commitment to change, perceived procedural fairness, CMHB) in SPSS

AMOS to test the factorial structure of the constructs (Byrne 2016). The resulting model showed acceptable fit ( $\chi^2 = 490.34$ ,  $df = 129$ ,  $\chi^2/df = 3.80$ , CFI = .89, TLI = .86, RMSEA = .09 (Bagozzi/Yi 2012; West/Taylor/Wu 2012; Weiber/Mühlhaus 2014) and was superior to competing models. One-way ANOVA was conducted to test the **first hypothesis**, with perceived procedural fairness as the dependent variable and change communication strategy as the experimental variable. The analysis revealed a statistically significant main effect for the change communication strategy ( $F(1, 338) = 5.99$ ,  $p < .05$ , part.  $\eta^2 = .02$ ), providing support for hypothesis 1. Regression analyses and the bootstrapping PROCESS macro for SPSS (Hayes 2018) were used to test hypotheses 2 and 3. Interaction variables were mean-centered to reduce multicollinearity (Aiken/West 1991), and variance inflation factors were below the critical threshold of 2.5, indicating that multicollinearity was not likely (Allison 1999).

Support was found for **hypothesis 2**, which suggested the change communication strategy's effect on affective commitment to change to be mediated through perceived procedural fairness. A significant effect of the mediating variable, perceived procedural fairness, on the dependent variable, affective commitment to change, was found after controlling for the independent variable, change communication strategy ( $\beta = .66$ ,  $p < .001$ ) (Table 4.2, dependent variable model). Further, the indirect effect of the change communication strategy on affective commitment to change was significant (bootstrapping with 5000 resamples; 95 % confidence interval) (Effect = .17, CI = [.04, .31]) (Table 4.2, indirect effect).

**Hypothesis 3**, which suggested that CMHB moderates the effect of the change communication strategy on employees' perception of procedural fairness, representing a moderated mediation model (Figure 4.1), was not supported. While a direct effect of CMHB on perceived procedural fairness was found ( $B = .28$ ,  $p < .001$ ), no significant interaction was present ( $B = .11$ ,  $p > .05$ ) (Table 4.2, moderator variable model). To provide evidence for moderated mediation, the index of moderated mediation must be different from zero (Hayes 2018), which is indicated by the confidence intervals not including zero. The index of moderated mediation did not yield significance (Effect = .09, CI = [-.07, .24]) (Table 4.2, index of moderated mediation).

<i>Mediator variable model with perceived procedural fairness as dependent variable</i>					
Variable	$\beta$	SE	t	LLCI	ULCI
communication strategy	.26*	0.10	2.45	.05	.43
$R^2 = .02$					
<i>Dependent variable model with affective commitment to change as dependent variable</i>					
Variable	$\beta$	SE	t	LLCI	ULCI
communication strategy	-.12	0.09	-1.47	-.29	.04
perceived procedural fairness	.66***	0.05	15.85	.66	.84
$R^2 = .43$					
<i>Indirect effect of change communication strategy on affective commitment to change</i>					
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	
perceived procedural fairness	.17	0.07	.04	.31	
<i>Moderator variable model with perceived procedural fairness as dependent variable</i>					
Variable	B	SE	t	LLCI	ULCI
communication strategy	.25**	0.09	2.67	.07	.43
CMHB	.28***	0.05	5.48	.18	.37
interaction term	.11	0.10	1.12	-.08	.31
$R^2 = .10$					
<i>Index of moderated mediation</i>					
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	
CMHB	.09	0.08	-.06	.24	
Notes. n = 340; change communication strategy was coded as 0 = programmatic, 1 = participatory; CMHB = change management history beliefs; LLCI = lower level confidence interval; ULCI = upper level confidence interval; bootstrapping with 5000 resamples; 95 % confidence interval; *p < .05; **p < .01; ***p < .001					

Tab. 4.2: Results of mediation and moderated mediation analyses

As for the controls, no effects were found for work experience and managerial responsibility. Analysis of the quantity and type of experience with change revealed a negative effect of experience with restructuring on perceived procedural fairness and affective commitment to change, and a positive effect of experience with technological change on affective commitment to change. Nevertheless, since the controls did not change the described result pattern for the core study variables, the analyses are reported without controls (Becker 2005).

#### 4.5 Discussion of results

The present study aimed to investigate the impact of top management's change communication strategy (programmatic vs. participatory) on employees' affective commitment to change and considered perceived procedural fairness as an explanatory factor and experience with change (captured through CMHB) as a moderating factor in this relationship. In line with the hypotheses, the analyses revealed that top management's participatory change communication elicits stronger perceptions of procedural fairness than programmatic change communication does. The perception of the change's procedural fairness also explains the relationship between the change communication strategy and employees' affective commitment to change. While CMHB directly influence employees' perception of the change's fairness, the suggested moderating role of CMHB was not found.

This study's results contribute to the organizational change literature by highlighting the importance of **employees' perception of procedural fairness** when organizational change is introduced. Particularly at the beginning of a major restructuring, employees tend to feel a considerable amount of uncertainty because the process the change will undertake is unclear. Therefore, employees' perception of procedural fairness provides important cues for the sensemaking process and determines to what degree an employee will commit to the change. This finding, which is central to explaining employees' reaction to top management's change communications, emphasizes employees' assessments of fairness during change. Using fairness as a mechanism that explains the impact of the programmatic and participatory change communication strategies on affective commitment to change extends the extant

literature. The study's results indicate that participatory change communication is especially helpful in employees' sensemaking because it sends information about procedural fairness that helps to calm employees, reduces the level to which the situation is alarming, and increases employees' affective commitment to the change (Maitlis/Sonenshein 2010; van den Bos 2015). This result suggests not only that top management's participatory change communication is more successful than programmatic communication in creating employees' affective commitment to change but also that this effect is explained by the perception of procedural fairness, an explanation that should be acknowledged when discussing and designing organizational change communication.

Overall, the present study's results are in line with the extant research that has shown positive associations among adequate organizational change communication, perceived fairness, and employees' commitment to change (e.g., Kernan/Hanges 2002; Rafferty/Restubog 2010; Hill et al. 2012; Rogiest/Segers/van Witteloostuijn 2015; Helpap 2016; Xu et al. 2016) and add to the scarce literature that investigates **communication strategies** (Helpap 2016; Helpap/Schinnenburg 2017; Helpap/Bekmeier-Feuerhahn/Pinkernelle 2018). To the best of our knowledge, the study is the first to explicitly model top management's programmatic versus participatory change communication strategies at the beginning phase of major restructuring. In doing so, the study complements research on the effects of organizational change communication (Schweiger/DeNisi 1991; DiFonzo/Bordia 1998) and underscores the importance of top management's change communication strategy at the early stage of organizational change. This contribution is significant because top management's communication is predominantly programmatic and top-down (Russ 2008; Lewis/Russ 2012) and, perhaps, should not be. This study emphasizes that programmatic change communication results in lower commitment to change than participatory change communication does and that its impact on employees' perception of procedural fairness, regardless of top management's plans, is likely to be more negative. In short, how management decides to introduce organizational change impacts employees' sense of its fairness.

No moderating effect of CMHB depicting employees' **experience with change** was found, although some studies' results (e.g., Bordia et al. 2011; Bouckennooghe 2012; Biggane et al. 2017) and sensemaking theory emphasize the importance of experiences as a framework for current experiences (Maitlis/Christianson 2014). Based on the rationale that the need for sensemaking is triggered in employees who classify a situation as alarming and whose current change situation does not match their experience with change, the present study suggested that the effect of the change communication strategy on an employee's perception of the change's fairness is stronger for employees with negative change experience captured through their CMHB. Although the study indicates that the association between the change communication strategy and an employee's perception of the change's procedural fairness does not depend on his or her experience with change, this experience directly influences the degree to which the employee perceives the change as procedurally fair.

A possible explanation for this finding is that major organizational change introduces a disrupting and alarming situation no matter what an individual's history with change is. Major change itself may trigger the need to make sense of the situation, and one's experiences, even if positive, do not negate this need because every new change offers a potentially threatening situation. On the one hand, studies have provided evidence for this line of reasoning by showing that employees do not become accustomed to change but, instead, grow exhausted as the amount of organizational change experience increases (Bernerth/Walker/Harris 2011). On the other hand, a recent study shows that employees do not necessarily evaluate organizational change as threat but see change as positive or neutral more often than as negative (Cullen-Lester et al. 2019). The present study finds that employees' affective commitment to the restructuring described in the scenarios was negatively related to the amount of experience they had with restructuring such that more experience resulted in less commitment, whereas experience with technological changes was positively related to their perception of the change. Therefore, relationships might be more complex than they appear, pointing to the need for additional investigations to gain a full understanding of the influence of experience with change on perceptions of a current organizational change.



#### 4.6 Contributions to research and practice

The study **contributes** to organizational change literature in several ways. First, research is enriched by showing the importance of employees' perception of procedural fairness when organizational change is introduced. The identification of procedural fairness as mechanism that explains the impact of the programmatic and participatory change communication strategies on affective commitment to change is an extension of the extant literature, in which a differentiated understanding was missing (Helpap 2016). Second, the focus on top management communication strategies is an important expansion of current research, as more research focuses on lower and middle management's change communication despite top management's central role in introducing change (Huy/Corley/Kraatz 2014; Heyden et al. 2017). Third, the finding that a bottom-up participatory change communication strategy at the beginning of a major change is superior compared to a top-down programmatic change communication strategy is noteworthy, as more organizational changes are communicated in a top-down manner, and perhaps should not be considering the importance of employees' commitment to organizational change (Russ 2008; Lewis/Russ 2012). Lastly, by investigating CMHB the present study has highlighted the importance of change experiences for current change reactions, an aspect that has been under-investigated in past research (Pettigrew/Woodman/Cameron 2001; Bordia et al. 2011).

From a **practical perspective**, managing change remains a major challenge for organizations, as high failure rates indicate (Beer/Nohria 2000; Meaney/Pung 2008). The majority of the work force's commitment to the change is necessary for it to be successful. The present study addresses the importance of top management's change communication strategy at the beginning stage of organizational change and the relevance of the change's procedural fairness to fostering such commitment. Employees perceive the change as fairer and are more affectively committed to it when top management communicates using the participatory approach. Although participatory change communication might not be possible for all organizations and all changes, as it requires more resources (e.g., time, effort) than programmatic change communication does (Russ 2008), organizations should consider whether involving employees through participatory communication is possible for at

least some parts of the organizational change process. Further, top managers should be aware of the role employees' experiences with change play in how they react to current change (e.g., Bordia et al. 2011).

#### 4.7 Limitations and future research

It is a **limitation** of the study that no inferences about causality can be made for the relationship between perceived procedural fairness and affective commitment to change, as the variables were measured at one point in time. Further, all data were measured from one source, increasing the likelihood of common method bias (Podsakoff et al. 2003). However, Spector and colleagues (2019) argue that internal states are best assessed using self-reported measures, and exploratory factor analyses resulted in the three suggested factors based on the criterion of eigenvalues greater than one. The effect of the change communication strategy on perceived procedural fairness was small in the present study, so the explanatory power is limited. Yet, small effects are common when studying socio-psychological variables, especially when resulting from small manipulations, such as in the present study where only the way of communication (not its content) was manipulated (Prentice/Miller 1992). Lastly, it is possible that results are biased due to the sample obtained from the crowdsourcing platform Clickworker, where workers are paid a small amount of money for completing tasks and are more familiar with online surveys than participants from traditional sampling methods. Yet, data from crowdsourcing platforms have been shown to be comparable to data collected using traditional methods (e.g. regarding social desirability), and offer the advantage of getting access to a more diverse sample with relevant experience (Behrend et al. 2011; Hossain/Kauranen 2015).

The study focuses on top management's announcement of major restructuring. While this focus helps explain the relationships of the study's variables at the beginning phase of organizational change, the results may not be the same at later phases (Kraft/Sparr/Peus 2018). A fruitful avenue for **future research** is to investigate the effect of top management's change communication strategy at later phases of organizational change or for various types of change. Another vein of study for future research pertains to the combined effects of top management's, middle management's, and lower management's communications about organizational change. These actors have been

shown to be central in the communications about organizational change and in influencing how employees perceive organizational change (e.g., Schweiger/DeNisi 1991; Luo et al. 2016; Tanner/Otto 2016). Even so, research on combined effects is comparatively scarce (Hansma/Elving 2008) and could provide further insights into relationships. Finally, future studies could address whether employees' perceptions of a change communication strategy and its effects on perceived fairness and affective commitment to change are similar for all employees or depend on personality and/or further context factors (e.g., credibility of communication, relationship to management).

## 5 The effect of transformational leadership on employees' championing behavior – An empirical analysis<sup>1 2</sup>

### 5.1 Introduction

Because of developments such as globalization, digitization and changing social values, organizations must change in order to stay competitive. They initiate processes of change that include adjusting structures and processes, adopting new strategies, or changing organization culture (Cummings/Worley 2018; Bea/Göbel 2019; Doppler/Lauterburg 2019). Since many organizational changes fail to reach their defined objectives (Beer/Nohria 2000; Burnes 2011), empirical research on the factors of successful change has grown (Herscovitch/Meyer 2002; Oreg/Vakola/Armenakis 2011). While there are multiple reasons for the low success rates of organizational change processes, researchers have found that employees themselves have a profound impact (e.g., Self/Armenakis/Schraeder 2007; Oreg/Vakola/Armenakis 2011; Bormann/Rowold 2016), as it is them who put planned changes into action and respond to the variations in their work routines that come with organizational changes. If changes are not realized on the individual level, they cannot be successful on the organizational level, so employees' motivation and behavior have been found to be crucial to the success of organizational changes (Woodman/Dewett 2004; Kim/Hornung/Rousseau 2011; van den Heuvel et al. 2010).

One way to influence employees' motivation and behavior during change is through **transformational leadership** (Oreg/Berson 2011), which has been shown to affect employees' attitudes towards and readiness to change positively (Bommer/Rich/Rubin 2005; Herrmann/Felfe/Hardt 2012) and to reduce their cynicism about change (DeCelles/Tesluk/Taxman 2013). Transformational leaders create a positive vision of change that is worth pursuing and inspire their followers through their charismatic nature. They also encourage innovative problem solving and consider employees as individuals who will

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß entstanden. Die Arbeit an diesem Beitrag erfolgte zu gleichen Teilen mit je 50 Prozent. Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse maßgeblich beteiligt.

<sup>2</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags ist im Journal of Change Management 19 (3/2019), S. 145-166 erschienen (vgl. Faupel/Süß 2019).

seek and pursue opportunities to grow personally (Bass 1985, 1999). It is this positive influence that increases the motivation of employees (as well as of leaders) and that makes transformational leadership crucial in affecting the result of an organizational change. It should be noted that leadership is not tied to positions but that any organizational member can perform leadership. (By/Hughes/Ford 2016). Nevertheless, the focus of the present study lies on managers showing transformational leadership, and their influence on subordinate employees.

Although researchers know about the positive influence of transformational leadership on employees during change, the mechanisms that underlie the relationship between transformational leadership and employees' reactions to change are less clear (Bono/Judge 2003; Kark/van Dijk 2007), and there is little empirical evidence that addresses the issue (Chou 2015). Empirical investigations that have considered **mechanisms** that explain how transformational leaders influence employee behavior during organizational change, that is their behavioral support for change, are particularly scarce (Seo et al. 2012; Chou 2015). Kim, Hornung and Rousseau (2011) showed that attractiveness associated with the perceived outcome of a change – also called **valence** (Armenakis et al. 2007) – motivates employees to support an organizational change. Other researchers have found that transformational leaders are able to increase their followers' **work engagement** (Zhu/Avolio/Walumbwa 2009; Christian/Garza/Slaughter 2011; Salanova et al. 2011; Ghadi/Fernando/Caputi 2013) by convincing them that their work is meaningful and significant. As a result, employees feel pride in and enthusiasm for their work, resulting in the endurance required to achieve objectives, even in the face of obstacles (Schaufeli et al. 2002), such as those that are likely to occur during organizational change.

It is unclear whether transformational leadership can increase employees' valence during change and, consequently, elicit change-supportive behavior, as it has not been tested empirically whether the perception of attractive consequences during change (valence) and employees' work engagement play an explanatory role regarding the relationship between transformational leadership and employees' change-supportive behavior. Change supportive behavior is conceptualized through Herscovitch and Meyer's (2002) **championing**

**behavior** in the present study, which represents active support for organizational change in order to ensure its success. The present study analyzes valence and work engagement as mechanisms that account for the association between transformational leadership and employees' championing behavior.

Thus, the **aim** of the study is to investigate the relationship between transformational leadership and employees' championing behavior, mediated by work engagement and valence.

This investigation, as it relates to work engagement and valence is **relevant to research** for several reasons. Work engagement can be fostered particularly well in work environments with high demands (Bakker/Albrecht/Leiter 2011), such as during organizational change. Since work engagement is contagious, it may have a significant effect during organizational change efforts (van den Heuvel et al. 2010). Further, valence is suggested to be one of the most important and proximal factors determining employees' general reaction to change (Armenakis et al. 2007; Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Therefore, analyzing the relationship of work engagement and valence with transformational leadership and employees' championing behavior helps to clarify employee motivation and behavior in the context of organizational change, and opens possibilities for organizations to foster successful change implementation.

## **5.2 Theoretical background and development of hypotheses**

### **5.2.1 Transformational leadership, valence and work engagement**

In his Leadership book, Burns (1978) set the course for **transformational leadership**. In his understanding, transformational leadership is aligned to the wants, needs and values of followers. Thus, transformational leadership is primarily focused on the follower. Transformational leaders seek to satisfy higher needs of followers, which results in a relationship between leader and follower that leads to mutual higher motivation and morality (Burns 1978). Consequently, changes are made possible by leaders but serve the interest of all, including followers and leaders. In line with this, leadership is a process that is determined by the relationship and the alignment of mutual needs and values of leader and follower. While Burns' (1978) focus was leadership on the institutional and societal level, Bass (1985) concentrated his research

amongst others more on business organizations. Moreover, he enabled a more systematic analysis of the effects of transformational leadership through the development of the full-range model of leadership, which is composed of three distinct leadership styles: laissez-faire, transactional and transformational. While laissez-faire is characterized by the absence of leadership, transactional leadership focuses on an exchange relationship between leader and follower that motivates followers to reach defined goals through rewards and incentives (Bass 1999).

The influence of transformational leaders occurs through idealized influence, inspiration, intellectual stimulation and individualized consideration (Bass 1999). Idealized influence is often referred to as charisma, which leads followers to trust and respect the leader through his or her aura, behavior and function as a role model (Judge/Piccolo 2004; Herrmann/Felfe/Hardt 2012). Inspiration occurs when transformational leaders articulate a desirable future and show how to reach it, thereby demonstrating the necessity and meaning of organizational change (Shamir/House/Arthur 1993) and creating a positive vision of the change. Intellectual stimulation by transformational leaders encourages their followers to be creative and to find new ways of solving problems (Bass 1999) by questioning and revising routines in order to promote innovativeness (Jung/Chow/Wu 2003) and foster organizational change. Lastly, through individualized consideration, transformational leaders function as mentors to help employees manage their individual challenges, needs and goals, thereby fostering personal growth (Bass 1999). In doing so, transformational leaders ensure that employees remain motivated and persistent during change and that they grow along with the situation (Bommer/Rich/Rubin 2005; Herrmann/Felfe/Hardt 2012).

Transformational leadership has been positively linked to employees' positive attitudes (Bommer/Rich/Rubin 2005), commitment to change (Herold et al. 2008), and change readiness (Herrmann/Felfe/Hardt 2012) and negatively linked to cynicism about change (DeCelles/Tesluk/Taxman 2013). A few studies have also found that transformational leadership influences employee behavior during change by improving performance (Carter et al. 2013) and increasing behavioral support of a change (Chou 2015). Chou (2015) investigated the leadership process during organizational change and analyzed self-

efficacy and affective commitment to change as explanatory variables in the association between leadership and employee behavior.

To that research, two more variables are added in the present study, valence and work engagement, as helping to explain how transformational leaders affect employees' behavior during change. Existing research is complemented by focusing on employees' behavior during change instead of employees' attitudes or affect (Bommer/Rich/Rubin 2005; Herrmann/Felfe/Hardt 2012; DeCelles/Tesluk/Taxman 2013) and the scarce literature on the leadership process during organizational change is enriched (Chou 2015). Analyzing valence and work engagement as mediators in the relationship between transformational leadership and employee championing behavior helps to clarify the role of these variables during organizational change. The study begins by illustrating how transformational leadership is related to valence and work engagement before moving on to focus on their mediating role in the link between transformational leadership and employee championing behavior.

In the present study, it is suggested that transformational leadership enables employees to perceive the outcome of a change as attractive, thus **increasing employees' valence** (Armenakis et al. 2007). One central way transformational leaders motivate their followers is by elevating their followers' aims to a higher level, beyond self-interest, to embrace the organization's purpose. Transformational leaders themselves are willing to set aside their own needs, at least temporarily, in order to reach collective aims. By identifying with the leader, employees internalize shared values and needs, become willing to pursue shared goals that serve the collective group, and are inspired by a positive future vision that the transformational leader articulates (Bass 1985; Bono/Judge 2003). Through this influence, employees recognize the personal and collective benefits of an organizational change and their valence increases. In line with these suggestions, Tims, Bakker, and Xanthopoulou (2011) found that transformational leaders create hope and optimism during organizational change. Moreover, Wright, Moynihan, and Pandey (2012) showed that employees' perception of the attractiveness of an organization's mission (mission valence) increases when transformational leaders articulate a clear and attractive vision. Therefore, the first hypothesis is formed as follows:



**Hypothesis 1:** During organizational change, transformational leadership positively influences employees' valence.

The present study also suggests that transformational leaders **foster employees' work engagement**, that is, a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption (Schaufeli et al. 2002). Engaged employees have high levels of energy and mental resilience at work, perceive a sense of significance about their work, and feel pride in it. Arnold and colleagues (2007) showed that transformational leadership can increase followers' perceptions of their work as meaningful, and Harland and colleagues (2005) showed that it increases their mental resilience. In addition, researchers know that transformational leaders increase employees' identification with the leader and the work group (Wang/Howell 2012) and that, under normal working conditions (not organizational change) transformational leadership can increase employees' work engagement (Zhu/Avolio/Walumbwa 2009; Christian/Garza/Slaughter 2011; Ghadi/Fernando/Caputi 2013). However, the role of work engagement in the context of organizational change has not been widely investigated. In the present study, it is suggested that the influence of transformational leadership on work engagement lies primarily in the context of change, as transformational leadership is a change-related leadership style that aims at transforming organizations through a mutual increase of morality among leaders and followers (Burns 1978; Bass 1999; Judge/Piccolo 2004). Moreover, the job demands-resources model indicates that resources such as leadership increase in importance in highly demanding situations (Bakker/Demerouti 2007), such as during organizational change. Therefore, it is hypothesized:

**Hypothesis 2:** During organizational change, transformational leadership has a positive influence on employee work engagement.

### 5.2.2 Mediating links between transformational leadership and employees' championing behavior

Several positive outcomes have been associated with valence, including employees' commitment to change (Fedor/Caldwell/Herold 2006; Hornung/Rousseau 2007; Ning/Jing 2012), attitude towards job changes (van

Dam 2005) and change readiness (Vakola 2014). Kim, Hornung and Rousseau (2011) linked valence with change-supportive employee behavior, emphasizing its importance during change and leading to the conclusion that valence can also elicit championing behavior – that is, “demonstrating extreme enthusiasm for a change by going above and beyond what is formally required to ensure the success of the change and promoting the change to others” (Herscovitch/Meyer 2002, p. 478). Moreover, **valence** has been identified as a **mediator** in the relationship between personality, context characteristics and change readiness (Vakola 2014) and in the relationship between autonomy and commitment to change (Hornung/Rousseau 2007). Thus, valence has important explanatory potential in the prediction of employee change supportive behavior (Kim/Hornung/Rousseau 2011; Oreg/Vakola/Armenakis 2011). In the present study, it is argued that valence can also shed light on the black box between transformational leadership and championing behavior. It is suggested that transformational leaders enable employees to perceive greater valence during change, which motivates them to show championing behavior and, thus, to support the change actively. It is hypothesized:

**Hypothesis 3:** During organizational change, perceived valence mediates the relationship between transformational leadership and championing behavior.

Work engagement has been linked to task performance and extra-role performance under normal working conditions (Christian/Garza/Slaughter 2011), which underscores its importance in predicting employees' behavior. Extra-role performance can be understood as behavior that helps the organization to function but does not necessarily directly increase productivity, such as helping colleagues with high workloads (van den Heuvel et al. 2010). Championing behavior is comparable to extra-role performance, but it refers directly to the context of organizational change, as it is also characterized by helping colleagues to overcome the difficulties related to a change. Therefore, in line with results regarding the relationship between work engagement and performance (Christian/Garza/Slaughter 2011) a relationship between work engagement and championing behavior during organizational change is predicted in the present study. This relationship is analyzed because organizational change creates a social and situational context that differs from work

under normal working conditions and influences how employees attend to information, process it, and form their behaviors (Salancik/Pfeffer 1978). Research has also shown that **work engagement** can function as a **mediator** between transformational leadership as an antecedent and nurses' extra-role performance (Salanova et al. 2011) or organizational knowledge creation (Song et al. 2012). Therefore, the present study suggests that work engagement has explanatory power and helps to clarify the leadership process during organizational change. It is hypothesized:

**Hypothesis 4:** During organizational change, work engagement mediates the relationship between transformational leadership and championing behavior.

### 5.3 Method

#### 5.3.1 Participants

A total of 328 employees (50.8 % female) from different organizations and industries participated in the study. They had in common that they were experiencing organizational change. The survey could be completed online or via paper and pencil, and participants were recruited through social media, calls in journals or newsletters, and organizational change-related consultant firms. Participants reported changes in technology (14.3 %), processes (21.8 %), structure (18.1 %), strategic aims (5.4 %), organizational culture (10.2 %), staff changes (22.8 %) and mergers (7.9 %). Data collection was not restricted to any specific type of organizational change, since the focus of the analysis was the individual employee who is affected by the change, not the change itself (van den Heuvel et al. 2010). Participants between ages 19 and 29 represented 33.2 % of the sample, those from 30 to 39 years 23.5 %, 40 to 49 22.9 %, 50 to 59 19.1 % and over 60 1.3 %. The majority were white-collar workers (79.6 %), while 32.9 % of participants had managerial responsibility.

#### 5.3.2 Measures

**Transformational leadership** was measured using the validated German version of the transformational leadership inventory (Podsakoff et al. 1990; Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996; translation by Heinitz/Rowold 2007). Participants rated their leaders' behaviors on six dimensions with 22 items on

a five-point Likert scale that measured how often (from never to always) their leaders showed a certain behavior. The six dimensions of transformational leadership are identifying and articulating a vision (e.g., “has a clear understanding of where we are going”), providing an appropriate model (e.g., “leads by example”), fostering the acceptance of group goals (e.g., “gets the group to work together for the same goal”), high-performance expectations (e.g., “insists on only the best performance”), providing individual support (e.g., “shows respect for my personal feelings”), and intellectual stimulation (e.g., has stimulated me to think about old problems in new ways”). The transformational leadership inventory has been developed to meet measurement problems (referring to its factorial structure) of the Multifactor Leadership Questionnaire (Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996; Bass/Avolio 2000; Heinitz/Rowold 2007). Based on the literature on transformational leadership and similar to Bass’s conceptualization of the Multifactor Leadership Questionnaire (Bass/Avolio 2000) Podsakoff and colleagues (1990, 1996) identified the six dimensions that summarize core behaviors of transformational leaders (Podsakoff et al. 1990; Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996). Based on results of the confirmatory factor analysis, a composite second order factor of transformational leadership that is composed of five dimensions – the six original dimensions, less high-performance expectations (see Confirmatory factor analysis results) was formed. The composite reliability (CR) of the scale was high (CR = .94).

The four-item subscale **valence** from the organizational change recipients’ beliefs scale (Armenakis et al. 2007) was translated into German using a translation/back-translation procedure with a subject-specific expert and a native speaker (Brislin 1986). The original scale meets the psychometric criteria of the American Psychological Association, and subscales can be used independently. A sample item is “with this change in my job, I will experience more self-fulfillment”. Participants responded using a seven-point Likert scale (from does not apply at all to fully applies). The CR of the scale was high (CR = .86).

The study used the validated, shortened German version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) that measures **work engagement** with nine items on a seven-point Likert scale (CR = .93) (Schaufeli/Bakker/Salanova

2006). A sample item is "I find the work that I do full of meaning and purpose". Following practical recommendations by Schaufeli, Bakker and Salanova (2006), a single composite work-engagement score was formed because of very high ( $> .9$ ) correlations between the dimensions of vigor, dedication and absorption.

Herscovitch and Meyer's (2002) **championing behavior** was used to conceptualize employees' change supportive behavior. Composed of six items, the subscale has been used in comparable studies that have measured employee behavior during organizational change (Cunningham 2006; Bakari/Hunjra/Niazi 2017). Participants responded on a seven-point Likert scale (from strongly disagree to strongly agree). A sample item is "I encourage the participation of others in the change". Again, a translation/back-translation procedure was applied to translate scale items into German. Multi-group analyses revealed a significant difference on the measurement level between those participants who had managerial responsibility and those who did not, so the two items ("I persevere with the change to reach goals" and "I try to overcome co-workers' resistance toward the change") that caused this difference were deleted in order to enable analysis on the structural level. The CR of the scale was high (CR = .86).

**Control variables** were age, gender, professional position, industry, and managerial responsibility. Self-efficacy was included as a **variable of interest** using the validated German short version of the occupational self-efficacy scale, which measures self-efficacy with six items (Rigotti/Schyns/Mohr 2008). Self-efficacy was considered important in the present study because it has been found to be a crucial antecedent of employee behavior during organizational change (Armenakis et al. 2007; Xanthopoulou et al. 2007; Chou 2015). Discrepancy (belief that some change is needed due to discrepancy between current and desired state) (Armenakis et al. 2007), measured using four items from the organizational change recipients' beliefs scale, was included because of its importance in the prediction of employees' general reaction to organizational change (Armenakis et al. 2007).

### 5.3.3 Procedures for data analysis

Using structural equation modelling, a two-step approach was applied (Anderson/Gerbing 1988) in SPSS AMOS to analyze the data. In the first step, the factor loadings, reliabilities and validities of scales were tested using confirmatory factor analysis. The model fit of the measurement model was compared with competing models in order to determine whether measures load on their respective factors. In the second step, hypotheses were tested using a structural model. The advantage of this two-step procedure is that interactions between the measurement model and the structural model are avoided so the true relationships between constructs are revealed more accurately (Bagozzi/Yi 2012). Following Bagozzi and Yi (2012), the model fit indices Comparative Fit Index (CFI), Tucker Lewis Index (TLI) and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), as well as the chi-square test were used to evaluate the model fit. Mediation was tested using the bootstrapping approach (Cheung/Lau 2008).

## 5.4 Results

### 5.4.1 Descriptive analyses and confirmatory factor analysis results

The means, standard deviations, and correlation coefficients of the constructs that are related to the hypotheses and the variables of interest (self-efficacy, discrepancy) are presented in Table 5.1. The variance inflation factors were computed for each construct to test for multicollinearity. The highest variance inflation factor was below the conventional threshold of 2.5 (2.00 for work engagement), indicating no multicollinearity problem (Allison 1999). CR showed good reliabilities of the scales (Weiber/Mühlhaus 2014).

Confirmatory factor analysis was conducted to test for the factorial structure of constructs used. Because of very high correlations ( $> .9$ ) among the three dimensions of work engagement – vigor, dedication and absorption – work engagement was regarded as a single latent construct following practical recommendations by Schaufeli, Bakker and Salanova (2006). Two out of three items that form the dimension “high-performance expectations” (TLI-HPE) of the transformational leadership inventory had low factor loadings that were under the accepted threshold of .5 (Weiber/Mühlhaus 2014), resulting in low reliability and a lack of construct validity of this dimension, so the TLI-HPE

dimension (with its three items) was removed from the present study (Hair/Ringle/Sarstedt 2011; Bagozzi/Yi 2012).

Variables	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) transformational leadership	3.14	0.96					
(2) championing behavior	4.00	1.40	.38***				
(3) valence	1.99	0.82	.46***	.66***			
(4) work engagement	4.60	1.16	.44***	.51***	.42***		
(5) self-efficacy	5.33	1.19	.22**	.45***	.32***	.57***	
(6) discrepancy	3.11	1.01	.38***	.48***	.41***	.32***	.36***

Notes. n = 328; pearson correlation (bivariate); \*p < .05; \*\*p < .01.; \*\*\*p < .001

Tab. 5.1: Descriptive statistics for core variables and variables of interest

The remaining five dimensions were used as indicators of a composite transformational leadership construct. Similar problems with the TLI-HPE dimension were found in a validation study (Heinitz/Rowold 2007), where only one item from the TLI-HPE dimension showed insufficient factor loading. Despite low reliability and low correlations with other transformational leadership inventory dimensions, the authors decided not to exclude the dimension (Heinitz/Rowold 2007), although they suggested that TLI-HPE may not be a central component of transformational leadership but may differ qualitatively from the other components (Podsakoff et al. 1990; Heinitz/Rowold 2007). After exclusion of the TLI-HPE dimension, all but one of the remaining items (“I will earn higher pay from my job after this change”) had factor loadings above the accepted threshold of .5 (Weiber/Mühlhaus 2014). The item pertains to the valence construct and was not removed from the study in order to maintain the construct’s structure (Armenakis et al. 2007). All factor loadings are presented in Table 5.2.

2 <sup>nd</sup> -order factor	factor scores	1 <sup>st</sup> -order factors	items	factor scores	
transformational leadership	.91	TLI_model	TLI_m_01	.90	
			TLI_m_02	.89	
			TLI_m_03	.66	
	.96	TLI_vision	TLI_v_01	.79	
			TLI_v_02	.87	
			TLI_v_03	.76	
			TLI_v_04	.80	
			TLI_v_05	.74	
	.87	TLI_groupgoals	TLI_g_01	.86	
			TLI_g_02	.86	
			TLI_g_03	.79	
			TLI_g_04	.83	
	.76	TLI_indcon	TLI_i_01	.60	
			TLI_i_02	.59	
			TLI_i_03	.90	
			TLI_i_04	.84	
	.88	TLI_intstim	TLI_s_01	.81	
			TLI_s_02	.83	
			TLI_s_03	.79	
			championing behavior	champ_01	.52
				champ_02	.87
				champ_03	.93
				champ_04	.71
			valence	val_01	.48
				val_02	.88
				val_03	.89
				val_04	.81
			work engagement	engage_01	.73
				engage_02	.76
				engage_03	.52
				engage_04	.73
				engage_05	.85
			engage_06	.81	
			engage_07	.90	
			engage_08	.86	
			engage_09	.80	
		self-efficacy	effic_01	.77	
			effic_02	.79	
			effic_03	.79	
			effic_04	.79	
			effic_05	.80	
			effic_06	.73	
		discrepancy	disc_01	.69	
			disc_02	.84	
			disc_03	.88	
			disc_04	.60	

Tab. 5.2: Factors, items and factor scores



Based on modification indices, the error terms of two reversed items from the transformational leadership scale (dimension: individualized consideration) were allowed to correlate since it is likely that their semantic structure causes these items to share common error. As Table 5.3 (Model 1) shows, the confirmatory factor analysis yielded acceptable to good model fit ( $\chi^2 = 1818.69$ ;  $df = 968$ ;  $\chi^2/df = 1.88$ ; CFI = .92; TLI = .92; RMSEA = .052) (Bagozzi/Yi 2012; West/Taylor/Wu 2012; Weiber/Mühlhaus 2014). In a competing model (Table 5.3, Model 2), an overall construct of transformational leadership without distinguishing among the dimensions suggested by Heinitz and Rowold (2007) was tested. However, the fit of this model was worse based on model-fit indices (Hu/Bentler 1999) and was statistically inferior to Model 1. In a third model (Table 5.3, Model 3), all items load on a single factor. The model has poor model fit and is statistically inferior to Model 2. Therefore, Model 1 was used as a baseline model for the analysis.

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	TLI	CFI	RMSEA
Model 1 <sup>a</sup>	1818.69	968	1.88		.92	.92	.052
Model 2 <sup>b</sup>	2342.65	973	2.41	523.96*** <sup>d</sup>	.86	.87	.066
Model 3 <sup>c</sup>	6705.60	988	6.78	4362.95*** <sup>d</sup>	.44	.46	.133

Notes. <sup>a</sup>transformational leadership as 2<sup>nd</sup>-order factor composed of five dimensions; valence, work engagement, championing behavior, discrepancy, self-efficacy as factors; <sup>b</sup>equal to 1 except transformational leadership as 1<sup>st</sup>-order factor; <sup>c</sup>variables load onto a single factor; <sup>d</sup>difference in model fit, compared to the Model in the line above; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Tab. 5.3: Confirmatory factor analysis results for the measurement model

The convergent and discriminant validity of constructs was ensured since all average variances extracted (AVE) were  $> .5$ , and AVE for each construct were greater than any squared correlations (Fornell/Larcker 1981). Skewness and kurtosis of all constructs were below the conventional value of 1 (max. skewness: self-efficacy = -.71; max. kurtosis: valence = -.88) providing evidence for an approximately normal distribution (Temme/Hildebrandt 2009). All constructs were measured at one time and by self-reports, an approach that increases the risk of common method bias (Podsakoff et al. 2003). However, recent research claims that common method bias that is due to self-reports is not necessarily a problem and is overestimated at times (Brannick et

al. 2010). It is preferable instead to use self-report measures when assessing affect and attitudes. Moreover, including ratings from others may cause other rating biases (e.g., sympathy for a target) or create unshared method variance, which deflates the true relationships between constructs (Spector et al. 2019). Finally, research has shown that many of the methods applied to resolve the problem of common method bias do not have the intended effects (Spector et al. 2019). Nevertheless, Harman's single-factor test (Podsakoff et al. 2003) was conducted, which showed that one factor explained less than 50 percent of the variance. In addition, including a common method, latent factor for all variables in AMOS resulted in 15 percent shared variance, which is significantly less than the acceptable threshold of 25 percent (Podsakoff et al. 2003). In sum, these results and recent discussions about common method bias (Spector et al. 2019) led to the conclusion that it does not harm the relationships in this study.

#### **5.4.2 Hypotheses testing**

The research model was fitted to the data to test the hypotheses. The results model is displayed in Figure 5.1. For reasons of clarity, only the structural model with the variables of interest (discrepancy and self-efficacy) is displayed. The research model's fit indices indicate acceptable to good fit ( $\chi^2 = 1856.22$ ;  $df = 972$ ;  $\chi^2/df = 1.91$ ;  $TLI = .91$ ;  $CFI = .92$ ;  $RMSEA = .053$ ) (Hu/Bentler 1999; Bagozzi/Yi 2012; West/Taylor/Wu 2012; Weiber/Mühlhaus 2014). The results of the structural equation model analysis are also depicted in Table 5.4.

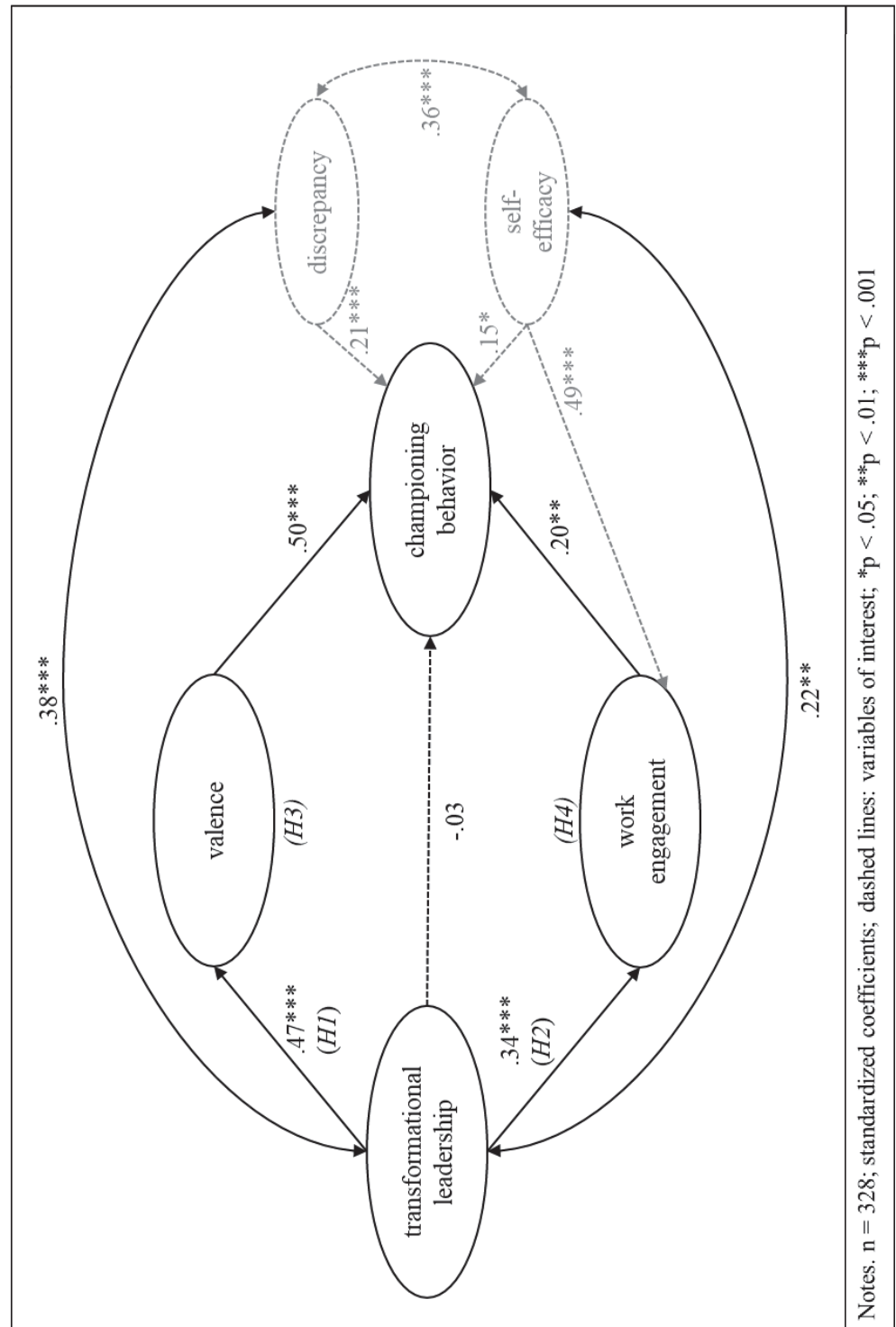


Fig. 5.1: Results model with hypothesized effects and variables of interest

The **first hypothesis** proposed that transformational leadership positively influences employee valence. A significant positive direct relationship between transformational leadership and valence ( $\beta = .47$ ;  $p < .001$ ) supports this hypothesis. Results also show a significant relationship between transformational leadership and work engagement ( $\beta = .34$ ;  $p < .001$ ), supporting the **second hypothesis**, that transformational leadership positively influences employee work engagement. **Hypotheses 3 and 4** proposed that valence (H3) and work engagement (H4) are mediators in the relationship between transformational leadership and championing behavior. It was found that work engagement ( $\beta = .20$ ;  $p < .01$ ) and valence ( $\beta = .50$ ;  $p < .001$ ) are significantly related to championing behavior but that transformational leadership has no significant direct effect on championing behavior ( $\beta = -.03$ ;  $p = .66$ ), providing support for mediation and Hypotheses 3 and 4 (Figure 5.1; Table 5.4). In addition, bootstrapping was used in AMOS to perform 5000 resamples with two-sided bias-corrected 95 percent confidence intervals in order to test for significance of the indirect (mediated) effect of transformational leadership on championing behavior. As hypothesized, statistical significance was gained for the indirect effect ( $\beta = .30$ ;  $p < .001$ ). Thus, Hypotheses 1 and 2 as well as mediation Hypotheses 3 and 4 are supported.

In addition to the hypothesized effects, significant effects of the variables of interest, self-efficacy and discrepancy were observed. Self-efficacy has a significant direct positive effect on work engagement ( $\beta = .49$ ;  $p < .001$ ) and championing behavior ( $\beta = .15$ ;  $p < .05$ ). The same occurs for the discrepancy, which is significantly and positively related to championing behavior ( $\beta = .21$ ;  $p < .001$ ). Following recommendations by Becker (2005) analyses were repeated without controlling for self-efficacy and discrepancy. These analyses showed that results were essentially identical ruling out that the control variables are the explanation for hypothesized effects. In total, 50.4 percent of the variance in championing behavior is explained through the direct and indirect effects of transformational leadership, work engagement, valence (and the variables of interest self-efficacy and discrepancy). Moreover, 43.3 percent of the variance in work engagement is explained through transformational leadership and self-efficacy, and 22 percent of the variance in valence is explained through transformational leadership.

Hypothesis		direct effects <sup>a</sup>	total indirect effect <sup>a</sup>	BCCI	
				lower	upper
H1	transformational leadership → valence	.47*** (0.06)		.35	.58
	transformational leadership → work engagement	.34*** (0.06)		.23	.45
H2	transformational leadership → championing behavior	-.03 (0.07)		-.15	.10
	transformational leadership → championing behavior		.30*** (0.05)	.21	.41
H3 and H4	work engagement → championing behavior	.20** (0.08)		.06	.35
	valence → championing behavior	.50*** (0.06)		.37	.63
	self-efficacy → championing behavior	.15* (0.07)		.01	.27
	self-efficacy → work engagement	.49*** (0.05)		.38	.59
	discrepancy → championing behavior	.21*** (0.06)		.09	.33

Notes. n = 328; BCCI: Bias-corrected confidence interval; <sup>a</sup>standardized coefficients with standard error in parentheses; \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001

Tab. 5.4: Structural equation model results with direct and indirect effects of core variables and variables of interest

## 5.5 Discussion of results

The aim of the study was to investigate the relationship between transformational leadership and employees' championing behavior mediated by work engagement and valence. In line with the hypotheses, it was shown that transformational leaders can increase employees' valence, thus, their perception of a change's consequences as beneficial (Hypothesis 1) and that transformational leaders increase employees' work engagement during organizational change (Hypothesis 2). In addition, light was shed on the leadership process by identifying valence and work engagement as mediators that explain how transformational leaders elicit championing behavior from their employees (Hypotheses 3 and 4).

The results are in line with previous findings that emphasize the importance of **transformational leadership during organizational change** (e.g., Bommer/Rich/Rubin 2005; Oreg/Berson 2011; Herrmann/Felfe/Hardt 2012). Existing research is enhanced by linking transformational leadership to championing behavior, which is characterized by active and persistent support for the change (Herscovitch/Meyer 2002). This finding is congruent with the conceptually depicted influence of transformational leadership, which enables performance beyond what is expected (Bass 1985; 1999). This influence on employee behavior also occurs during organizational change, a context that is stressful for many employees (Vakola/Nikolaou 2005).

The influence of transformational leadership on championing behavior is clear only when the mediating roles of valence and work engagement are considered, as the relationship between transformational leadership and employee behavior during change is complex, and isolated consideration of the direct effect of transformational leadership on employee behavior would lead to false interpretation of results. Instead, the present study takes account of the complexity of relationships in uncovering two motivational mechanisms that explain how transformational leadership unfolds its effect during organizational change.

The first of these motivational mechanisms is the **perception of attractive consequences of change**. The study shows that transformational leadership leads to the perception of attractive consequences of a change, which then

motivates employees to support the change actively through their behavior. When employees see that a change can have positive consequences for them, they are likely to be willing to act in favor of the change. This finding is particularly noteworthy as perceived valence was low in the present sample ( $M = 1.97$ ; Table 5.1). Thus, although employees perceive few attractive change consequences, valence predicts employees' championing behavior. Furthermore, it explains the association between transformational leadership and championing behavior showing that even on a low level perceived positive change consequences influence employees' reaction to change. Previous research has also stressed valence's relevance during organizational change. On the one hand, valence represents an employee's reaction to change, and on the other hand, the present study's results suggest it to be a proximal reaction influencing other reactions to change such as employee behavior. This line of argumentation is in line with Oreg, Vakola, and Armenakis (2011) who classify the perception of attractive change consequences both, as antecedent and reaction to change. The present study supports this view by showing that valence helps to explain the influence of transformational leadership on employee championing behavior.

A differentiated look at the dimensions through which transformational leadership unfolds its effect could allow even more precise statements about the influence of transformational leaders on employees. For example, it can be supposed that a transformational leader articulating a positive future vision is especially associated with employees' perception of change benefits. However, problems in differentiating among the dimensions of transformational leadership (Heinitz/Rowold 2007; Krüger et al. 2011) and a lack of discriminant validity among them led to the present study's approach regarding transformational leadership as a single latent construct. Otherwise, interpretation of results would have been inconclusive.

In terms of the second motivating mechanism, and also in line with existing research, the present study revealed that transformational leadership increases employee **work engagement** (Zhu/Avolio/Walumbwa 2009; Christian/Garza/Slaughter 2011; Salanova et al. 2011; Ghadi/Fernando/Caputi 2013). Existing research is extended by showing that this influence also oc-

curs during processes of change, not only under normal (non-change) working conditions. Therefore, in an often insecure and stressful context for employees (Vakola/Nikolaou 2005), transformational leaders create high levels of energy and mental resilience among employees, characteristics that are helpful during change. Moreover, employees perceive a sense of significance in what they do and perceive the change as more of a challenge than a threat, so they are willing to support the change through their behavior shown through the significant mediation in the present study. Thus, another motivational mechanism that explains how transformational leaders elicit championing behavior in employees was identified. Again, results are consistent with previous research in which work engagement functioned as a mediator (Salanova et al. 2011; Song et al. 2012), but it was shown that this mechanism also functions in a possibly stressful and insecure context (Vakola/Nikolaou 2005). This result is in line with the job demands-resources model, which includes work engagement as a central variable and states that resources such as leadership gain special salience in highly demanding situations (Bakker/Demerouti 2007). Effects of the variables of interest are in line with previous results (e.g., Armenakis et al. 2007; Chou 2015).

## 5.6 Contributions to research and practice

The study **contributes** to research on organizational change, transformational leadership during change and the role of work engagement and valence in the changing context in several ways. Oreg, Vakola and Armenakis (2011) criticized that individual-level reactions to change are less frequently analyzed than organizational-level reactions are, and Bartunek and Jones (2017) likewise encourage inclusion of the individual level into analyses on organizational change. This study addresses these criticisms by focusing on individual reactions to organizational change. The study's findings help to clarify how to encourage employees to support change efforts. The present study also extends previous research that has mainly considered employees' attitudes towards change (Bommer/Rich/Rubin 2005; Herrmann/Felfe/Hardt 2012; DeCelles/Tesluk/Taxman 2013) by analyzing employees' championing behavior during change, thereby adding to the comparatively few studies that analyze the influence of leadership on employees' behavior during change (Chou 2015; Bakari/Hunjra/Niazi 2017).



Another important contribution is related to the role of transformational leadership during organizational change. While studies have emphasized the importance of transformational leadership in change processes (Herold et al. 2008; Herrmann/Felfe/Hardt 2012; Carter et al. 2013; DeCelles/Tesluk/Taxman 2013), only a few have addressed more complex relationships in an effort to clarify how transformational leadership influences employees (Bono/Judge 2003; Kark/van Dijk 2007). Only few have analyzed the leadership process in an effort to understand employees' behavior during change (e.g., Chou 2015). The present study adds to this scarce literature by focusing on the leadership process and by identifying valence and work engagement as explanatory underlying variables. In doing so, the study helps to clarify how transformational leaders influence employees during change.

The consideration of valence as a mediator in the present study expands knowledge about the meaning of attractive change consequences for employees. It has been suggested that valence can be a proximal factor influencing other reactions to change (Armenakis et al. 2007; Oreg/Vakola/Armenakis 2011), an idea that is supported in the present study. In line with previous research, the present study finds that the perception of positive consequences of a change is one of the most important factors in motivating employees to support a change.

Lastly, the present study extends research that addresses employees' work engagement by transferring findings to the context of organizational change. Comparatively few studies have considered work engagement during organizational change (van den Heuvel et al. 2010; Petrou/Demerouti/Häfner 2015; Petrou/Demerouti/Xanthopoulou 2017), so the study makes an important contribution by showing the meaning of work engagement in this context. In particular, the study underscores that work engagement can elicit employees' championing behavior, a particularly useful asset during change.

From a **practical perspective**, the results help to design successful change management by showing that employees are motivated to support a change when they are engaged and see positive change consequences through transformational leadership. In particular, the study's results offer suggestions for leadership training that would support achievement of the desired effect of leadership. However, transformational leadership is not the only way to

achieve high levels of valence and work engagement, as organizations could also disseminate information that illustrates the benefits and meaning of a change for employees. The low level of perceived valence in the present study indicates that transformational leadership is effective but not sufficient for illustrating positive change consequences. Considering the importance of valence in the prediction of employee behavior practitioners should use different paths (e.g., leadership, dissemination of information through meetings and newsletters, workshops for employees) to improve employees' perception of change consequences.

### 5.7 Limitations and future research

The study has several **limitations**. Because the data are cross-sectional no inferences about the causality of relationships can be made. Since all data were gained at one time and from one source, common method bias might be a problem (Podsakoff et al. 2003). This issue was discussed in the Method section and it was referred to Brannick and colleagues (2010), who claim that common method bias is not a problem per se. Moreover, including other ratings can invoke other rating biases. So far, it is not entirely clear how the problems of common method bias or unshared method variance harm results or how these problems can be resolved (Spector et al. 2019), so the results may contain a bias caused by method variance.

Multi-group analyses revealed a difference in results between participants with managerial responsibility and those without it. The difference occurred on the measurement level and was caused by the championing behavior scale. Therefore, two items in the scale had to be deleted because structural relationships could not have been interpreted otherwise. The two deleted items were "I persevere with the change to reach goals" and "I try to overcome co-workers' resistance toward the change". It is possible that employees with managerial responsibility had a different understanding of these items compared to employees without managerial responsibility. Specifically, the expressions "goals" and "co-workers" might have evoked different associations. However, whether these differences occurred only in the present sample or whether a general difference was revealed remains unclear. The scale should be revalidated with other samples in order to test for its applicability to different groups.

The present study sets its focus on the individual employee who is affected by his or her manager through transformational leadership. Although transformational leadership has been shown to positively influence employee attitudes and behavior during organizational change (e.g., Bommer/Rich/Rubin 2005; Chou 2015), the concept should also be regarded critically. First, although Burns (1978) originally defined transformational leadership as a follower-oriented process that is aligned to wants, needs and values of followers, leadership research has created an image of heroic individual transformational leaders. However, the success of an organizational change does not solely depend on the individual transformational leader. Rather, successfully leading change implies that leadership is shared among multiple people (By/Hughes/Ford 2016).

Although transformational leadership has been proved helpful for the success of organizational change (through its influence on employees) investigating the effects of shared or distributed leadership in **future research** can complement research on leadership and change (Ford/Ford 2012; By/Hughes/Ford 2016). Second, it is important to note that leadership is dependent on ethical values and the moral compass of the leader (By/Burnes/Oswick 2012). Lastly, it is not taken for granted that managers – who are affected by organizational change themselves – necessarily take on the role as leader (By/Hughes/Ford 2016). Rather, a leadership role is not tied to positions but can be taken over by any person in the organization.

Several other areas in which future research is needed were also revealed in the present study. First, a longitudinal design that allows a separate measurement of the independent and dependent variables would lead to a more accurate definition of causality. Second, behavioral observations or manager ratings of employees' behavior instead of self-ratings would extend results and allow these forms of measurement to be compared in order to improve interpretation of results. Third, a separated analysis of the dimensions of transformational leadership, which was not possible in the present study, could lead to more differentiated results. Fourth, in this study organizational change was regarded on a comparatively general level; the analysis was not limited to a certain phase during a change process or to a certain type of change because

the level of interest was the individual who is affected by the change. Nevertheless, whether valence and work engagement function as motivators for employees' behavior in every phase of a change remains open for future research.

## 6 Predicting managers' championing behavior through subordinates' change-related voice – The role of perceived subordinate support<sup>1</sup>

### 6.1 Introduction

Managers below the top level take on difficult roles during organizational change (Giauque 2015; By/Hughes/Ford 2016) because they are the bridge between subordinates and top management. Managers on the **lower and middle management** level have an important function in translating general ideas about organizational change into concrete work practices and are expected to coordinate and communicate organizational changes (Giauque 2015) so they are central agents of change. At the same time, these managers are recipients of change and face change-related challenges like insecurity and ambiguity about organizational change implementation and the consequences to their work, which can reduce their support for change (Worrall/Campbell/Cooper 2000; Herzig/Jimmieson 2006; Smollan 2014).

Extant research on organizational change recognizes change as a complex process that is shaped through external factors (e.g., organizational environment) and internal factors (e.g., organization culture, climate) (e.g., Burke/Litwin 1992; Mele/Pels/Polese 2010). In this process, managers have been regarded as agents of change but their role as change recipients is understudied (By/Hughes/Ford 2016; Bartunek/Jones 2017; Oreg et al. 2018). Concretely, change roles have been overly tied to hierarchical positions, which led to an underestimation of the role subordinates play in affecting managers' experience of change (By/Hughes/Ford 2016; Bartunek/Jones 2017). Although research on participative management (Pardo-del-Val/Martinez-Fuentes/Roig-Dobón 2012; Cummings/Worley 2018), dialogic organizational development (Bushe/Marshak 2015) and large group interventions (Austin/Bartunek 2013) acknowledges the importance of involving employees, Bartunek and Jones (2017) point to this research's lack of attention to the roles that actors have beyond those typically assigned to them. Therefore, researchers call for stronger consideration of employees with less positional

---

<sup>1</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags ist im Journal of Managerial Psychology 35 (5/2020), S. 333-345 erschienen (vgl. Faupel 2020). Die Veröffentlichung ist hier abrufbar: <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2019-0272>.

power as agents of change, and their role in affecting their managers' reactions to change (Bartunek/Jones 2017; Oreg et al. 2018; Oreg/Berson 2019). In particular, the research lacks insight into how managers react to input from subordinates during organizational change. Little is known about how managers deal with **upward communication**, especially when it is informal (Tourish/Robson 2006; Lewis/Russ 2012; Bashshur/Oc 2015; Urbach/Fay 2018).

An important form of informal upward communication is voice, the communication of work-related ideas, suggestions, and concerns from subordinates to managers (Morrison 2014). Given the prevalence and importance of working in groups in today's organizations (Kozlowski 2018), **group voice** has gained importance as reflecting the aggregated voice from subordinates in a work group (Frazier/Bowler 2015). Following a theoretical logic, managers should embrace voice from their work group, as it improves the organization's functioning through early detection of errors and opportunities for improvement (Frazier/Bowler 2015; Burriss/Rockman/Kimmons 2017). However, results about how managers react to voice are inconclusive.

There is evidence that managers negatively value voice and negatively evaluate subordinates' performance in response to voice (Burriss 2012), while other research shows that managers feel supported by subordinates who voice, leading to an increase in managers' motivation and effectiveness (Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018). While results by Carsten, Uhl-Bien and Huang (2018) indicate that group voice can be a source of **support for managers**, potentially affecting their reaction to change, the inconsistency of results point out that this might not always be the case. What's more, extant results are not embedded in an organizational change context, leaving their validity in this context open to question. Frazier and Bowler (2015) also claim that the importance of group voice has long been neglected. Thus, the investigation of managers' reaction to group voice in the context of organizational change – referred to as group change-related voice – remains to be investigated. Whether managers perceive group change-related voice as support and whether it can influence managers' behavioral support for change, that is their **championing behavior**, remains unclear. Given the importance of

organizational change (Burnes 2017) and work groups (Kozlowski and Bell 2013) in today's work environment, this gap in the research surprises.

Against this background, the **aim** of the present study is to investigate the influence of group change-related voice on managers' championing behavior, mediated by managers' perceptions of subordinates' support.

The study **contributes** to research and practice in several ways: It extends research on organizational change by considering the impact of a work group on managers' reactions to change, which follows calls for a more open investigation of change agents' and change recipients' roles, independent of formal hierarchies (By/Hughes/Ford 2016; Lewis 2019). Moreover, research on voice is enriched by focusing on the voice-receiving process and by investigating voice at the group level and in the specific context of organizational change. Practitioners can foster effective participation during organizational change using the study's new insights into how managers deal with upward communication from their work groups.

## 6.2 Theoretical background and development of hypotheses

### 6.2.1 Group change-related voice and managers' perceived subordinate support

Group change-related voice, which refers to the aggregation of subordinates' communications of suggestions for improvement or concerns that relate to the implementation of organizational change (Liang/Farh/Farh 2012; Frazier/Bowler 2015) is divided into two types: **Promotive group change-related voice**, which refers to constructive communication of suggestions and new ideas concerning organizational change implementation to improve the work unit's or organization's overall functioning (Liang/Farh/Farh 2012), and **prohibitive group change-related voice**, which is characterized by constructive communication of concerns and (potential) errors that relate to work practices, incidents, or behavior of organizational members during organizational change. It aims to prevent damage to the work unit or the organization by drawing attention to previously undetected problems (Liang/Farh/Farh 2012) or to point out factors that have impeded or may impede successful implementation of organizational change. While promotive group change-related voice focuses on a future ideal state and provides new suggestions and

ideas, prohibitive group change-related voice prevents harm by creating awareness of (potentially) harmful factors (Liang/Farh/Farh 2012).

Given the prevalence of organizational change, and the importance and use of work groups in today's organizations (Kozlowski/Bell 2013), the insights that arise from an investigation of group change-related voice can be widely useful. In the context of organizational change, work groups' diversity of skills and expertise enable the organization to be flexible and adaptive, so investigating voice at the group level complies with current developments and addresses research that calls for the investigation of group-level voice (Frazier/Bowler 2015).

So far, much research on voice investigates conditions under which subordinates express voice to their managers (Morrison 2014; Chamberlin/Newton/Lepine 2017; Köllner/Süß 2017; Köllner/Ruhle/Süß 2019; Köllner/Süß 2019). In this vein, researchers have begun to distinguish between promotive and prohibitive voice to explain the formation of voice (Köllner/Ruhle/Süß 2019; Köllner/Süß 2019). However, less research investigates how managers react to voice. Extant research on how managers react to voice is both scarce and inconsistent. Previous research tends to be too simplistic because the receiver of voice (i.e., managers) is largely neglected (Morrison 2011; Bashshur/Oc 2015), and the results of the limited number of existing studies are mixed (Köllner/Süß 2019). For example, Whiting, Podsakoff and Pierce (2008) show that managers assess subordinates' performance more positively in response to subordinates' voice, but Seibert, Kraimer and Crant (2001) find negative reactions. Burris (2012) finds that managers' evaluations of voice depend on whether the voice content is supportive or challenging, a result that Burris, Rockmann and Kimmons (2017) support by showing that content-related aspects of voice, not the quantity of voice, influence how the manager values subordinates' voice. Following these results, the present study uses promotive and prohibitive group change-related voice to specify the voice content and explain managers' perceptions of subordinates' support and their championing behavior. The study suggests that managers perceive both promotive and prohibitive group change-related voice as support from subordinates.



**Perceived subordinate support** refers to the extent to which managers feel supported by subordinates in their work group (Eisenberger et al. 2002; Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018). It has its origins in Eisenberger and colleagues' (2002) organizational support theory and relates to managers' perceptions of the extent to which subordinates in the work group value managers' contributions and well-being. Promotive and prohibitive group change-related voice both reduce complexity for managers in highly complex and ambiguous environments because these kinds of voice offer useful information that provides ways for improvement or prevent mistakes (Morrison 2011; Schreurs et al. 2015). Because subordinates tend to self-censor and to make suggestions to their managers carefully (Köllner/Süß 2017), especially when they feel uncertain (Bashshur/Oc 2015), these suggestions tend to be high-quality suggestions or they would not be voiced. That said, promotive and prohibitive group change-related voice both help managers fulfill their responsibility to implement organizational change (Bryant/Stensaker 2011; By/Hughes/Ford 2016).

Getting input from the work group also increases the likelihood that managers will succeed in implementing organizational change (Burriss/Detert/Romney 2013), as their dependence on ideas and suggestions from subordinates increases with complexity in the environment (Grant 2013; Köllner/Süß 2019). Managers can also develop professionally and personally by using such information (Morrison 2011; Burriss 2012). Finally, promotive and prohibitive group change-related voice both indicate that the work group actively engages in change implementation because of the group's constructive expression of ideas, discontent, and challenges related to change (Oreg et al. 2018), stances that are likely to be perceived as more positive than if subordinates withdraw from participation (Van Dyne/Ang/Botero 2003). Therefore, the first hypotheses are as follows:

**Hypotheses 1a + 1b:** Promotive (H1a) and prohibitive (H1b) group change-related voice positively influence managers' perceptions of subordinates' support during organizational change.

### 6.2.2 Group change-related voice and managers' championing behavior – The mediating role of perceived subordinate support

Whether organizational change is behaviorally supported or opposed can determine its success or failure. To investigate managers' behavioral support for change the present study relies on the concept of **championing behavior**, an extra-role behavior defined as “demonstrating extreme enthusiasm for a change by going above and beyond what is formally required to ensure the success of the change and promoting the change to others” (Herscovitch/Meyer 2002, p. 478). As such, it is regarded as effective form of support for change that contributes to successful change implementation (Cunningham 2006).

The present study suggests that promotive and prohibitive group change-related voice both relate to managers' championing behavior because they affect managers' perceptions of support from their subordinates. The **mediational relationship** is based on organizational support theory, which argues that individuals feel an obligation to reciprocate when they receive support (Eisenberger et al. 1986; Kurtessis et al. 2015). Thus, when managers feel supported by subordinates in their work groups, the obligation they feel to give back to subordinates increases. Championing behavior offers a way for managers to fulfill this need to give back: When work groups voice ideas (promotive) or concerns (prohibitive) about organizational change, it intends to improve change implementation (Frazier/Bowler 2015), and managers' championing behavior helps to turn this intent into reality, as this behavior also aims at successfully implementing organizational change. By showing championing behavior, managers give back to the work group through working on the implementation of change and fostering its success (Herscovitch/Meyer 2002); thus, they align with the intention of their work group's voicing.

Supporting this line of argumentation, research has linked perceived support with extra-role behavior in a non-change context (Chen et al. 2009; Kurtessis et al. 2015). While most research investigates perceived organizational or supervisor support, a few studies also show that perceived subordinate support is likewise linked to managers' behavior (Wu 2013) and effectiveness (Mes-

daghinia 2014). Against this background, the present study suggests that managers' perceived subordinate support explains the relationship between promotive and prohibitive group change-related voice and managers' championing behavior:

**Hypotheses 2a + 2b:** Managers' perceived subordinate support mediates the relationship between promotive (H2a) and prohibitive (H2b) group change-related voice and managers' championing behavior.

## 6.3 Method

### 6.3.1 Procedure and participants

A pretest with 34 lower and middle managers to identify potential measurement problems led to small adaptations of the online survey. For the main study, data were collected at two points in time, separated by three weeks. The predictors promotive and prohibitive group change-related voice were captured at time point 1 (t1), and perceived subordinate support and championing behavior were included at time point 2 (t2). With the three-week time interval, the measurement of group change-related voice was separated from criterion variables, while the occurrence of intermediate events in the participants' environment that could lead to bias in the results was unlikely. To reduce misreporting in terms of social desirability participants were assured of confidentiality and anonymity (Krumpal 2013). The study was conducted in Germany, and managers were approached by contacting organizations and managers personally. Managers had to be on the lower- and middle-management level, and had to be experiencing organizational change to take part in the study. At t1, 155 managers filled out the survey, 83 of them completed the survey at t2 (i.e., 53.6 %). Thirteen managers were excluded because they were top managers, and so did not belong to the study's target group, as their perception of change likely differs from that of lower and middle managers given their position (e.g., better access and control over resources; Huy/Corley/Kraatz 2014).

Thus, the final sample consisted of 44 lower managers and 26 middle managers ( $n = 70$ ; 51 male) from a variety of organizations and industries. Comparing the final sample to the drop-out group revealed no significant differences in terms of age, gender, work group size, interaction frequency, time leading the work group, and type of organizational change. Managers in the final sample were experiencing organizational changes in technology (41.4 %), responsibilities or operations (35.7 %), relocation or restructuring (including mergers) (21.4 %), and other changes (1.4 %). Participants' ages ranged from between 25 and 30 years (14.3 %), 31 and 40 years (26.0 %), 41 and 50 years (32.5 %), 51 and 60 years (23.4 %), and over 60 years (3.9 %). On average, managers had been in their positions for 5.88 years (range of 1-30 years), and supervised a work group with 13.48 members (range of 2-60 members) for 21.28 months (range of 1-120 months), with which they interacted more than once a week.

### 6.3.2 Measures

All measures were translated from English to German, using a translation/back-translation procedure with a native speaker and a subject-specific expert (Brislin 1986) and best practices for translation (Harkness/Pennell/Schoua-Glusberg 2004). Managers rated group change-related voice ( $t_1$ ) and perceived subordinate support ( $t_2$ ) on a five-point Likert scale and rated championing behavior ( $t_2$ ) on a seven-point Likert scale (from strongly disagree to strongly agree).

Following Frazier and Bowler (2015), Liang, Farh and Farh's (2012) promotive and prohibitive voice scale was adapted to the group level to measure **promotive and prohibitive group change-related voice**. The context of organizational change was embedded by means of an introductory statement. Sample items are [Employees in my work group] "proactively develop and make suggestions for issues that may influence the group" (promotive) and "speak up honestly with problems that might cause serious loss to the work group, even when dissenting opinions in the group exist" (prohibitive). Measures showed good reliabilities (promotive:  $CR = .88$ ; prohibitive:  $CR = .75$ ).

Five items (8, 10, 20, 21, 23) from the perceived organizational support scale (Eisenberger et al. 1986) were adapted to the perspective of subordinates, following Carsten, Uhl-Bien and Huang (2018) and Mesdaghinia (2014) to measure **perceived subordinate support**. A sample item is “Employees in my work group care about my general satisfaction at work.” The scale’s reliability was high (CR = .87).

**Championing behavior** was measured using Herscovitch and Meyer’s (2002) scale, which consists of six items (e.g., “I encourage the participation of others in the change”). The scale showed good reliability (CR = .87).

Different **control variables** were included. Following past research that investigates group-level phenomena the present study controlled for group characteristics (group size, interaction frequency, time supervising the group) because these characteristics may relate to the relationship between the work group and its manager and influence how managers react to voice (e.g., Frazier/Bowler 2015). Managers’ age, gender and position were assessed because these demographics might influence managers’ perceptions of voice and change. Managers’ personality (i.e., openness; Rammstedt et al. 2013) was captured following previous research that assumes that more open managers react more positively to voice (Burriss 2012; Köllner/Ruhle/Süß 2019). Valence was included as a substantive but already empirically established variable (Bernerth/Aguinis 2016) using Armenakis and colleagues’ (2007) four-item scale, following previous research that shows that valence, that is the attractiveness associated with the perceived outcome of a change (Armenakis et al. 2007), predicts championing behavior (Kim/Hornung/Rousseau 2011; Faupel/Süß 2019).

## 6.4 Results

### 6.4.1 Descriptive analyses and confirmatory factor analysis results

Means, standard deviations, composite reliabilities and correlations are shown in Table 6.1. Multicollinearity is unlikely, as the highest variance inflation factor is below the conventional threshold of 2.5 (Allison 1999).

	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) promotive g.c.-r. voice	3.52	0.74	.88			
(2) prohibitive g.c.-r. voice	3.23	0.82	.70**	.75		
(3) subordinate support	3.65	0.61	.57**	.34	.87	
(4) championing behavior	5.85	1.07	.58**	.50**	.50**	.87

Notes. n = 70; composite reliability along the diagonal beginning at (1); pearson correlation (bivariate); g.c.-r. = group change-related; \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001

Tab. 6.1: Descriptive statistics for core variables

SPSS AMOS was used to run the confirmatory factor analysis and examine the measurement model. Two items in the prohibitive group change-related voice scale with critical factor loadings (.43, .5) were deleted to ensure reliability and validity (Hair/Ringle/Sarstedt 2011; Bagozzi/Yi 2012). The theoretically proposed four-factor model with promotive and prohibitive group change-related voice, perceived subordinate support, and championing behavior (Model 1, Table 6.2) yields good model fit ( $\chi^2 = 187.23$ ;  $df = 145$ ;  $\chi^2/df = 1.29$ ;  $TLI = .93$ ,  $CFI = .94$ ,  $RMSEA = .065$ ). Model 1 is superior to a competing model (Model 2, Table 6.2) in which promotive and prohibitive group change-related voice load onto one factor (Hu/Bentler 1999). Model 3 (Table 6.2), in which all items load onto one factor, is inferior to Model 2 based on model fit indices and the  $\chi^2$  statistic.

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta \chi^2^d$	TLI	CFI	RMSEA
Model 1 <sup>a</sup>	187.23	145	1.29		.93	.94	.065
Model 2 <sup>b</sup>	200.51	148	1.34	13.28**	.92	.93	.072
Model 3 <sup>c</sup>	386.79	151	2.56	186.28***	.63	.67	.150

Notes. <sup>a</sup>promotive, prohibitive g.c.-r. voice, perceived subordinate support, championing behavior as factors; <sup>b</sup>promotive and prohibitive g.c.-r. voice as one factor, all other factors equal to 1; <sup>c</sup>all items load onto one factor; <sup>d</sup>difference in model fit, compared to model in line above; \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001

Tab. 6.2: Confirmatory factor analysis results for the measurement model

The convergent and discriminant validity of constructs is ensured, as AVE are above 5, and AVE for each construct are greater than their squared correlations (Fornell/Larcker 1981). To reduce common method bias, data were

collected at two times, and participants were assured of anonymity and confidentiality (Podsakoff et al. 2003; Chang/van Witteloostuijn/Eden 2010). Moreover, a common latent factor included in the model to evaluate common method bias resulted in significantly less shared variance than the accepted threshold of 25 percent (Podsakoff et al. 2003). Harman's single factor test (Podsakoff et al. 2003) showed that one factor explains less than 50 percent of the variance.

#### 6.4.2 Hypotheses testing

Regression analyses and the bootstrapping PROCESS macro for SPSS (Hayes 2018) were used to test the hypotheses. Analyses were performed with and without sets of controls (i.e., group characteristics, demographics, personality, and valence). With one exception reported at the end of this section, the results remained the same with and without controls so that all analyses are reported without controls (Becker 2005). The present study hypothesized that promotive (H1a) and prohibitive (H1b) group change-related voice are both positively associated with managers' perceived subordinate support. Results show that promotive ( $\beta = .81, p < .001$ ) but not prohibitive group change-related voice ( $\beta = -.24, p = .13$ ) significantly relates to perceived subordinate support, providing support for **Hypothesis 1a** but not **Hypothesis 1b** (Table 6.3, mediator variable model). 41 percent of variance in the model is explained ( $F = 23.34, p < .001$ ).

Hypothesis 2 proposed that perceived subordinate support mediates the relationship between promotive (H2a) and prohibitive (H2b) group change-related voice and managers' championing behavior. Following Preacher and Hayes (2008), both types of voice must significantly relate to perceived subordinate support for mediation. As the test of hypothesis 1 showed, this condition is met only for promotive group change-related voice, so **Hypothesis 2b** is rejected. In addition, the mediating variable's effect on the dependent variable must be significant after controlling for the independent variable (Preacher/Hayes 2008). In line with this requirement, the mediating variable perceived subordinate support has an effect on the dependent variable championing behavior after controlling for promotive group change-related voice ( $\beta = .27, p < .05$ ) (Table 6.3, dependent variable model). 46 percent of variance in the model is explained ( $F = 18.66, p < .001$ ). The indirect effect of

promotive group change-related voice on championing behavior is significant (Effect = .22, 95 % CI: [.02, .44]) providing support for the mediation **Hypothesis H2a**. When valence is included, effects remain the same except for an additional effect revealing between prohibitive group change-related voice and championing behavior ( $\beta = .41$ ,  $p < .001$ ).

<i>Mediator variable model with perceived subordinate support as dependent variable</i>					
Variable	$\beta$	SE	t	LLCI	ULCI
promotive	.81***	.13	5.30	.42	.92
prohibitive	-.24	.11	-1.54	-.40	.05
R <sup>2</sup> = .41					
<i>Dependent variable model with championing behavior as dependent variable</i>					
Variable	$\beta$	SE	t	LLCI	ULCI
promotive	.26	.26	1.50	-.13	.90
perceived support	.27*	.21	2.33	.07	.90
prohibitive	.25	.20	1.67	-.06	.72
R <sup>2</sup> = .46					
<i>Indirect effect of promotive group change-related voice on championing behavior</i>					
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	
perceived support	.22	.11	.02	.44	
Notes. n = 70; promotive, prohibitive = promotive, prohibitive group change-related voice; LLCI = lower level confidence interval; ULCI = upper level confidence interval; bootstrapping with 5000 resamples, 95 % confidence interval; *p < .05; **p < .01; ***p < .001					

Tab. 6.3: Regression results with mediation model

## 6.5 Discussion of results

This study's aim was to investigate the impact of group change-related voice on managers' championing behavior, mediated by managers' perceived subordinate support. As hypothesized, the results indicate that managers perceive promotive group change-related voice as support, and perceived subordinate support mediates the relationship between promotive group change-related



voice and managers' championing behavior. However, managers do not perceive prohibitive group change-related voice as support from subordinates, so hypotheses 1b and 2b are rejected.

These results are in line with extant research that finds mixed results for **managers' evaluation of voice** based on the voice's content (Burriss 2012; Whiting et al. 2012; Burriss/Rockmann/Kimmons 2017), but they extend existing research, which does not show these effects at the group level and in the context of organizational change. The results indicate that promotive group change-related voice acts like a resource for managers, increasing their perceived support and fostering their championing behavior. This outcome relates to findings on the job demands-resources model, which also shows an effect of resources on behavior (e.g., performance) (Bakker/Demerouti 2007). Therefore, investigating promotive group change-related voice within the framework of the model could yield further insights into its effects on managers' behavior.

Prohibitive group change-related voice may not be classified as a resource for managers, although its aim of improving how the organization functions is the same. The study's results show that managers do not perceive the intent behind prohibitive group change-related voice as positive as easily, despite prohibitive voice's pointing out potential errors that could harm organizational change implementation. Especially in high-velocity environments like that of organizational change, prohibitive group change-related voice facilitates timely loss prevention (Liang/Farh/Farh 2012), but perhaps managers do not see these advantages because they perceive the voice as a threat or criticism (Burriss 2012; Liang/Farh/Farh 2012). Typically, individuals strive to maintain a positive sense of themselves (Epstein 2006). Being confronted with prohibitive group change-related voice (i.e., being confronted with mistakes) might threaten a manager's positive sense of self as someone who is in charge and responsible, increasing his or her stress level (Semmer et al. 2007).

Analyses that include **valence** as additional variable indicated a difference in relationships such that a significant effect revealed between prohibitive group change-related voice and championing behavior. This result indicates that relationships differ depending on whether effects are investigated jointly or in

isolation. The results show that when valence is considered group change-related voice guides managers' championing behavior but without influencing their perceptions of support. These results may relate to the urgency of prohibitive group change-related voice, which pushes managers to increase their engagement with change in terms of championing behavior to prevent the potential harm pointed out by the voice. Future studies are needed to investigate this possibility, especially because valence might play an important role in this relationship.

Group change-related voice is a proactive behavior that shows the work group's engagement during organizational change. Instead of withdrawing, the work group constructively communicates discontent, which can result in improvement in the ongoing change (Oreg et al. 2018). The finding that the work group's promotive change-related voice fosters managers' championing behavior is remarkable because it highlights voice's value in the context of organizational change. Organizational change is a complex process involving multiple levels of analysis (e.g., external environment, culture, climate, groups and individuals; Burke/Litwin 1992), so analyzing managers' perceptions of change is a fruitful perspective within organizational development and change research. Change has a significant impact on managers, so knowing when and how change impacts managers and how their support for change can be fostered is necessary to gain a comprehensive understanding of organizational change processes (Bartunek/Jones 2017).

## **6.6 Contributions to research and practice**

The present study **contributes to research** in several ways. First, by investigating how managers react to group change-related voice from subordinates the present study sets focus on the voice receiving process. This is an important extension of research on voice that has mainly focused on the voice expressing process, so far (Morrison 2011; Bashshur/Oc 2015). Second, researchers have called for a more context specific investigation of voice (Bashshur/Oc 2015; Köllner/Süß 2017). With the analysis of voice in the context of organizational change the present study follows these calls and expands knowledge about voice during organizational change. Third, investigating voice at the group level widens current research that has long neglected group voice but has focused on individual voice, instead (Frazier/Bowler

2015). Fourth, different researchers stress the importance of reactions to change (Oreg/Vakola/Armenakis 2011; Bartunek/Jones 2017). Yet, more studies investigate attitudes towards change (Bommer/Rich/Rubin 2005; Herrmann/Felfe/Hardt 2012; DeCelles/Tesluk/Taxman 2013) while studies on behavioral reactions to change are scarcer. By analyzing managers' championing behavior, the present study expands research on organizational change reactions and contributes to a more nuanced understanding of factors that influence managers' behavioral support for organizational change. Lastly, the present study followed research calls for stronger consideration of employees with less positional power as agents of change, and their role in affecting their managers' reactions to change (Bartunek/Jones 2017; Oreg et al. 2018; Oreg/Berson 2019). The present study, in which subordinates are considered as agents of change who influence their managers' reactions to change helps for a more differentiated consideration of different actors during organizational change and, therefore, is an important extension of current research on organizational change.

The present study also offers **implications for practice**. Voice improves organizational learning and innovation, creativity, and individual and group performance (Bashshur/Oc 2015), so it is highly valuable for organizations. Inefficiencies and errors can have major consequences for organizational change implementation, so using the work group's expertise is especially necessary. Subordinates' voice has positive effects on organizational change and on managers themselves, so managers should encourage subordinates to speak up and should deal with such information respectfully. The present study shows that managers themselves benefit from a work group's change-related voice. A group's suggestions concerning organizational change implementation are like a resource for managers that increases their engagement with change.

However, the study also shows that certain competencies are required when dealing with voice. When confronted with concerns and potential errors that relate to organizational change implementation, managers may not react positively, not necessarily because of the quality of voice but because of managers' emotional reactions (Burriss 2012). These findings show that the value of upward communication might be at risk because of managers'

negative reactions. It is important to sensitize managers, and help them develop competencies to reflect on their behavior so the positive effects of voice and upward communication in general can unfold. Being aware of upward communication's effects on receiving managers helps to realize a shared understanding of leadership and change in organizations in which subordinates take an active part in leadership and the organizational change process. Such an understanding not only fosters the effectiveness of informal communication but can also help in the design of planned participative approaches that aim at improving organizational change implementation.

### **6.7 Limitations and future research**

The present study has several **limitations**. This study's results are based on a small sample size, so their validity could be questioned (Bagozzi 1981). Regression analysis and the PROCESS macro were used in the present study because these pose less severe requirements in terms of sample size (Miles/Shevlin 2001; Field 2013) compared to structural equation modeling, which originally is a large sample technique. Still, in regression modeling small samples are vulnerable to the false identification of an effect in random data (Field 2013). Yet, following rules of thumb that 10 to 15 data cases per predictor are necessary for regression models, sample size of the present study is small but acceptable (Field 2013). Further taking into account power and effect size, the data of the present study are not able to detect small effects, but are sufficient to detect large and with some constrain also medium sized effects (Miles/Shevlin 2001; Field 2013). Another limitation pertains to the effect of participants' attrition between the two times the study's survey was fielded, which is a common phenomenon in such studies (Ployhart/Vandenberg 2010). Two items for prohibitive group change-related voice were deleted because of critical factor loadings, which may reduce the results' generalizability. High correlation between promotive and prohibitive group change-related voice (.70 based on confirmatory factor analysis) indicates that the constructs might not be distinguishable, but the convergent and discriminant validity of the constructs was ensured, and a competing model with group change-related voice as one factor showed worse fit. No inferences about causality can be made and longitudinal research designs are necessary to investigate the causality of effects. In addition, self-reported measures

might have caused common method bias (Podsakoff et al. 2003). As described in the confirmatory factor analysis results section, several steps were taken to reduce this risk.

**Future research** could help to explain the impact of subordinates' voice on managers during organizational change. Considering aspects like the importance of the issue raised by subordinates, the resources required for implementation, existing interdependencies (Burriss/Rockmann/Kimmons 2017), and subordinates' values and affect (Grant 2013) can lead to sophisticated results. In addition, research only recently investigates subordinates' effects on managerial outcomes like motivation and behavior (Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018), and more research is needed. A useful avenue for future research could also be to link the present study's findings to variables like organizational climate and culture to capture the complexity of organizational change more fully (e.g., Burke/Litwin 1992; Frazier/Bowler 2015). Further, generating data from multiple sources (e.g., managers and group members) can help to validate the study's findings. Lastly, adding qualitative data to capture a work group's voice could provide additional insights into the nature of voice and its impact on managers.

## 7 Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen – Eine qualitative Analyse<sup>1 2</sup>

### 7.1 Einleitung

Die Anzahl organisationaler Veränderungen hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen (vgl. Lauer 2019). So berichteten im Jahr 2018 zwischen 33 und 46 Prozent der erwerbstätigen Befragten einer repräsentativen Umfrage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Veränderungen in ihren Organisationen in den letzten zwei Jahren erlebt zu haben (vgl. Brenscheidt et al. 2018, S. 32-33). Politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen der letzten Jahre haben den Veränderungsdruck auf Organisationen erhöht und der Umfang und die Geschwindigkeit organisationaler Veränderungen sind angestiegen (vgl. Graetz 2000; Eichhorst/Buhlmann 2015). Die Veränderungen reichen von technologischen Neuerungen über Veränderungen der Arbeitsorganisation und personelle Änderungen bis hin zu Standortverlagerungen und Umstrukturierungen von Abteilungen oder ganzen Organisationen.

Viele Aspekte organisationaler Veränderungen fallen in den Zuständigkeitsbereich der **betrieblichen Mitbestimmung** und bedürfen mindestens der Information oder Anhörung der betrieblichen Interessenvertretung. Laut Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist der Betriebsrat beispielsweise über geänderte Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe zu informieren und berät mit dem Arbeitgeber über die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen. Auch in öffentlichen Organisationen ist die betriebliche Interessenvertretung, der Personalrat, bei Angelegenheiten wie beispielsweise Versetzung, Vereinbarung von Sozialplänen oder der Gestaltung des Arbeitsplatzes mitbestimmungsbe-rechtigt. Dies ist im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) sowie in

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß und Ines Catharina Wulf entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betragen etwa 40 Prozent (Faupel), 40 Prozent (Wulf) und 20 Prozent (Süß). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Konzeption der Studie, ihrer Durchführung, ihrer Auswertung sowie an der Diskussion der Ergebnisse maßgeblich beteiligt.

<sup>2</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags ist in *Industrielle Beziehungen* 26 (3/2019), S. 278-301 erschienen (vgl. Faupel/Süß/Wulf 2019).

den Personalvertretungsgesetzen der Länder geregelt. Insofern nehmen sowohl Betriebs- als auch Personalrat Einfluss auf den Verlauf und die Umsetzung organisationaler Veränderungen.

Als Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und zu vertretenden Mitarbeitern spielt die **betriebliche Interessenvertretung in organisationalen Veränderungen** eine vermittelnde Rolle und soll den Schutz von Beschäftigten und die Einhaltung der Rechte dieser sicherstellen (u. a. Arbeitsschutzgesetz; BPersVG; BetrVG). Abseits rechtlicher Vorgaben hat die Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung in organisationale Veränderungsprozesse jedoch weitere Funktionen: Zum einen kann sich eine durch die betriebliche Interessenvertretung ermöglichte Partizipation der Beschäftigten positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten sowie ihre Motivation und Einstellung gegenüber der Veränderung auswirken (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011; Nerdinger/Blickle/Schaper 2014). Zum anderen trägt betriebliche Mitbestimmung nicht nur reaktiv zu organisationalen Veränderungen bei, sondern kann auch Innovationen in der Organisation (vgl. Pfeiffer 2014) und ihre Produktivität fördern (vgl. Dilger 2003).

Die tatsächlichen Gestaltungsmöglichkeiten des Betriebs- und Personalrats in organisationalen Veränderungen leiten sich neben den gesetzlichen Vorgaben nicht zuletzt aus den triadischen Beziehungen (vgl. Tietel 2008) in der Organisation ab. Einerseits bestimmt die Beziehung zur Arbeitgeberseite mit darüber, wie viel Einfluss der Interessenvertretung gewährt wird (vgl. Rehder 2006). Ist die Beziehung beispielsweise schlecht, kann dies zu einem eingeschränkten Informationsfluss führen und grenzt die betriebliche Interessenvertretung in ihren Handlungsmöglichkeiten ein. Andererseits benötigen Betriebs- und Personalrat das Mandat der Belegschaft zur Wahrnehmung von Beschäftigteninteressen und zur Gestaltung von organisationalen Veränderungen.

Durch die alle vier Jahre stattfindende Wahl wird die betriebliche Interessenvertretung von den wahlberechtigten Beschäftigten legitimiert, im Rahmen ihrer Amtszeit in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten die Interessen der Belegschaft gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten. Wahlbeteiligung und Wahlergebnis sind dabei ein erster Indikator für die **Legitimierung der**

**Interessenvertretung** seitens der Belegschaft (vgl. Rami/Hunger 2011; Greifenstein/Kißler/Lange 2017). Eine durch die Belegschaft legitimierte Interessenvertretung erhält Zugang zu wichtigen veränderungsbezogenen Informationen der Beschäftigten. Darüber hinaus wirkt zugeschriebene Legitimität für die Interessenvertretung als Vertrauenskredit (vgl. Tyler 2006). Dieser ist insbesondere in Veränderungssituationen wichtig, da diese durch hohe Komplexität und potenzielle Konflikte gekennzeichnet sind, sodass Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeberseite für Beschäftigte nicht immer transparent sind. Ohne Vertrauenskredit kann diese zeitweise Intransparenz für die Belegschaft zu einer Vertrauenskrise führen. Folglich ist eine Legitimitätszuschreibung seitens der Beschäftigten für die betriebliche Interessenvertretung aus zwei Gründen relevant: Zum einen wird sie vor dem Hintergrund einer angestrebten Wiederwahl benötigt. Zum anderen ermöglichen der mit vorhandener Legitimität verbundene Vertrauensvorschuss und der Zugang zu Informationen eine bessere Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber (vgl. Rami/Hunger 2011). Dies sind Aspekte, die in zeitkritischen und konfliktbehafteten Veränderungssituationen nicht zu unterschätzen sind.

Die Forschung zu industriellen Beziehungen fokussiert bislang vor allem die Interaktion zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Insbesondere Konfliktpartnerschaft (vgl. Müller-Jentsch 2016) und Co-Management (vgl. Rehder 2006) wurden in den letzten Jahren viel diskutiert. Rehder (2006) hat beispielsweise untersucht, inwieweit Co-Management mit einem Legitimitätsverlust des Betriebsrats zusammenhängen kann. Im öffentlichen Sektor wurde die Legitimität des Personalrats u. a. in Bezug auf eine Legitimation nach außen, z. B. als Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungen, untersucht (vgl. Jörges-Süß/Süß 2011). Allgemein bleibt die Forschung zur Bedeutung der Legitimität im öffentlichen Sektor jedoch hinter Erkenntnissen zu Unternehmen zurück. Erst mit den Modernisierungsreformen des öffentlichen Sektors seit Mitte der 1990er Jahre steht der Personalrat im Fokus der Forschung und es werden Untersuchungen gefordert, die die Reformen im öffentlichen Dienst und die Mitbestimmungsforschung zusammenführen, um die Forschungslücke im Vergleich zum Privatsektor zu schließen (vgl. Kißler/Greifen-



stein/Schneider 2011). Insbesondere die durch die Belegschaft zugeschriebene Legitimität stand bisher jedoch weder bezogen auf das Betriebsratsgremium noch bezogen auf das Personalratsgremium im Fokus der Forschung.

Die Forschungslücke ist verwunderlich, da die Beziehung der betrieblichen Interessenvertretung zur Belegschaft aktuell vor besonderen Herausforderungen steht: Zum einen führt der zunehmende Veränderungsdruck im privaten wie auch im öffentlichen Sektor zu strukturellen Änderungen, aus denen neue Anforderungen an die betriebliche Mitbestimmung resultieren (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011; Minssen 2019). Zum anderen nehmen Formen der Individualpartizipation (z. B. Mitgestaltung bei Personalentscheidungen oder der Arbeitsorganisation) zu, welche die kollektive Mitbestimmung zwar zum Teil ergänzt, ihr aber auch entgegensteht und sie auf den Prüfstand stellt (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, inwiefern die betriebliche Interessenvertretung von der Belegschaft legitimiert wird und was sie unternimmt, um ihre Legitimität zu sichern. Gerade in Veränderungssituationen kommen zahlreiche mitbestimmungspflichtige Themen auf (vgl. Krüger 2014), welche die betriebliche Interessenvertretung selbstbewusster bearbeiten kann, wenn sie sich eines Vertrauensvorschlusses seitens der Beschäftigten sicher sein kann. Neben der Klärung sachlicher Fragen leisten Betriebs- und Personalrat einen wichtigen Beitrag zur Akzeptanz von organisationalen Veränderungsprozessen in der Belegschaft. Die Einbindung des Betriebs- und Personalrats kann zur Implementierung der Veränderungen beitragen (vgl. Greifenstein/Kißler 2002; Krüger 2014), indem die betriebliche Interessenvertretung die Wahrung der Belegschaftsinteressen sicherstellt.

Vor diesem Hintergrund besteht das **Ziel** des Beitrags darin, die subjektive Legitimitätswahrnehmung von Mitgliedern des Betriebs- und Personalrats in organisationalen Veränderungen zu untersuchen und im Zuge dessen Aktivitäten ihrer Legitimitätssicherung zu identifizieren. Der Fokus liegt dabei auf der Interaktion zwischen zu vertretenden Mitarbeitern und Interessenvertretung.

## 7.2 Begrifflicher und konzeptioneller Hintergrund

### 7.2.1 Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen

**Organisationale Veränderungen** umfassen vielfältige Änderungen, die ungeplant auftreten oder von Organisationen gezielt angestrebt werden, sich in Umfang und Intensität unterscheiden und etwas verallgemeinernd in die Formen der Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung und Remodellierung eingeteilt werden können, wobei die Formen nicht überschneidungsfrei sind (vgl. Vahs 2019). Allgemein definiert sind sie als Bewegung der Organisation von einem aktuellen Zustand in einen zukünftigen Zustand (vgl. Hussain et al. 2018). In der vorliegenden Studie werden Charakteristika der beschriebenen organisationalen Veränderungen im Rahmen der Analyse berücksichtigt, indem Aussagen der Befragten, wenn relevant, in den jeweiligen Kontext der berichteten Veränderung gesetzt werden.

Organisationale Veränderungen werden von Beschäftigten häufig als belastend empfunden (vgl. de la Sablonnière et al. 2012), da individuelle Interessen und Ziele der Organisation auseinanderfallen können und ein hohes Konfliktpotenzial zwischen Arbeitgeberseite und Belegschaft besteht (vgl. Doppeler/Lauterburg 2019). Die mangelnde Berücksichtigung der Belegschaft ist daher auch häufig ein Grund für das Scheitern von organisationalen Veränderungen (vgl. Bartunek et al. 2006; Self/Armenakis/Schraeder 2007). Gerade in ambivalenten Veränderungssituationen dient die betriebliche Interessenvertretung daher der (indirekten) Beteiligung der Beschäftigten und hat das Potenzial, Spannungen konstruktiv zu lösen (vgl. Minssen/Riese 2007). Das BetrVG stützt den Betriebsrat dazu mit umfassenden Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten aus. Auch im öffentlichen Sektor verfolgt die Personalvertretung (in der Regel der Personalrat) als Organ der betrieblichen Mitbestimmung das Ziel der Vertretung von Beschäftigteninteressen (vgl. Edenfeld 2000) auf Grundlage von Bundes- bzw. Landespersonalvertretungsgesetzen und ist an organisationalen Veränderungen beteiligt (vgl. Greifenstein/Kißler 2002). Die Beteiligungsrechte des Personalrats sind im Gegensatz zum Betriebsrat zwar eingeschränkt (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011), dennoch verfügt er über verschiedene Möglichkeiten auf organisationale Veränderungen Einfluss zu nehmen (vgl. Bogumil/Kißler 1998).

Die Arbeit des **Betriebsrats** hat in einer sich ständig wandelnden Unternehmensumwelt mit andauernden Veränderungsprozessen und kurzen Innovationszyklen eine hohe Bedeutung (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011). Diese erklärt sich u. a. durch die zunehmende Verschiebung von ursprünglich tariflichen Aushandlungen und Regulierungen in die Betriebe (vgl. Schmierl 2018). Dabei kann die betriebliche Interessenvertretung am betrieblichen Innovationsgeschehen beteiligt sein (vgl. Kriegesmann/Kley/Kublik 2010), was u. a. durch die rechtliche Stärkung der Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats unterstützt wird. Jedoch ist die tatsächliche Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung von verschiedenen Faktoren abhängig: Einerseits bestimmt der Managementstil der Arbeitgeberseite und ihre Interaktion zur Interessenvertretung deren Handlungsmöglichkeiten in organisationalen Veränderungen. Andererseits ist die Ausgestaltung der Rolle in organisationalen Veränderungen vom Selbstverständnis der Interessenvertretung abhängig (vgl. Müller-Jentsch/Seitz 1998; Minssen/Riese 2005).

Aus der Forschung ist bekannt, dass die Beteiligung des Betriebsrats an organisationalen Veränderungen zur Vertrauensbildung bei der Belegschaft beitragen und Widerstände mindern kann (vgl. Stracke/Nerdinger 2010). Daneben lässt sich auch eine Beteiligung der Interessenvertretung an wirtschaftlichen Entscheidungen und betrieblichen Veränderungen wie z. B. Umstrukturierungen, Reorganisation und Kostensenkung erkennen (vgl. Müller-Jentsch/Seitz 1998; Stracke/Schneider 2009; Haipeter 2018). Pfeiffer (2014) stellt fest, dass der Betriebsrat vor allem aktiv an arbeitsorganisatorischen Veränderungen mitwirkt, sein Potenzial bei technischen Prozess- und Produktinnovationen jedoch noch nicht ausschöpft. Technische Produktinnovationen durch den Betriebsrat bleiben vielmehr die Ausnahme (vgl. Haipeter 2018), da diese nicht zu seinen primären Aufgaben zählen. Mit Blick auf die zunehmende Digitalisierung vermischen sich alte und neue Anforderungen an die Interessenvertretung. Im Zuge der Beteiligung an wirtschaftlichen Entscheidungen und betrieblichen Veränderungen und damit einhergehenden Anforderungen an die Interessenvertretung wird ihre Legitimität als ein Kernelement der Mitbestimmung 4.0 genannt (vgl. Haipeter 2018).

Die Mitbestimmungsforschung verzeichnet bisher eine Konzentration auf den Betriebsrat, die Forschung zum **Personalrat** nimmt ein „Schattendasein“

(Kißler/Greifenstein/Schneider 2011, S. 175) ein. Allerdings führte der seit den 1990er Jahren unter dem Stichwort „New Public Management“ anhaltende Modernisierungsprozess zu einer grundsätzlichen Umstrukturierung und Neuausrichtung des öffentlichen Dienstes unter privatwirtschaftlichen Dienstleistungskriterien (vgl. Bogumil/Kißler 1998). Große Teile der Veränderungsmaßnahmen berühren die Anhörungs-, Mitwirkungs- und/oder Mitbestimmungsrechte des Personalrats, sodass dieser mit neuen Anforderungen u. a. hinsichtlich seiner Beteiligung an der Prozessgestaltung, der Organisation der Arbeitsaufgaben und des Aufbaus notwendiger Fachkompetenzen konfrontiert ist (vgl. Bogumil/Kißler 1995). Dies birgt für den Personalrat Chancen und Risiken (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011): Auch wenn Personalratsmitglieder seltener als Betriebsratsmitglieder von einer Freistellung für ihr Ehrenamt profitieren, werden erstere im Vergleich zur Privatwirtschaft häufiger aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden und seltener vom Arbeitgeber in der Ausübung ihrer Tätigkeit behindert (vgl. Schnabel 2007). Gerade in den letzten Jahren hat sich der Personalrat vermehrt mit organisationalen Veränderungsprozessen mit Personalabbau und Veränderung der Arbeitsorganisation beschäftigt (vgl. Keller/Schnell 2003). Beispielsweise in Veränderungen durch Digitalisierung entstehen für den Personalrat neue Handlungsfelder der Mitbestimmung (vgl. Kluge/Maschke 2016).

### **7.2.2 Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat**

Der Begriff der **Legitimität** weist eine erhebliche Definitionsvielfalt auf (vgl. Deephouse/Suchman 2008). Grundsätzlich wird zwischen dem Prozess der Legitimierung und dem Ergebnis dieses Prozesses, der Legitimität, unterschieden (vgl. Deephouse/Suchman 2008). Suchman (1995) definiert Legitimität als generalisierte Annahme oder Wahrnehmung, dass Handlungen eines sozialen Gebildes innerhalb eines sozialen Systems von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen wünschenswert, angemessen und geeignet sind. In dieser Definition findet sich einerseits eine institutionelle Perspektive, in der deutlich wird, inwiefern gesellschaftliche Werte und Normen in einer Institution verankert werden. Andererseits betont sie die strategische Perspektive der möglichen Beeinflussung von Legitimität zur Erreichung von Zielen (vgl. Deephouse/Suchman 2008). Suchman (1995) unterscheidet drei

Dimensionen der Legitimität: (1) Pragmatische Legitimität fokussiert vor allem die Wahrung von Interessen einzelner Anspruchsgruppen. Bei (2) moralischer Legitimität steht die Einhaltung moralischer Wertvorstellungen der jeweiligen Anspruchsgruppen im Vordergrund. (3) Kognitive Legitimität bezieht sich auf die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit von Tätigkeiten und Strukturen (vgl. Golant/Sillince 2007). Voraussetzung dafür ist das Wissen der Anspruchsgruppen. Ist kognitive Legitimität hoch ausgeprägt, wird eine Instanz als selbstverständlich wahrgenommen und nicht mehr hinterfragt (vgl. Deephouse/Suchman 2008). In der aktuellen Legitimitätsforschung liegt der Fokus auf Akteuren, die Institutionen erschaffen, aufrechterhalten und verändern können (institutional work) (vgl. Lawrence/Suddaby/Leca 2009). Legitimität kann sich demnach nicht nur auf Organisationen, sondern auch auf Subjekte beziehen (vgl. Deephouse/Suchman 2008) – so auch auf das Interessenvertretungsgremium oder auf einzelne Betriebs- und Personalratsmitglieder.

Grundlegende Legitimität erfahren **Betriebs- und Personalrat** durch entsprechende Gesetze sowie Gesellschaft und Politik. Als wichtiges Gremium in Organisationen werden sie zudem durch die Belegschaft kollektiv legitimiert (vgl. Sandhu 2012). Allerdings sind Betriebs- und Personalrat als Wahlgremien auf die Wählergunst angewiesen. Wenn in Veränderungssituationen mehrheitliche Erwartungen der Beschäftigten nicht befriedigt werden bzw. für die Belegschaft nicht zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden, kann dies zu Legitimitätsverlusten einzelner Gremienmitglieder wie auch des gesamten Gremiums führen (vgl. Rehder 2006; Deephouse/Suchman 2008). Aber auch die Akzeptanz durch die Arbeitgeberseite ist wichtig, damit die Interessenvertretung ihre Beratungs- und Verhandlungsfunktion konstruktiv ausfüllen und Interessen der Beschäftigten durchsetzen kann (vgl. Kotthoff 1995): Blockiert der Arbeitgeber die Zusammenarbeit mit der betrieblichen Interessenvertretung, begrenzt sich ihr Einfluss auf die gesetzlich vorgesehenen Möglichkeiten, was die betriebliche Interessenvertretung in ihrem Handeln einschränkt.

Durch die gesetzliche Verankerung sind sowohl der Betriebs- als auch der Personalrat nicht grundsätzlich in ihrem Bestand gefährdet oder von einem

völligen Legitimitätsverlust bedroht. Dennoch ergeben sich sowohl für einzelne Betriebs- und Personalratsmitglieder als auch für die Gremien Unterschiede im Ausmaß an Legitimität, welche sich auf die Betriebs- bzw. Personalratsarbeit auswirken können (vgl. Rehder 2006; Rami/Hunger 2011). Wird eine Wiederwahl angestrebt, sind Betriebs- und Personalratsmitglieder auf die Legitimierung durch Beschäftigte angewiesen. Die angestrebte Wiederwahl wird folglich auch die Bemühungen der Gremienmitglieder erhöhen, ihre Legitimität zu sichern. Aber auch zwischen Wahlen beeinflusst die durch die Belegschaft zugeschriebene Legitimität die Betriebs- bzw. Personalratsarbeit. So betonen Rami und Hunger (2011), dass vom politischen Feld, wo Wahlen als periodische Legitimation ausreichen, nicht auf das Feld des Betriebsrats geschlossen werden kann. Mitgliedern des Betriebsrats hilft eine kontinuierlichere Legitimation seitens der Belegschaft über die regelmäßigen Wahlen hinaus, da sie stärker an die tagtägliche Arbeitswelt gebunden sind (vgl. Rami/Hunger 2011).

Insbesondere Betriebsratsmitgliedern, die eng mit der Arbeitgeberseite zusammenarbeiten, wurde zeitweise Co-Management zugeschrieben (vgl. Müller-Jentsch/Seitz 1998; Haipeter 2018). Rehder (2006) stellt in ihrer Untersuchung fest, dass mit einem Co-Management der betrieblichen Interessenvertretung ein **Legitimitätsverlust** einhergeht (vgl. Rehder 2006; Kotthoff 2013). Sie prognostizierte das Ende des Co-Managements und einen Wandel der betrieblichen Interessenvertretung hin zu einer stärker „basisorientierte[n] Interessenvertretungspolitik“ (Rehder 2006, S. 240). Auch im öffentlichen Sektor steht das Co-Management des Personalrats im Spannungsfeld zwischen Schutz- und Gestaltungsorientierung (vgl. Kibler/Greifenstein/Schneider 2011). Durch New Public Management vollzogene Veränderungen werden von Beschäftigten vor allem als Rationalisierungsmaßnahmen kritisiert. Personalratsmitglieder stehen damit gleichermaßen vor der Herausforderung im Rahmen der aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen Beschäftigte ausreichend mitbestimmen und real partizipieren zu lassen (vgl. Kibler/Greifenstein/Schneider 2011). In den letzten Jahren haben sich daher neue Ansätze der Mitbestimmung entwickelt. Insbesondere vermehrte Partizipation der Beschäftigten an der Betriebsratsarbeit kann eine Lösung des Legitimitätsproblems für den Betriebsrat sein. Darüber hinaus erfolgt eine gezielte

Zusammensetzung der Gremien, beispielsweise indem alle Unternehmensbereiche im Gremium vertreten sind, mit der Intention, die Legitimität des Gremiums zu sichern (vgl. Haipeter 2018).

### **7.2.3 Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen – konzeptionelle Vorüberlegungen**

Die skizzierten Entwicklungen werfen die Frage auf, inwiefern die betriebliche Interessenvertretung vor dem Hintergrund anhaltender Veränderungsprozesse eine Legitimitätszuschreibung seitens der Belegschaft wahrnimmt. Hohe wahrgenommene Legitimität seitens der Belegschaft erleichtert die Betriebs- bzw. Personalratsarbeit, da die Gremienmitglieder sich auf Expertenwissen und Rückhalt aus der Belegschaft berufen können (vgl. Haipeter 2018). Dies ist vor allem in Situationen organisationaler Veränderungen wichtig und hilfreich: Die betriebliche Interessenvertretung fühlt sich in einzelnen Entscheidungen weniger hinterfragt und mehr Informationen werden an die Interessenvertretung herangetragen. Konflikte mit der Belegschaft aufgrund mangelnder Akzeptanz werden vermieden (vgl. Deephouse/Suchman 2008). All dies stärkt die Verhandlungsposition der betrieblichen Interessenvertretung, was sich in Aushandlungsprozessen mit dem Arbeitgeber äußert. Die Wahrnehmung von Legitimität bestimmt das Verhalten der betrieblichen Interessenvertretung in organisationalen Veränderungen grundlegend (vgl. Tietel 2008; Rami/Hunger 2011). Somit sind die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Legitimitätswahrnehmung von Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretung eingebettet in den Kontext organisationaler Veränderungen zu betrachten. Konkret soll die Befragung von Betriebs- und Personalratsmitgliedern in diesen Situationen detaillierte Erkenntnisse liefern, ob und inwiefern sie für ihr Handeln hinreichende Legitimitätszuschreibungen von Seiten der Beschäftigten wahrnehmen (vgl. Döring/Bortz 2016).

Das **Forschungsinteresse** liegt folglich insbesondere darin herauszufinden, inwiefern Legitimitätssignale der Belegschaft bei der Interessenvertretung ankommen (z. B. unterstützende Signale in Form von Ressourcen; vgl. Finch/Deephouse/Varella 2015). Darüber hinaus sollen Erkenntnisse gewonnen werden, inwiefern Betriebs- und Personalratsmitglieder aktiv etwas dafür

tun, Legitimität zu sichern. Dies liefert detaillierte Einblicke in die Wahrnehmung und die Sicherung von Legitimität durch die betriebliche Interessenvertretung insbesondere in organisationalen Veränderungen. Die Studie soll damit Erkenntnisse über bestehende Forschung hinaus generieren, da Legitimität bisher vor allem durch die Anspruchsgruppen selbst (z. B. die Belegschaft) (vgl. Bitektine 2011; Finch/Deephouse/Varella 2015) oder anhand verschiedener Kriterien (z. B. Wachstum oder Bestand einer Instanz, Medienberichterstattung) ermittelt wurde (vgl. Sandhu 2012). Letztlich soll die Befragung von Mitgliedern des Betriebs- und Personalrats im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse zudem einen Vergleich zwischen den Interessenvertretungen hinsichtlich ihrer Legitimitätswahrnehmung ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund sollen folgende **Forschungsfragen** beantwortet werden:

- Inwiefern nehmen Mitglieder des Betriebs- bzw. Personalrats Legitimität seitens der Belegschaft in organisationalen Veränderungen wahr?
- Was tun sie, um diese Legitimität in organisationalen Veränderungen zu sichern?

### **7.3 Methodik**

#### **7.3.1 Stichprobe**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden 25 Interviews mit Betriebs- und Personalratsmitgliedern aus Organisationen verschiedener Branchen geführt. Diese verteilen sich auf 14 Betriebsrats- und 11 Personalratsmitglieder (aus Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Nordrhein-Westfalen und Thüringen). Die Interviews fanden mehrheitlich zwischen August 2016 und Februar 2017 statt und erfolgten persönlich oder telefonisch. Vier der Interviews mit Mitgliedern des Personalrats wurden zu einem späteren Zeitpunkt (Dezember 2017 bis Februar 2018) durchgeführt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 50 Minuten. Befragte wurden über Internetrecherche, berufliche Netzwerke sowie diverse Fachzeitschriften akquiriert und vor dem Interview über die Freiwilligkeit der Teilnahme, Anonymität und vertrauliche Behandlung der Daten aufgeklärt.



In die Auswertung gingen Interviews mit 15 Männern und 10 Frauen ein. Der Altersdurchschnitt betrug 53 Jahre. 60 Prozent der Befragten waren für ihre Tätigkeit als Betriebs-/Personalratsmitglied vollumfänglich freigestellt. Die durchschnittliche Anzahl an Beschäftigten in den befragten Unternehmen bzw. Organisationen betrug 8.497 (16 bis 14.000). Die Betriebsratsgremien bestanden im Durchschnitt aus 16 ordentlichen Mitgliedern, die Personalratsgremien aus 17 ordentlichen Mitgliedern. Im Durchschnitt verfügten die befragten Betriebsratsgremien über 3 Ersatzmitglieder (min. 1 bis max. 39), die Personalratsgremien über 13 Ersatzmitglieder (min. 0 bis max. 50). 92 Prozent der 25 befragten Personen äußerten die Absicht, sich zur Neuwahl aufstellen lassen zu wollen. 36 Prozent der befragten Betriebsratsmitglieder sind im Gesundheits- und Sozialwesen beschäftigt, gefolgt von 29 Prozent im Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie 14 Prozent im verarbeitenden Gewerbe. Weitere 7 Prozent sind in IT- und Beratungsunternehmen, 7 Prozent im Handel und 7 Prozent in sonstigen Dienstleistungen tätig. Die befragten Personalratsmitglieder sind mit 55 Prozent in öffentlichen Verwaltungs- und Bildungseinrichtungen beschäftigt, gefolgt von 27 Prozent in sonstigen öffentlichen Dienstleistungen. Weitere 9 Prozent sind im Kredit- und Versicherungsgewerbe tätig und 9 Prozent im Gesundheits- und Sozialwesen.

### **7.3.2 Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung**

Für die Datenerhebung wurde ein **halbstrukturierter Interviewleitfaden** mit neun offenen Fragen erstellt. Durch diese Art der Datenerfassung war es möglich, Interviews verschiedener Personen zu vergleichen (vgl. Lamnek/Krell 2016). Es bestand zudem die Gelegenheit nachzufragen, um tiefergehende Informationen zu erhalten (vgl. Hopf 2012). Zu Beginn wurden die Befragten darum gebeten, sich und ihre Aufgaben als Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats allgemein vorzustellen. Anschließend sollten sie von einer organisationalen Veränderung berichten, in die sie als Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats involviert sind oder waren. Charakteristika der Veränderung sowie die persönliche Betroffenheit von der Veränderung wurden erfragt. Die nachfolgenden Fragen bezogen sich auf Legitimität und Legitimitätssicherung in der genannten Veränderung. Als Operationalisierung von Legitimität wurden die Befragten u. a. nach der wahrgenommenen Akzeptanz und dem Vertrauen der Beschäftigten in ihre Arbeit (vgl. Tyler 2006;

Rami/Hunger 2011) gefragt. Das Bewusstsein für bzw. die Berücksichtigung der Wertvorstellungen der Belegschaft als Teil der moralischen Legitimität waren Inhalt zweier Fragen. Als Teil der kognitiven Legitimität wurde zudem erfragt, inwiefern Betriebs- und Personalrat als selbstverständlich wahrgenommen werden und welches Verständnis über die Interessenvertretung bei Beschäftigten vorliegt. Um Erkenntnisse zur Legitimitätssicherung zu erhalten, wurden die Befragten u. a. nach ihren Handlungen zur Sicherung der Akzeptanz und des Vertrauens durch Beschäftigte gefragt. Anschließend wurden demographische Angaben erfasst. Mit Hilfe eines Pretests wurde der Interviewleitfaden auf Verständlichkeit, Umfang und Schwierigkeit der Fragen getestet.

### 7.3.3 Vorgehen im Rahmen der Analyse

Die **inhaltsanalytische Auswertung** (vgl. Mayring 2015) der transkribierten Interviews erfolgte unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA. Die Stärke dieser Methode liegt darin, dass die Auswertung nach einem vorab festgelegten Schema regelgeleitet und in mehreren Überarbeitungsschleifen erfolgt, sodass die Vorgehensweise nachvollziehbar, reproduzierbar und die Ergebnisse transparent sind. Als Qualitätskriterium wurde die „dialogical intersubjectivity“ (Saldaña 2016, S. 37) durch die Analyse im Team sichergestellt, indem durch intensive Diskussionen ein Konsens über Kategorisierungen hergestellt wurde. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2015) ist es möglich, bestehendes Forschungswissen durch deduktive Kategorien in die Auswertung zu integrieren. Legitimität und Legitimitätssicherung betreffende Kategorien wurden induktiv aus dem Material heraus gebildet. Lediglich eine erste Strukturierung in Anlehnung an das konzeptionelle Vorverständnis und die Legitimitätsdimensionen nach Suchman (1995) wurde deduktiv vorgenommen.

Das Ergebnis mehrerer Überarbeitungsschleifen ist ein umfangreiches **Kategoriensystem**, welches alle relevanten Zitate aus den Interviews strukturiert (BR = Betriebsratsmitglied, PR = Personalratsmitglied). Es besteht aus sieben Dimensionen (D), die sich in Hauptkategorien (HK) mit Subkategorien (S) gliedern (vgl. Abb. 7.1). Die erste Dimension umschreibt Rahmenbedingungen der beschriebenen Veränderungen. Die zweite und dritte Dimension be-

inhalten die empfundene Relevanz von Legitimität für die Interessenvertretung und wahrgenommene Legitimität insgesamt. Weitere Dimensionen beleuchten die Legitimität und Legitimitätssicherung der Interessenvertretungen in den Veränderungen.

<p><b>D: Rahmenbedingungen der Veränderung</b>                  HK: gesetzliche Grundlage der IV                  S: Personalvertretungsgesetz                  S: Betriebsverfassungsgesetz                  HK: Phase der Veränderung                  S: Endphase bis abgeschlossen                  S: frühe bis mittlere Phase                  HK: persönliche Betroffenheit von der Veränderung                  S: nicht betroffen                  S: (in-)direkt betroffen                  HK: Reichweite der Veränderung                  S: einzelne Abteilungen/Bereiche                  S: viele Abteilungen/Bereiche                  HK: Veränderungskonsequenzen für Beschäftigte                  S: monetäre Verbesserung                  S: Arbeitsplatzverlust                  S: Änderung Arbeitsaufgabe/Standort                  S: Änderung Arbeitsaufgabe/Standort/ Arbeitsplatzverlust (Fusion)                  HK: Qualität der Beziehung zwischen IV und AG                  S: negativ, angespannt                  S: neutral, sachlich                  S: positiv, konstruktiv</p> <p><b>D: Relevanz von Legitimität für IV</b>                  HK: gering                  HK: hoch</p> <p><b>D: wahrgenommene Legitimität insgesamt</b>                  HK: geringes Vertrauen/Akzeptanz in die IV                  HK: hohes Vertrauen/Akzeptanz in die IV</p>	<p><b>D: pragmatische Legitimität</b>                  HK: Nutzung der Beratungsleistung                  S: IV wird wenig konsultiert                  S: IV wird häufig konsultiert                  HK: Rückmeldung an die IV                  S: kritisch                  S: positiv                  HK: Wahlbeteiligung &amp; -ergebnis                  S: geringe Beteiligung/kein gutes Wahlergebnis                  S: hohe Beteiligung/gutes Wahlergebnis</p> <p><b>D: moralische Legitimität</b>                  HK: Relevanz BE-Werte für IV                  S: geringe Berücksichtigung von Werten                  S: hohe Berücksichtigung von Werten</p> <p><b>D: kognitive Legitimität</b>                  HK: Verständnis und Wahrnehmung der IV                  S: wenig Wissen/Bewusstsein                  S: vorhandenes Wissen/Bewusstsein                  HK: Selbstverständlichkeit der IV als Instanz                  S: IV wird nicht hinterfragt                  S: IV wird hinterfragt</p> <p><b>D: Maßnahmen der Legitimitätssicherung</b>                  HK: kämpfen/einsetzen für BE                  HK: Transparenz erzeugen                  HK: Kompromisse eingehen                  HK: Überzeugungsarbeit leisten                  HK: präsent sein                  HK: partizipieren lassen                  HK: Unterstützung geben                  HK: externen Sachverstand nutzen</p>
<p>Hinweis. AG = Arbeitgeber; BE = Beschäftigte; IV = Interessenvertretung</p>	

Abb. 7.1: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse

## 7.4 Ergebnisse

### 7.4.1 Rahmenbedingungen der organisationalen Veränderungen

Betriebs- und Personalratsmitglieder berichten, dass die Dynamik und der Umfang von organisationalen Veränderungen zugenommen haben:

„Früher waren die Veränderungen langsamer [...] die Zeit läuft so schnell ab, dass man fast nicht mehr hinterherkommt.“ (PR0501)

Häufig beschriebene weitreichende **organisationale Veränderungen** sind Reorganisationen bzw. Restrukturierungen, wobei diese oft mit einer Veränderung der Arbeitsaufgaben und des Standorts verbunden sind. Einige der berichteten Veränderungen beinhalten Sanierung, Personalabbau oder Kostensenkungsprogramme. Stellenweise wird dabei die „natürliche Fluktuation“ (BR0601) genutzt, während auch von „einem reinen Personalabbauprozess“ mit Entlassungen (BR0302) berichtet wird. Thematisch sind Betriebsratsmitglieder aber auch in die Einführung neuer Managementmethoden, wie beispielsweise „Crowdsourcing“ (BR0801) und „agiles Arbeiten“ (BR1001), involviert. Einen Sonderfall nimmt die Verhandlung einer Betriebsvereinbarung mit dem Charakter eines Haustarifvertrages ein (BR0701). Eine Übersicht der in den Interviews berichteten organisationalen Veränderungsprozesse findet sich in Tabelle 7.1.

<b>Berichteter Veränderungstyp</b>	<b>Interviews</b>
Reorganisation / Restrukturierung	6
Sanierung / Personalabbau / Kostensenkungsprogramm	5
Einführung neuer Managementmethoden	3
Angleichung des Belohnungs- und Besoldungssystems	2
Anpassung von Richtlinien	2
Fusionen / Übernahmen / Post-Merger-Integration	2
Reorganisation / Restrukturierung zzgl. Einführung neuer Software	2
Einführung neuer Software	1
Programme zur Kulturveränderung	1
Überarbeitung des Dienstleistungs-Portfolios	1
Hinweis: Einfache Zuordnung der Interviews zu Veränderungstyp	

Tab. 7.1: Übersicht über die berichteten Veränderungen in den Interviews

Die nicht-, teil- oder freigestellten Betriebs- und Personalratsmitglieder sind teilweise selbst direkt oder indirekt von den berichteten organisationalen Veränderungen betroffen. Organisationale Veränderungen betreffen sie selbst oder ihr direktes Kollegium. Dies hat allerdings keinen erkennbaren Einfluss auf das Antwortverhalten der Befragten bzgl. Legitimität und Legitimitätssi-

cherung. Die Qualität der Beziehung zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber variiert und ist angespannt (4 BR, 4 PR), neutral (4 BR, 2 PR) oder positiv (6 BR, 5 PR). Abhängig vom Verhältnis zum Arbeitgeber unterscheidet sich das Ausmaß an Einbeziehung und Mitgestaltung in organisationalen Veränderungen jenseits der gesetzlichen Vorgaben. Das Verhältnis zur Arbeitgeberseite wird – sofern relevant – bei der Auswertung der Ergebnisse zu Legitimität und Legitimitätssicherung berücksichtigt.

#### **7.4.2 Legitimität und Legitimitätssicherung des Betriebsrats in organisationalen Veränderungen**

Aussagen der befragten Betriebsratsmitglieder zeigen, dass diese ihre **Legitimität seitens der Beschäftigten** nicht grundsätzlich als gefährdet ansehen. Vielmehr wird eine organisationale Veränderung als Sondersituation empfunden:

„Ich würde sogar so weit gehen und sagen, dass vorher in normalen Zeiten, wenn alles läuft, [...] man sicherlich auch schon einmal den Betriebsrat hinterfragt. [...] aber das hat sich sehr stark verändert durch diese Veränderung.“ (BR0901)

Der überwiegende Teil der befragten Mitglieder des Betriebsrats sieht Akzeptanz (als Ausdruck von Legitimität) durch die Belegschaft als wichtig und notwendig an. Demgegenüber stehen wenige Aussagen von Betriebsratsmitgliedern, die der Akzeptanz durch die Belegschaft keine bedeutende Rolle einräumen: Diese Befragten befinden sich alle in weitreichenden und mehrheitlich in späten Phasen der Veränderungsprozesse. In drei Fällen geht es um eine Reorganisation/Restrukturierung mit Standortverlagerung, während die Veränderung in einem Fall mit einer monetären Verbesserung für die Belegschaft verbunden ist. Die wahrgenommene Legitimität ist bei den Betriebsratsmitgliedern, die der Akzeptanz eine hohe Bedeutung beimessen, insgesamt auf einem hohen Niveau. Sie beschreiben jedoch einheitlich, Werte der Beschäftigten in ihrem Handeln nicht immer berücksichtigen zu können.

Betriebsratsmitglieder berichten auch, dass es teils schwierig sei, Akzeptanz seitens der Beschäftigten in Veränderungen zu erhalten, da diese den rechtlich möglichen Gestaltungsraum der Interessenvertretung überschätzen würden

und eine stärkere Positionierung des Betriebsrats erwarten (BR0501, BR0701, BR0801).

Die getrennte Betrachtung anhand der Legitimitätsdimensionen nach Suchman (1995) erbrachte darüber hinaus differenziertere Ergebnisse: Für die **pragmatische Legitimität**, also die Frage, inwiefern Beschäftigte der Ansicht sind, dass der Betriebsrat ihre Interessen verfolgt, fanden sich von fast allen Betriebsratsmitgliedern Aussagen über eine hohe Wahlbeteiligung sowie ein gutes Ergebnis bei Gremienwahlen. Diese werden von den Befragten als Indikator dafür gewertet, dass die Belegschaft mit der Arbeit des Betriebsratsgremiums sowie von einzelnen Betriebsratsmitgliedern grundsätzlich zufrieden ist. Darüber hinaus wird berichtet, dass Beschäftigte im Rahmen organisationaler Veränderungen häufig das Gespräch mit der Interessenvertretung suchen, den Betriebsrat also aktiv in Anspruch nehmen, um ihre Interessen vertreten zu lassen (z. B. BR0401). Auffallend ist, dass Beschäftigte insbesondere in frühen Veränderungsphasen kritische Rückmeldungen an Betriebsratsmitglieder richten. Vor allem am Ende oder nach Abschluss von Veränderungsprozessen erfahren Mitglieder des Betriebsrats positives Feedback von Beschäftigten, wie z. B. „überwältigende[n] Applaus“ (BR0801) und „viel Lob“ (BR0401), aus dem sie die Schlussfolgerung entnehmen, von der Belegschaft legitimiert zu sein. Dies wurde selbst über organisationale Veränderungen mit negativen Folgen für die Belegschaft, wie z. B. Personalabbau, berichtet.

Hinsichtlich der **kognitiven Legitimität**, die sich auf die Selbstverständlichkeit, die Nachvollziehbarkeit von Tätigkeiten und Strukturen und das Wissen der Beschäftigten über die Interessenvertretung bezieht, ergibt sich bei den Betriebsratsmitgliedern ein heterogenes Bild. Kein Betriebsratsgremium wird durch die Beschäftigten grundsätzlich angezweifelt. Allerdings unterscheiden sich Aussagen der Mitglieder, inwieweit die Betriebsratsarbeit von Beschäftigten wahrgenommen wird bzw. wie nachvollziehbar die Arbeit des Betriebsrats für die Belegschaft ist. So wird von Betriebsratsmitgliedern in Reorganisationen/Restrukturierungen zum einen geschildert, dass „die Rolle selbstverständlich“ (BR1101) ist, andere bemerken wiederum ein Wissensdefizit bei der Belegschaft (BR0101). Auffällig ist, dass fehlendes Verständnis

und mangelnde Wahrnehmung seitens der Beschäftigten mit verstärkten Bemühungen der Legitimitätssicherung der Interessenvertretung einhergeht.

In Bezug auf die **moralische Legitimität**, die sich auf die Einhaltung von Normen und Werten der Beschäftigten bezieht, besteht große Varianz in den Aussagen der Betriebsratsmitglieder. Während das Ausmaß an wahrgenommener pragmatischer und kognitiver Legitimität bei ihnen insgesamt auf einem hohen Niveau ist, finden Mitglieder des Betriebsrats es schwierig, moralischen Ansprüchen der Belegschaft mehrheitlich gerecht zu werden. Dies umfasst Werte wie Kollegialität und Wertschätzung (BR0501, BR0701, BR1001), Solidarität (BR0701), Arbeitsplatzsicherheit (BR0301, BR0901) sowie den Schutz vor Ausbeutung (BR0101). Da unterschiedliche Beschäftigtengruppen unterschiedliche Werte vertreten können (BR1101), ist es für Betriebsratsmitglieder in organisationalen Veränderungen nicht immer möglich, diese Werte der Beschäftigten in ihrem Handeln zu berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für Betriebsratsmitglieder, die in weitreichende Veränderungen eingebunden sind. In Veränderungen mit wenigen betroffenen Bereichen fällt den Gremienmitgliedern die Berücksichtigung von Werten der Beschäftigten leichter.

Auffällig ist, dass Betriebsratsmitglieder, die berichten, Werte der Beschäftigten in ihrem Handeln berücksichtigen zu können, auch diejenigen sind, die darum bemüht sind, seitens der Beschäftigten **Legitimität zu sichern**. Dies tun sie, indem sie sich beispielsweise verstärkt für die Belegschaft einsetzen und diese in erhöhtem Maße partizipieren lassen, z. B. „über Email, über Datenbanken, Intranet, zum Teil auch über eine Liveübertragung der Betriebsversammlung mit Internet“ (BR0801) oder indem direkt mit den betroffenen Personen aus dem Kollegium an Lösungsvarianten gearbeitet wird (BR0601). Im Gegensatz dazu beschreiben Betriebsratsmitglieder, denen es schwer fällt Werte der Beschäftigten zu berücksichtigen, etwas weniger aktive Formen der Legitimitätssicherung. Sie berichten, Legitimität seitens der Beschäftigten zu sichern, indem sie Präsenz im Unternehmen zeigen und Beschäftigten Unterstützung anbieten:

„Ob wir irgendetwas tun, um diese Akzeptanz zu erhöhen? So viel wie möglich nicht im Büro sitzen.“ (BR0703)

Die Frage der Legitimitätssicherung stellt sich nicht für alle Mitglieder im Betriebsrat in organisationalen Veränderungen und es konnten wenige explizite Aktivitäten der Legitimitätssicherung der Betriebsratsmitglieder identifiziert werden. Für viele Befragte lagen Maßnahmen der Legitimitätssicherung vielmehr innerhalb ihrer gesetzlichen Aufgaben und hatten eher als Nebeneffekt auch (positiven) Einfluss auf ihre Legitimität. Ein Betriebsratsmitglied schildert dies folgendermaßen:

„Wir müssen die Kollegen informieren jetzt nicht aus purem Selbstzweck, sondern [...] erst einmal, weil man ja auch vom Gesetz her verpflichtet ist, und weil die Leute das ja auch irgendwo erwarten.“  
(BR0501)

Allerdings betreiben nur wenige betriebliche Interessenvertretungen gar keine Legitimitätssicherung. Einen solchen Fall schildert ein Betriebsratsmitglied (BR0101), welches in enger Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite die Reorganisation/Restrukturierung in der eigenen Abteilung umsetzte. Dieses Betriebsratsmitglied berichtete explizit, keine Legitimitätssicherung zu betreiben, nimmt aber dennoch ein hohes Ausmaß an pragmatischer, kognitiver und moralischer Legitimität wahr.

Bei den übrigen Betriebsratsmitgliedern liefert die Intensität, in der sie sich bemühen Legitimität zu sichern, Hinweise auf ihre Ambitionen zur Legitimitätssicherung. Die berichteten Maßnahmen lassen sich fünf der acht Hauptkategorien der Dimension „Maßnahmen der Legitimitätssicherung“ (vgl. Abb. 7.1) zuordnen: Die Befragten berichten von Maßnahmen zur Legitimitätssicherung, die sich der Hauptkategorie „Transparenz erzeugen“ zuordnen lassen. So schildern Betriebsratsmitglieder, dass sie über die Veränderung aufklären und dies als Maßnahme der Legitimitätssicherung nutzen:

„Wir haben vom ersten Tag an immer versucht möglichst die Belegschaft mitzunehmen, aufzuklären, auch wenn das vor allem der Job des Arbeitgebers gewesen wäre [...] und das hatte auch eine hohe Anerkennung bei den Mitarbeitern.“ (BR0901)

Zudem wird Präsenz gezeigt, um auf die Arbeit des Betriebsrats aufmerksam zu machen, indem neben regelmäßigen Betriebsversammlungen der direkte



Austausch mit den Beschäftigten gesucht wird (z. B. BR0701). Darüber hinaus werden auch Werbematerialien wie Tischaufsteller genutzt, um über die Einflussnahme des Betriebsrats zu berichten:

„Es sind Bilder von Leuten, die abgebaut werden sollen und dann steht drauf, der Betriebsrat hat mir geholfen die Versetzung in die Abteilung durchzumachen. Diese betroffenen Leute stehen auch in Betriebsversammlungen auf und sagen „Achtung, ich bin betroffen und der Betriebsrat hat für mich das gemacht.“ (BR0601)

Aktive Überzeugungsarbeit leisten Mitglieder des Betriebsrats bei der Belegschaft, indem sie „das was [sie] erarbeitet haben auch verkaufen“ (BR0701) oder „dass man sich auch für Sachen einsetzt, wofür man eigentlich nicht zuständig ist“ (BR0401).

Partizipation und Unterstützung der Beschäftigten sind weitere Maßnahmen, die der Legitimitätssicherung dienlich sind und besonders in weitreichenden organisationalen Veränderungen eine Rolle spielen:

„Partizipation ist für uns ein ganz großes Thema. [...] Das heißt wir binden die Kollegen immer mit ein. Lassen Sie immer partizipieren, um da auch tragfähige Lösungen zu finden.“ (BR0601)

Ein Betriebsratsmitglied berichtet in diesem Zusammenhang von der Einrichtung eines „Boardcafés“ (BR0703), das dem direkten Austausch zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung im Veränderungsprozess dienen soll.

### **7.4.3 Legitimität und Legitimitätssicherung des Personalrats in organisationalen Veränderungen**

Auch die befragten Personalratsmitglieder gaben an, gerade in der Veränderung ein hohes Maß an **Legitimität** durch die Belegschaft wahrzunehmen:

„Aber die Akzeptanz hat sich eigentlich eher erhöht. [...] Und wenn der Personalrat [...], der ja auch vom Kündigungsschutz her ein bisschen abgesicherter ist als Beschäftigte, wenn man dann die Meinung weiter vertritt, erhöht das die Akzeptanz.“ (PR0701)

Ähnlich wie Mitglieder des Betriebsrats berichten auch Personalratsmitglieder gute Ergebnisse bei der Wahlbeteiligung und den Wahlergebnissen, was

als Indikator dafür gesehen wird, dass die Beschäftigten sich in ihren Interessen vertreten fühlen (**pragmatische Legitimität**):

„Wenn wir eine Wahlbeteiligung bei der Pfarrgemeinderatswahl von 5 Prozent maximal haben, dann finde ich die Legitimation etwas schwierig, aber wir sind bei weit über 50 Prozent.“ (PR1101)

Im Vergleich zu den befragten Betriebsratsmitgliedern wird die Akzeptanz durch die Belegschaft von Mitgliedern des Personalrats aber als weniger wichtig und notwendig eingeschätzt. Ein Personalratsmitglied erklärt:

„Andererseits kriege ich immer wieder mit, die Leute, die bekannt sind, die werden gewählt [...] die haben noch nie etwas gemacht außer großen Reden geschwungen. Und von daher hat sich da im Laufe der Zeit meine eigene Sichtweise da schon sehr relativiert.“ (PR0401)

Dennoch gibt es Personalratsmitglieder, die sich auch unabhängig von den Wahlen Rückmeldung wünschen. Folgende Beispiele illustrieren dies:

„[...] Als Personalrat bekomme ich ja eigentlich nur ein Feedback alle vier Jahre bei den Wahlen, durch die entsprechenden Stimmenanteile, die ich erringen kann, wenn ich mich zur Wahl stelle. Unterhalb der vier Jahre passiert ja eigentlich nicht viel. Und wir brauchen natürlich auch immer wieder so ein, ja, so einen Indikator, um zu sehen, wo stehe ich, mache ich alles richtig.“ (PR1201)

„Wir nutzen diese Hinweise, Kritiken und Anregungen [der Beschäftigten] auch, um unsere eigene Arbeit daran auszurichten.“ (PR0301)

Auffallend ist, dass Personalratsmitglieder gerade am Anfang organisationaler Veränderungen positive Rückmeldungen seitens der Beschäftigten erhalten, was als Indikator dafür gesehen wird, dass die Belegschaft sie pragmatisch legitimiert. In einem Fall geht dies im Rahmen einer für Beschäftigte positiven Veränderung bei der Angleichung des Belohnungs- und Besoldungssystems sogar so weit, dass der Vorgesetzte im Veränderungsprozess Rat beim Personalrat sucht:

„Wenn ein Vorgesetzter sich an mich wendet und sagt, möchte hier eine Beschäftigte höher gruppieren, wie fange ich das am schlausten an. Und

dann denke ich, jawohl, wenn wir jetzt schon so weit sind, dass Vorgesetzte sich sogar dem annehmen, dann ist das schon was.“ (PR0401)

Positive Rückmeldung, wie z. B. „Dank [...] für die Hilfestellung“ (PR0201), erhalten einige Personalratsmitglieder jedoch auch im weiteren Verlauf organisationaler Veränderungen. Dies trifft dabei sowohl auf Veränderungen zu, die mit monetären Verbesserungen für Beschäftigte einhergehen (PR1101), als auch auf Veränderungen, bei denen Arbeitsplatzverlust droht (PR0501). Allerdings berichten Mitglieder des Personalrats auch, dass Beschäftigte in der Regel erst auf sie zukommen, „wenn sie Probleme haben, und daher kriegt man ja gar nicht so viel von dem Positiven oder Wünschen wirklich mit“ (PR1001). Dies wird in einem Fall jedoch positiv gewertet:

„Je weniger Leute sich sorgenvoll an uns wenden, desto mehr sind sie eigentlich zufrieden, [...]. Also unser Job ist nicht, gelobt zu werden. Sondern unser Job ist bei uns, die Sorgen aufzunehmen.“ (PR0501)

Bezüglich **kognitiver Legitimität** lässt sich feststellen, dass Personalratsmitglieder diese vor allem in frühen und mittleren Phasen organisationaler Veränderungen wahrnehmen. In späteren Phasen von Veränderungen wird hingegen vermehrt bemängelt, dass wenig Wissen über die Personalratsarbeit bei Beschäftigten vorliegt. Dieses Muster zeigt sich dabei unabhängig von der spezifischen Veränderung. Ein Mitglied des Personalrats schildert beispielsweise:

„Ich glaube, die meisten wissen überhaupt nicht, wie wir daran beteiligt sind. Weil die meisten überhaupt nicht wissen, was ein Personalrat tut.“ (PR1101)

Werden Aussagen der Personalratsmitglieder bezüglich pragmatischer und kognitiver Legitimität gemeinsam betrachtet, zeigt sich ein interessantes Muster: Wahlbeteiligung und Wahlergebnis als Indikator der pragmatischen Legitimität und die Wahrnehmung der kognitiven Legitimität fallen zum Teil auseinander. So wird sehr häufig von hoher Wahlbeteiligung und guten Wahlergebnissen berichtet, während die kognitive Legitimität jedoch von einigen Personalratsmitgliedern als gering wahrgenommen wird. Unabhängig von den Wahlen decken sich Aussagen von Mitgliedern des Personalrats bezüglich pragmatischer und kognitiver Legitimität jedoch insofern, als dass sie

von geringem Belegschaftsinteresse (als Zeichen mangelnder pragmatischer Legitimität) berichten. Zugleich bemängeln die Gremienmitglieder auch ein mangelndes Verständnis und Wissen bzgl. der Personalratsarbeit (kognitive Legitimität) (PR0901, PR1001). Dies zeigt sich u. a. bei der Personalversammlung:

„Aber auch hier ist zugegebenermaßen die Response bei unserer Klientel relativ gering. Das heißt, dann sitzt man manchmal auch alleine da.“  
(PR0901)

Im Vergleich zu Mitgliedern des Betriebsrats berichten Personalratsmitglieder verstärkt, moralischen Ansprüchen der Beschäftigten gerecht werden zu können. Personalratsmitglieder welche berichten, dass sie die moralischen Ansprüche der Beschäftigten (**moralische Legitimität**) nicht berücksichtigen können, befanden sich vor allem in der Anfangsphase weitreichender Veränderungen. Im Gegensatz zu den interviewten Betriebsratsmitgliedern scheint bei Mitgliedern des Personalrats darüber hinaus das Verhältnis zum Arbeitgeber die Legitimität und Legitimitätssicherung stärker zu beeinflussen: Besonders Personalratsmitglieder mit einem schlechten Verhältnis zur Arbeitgeberseite berichten von Problemen, Beschäftigtenwerte zu berücksichtigen (PR0401, PR0501, PR0701, PR0601):

„Wir versuchen, diese Werte immer zu sehen und anzusetzen. Aber wir stoßen natürlich an Grenzen, da die auch von anderen Seiten nicht immer eingehalten sind. So eine Haltungs- und Wertediskussion ist ganz schwierig, wenn hoher Druck in einem Prozess ist, wo man eigentlich nur Ergebnisse sehen will. Wir versuchen durch unser Handeln und Agieren das eben stärker wieder daraufhin zu bringen, aber das unterliegt ja nur bedingt unserem Einfluss.“ (PR0601)

Fünf Personalratsmitglieder gaben an, gezielt Maßnahmen zur **Legitimitätssicherung** einzusetzen. Zwei andere beschreiben die Sicherung von Legitimität als Nebeneffekt von Aktivitäten mit primär anderen Zielen. Insgesamt lässt sich bei Personalratsmitgliedern im Vergleich zu Mitgliedern des Betriebsrats eine etwas intensivere Beschäftigung mit der Sicherung von Legitimität feststellen. Ähnlich wie die Mitglieder des Betriebsrats berichten alle

Personalratsmitglieder über Maßnahmen mit dem Ziel der Transparenzsteigerung. Ein Gremienmitglied schildert dies folgendermaßen:

„Wir versuchen, die Prozesse transparent zu machen. Wenn wir z. B. bei Personalmaßnahmen, die jetzt unter diesen neuen, veränderten Bedingungen stattfinden, Entscheidungen treffen müssen, die vielleicht den Kollegen nicht so gut gefallen, aber das Gesetz hat sich halt geändert, dann versuchen wir auch immer, mit den Kollegen zu sprechen.“  
(PR0801)

Jedoch zeigt das folgende Beispiel, dass das Ziel dabei nicht unbedingt darin besteht, Werbung für die eigene Leistung zu machen:

„Ich muss den Kollegen nicht sagen, pass mal auf, ich habe hier so und so viele Stunden für euch dagesessen. Das muss nicht sein und das finde ich auch nicht richtig.“ (PR1201)

Auffallend ist, dass Mitglieder des Personalrats, die von geringer kognitiver Legitimität berichten, primär Transparenz schaffen, um ihre Legitimität zu sichern. Insgesamt ähneln die Maßnahmen zur Legitimitätssicherung denen von Betriebsratsmitgliedern. Allerdings geben Mitglieder des Personalrats vergleichsweise seltener an, Unterstützung und Partizipation der Beschäftigten als Maßnahme zur Legitimitätssicherung zu nutzen.

## **7.5 Diskussion der Ergebnisse**

Ziel der Studie war es, die von Betriebs- und Personalratsmitgliedern wahrgenommene Legitimitätszuschreibung seitens der Belegschaft in organisationalen Veränderungsprozessen zu untersuchen und darüber hinaus mögliche Aktivitäten der Legitimitätssicherung zu identifizieren. Fokussierten frühere Untersuchungen fast ausschließlich den Betriebsrat (als Ausnahme z. B. Bogumil/Kißler 1995), liefert die vorliegende Studie Erkenntnisse sowohl zum Betriebs- als auch zum Personalrat. Damit bietet sie zugleich einen ersten qualitativen Einblick in die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf wahrgenommene Legitimität und Legitimitätssicherung der beiden Interessenvertretungen.

Obwohl verschiedene organisationale Veränderungen berichtet wurden (Reorganisationen/Restrukturierung, Veränderung der Arbeitsaufgaben und des

Standortes, Sanierung, Personalabbau), konnten kaum Muster zwischen spezifischen Veränderungen und wahrgenommener Legitimität und Legitimitätssicherung gefunden werden. Während die berichtete Legitimitätswahrnehmung vergleichsweise unabhängig von Veränderungskonsequenzen für Beschäftigte war, zeigten sich Unterschiede in der Legitimitätswahrnehmung in verschiedenen Phasen einer Veränderung und abhängig von der Reichweite der Veränderung. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Inhalt der Veränderung nicht per se die wahrgenommene Legitimität von Betriebs- und Personalratsmitgliedern beeinflusst.

Stattdessen wurde festgestellt, dass Mitglieder des **Betriebsrats** zu Beginn organisationaler Veränderungen stärkere Kritik wahrnehmen, während sie in späteren Phasen von Veränderungsprozessen von positiven Rückmeldungen berichteten. Positive Rückmeldungen erhielten Betriebsratsmitglieder auch in Veränderungen mit drohendem Arbeitsplatzverlust für Beschäftigte. Dieses Muster könnte andeuten, dass **pragmatische Legitimität** aufgrund organisationaler Veränderungen nicht zwangsläufig sinkt. Offenbar bezweifeln Beschäftigte insbesondere zu Beginn von Veränderungsprozessen, dass ihre Interessen durch den Betriebsrat angemessen vertreten werden, zum Ende organisationaler Veränderungen relativiert sich dies jedoch. Dies deckt sich mit dem nach Streich (1997) beschriebenen Reaktionsverlauf von Individuen auf Veränderungen: Während zu Beginn häufig mit Reaktanz und Ablehnung auf Veränderungen reagiert wird, werden Neuerungen erst im Laufe der Zeit stärker akzeptiert (vgl. Streich 1997). In den untersuchten Fällen könnte dies damit zusammenhängen, dass Beschäftigte das Ausmaß der Veränderung sowie die Ergebnisse der Betriebsratsarbeit zu einem späteren Zeitpunkt in Veränderungsprozessen besser einschätzen und nachvollziehen können. Dies deckt sich mit Rehder (2006), die eine Legitimitätszuschreibung seitens der Beschäftigten insbesondere auf Basis der erzielten Ergebnisse der Betriebsratsarbeit beschrieb. Somit lässt sich vermuten, dass Veränderungsprozesse eine Möglichkeit für den Betriebsrat sind, Legitimität zu erhalten. Im Einklang damit stehen auch die Berichte der befragten Betriebsratsmitglieder, dass die wahrgenommene Legitimität im Rahmen von Veränderungsprozessen im Vergleich zum „normalen“ Arbeitsalltag eher steigt.

Die Befunde sind auch insofern interessant, als dass in den letzten Jahren vermehrt Formen direkter (individueller) Partizipation in Veränderungsprozessen diskutiert (z. B. Bartunek et al. 2006; Oreg/Vakola/Armenakis 2011) und diese vom Betriebsrat teils als Bedrohung der kollektiven Interessenvertretung wahrgenommen werden (vgl. Helfen 2005; Tietel 2008). Die vorliegende Studie zeigt jedoch, dass Interessenvertretungen gerade in organisationalen Veränderungen für die Belegschaft nach wie vor eine hohe Bedeutung haben und sie stark konsultiert werden. Dies kann erstens durch einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung und eine damit verbundene stärkere Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber erklärt werden. Die Interessenvertretung punktet durch Qualifikation und (externen) Sachverstand und schafft sich damit eine Legitimitätsgrundlage. Zugleich hat sie die Möglichkeit, auf ihren Beitrag an der Veränderung aufmerksam zu machen. Zweitens legen die geführten Interviews den Eindruck nahe, dass die Interessenvertretung als soziale Unterstützung in einer Ausnahmesituation fungiert und damit eine wichtige Ressource für Beschäftigte darstellt, mit erhöhten Anforderungen und Ängsten in Veränderungen umzugehen (vgl. Allen et al. 2007). Die Ergebnisse liefern daher den Eindruck, dass in Veränderungssituationen eine strategische Beeinflussung der zugeschriebenen Legitimität von Interessenvertretungen möglich ist (vgl. Deephouse/Suchman 2008).

Für den **Personalrat** ergibt sich in Bezug auf die **pragmatische Legitimität** ein etwas anderes Bild: Personalratsmitglieder berichteten insbesondere zu Beginn organisationaler Veränderungen pragmatische Legitimität wahrzunehmen. In späten Veränderungsphasen ist das Bild heterogener. In Bezug auf die kognitive Legitimität zeigt sich, dass insbesondere Personalratsmitglieder in späteren Veränderungsphasen ein fehlendes Verständnis und Wissen bzgl. ihrer Tätigkeiten seitens der Belegschaft wahrnehmen. Denkbar ist, dass der Personalrat aufgrund seiner weniger ausgeprägten Mitbestimmungsmöglichkeiten mehrheitliche Erwartungen der Beschäftigten im Verlauf von Veränderungsprozessen enttäuscht, sodass es im Verlauf eher zu einem (pragmatischen und kognitiven) Legitimitätsverlust kommen kann. Damit in Einklang steht, dass Personalratsmitglieder in den Interviews stärker hervorhoben, häufig Kompromisse schließen und unpopuläre Entscheidungen treffen

zu müssen, wodurch nicht alle Interessen gleichermaßen berücksichtigt werden können. Mitglieder des Betriebsrats erwähnten dies im Rahmen der Interviews seltener.

Sowohl Mitglieder des Betriebs- als auch des Personalrats beschrieben Schwierigkeiten, **Werte der Beschäftigten** im Rahmen weitreichender Veränderungsprozesse zu berücksichtigen. Dies ist nicht verwunderlich, da mit zunehmender Anzahl betroffener Bereiche zusätzliche und potenziell heterogene Interessen und Werte der Beschäftigten existieren, worin sowohl für Betriebs- als auch für Personalratsmitglieder eine Herausforderung besteht. Auf Basis der qualitativen Studie konnte folglich ein erster Eindruck gewonnen werden, dass es in weitreichenden Veränderungssituationen zu einer Abnahme der moralischen Legitimität kommen kann, wenn mehrheitliche moralische Ansprüche der Beschäftigten nicht berücksichtigt werden können. Diese Interpretation bedarf jedoch einer weitergehenden Prüfung, da die mittel- bis langfristigen Auswirkungen einer mangelnden Berücksichtigung von Werten auf die Legitimitätszuschreibung seitens der Beschäftigten mit der vorliegenden Studie nicht erfasst wurden.

Bzgl. der Forschungsfrage der **Legitimitätssicherung** haben die Interviews gezeigt, dass Aktivitäten zur Legitimitätssicherung zum Teil vergleichbar sind mit Aktivitäten, die sich aus gesetzlich definierten Aufgaben des Betriebs- und Personalrats ergeben. Die Aktivitäten der Legitimitätssicherung gehen jedoch über den gesetzlichen Rahmen hinaus: So wurden sowohl von Betriebs- als auch von Personalratsmitgliedern am häufigsten Maßnahmen zum Erzeugen von Transparenz genannt. Solche Maßnahmen ergeben sich zwar aus der vermittelnden Rolle, welche die Interessenvertretung einnimmt (u. a. Arbeitsschutzgesetz; BetrVG; BPersVG), wurden in den geschilderten Fällen jedoch verstärkt und gezielt zur Legitimitätssicherung eingesetzt. Bei Betriebsratsmitgliedern ließen sich darüber hinaus aktives Überzeugen von Beschäftigten in Bezug auf die Betriebsratsarbeit, erhöhte Präsenz im Unternehmen, vermehrte Unterstützung sowie verstärkte Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten als primär verwendete Maßnahmen der Legitimitätssicherung identifizieren. Insbesondere die identifizierte Relevanz von Partizipationsmöglichkeiten der Belegschaft deckt sich mit Ausführungen von Hai-peter (2018), der darin ein Kernelement von Mitbestimmung in der modernen



Arbeitswelt sieht. Personalratsmitglieder berichteten ähnliche Maßnahmen zur Legitimitätssicherung wie Mitglieder des Betriebsrats. Insgesamt bestehen Übereinstimmungen mit anderen Studien, welche zur vorliegenden Studie ähnliche Maßnahmen der Vertrauens- bzw. Legitimitätssicherung identifizierten (vgl. Rami/Hunger 2007; Rami/Hunger 2011; Haipeter 2016).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen vermuten, dass Legitimitätssicherung insbesondere für den Betriebsrat, aber auch für den Personalrat zum Teil eine eher untergeordnete Bedeutung hat. Das mag daran liegen, dass die Gremien durch ihre gesetzliche Verankerung im Rahmen ihrer täglichen Arbeit nicht akut von einem vollständigen Legitimitätsverlust bedroht sind. Vielmehr zeigen sich in verschiedenen Rückmeldungen subtile Unterschiede im Ausmaß an Legitimitätszuschreibung der Belegschaft.

Obwohl anhand der qualitativen Studie lediglich ein Ausschnitt aus der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit im Kontext organisationaler Veränderungen untersucht werden konnte, zeigen sich mögliche Auswirkungen auf die Legitimität der Interessenvertretungen. Diese sind jedoch nicht so gravierend, dass Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats eine sehr bewusste und strategisch ausgerichtete Legitimitätssicherung als notwendig erachten würden. Vor dem Hintergrund eines erhöhten Veränderungsdrucks, welcher betriebliche Interessenvertretungen als wichtige Beteiligte innerbetrieblicher Verhandlungen vor neue Aufgaben und Herausforderungen stellt (vgl. Minssen/Riese 2005; Kluge/Maschke 2016), ist dies nicht verwunderlich. Insbesondere in Veränderungssituationen, in denen die Konsequenzen für bestehende Arbeitsplätze teilweise schwer zu bewerten sind, agieren betriebliche Interessenvertretungen im Spannungsfeld von Wirtschaftlichkeits- und Sozialzielen (vgl. Kotthoff 1995; Minssen/Riese 2005; Stracke/Nerdinger 2010), weshalb die Sicherung der Legitimitätszuschreibung der Beschäftigten etwas in den Hintergrund rücken könnte.

Die Frage der Legitimität seitens der Belegschaft stellt sich für die betriebliche Interessenvertretung aufgrund ihrer tiefen Verankerung im Unternehmen bzw. der Organisation zwar nur in Ausnahmefällen. Dennoch konnten in der vorliegenden Studie erste Hinweise gefunden werden, dass Legitimität in Veränderungssituationen beeinflussbar ist. Wenn hierfür ein Bewusstsein ge-

schaffen wird, kann dies eine Grundlage sein, Legitimität in Veränderungssituationen zu sichern. Zugleich ist die Interessenvertretung in Veränderungssituationen mit hohen und vielfältigen Anforderungen konfrontiert. Sich durch entsprechende Qualifikation, Schulungen, externe Unterstützung sowie eine gezielte Aufstellung des Gremiums auf diese Anforderungen vorzubereiten kann helfen, Veränderungssituationen zielgerichtet zu begleiten und Legitimität zu sichern.

### **7.6 Grenzen und weiterer Forschungsbedarf**

Die vorliegende Studie unterliegt einigen **Grenzen**. Die Interviews wurden mit einzelnen Mitgliedern eines Gremiums durchgeführt und adressierten deren Selbstwahrnehmung. Auch wenn sich die Fragestellungen im Interview auf den Betriebs- bzw. Personalrat als Gremium bezogen, kam es teilweise zu Vermischungen und Befragte antworteten auf individueller Ebene. Zudem ist aufgrund der Selbsteinschätzung der Gremienmitglieder eine Antwortverzerrung im Sinne sozialer Erwünschtheit denkbar (vgl. Richman et al. 1999). Es wurde durch reverse Fragen und das Abfragen konkreter Ereignisse versucht, dies zu verhindern. Eine Erweiterung der Daten um die Perspektive der Belegschaft bzw. der Arbeitgeberseite stellt nichtsdestotrotz eine adäquate Ergänzung der Daten dar, um Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung vergleichen zu können und ein umfassenderes Bild des Untersuchungsgegenstands zu erzeugen.

Eine Herausforderung stellte die Erfassung der moralischen Legitimität dar, die durch indirektes Erfragen erhoben wurde. In zukünftigen Untersuchungen könnten konkretere Fragen dabei helfen, ein besseres Frageverständnis herzustellen. Dies gefährdet allerdings die Offenheit der Fragestellung und öffnet Raum für unerwünschte Suggestion, weshalb darauf in der vorliegenden Studie verzichtet wurde. Zudem deuten die differenzierten Ergebnisse darauf hin, dass die Frage von den Befragten überwiegend richtig verstanden und gut beantwortet werden konnte.

Die Studie liefert erste detaillierte Einblicke in die Legitimitätswahrnehmung von Betriebs- und Personalratsmitgliedern in organisationalen Veränderungsprozessen. **Weitere Forschung**, die sich mit von Beschäftigten zugeschrie-

bener Legitimität auseinandersetzt, beispielsweise im Rahmen von quantitativen Studien, kann die Befunde der vorliegenden Studie erweitern. Insbesondere das bisher im Vergleich zum Betriebsrat vernachlässigte Forschungsfeld des Personalrats bietet einen interessanten Ansatzpunkt. Auch die Zusammensetzung der Interessenvertretungsgremien und damit verbundene Auswirkungen auf Legitimität und Legitimitätssicherung stellen Ansatzpunkte für weitere Forschung dar. Letztlich erweist sich die Untersuchung der Interaktion von betrieblicher Interessenvertretung und Arbeitgeberseite sowie deren Bedeutung für die Legitimität der Interessenvertretung als spannende Forschungsfrage. Insbesondere vor dem Hintergrund der diskutierten Konfliktpartnerschaft (z. B. Kädtler 2016; Müller-Jentsch 2016; Rehder 2016) sind Auswirkungen auf die Legitimität von Interessenvertretungen denkbar.

## 8 Beiträge und Schlussfolgerungen

### 8.1 Zusammenfassung der Beiträge zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihren Reaktionen auf organisationale Veränderungen

Die Diskussion über Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen und ihre Reaktionen auf Veränderungen ist von besonderer Bedeutung, da Interaktionen für das Bestehen von Organisationen wichtig sind, im Kontext organisationaler Veränderungen an verschiedenen Stellen eine Rolle spielen (vgl. 2.2.2) und Reaktionen der Akteure auf Veränderungen prägen. Die Erforschung der Interaktionen zwischen Akteuren und ihrer Reaktionen auf Veränderungen trägt daher zu einem besseren Verständnis organisationaler Veränderungen bei und fördert ihre zielgerichtete Umsetzung. Erkenntnisse zu Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen wurden in Kapitel 4 bis 7 generiert, während in den Kapiteln 4 bis 6 auch Reaktionen der Akteure auf Veränderungen im Fokus standen.

(1) Die Ergebnisse der Studie in **Kapitel 4** zeigen auf, wie die Organisationsleitung durch die Art und Weise der Kommunikation Reaktionen unterstellter Mitarbeiter auf organisationale Veränderungen beeinflusst. Durch den Vergleich zweier Kommunikationsstrategien (programmatisch und partizipativ) im Rahmen des quasi-experimentellen Designs konnten Wirkungen auf das affektive, veränderungsbezogene Commitment von Mitarbeitern differenziert betrachtet werden. Der Befund, dass partizipative Kommunikation das affektive, veränderungsbezogene Commitment der Mitarbeiter vergleichsweise stärker fördert als programmatische Kommunikation, steht in Einklang mit vereinzelt vorhandener Forschung zu den Kommunikationsstrategien, die ähnliche Ergebnisse aufweist (vgl. Helpap 2016).

Der Innovationsgehalt der Studie in Kapitel 4 liegt darüber hinaus darin, dass die Bedeutung wahrgenommener prozeduraler Fairness als erklärender Mechanismus des Zusammenhangs zwischen Kommunikationsstrategie und affektivem, veränderungsbezogenem Commitment aufgezeigt wurde. Während die generelle Bedeutung von Fairness im Kontext organisationaler Veränderungen bekannt ist (vgl. z. B. Caldwell/Herold/Fedor 2004), wurde diese Va-

riable im Rahmen von Untersuchungen zur Kommunikation in Veränderungen bisher vernachlässigt. Neue Impulse erbrachte die Studie zudem in Hinblick auf die Bedeutung von Erfahrungen mit vergangenen organisationalen Veränderungen. Zwar wurde die angenommene moderierende Wirkung nicht bestätigt. Allerdings wurde gezeigt, dass Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen die wahrgenommene Fairness einer aktuellen organisationalen Veränderung direkt beeinflussen, was in Einklang mit bisheriger Forschung steht (vgl. Bordia et al. 2011; Rafferty/Restubog 2010). In der Studie durchgeführte Zusatzanalysen deuteten dennoch darauf hin, dass Zusammenhangsmuster komplexer sind als in bisheriger Forschung angenommen. Auf die daraus resultierenden Beiträge wird in Abschnitt 8.3 näher eingegangen.

(2) In **Kapitel 5** stand die Interaktion zwischen Managern der unteren und mittleren Ebene und unterstellten Mitarbeitern im Vordergrund. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 verdeutlichen die Bedeutung von Personalführung im Kontext organisationaler Veränderungen. Konkret liefern die Ergebnisse Evidenz für die Bedeutung transformationaler Führung im Kontext organisationaler Veränderungen, indem sie die Wirkung transformationaler Führung auf das Championing-Verhalten von Mitarbeitern empirisch nachweisen. Damit tragen die Ergebnisse zu der aktuellen Diskussion bei, innerhalb derer einige Forscher die Bedeutung von Personalführung im Kontext organisationaler Veränderungen betonen (vgl. z. B. Nadler/Tushman 1990; Chou 2015), während andere sie anzweifeln (vgl. z. B. Burke 2018, S. 297). Durch die Identifikation zweier Wirkungsmechanismen liefert die Studie zudem differenzierte Einblicke in die Komplexität der Zusammenhänge. Sowohl Valenz, d. h. das Ausmaß, in dem Konsequenzen organisationaler Veränderungen als attraktiv empfunden werden (vgl. Armenakis et al. 2007, S. 488), als auch Arbeitsengagement, ein positiver, erfüllender, arbeitsbezogener Zustand (vgl. Schaufeli et al. 2002), liefern einen Erklärungsbeitrag für den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Championing-Verhalten. Die nachgewiesene Wirkung transformationaler Führung auf das Championing-Verhalten von Mitarbeitern ist darüber hinaus bemerkenswert, da bisherige Forschung überwiegend kognitive und affektive Reaktionen, jedoch weniger behaviorale Reaktionen auf organisationale Veränderungen fokussiert hat (vgl. Vakola 2016, S. 202).

(3) Die Ergebnisse aus **Kapitel 6** knüpfen an die Ergebnisse der vorherigen Kapitel an und verdeutlichen, dass nicht nur Manager Einfluss auf ihre Mitarbeiter nehmen, sondern Mitarbeiter Manager gleichermaßen beeinflussen können. Die Befragung unterer und mittlerer Manager im Kontext organisationaler Veränderungen ergab, dass Manager mehr Championing-Verhalten zeigen, wenn ihre Mitarbeiter ihnen Ideen, Meinungen und Vorschläge zur Umsetzung von Veränderungen kommunizieren. Erklärt wird dieser Zusammenhang durch ein erhöhtes Maß an Unterstützung, welches Manager seitens ihrer Mitarbeiter wahrnehmen. Kommunizieren Mitarbeiter hingegen veränderungsbezogene Probleme und Missstände an Manager, nehmen diese dies nicht als Unterstützung wahr und das Championing-Verhalten der Manager wird nicht beeinflusst. Diese Befunde sind in mehrerlei Hinsicht interessant.

Zum einen tragen sie zur Diskussion über den Einfluss unterstellter Mitarbeiter auf Manager bei, der bisher lediglich in wenigen Studien vereinzelt untersucht wurde (vgl. Wu 2013; Mesdaghinia 2014; Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018). Im Kontext organisationaler Veränderungen konnte über die Wirkung unterstellter Mitarbeiter auf Manager bislang lediglich spekuliert werden. Zum anderen trägt die Studie zur Diskussion über aufwärtsgerichtete Kommunikation bei, indem sie zeigt, dass die Reaktion der Manager auf Hinweise ihrer Mitarbeiter vom Inhalt des Gesagten abhängig ist. Während Manager geäußerte Ideen, Meinungen und Vorschläge (promotives veränderungsbezogenes Voice) als unterstützend empfinden, deuten die Ergebnisse darauf hin, dass geäußerte Probleme und Missstände (prohibitives veränderungsbezogenes Voice) von Managern kritischer empfunden werden. Vor dem Hintergrund, dass im Kontext organisationaler Veränderungen gerade durch prohibitives Voice Fehler frühzeitig erkannt und vermieden werden können, sind diese Ergebnisse verwunderlich. Sie stehen aber in Einklang mit den Ergebnissen von Seibert, Kraimer und Cant (2001), die herausfanden, dass Manager negativ auf Voice ihrer Mitarbeiter reagieren sowie Burriss, Rockmann und Kimmons (2017), die Reaktionen auf Voice abhängig vom Voice-Inhalt fanden. Zieht man Erkenntnisse aus der Stressforschung hinzu, liegt die Vermutung nahe, dass sich Manager durch prohibitives, veränderungsbezogenes Voice unter Umständen sogar persönlich angegriffen fühlen, was ihr Stressempfinden erhöhen dürfte (vgl. Semmer et al. 2007).

Letztlich liefert die Studie in Kapitel 6 einen Beitrag zur Diskussion über Reaktionen auf Veränderungen, da mit dem Championing-Verhalten wie in der Studie in Kapitel 5 eine behaviorale Reaktion im Fokus der Analyse stand. Durch die Schwerpunktsetzung auf das Championing-Verhalten unterer und mittlerer Manager wurden neue Einblicke ermöglicht, wie Manager auf organisationale Veränderungen reagieren. Mit der Analyse des veränderungsbezogenen Voice und der wahrgenommenen Unterstützung wurden neue Einflussfaktoren identifiziert, welche das Championing-Verhalten der Manager erklären.

(4) Die Ergebnisse aus **Kapitel 7** weisen auf die Bedeutung der Betriebs- und Personalräte im Kontext organisationaler Veränderungen und ihrer Interaktion mit Beschäftigten hin. So hat die Studie gezeigt, dass Betriebs- und Personalräte im Kontext organisationaler Veränderungen Legitimität durch Beschäftigte erhalten, die es ihnen ermöglicht, Einfluss auf organisationale Veränderungen zu nehmen. Es zeigt sich, dass sich die Legitimitätswahrnehmung der Interessenvertreter abhängig von der Phase der Veränderung und ihrer Reichweite unterscheiden. Insbesondere für die befragten Betriebsräte spielt Legitimitätssicherung in Veränderungsprozessen eine eher untergeordnete Rolle. Dennoch legen die Ergebnisse den Befund nahe, dass Legitimität in Veränderungssituationen durch die Interessenvertretung beeinflussbar ist. Durch die qualitative Befragung von Betriebs- und Personalräten wurden detaillierte Erkenntnisse zur Interaktion zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Beschäftigten generiert, die bisher wenig vorhandene Forschung in diesem Bereich erweitern. Da die betriebliche Interessenvertretung als Akteur in bisheriger Forschung zu organisationalen Veränderungen wenig Berücksichtigung gefunden hat, liefert die Studie einen wichtigen Beitrag zur Rolle dieses Akteurs in organisationalen Veränderungen. Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass sich die Befürchtungen eines Legitimitätsverlustes der Interessenvertretung durch Co-Management (vgl. Rehder 2006) nicht bestätigen.

## 8.2 **Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Interaktionen zwischen Akteuren organisationaler Veränderungen**

### 8.2.1 **Beiträge zur Diskussion über Kommunikation in organisationalen Veränderungen**

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Erkenntnisse zu Interaktionen zwischen Akteuren, die an organisationalen Veränderungen beteiligt sind und deren Reaktionen auf Veränderungen zu generieren. Vorhandene Forschung wird erweitert, da durch die Fokussierung verschiedener Akteure organisationaler Veränderungen Interaktionen und Reaktionen analysiert wurden, die in bisheriger Forschung wenig Berücksichtigung gefunden haben. Die vorliegende Arbeit adressiert die in der Forschung geäußerte Kritik einer zu starken Verknüpfung bestimmter Rollen der Akteure in organisationalen Veränderungen an formale Positionen (vgl. 1.2), indem eine neutrale Perspektive auf die Akteure eingenommen wird, in der jeglicher Akteur Veränderungssender und -empfänger ist (vgl. 2.3). In Kapitel 4 bis 7 wurden neue Erkenntnisse zu den Akteuren organisationaler Veränderungen, ihren Interaktionen und Reaktionen auf Veränderungen generiert, aus denen sich übergreifende Schlussfolgerungen ergeben, die im Folgenden zunächst in Bezug auf Kommunikation in Veränderungen, als Form der Interaktion (vgl. 2.2.2), herausgearbeitet werden. Die folgenden Beiträge zur Diskussion über Kommunikation in organisationalen Veränderungen werden anhand der Formalität (formal, informell) und Richtung (aufwärtsgerichtet, abwärtsgerichtet) der Kommunikation systematisiert.

In Bezug auf **formale Kommunikation** in organisationalen Veränderungen identifizierten Armenakis und Harris (2002) fünf Inhalte einer Nachricht, die, wenn sie im Rahmen der Kommunikation vermittelt werden, die Akzeptanz der Akteure für Veränderungen fördern. Dazu zählen u. a. eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen aktuellem und erwünschtem Zustand der Organisation, die Überzeugung, dass organisationale Veränderungen diese Diskrepanz verringern können und die Überzeugung, die Fähigkeit zur Umsetzung der Veränderungen zu besitzen (vgl. Armenakis/Harris 2002). Clappitt, deKoch und Cashman (2000) fokussierten wiederum Kommunikationsstrate-



gien, die Manager im Rahmen der Kommunikation in organisationalen Veränderungen einsetzen. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass sich die Kommunikationsstrategie der Organisationsleitung in organisationalen Veränderungen auf die Akteure auswirkt. So verdeutlichen die Ergebnisse aus Kapitel 4, dass Mitarbeiter positiver auf organisationale Veränderungen reagieren, wenn diese durch die Organisationsleitung gemäß einer partizipativen statt programmatischen Strategie kommuniziert werden. Konkret fühlen sich Mitarbeiter stärker an eine Restrukturierung gebunden, wenn die Organisationsleitung ihnen die Möglichkeit gibt, sich an Veränderungen zu beteiligen (partizipativ), als wenn sie Informationen top-down kommuniziert (programmatisch) (vgl. 4).

Bei gemeinsamer Betrachtung der Erkenntnisse von Armenakis und Harris (2002) und der vorliegenden Arbeit lässt sich ableiten, dass sich auch einige der nach Armenakis und Harris (2002) beschriebenen Inhalte einer Veränderungsnachricht durch partizipative Kommunikation besser vermitteln lassen. So ist es schwierig, Mitarbeiter durch top-down Informationsvermittlung (programmatisch) zu überzeugen, dass sie die Fähigkeit besitzen, organisationale Veränderungen umzusetzen. Dies ist leichter, wenn Mitarbeiter sich diese Fähigkeit sukzessive aneignen, indem sie die Möglichkeit erhalten, sich an der Umsetzung zu beteiligen (partizipativ) (vgl. Armenakis/Harris 2002, S. 181). Daher liegt die Schlussfolgerung nahe, dass insbesondere die Kombination aus partizipativer Kommunikationsstrategie und ausgewählten Kommunikationsinhalten in Hinblick auf die Beeinflussung von Reaktionen auf Veränderungen effektiv ist.

Dass die Akzeptanz organisationaler Veränderungen steigt, wenn sich Akteure beteiligen können, ist eine Erkenntnis, die bereits seit den Forschungsarbeiten von Kurt Lewin bekannt ist und insbesondere im Rahmen der Organisationsentwicklung stark vertreten wird (vgl. Burnes 2004). Neu ist hingegen der Befund, dass die Organisationsleitung durch die gezielte Wahl einer partizipativen Kommunikationsstrategie Reaktionen der Mitarbeiter auf Veränderungen positiv beeinflusst, weil die Veränderungen durch die Art und Weise der Kommunikation fairer wahrgenommen werden (vgl. 4). Trotz der positiven Wirkung ist jedoch zu beachten, dass die Anwendung einer partizi-

pativen Kommunikationsstrategie mit einem hohen Ressourcenbedarf verbunden sein kann, da sich Akteure intensiv über die Veränderungen austauschen, Kompromisse finden und Änderungen in ursprünglichen Plänen umsetzen müssen (vgl. Russ 2008, S. 206-207). Zusätzlich dürften sich mikropolitische Spiele intensivieren, da im Rahmen partizipativer Kommunikation mehr Akteuren Einflussmöglichkeiten gewährt werden als im Rahmen programmatischer Kommunikation. Es treffen demnach verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Zielen und Interessen aufeinander, die sich in ihrem Handeln widerspiegeln und das Finden gemeinsamer Lösungen erschweren oder zumindest verzögern können (vgl. Buchanan/Badham 1999; Scherm/Pietsch 2007, S. 77-78; Burnes 2009).

Die skizzierten Besonderheiten liefern möglicherweise auch eine Erklärung für empirische Befunde, die zeigen, dass die Mehrheit organisationaler Veränderungen in der Praxis top-down kommuniziert wird und partizipative Kommunikation selten erfolgt (vgl. Russ 2008, S. 205; Lewis/Russ 2012, S. 285-287). Die Diskrepanz zwischen der Forschung, welche die Bedeutung partizipativer Kommunikation betont (vgl. z. B. Lewis 1999; Bordia et al. 2004), und ihrer geringen Anwendung in der Praxis überrascht jedoch vor dem Hintergrund, dass positive Reaktionen der Akteure auf organisationale Veränderungen sowohl in Forschung als auch in der Praxis als zentral für die Umsetzung von Veränderungen angesehen werden (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 462). Indem die vorliegende Arbeit Erkenntnisse generiert, welche die positive Wirkung partizipativer Kommunikation im Vergleich zu programmatischer Kommunikation aufzeigen, kann sie zu einer stärkeren Anwendung partizipativer Kommunikation in der Praxis beitragen. So rechtfertigen die Ergebnisse in gewissem Maße den höheren Ressourcenbedarf einer partizipativen im Vergleich zu einer programmatischen Kommunikationsstrategie, da sie empirische Belege für die Überlegenheit partizipativer Kommunikation hinsichtlich der Beeinflussung von Reaktionen auf Veränderungen liefern.

In Bezug auf **informelle Kommunikation** im Kontext organisationaler Veränderungen standen aufgrund ihrer hohen Verbreitung vor allem Gerüchte im Fokus der Forschung. So hat Forschung gezeigt, dass sich negative Gerüchte in organisationalen Veränderungen insbesondere dann verbreiten, wenn es an

formaler Kommunikation mangelt (vgl. Nerdinger 2014, S. 68). Sie führen zu erhöhtem Stress der Akteure und senken das Vertrauen in die formale Kommunikation (vgl. Bordia et al. 2006), was die Umsetzung organisationaler Veränderungen beeinträchtigt. Eine für Organisationen positiv zu bewertende Form informeller Kommunikation, deren Förderung hilfreich für die Umsetzung organisationaler Veränderungen ist, stellt hingegen Voice, d. h. die Kommunikation arbeitsrelevanter Ideen, Vorschläge und Bedenken, dar (vgl. Morrison 2014, S. 174). Während Wirkungen von Voice auf Individuum und Organisation gut erforscht sind (z. B. Arbeitszufriedenheit, Commitment und organisationales Lernen) (vgl. Detert/Edmonson 2011; Farndale et al. 2011; Holland et al. 2011), beschäftigt sich jüngere Forschung mit der Wirkung von Voice auf Manager, die es empfangen (vgl. z. B. Burriss/Rockmann/Kimmons 2017). Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu dieser Forschung, indem sie verdeutlicht, dass Voice in organisationalen Veränderungen eine Unterstützung für Manager sein kann. So trägt es dazu bei, dass Manager der unteren und mittleren Ebene sich aktiv für die Umsetzung organisationaler Veränderungen einsetzen. Diese Wirkung zeigt sich aber nur dann, wenn unterstellte Mitarbeiter Meinungen und Vorschläge zur Umsetzung organisationaler Veränderungen an Manager kommunizieren (promotives veränderungsbezogenes Voice) und nicht, wenn sie auf potenzielle Mängel hinweisen (prohibitives veränderungsbezogenes Voice) (vgl. 6). Durch die Untersuchung im Kontext organisationaler Veränderungen folgt die Arbeit dem Appell jüngerer Forschung, Wirkungen von Voice kontextspezifisch zu analysieren (vgl. Bashshur/Oc 2015, S. 1549; Köllner/Süß 2017, S. 115) und bereichert die Diskussion über informelle Kommunikation in organisationalen Veränderungen, da Erkenntnisse zu einer konstruktiven Form informeller Kommunikation in Veränderungen generiert werden.

Betrachtet man die Erkenntnisse der Kapitel 4 und 6 ergeben sich Beiträge mit Bezug zur Richtung der Kommunikation, konkret zu **aufwärtsgerichteter Kommunikation** in organisationalen Veränderungen. So zeigt die vorliegende Arbeit, dass die Möglichkeit zu aufwärtsgerichteter Kommunikation im Rahmen formaler (partizipativer) als auch informeller (Voice) Kommunikation positive Wirkungen hinsichtlich Reaktionen der Akteure auf Veränderungen entfaltet. Obwohl in der Forschung zu partizipativem Management

(vgl. Cummings/Worley 2018) und dialogischer Organisationsentwicklung (vgl. Bushe/Marshak 2015) betont wird, Mitarbeiter in organisationale Veränderungen zu involvieren, wird diese Forschung dafür kritisiert, dass Akteuren bestimmte Rollen in Veränderungen aufgrund ihrer Position zugeschrieben werden (vgl. Bartunek/Jones 2017). Durch die in der vorliegenden Arbeit eingenommene neutrale Perspektive wurde dieser Kritik begegnet und es konnten neue Erkenntnisse generiert werden. Bemerkenswert und ein wichtiger Beitrag zu aktueller Forschung ist, dass nicht nur Reaktionen der Mitarbeiter positiver ausfallen, denen Beteiligung ermöglicht wird (vgl. 4), sondern dass auch adressierte Manager von den erhaltenen Informationen profitieren und positiver auf Veränderungen reagieren (vgl. 6).

Der Befund, dass prohibitives veränderungsbezogenes Voice, also das mitarbeiterseitige Äußern möglicher Mängel in organisationalen Veränderungen von Managern nicht als Unterstützung empfunden wird und bei Managern kein Championing-Verhalten hervorruft (vgl. 6), weist auf eine generelle Besonderheit aufwärtsgerichteter Kommunikation hin. Die Ergebnisse aus Kapitel 6 deuten an, dass hierarchisch aufwärts kommunizierte Informationen von adressierten Akteuren nicht immer positiv aufgefasst werden, sondern es vom Inhalt des Gesagten abhängig ist, wie Manager reagieren. Dafür sprechen auch Befunde, die zeigen, dass Mitarbeiter häufiger positives als kritisches Feedback an Manager richten (vgl. Baron 1996). Wenn sie kritisches Feedback äußern, erfolgt dies zudem in stark abgeschwächter Form aus Angst vor negativen Konsequenzen (vgl. Tourish/Robson 2006, S. 713). Kritisches Voice kann eine Bedrohung des Selbstwerts für Manager darstellen, wie Burris (2012) zeigen konnte. Manager werden in einem Bereich kritisiert, für den sie originär verantwortlich sind, sodass sie die Kritik als Kritik an ihrer Person auffassen (vgl. Burris 2012, S. 855). Da Individuen darum bemüht sind einen positiven Selbstwert aufrecht zu erhalten (vgl. Epstein 2006), ist davon auszugehen, dass Manager kritische Äußerungen unterstellter Mitarbeiter ignorieren oder sanktionierend reagieren, um ihren Selbstwert zu schützen. Belege für diese Annahme liefern Studien, die zeigen, dass das Äußern von Voice negativ mit dem Karriereerfolg der Mitarbeiter, die Voice äußern, zusammenhängt (vgl. Seibert/Kraimer/Crant 2001). Da eine Bedrohung des Selbstwerts gemäß dem stress-as-offense-to-self-Konzept zudem die zentrale Ursache

von Stress darstellt (vgl. Semmer et al. 2007), ist ein erhöhtes Stressempfinden der Manager als Folge kritischer Äußerungen ihrer Mitarbeiter zu organisationalen Veränderungen wahrscheinlich.

Dass Manager negativ auf kritische Äußerungen seitens unterstellter Mitarbeiter reagieren, lässt sich im „normalen“ Arbeitsalltag wie auch im Kontext organisationaler Veränderungen beobachten. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich negative Reaktionen der Manager im Kontext organisationaler Veränderungen verstärken. Da organisationale Veränderungen mit Unsicherheit, insbesondere in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Position in der Organisation verbunden sind (vgl. z. B. Bailien/de Witte 2009), stellen Hinweise auf Fehler in Bezug auf die Umsetzung organisationaler Veränderungen von unterstellten Mitarbeitern potenziell eine Gefahr für die ohnehin im Vergleich zum normalen Arbeitsalltag unsicherere Position der Manager in der Organisation dar. Daher ist abzuleiten, dass die Äußerungen insbesondere im Kontext von Veränderungen persönlich und als Bedrohung und Angriff an den Selbstwert empfunden werden und eine Ursache von Stress darstellen. Durch die Gewinnung empirischer Belege, wie Manager der unteren und mittleren Ebene in organisationalen Veränderungen mit Hinweisen ihrer Mitarbeiter umgehen, leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zu aktueller Diskussion, da bisherige Forschung wenig Erkenntnisse aufweist, wie Manager mit aufwärts kommunizierten Informationen umgehen (vgl. Tourish/Robson 2006, S. 712; Lewis/Russ 2012, S. 291; Bashshur/Oc 2015, S. 1548-1549; Urbach/Fay 2018, S. 281).

### **8.2.2 Beiträge zur Diskussion über Personalführung in organisationalen Veränderungen**

Personalführung als „zielorientierte, wechselseitige Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern, die dazu bewegt werden sollen, Ziele [der Organisation] zu verfolgen“ (Scherer/Süß 2016, S. 181) beinhaltet wechselseitige Interaktionen, da Manager und Mitarbeiter im Rahmen der Führungsbeziehung aufeinander einwirken. Insofern stellt Personalführung einen wichtigen Faktor dar, um Erkenntnisse zur Interaktion der Akteure in organisationalen Veränderungen und Reaktionen der Akteure auf Veränderungen zu generieren.

Obwohl die Forschung zu Personalführung (vgl. z. B. Northouse 2015) und die Forschung zu organisationalen Veränderungen (vgl. z. B. Burke 2018) umfangreich ist, sind Forscher sich nicht einig über die Bedeutung von Führung in organisationalen Veränderungen (vgl. Oreg/Berson 2011, S. 629; Ford/Ford/Polin 2014, S. 2). Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu dieser Diskussion, indem sie zeigt, wie Manager durch einen **transformationalen Führungsstil**, welcher als stabiles Verhaltensmuster zu verstehen ist, die Reaktion unterstellter Mitarbeiter auf Veränderungen beeinflussen (vgl. 5). Die in Kapitel 5 durchgeführte Untersuchung bezieht sich auf transformationale Führung durch Manager der unteren und mittleren Ebene. Die Erkenntnisse lassen sich aber auf verschiedene Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen übertragen. So zeigen Oreg und Berson (2011) ein ähnliches Ergebnismuster für Schulleiter, die im Rahmen einer weitreichenden organisationalen Veränderung Reaktionen ihnen unterstellter Lehrer auf Veränderungen beeinflussen. In einem Forschungsüberblick stellen Ford, Ford und Polin (2014) fest, dass hinsichtlich der Beeinflussung von Reaktionen der Akteure auf Veränderungen beziehungs- und veränderungsorientierte Führung besonders effektiv sind (vgl. Ford/Ford/Polin 2014, S. 19). Transformationale Führung ist ein sowohl veränderungs- als auch beziehungsorientierter Führungsstil (vgl. Bass 1985). Die Befunde der vorliegenden Arbeit stützen die von Ford, Ford und Polin (2014) gezogene Schlussfolgerung, indem sie die positive Wirkung transformationaler Führung auf das Championing-Verhalten unterstellter Mitarbeiter nachweisen und damit die Effektivität des Führungsstils hinsichtlich der Beeinflussung von Reaktionen auf Veränderungen empirisch belegen. Zusammenfassend leistet die vorliegende Arbeit durch die gewonnenen Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Mitarbeiterreaktionen auf Veränderungen damit einen wichtigen Beitrag zur Bedeutung von Führung im Kontext organisationaler Veränderungen.

Aufgrund der gestiegenen Komplexität in Organisationen stellen Forscher seit einiger Zeit in Frage, inwiefern Personalführung durch einzelne Führungskräfte erfolgen kann (vgl. Küpers 2007, S. 194). Sie kritisieren Führung durch einzelne Individuen, insbesondere durch Manager, die aufgrund ihrer Position in der Hierarchie als Führende betrachtet werden. Forscher fordern

stattdessen eine stärkere Berücksichtigung von **Führung durch verschiedene Individuen** unabhängig der Hierarchie (vgl. Ford/Ford 2012, S. 32; By/Hughes/Ford 2016, S. 13-14). So wird geteilte Führung (shared leadership) diskutiert (vgl. z. B. D’Innocenzo/Mathieu/Kukenberger 2016), die eine Entlastung einzelner Führungskräfte beinhaltet, da Führung weniger an formale Positionen geknüpft und auf verschiedene Akteure verteilt wird (vgl. Crevani/Lindgren/Packendorff 2007, S. 41). Auch Forschung im Bereich Followership trägt dem Gedanken Rechnung, dass Führung nicht nur durch Personen in formalen Positionen erfolgt, sondern jeder Akteur eine aktive Rolle im Führungsprozess einnehmen kann (vgl. Uhl-Bien et al. 2014). Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu dieser Diskussion, indem die von Forschern geforderte kritische Perspektive (vgl. z. B. By/Hughes/Ford 2016, S. 9) hinsichtlich der Führung durch einzelne Führungskräfte in organisationalen Veränderungen eingenommen wird.

Einerseits wird dies durch die kritische Diskussion zur Wirksamkeit transformationaler Führung in 5.6 deutlich. Andererseits basiert die in Kapitel 6 dargestellte Studie auf der Annahme, dass Akteure in formalen Positionen organisationale Veränderungen nicht alleine umsetzen können, sondern auf Unterstützung von unterstellten Mitarbeitern (mit weniger oder keiner Führungsverantwortung) angewiesen sind. Die in Kapitel 6 beschriebene Studie bezieht sich dafür auf Erkenntnisse aus der Followership-Literatur (vgl. z. B. Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018) und schreibt unterstellten Mitarbeitern abseits hierarchisch bedingter Erwartungen eine führende Rolle in organisationalen Veränderungen zu (vgl. 6). Der Befund, dass unterstellte Mitarbeiter eine Unterstützung für Manager darstellen können und Verhalten der Manager in organisationalen Veränderungen beeinflussen, stellt eine Erweiterung der Führungsforschung, konkret der Followership-Literatur dar, in der bisher nur vereinzelte Studien einen Einfluss unterstellter Mitarbeiter auf das Verhalten von Managern zeigen konnten (vgl. z. B. Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018).

Die gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Mischformen der Führung, das heißt sowohl Führung durch einzelne Führungskräfte, als auch shared leadership und Followership in organisationalen Veränderungen von

Bedeutung sind. Insbesondere im Rahmen kleinerer, inkrementeller organisationaler Veränderungen können einzelne Manager, beispielsweise durch einen transformationalen Führungsstil, Reaktionen ihrer Mitarbeiter auf Veränderungen beeinflussen (vgl. 4), ohne dass dies zu Überforderung der Führungskräfte führt. Je weitreichender und tiefgreifender organisationale Veränderungen sind, desto höher ist jedoch ihre Komplexität und desto höher sind die Anforderungen an Führungskräfte (vgl. Higgs/Rowland 2005, S. 122-123). Daher können geteilte Führung und aktiv involvierte Mitarbeiter gerade im Kontext weitreichender, revolutionärer organisationaler Veränderungen zu einer Entlastung einzelner Führungskräfte beitragen und Führung durch einzelne Führungskräfte ergänzen oder ersetzen (vgl. Kerr/Jermier 1978; Ford/Ford/Polin 2014, S. 21). Zudem entspricht der aktive Einbezug der Mitarbeiter in die Führungsbeziehung den seit einigen Jahren zu beobachtenden Entwicklungen, Hierarchien in der Organisation abzubauen und Verantwortung verstärkt auf verschiedene Ebenen in der Organisation zu übertragen. Durch die Verbindung der Expertise unterschiedlicher Akteure wird eine zielgerichtete Umsetzung organisationaler Veränderungen ermöglicht (vgl. Crevani/Lindgren/Packendorff 2007, S. 45-46).

### 8.2.3 Beiträge zur Diskussion über betriebliche Mitbestimmung in organisationalen Veränderungen

In der Forschung zur betrieblichen Mitbestimmung werden Interaktionen zwischen (1) betrieblicher Interessenvertretung und Organisationsleitung sowie (2) betrieblicher Interessenvertretung und Beschäftigten untersucht. Hinsichtlich (1) der Interaktion der Interessenvertretung mit der Organisationsleitung wurden verschiedene Typologien – d. h. Klassifikationen für typische Interaktionsmuster (z. B. Co-Management) – für den privaten (vgl. Minszen/Riese 2005, S. 368) und öffentlichen Sektor (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011, S. 175-178) diskutiert. Hinsichtlich (2) der Interaktion zwischen Interessenvertretung und Beschäftigten existiert jedoch weniger Forschung. Existierende Studien haben sich mit der **Legitimität** beschäftigt, welche zu vertretende Mitarbeiter der Interessenvertretung zuschreiben (vgl. Rehder 2006). Legitimität (vgl. Suchman 1995), d. h. inwiefern Mitarbeiter Handlungen der Interessenvertretung als wünschenswert, angemessen und geeignet ansehen wird in Interaktionen zwischen den Akteuren deutlich. So



liefern Quantität und Qualität von Interaktionen Indizien für das Ausmaß an zugeschriebener Legitimität. Bisherige Ergebnisse deuten an, dass die betriebliche Interessenvertretung an Legitimität seitens zu vertretender Mitarbeiter verliert, was durch Co-Management und zunehmende Formen der Individualpartizipation erklärt wird (vgl. Helfen 2005; Rehder 2006; Tietel 2008).

Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen jedoch, dass betriebliche Interessenvertreter in organisationalen Veränderungen ein hohes Ausmaß an Legitimität durch Mitarbeiter wahrnehmen (vgl. 7). So deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen ein höheres Ausmaß an Legitimität empfinden als im „normalen“ Arbeitsalltag. Diese Diskrepanz der Ergebnisse kann ein Resultat der verschiedenen Untersuchungskontexte der durchgeführten Studien sein. In organisationalen Veränderungen punkten Interessenvertreter mit kontextspezifischem Wissen, welches Mitarbeitern hilft, ihre Interessen durchzusetzen und mit den Herausforderungen organisationaler Veränderungen umzugehen. Die Beteiligung der Interessenvertretung bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, dass ihre Interessen kollektiv verfolgt werden und Kritik, die sie an organisationalen Veränderungen haben, kollektiv Berücksichtigung findet. Da Interessenvertreter aufgrund ihrer rechtlichen Verankerung in der Organisation in die meisten organisationalen Veränderungen einbezogen werden müssen, steht Mitarbeitern ein zusätzlicher Kanal zur Verfügung, über den ihre Belange Berücksichtigung finden. Gerade in organisationalen Veränderungen, die für Mitarbeiter mit Unsicherheit einhergehen (vgl. z. B. Baillien/de Witte 2009), ist das von hoher Bedeutung.

Die gewonnenen Erkenntnisse sind insofern in den deutschen Kontext eingebettet, als dass die starke rechtliche Verankerung der betrieblichen Interessenvertretung insbesondere ein deutsches Phänomen ist (vgl. Thelen/Turner 1998; Frege 2002, S. 242; Minssen 2019, S. 175). Da in Deutschland sowohl Betriebs- als auch Personalrat in Organisationen mit mindestens fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern gebildet werden und der Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat immerhin bei 41 Prozent liegt (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 239), weisen die Erkenntnisse für Deutschland eine hohe Relevanz auf. Aber auch für andere Länder, in denen Interessenvertreter

Einflussmöglichkeiten auf organisationale Veränderungen haben, sind die gewonnenen Erkenntnisse von Interesse: Indem die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit Einblicke in die Legitimitätswahrnehmung der betrieblichen Interessenvertretung geben, tragen sie zur Diskussion über die Legitimität der Interessenvertretung innerhalb der Forschung zu betrieblicher Mitbestimmung bei.

Mit der Fokussierung der **betrieblichen Interessenvertretung als Akteur organisationaler Veränderungen** trägt die vorliegende Arbeit aber nicht nur zur Mitbestimmungsforschung bei, sondern verknüpft diese auch mit der Forschung zu organisationalen Veränderungen. Die Ergebnisse in Kapitel 7 haben gezeigt, dass Betriebs- und Personalrat wichtige Akteure in organisationalen Veränderungen sind. Neben der bereits skizzierten Legitimitätszuschreibung durch Mitarbeiter wird dies auch darin deutlich, dass viele der befragten Interessenvertreter berichteten, über ihre rechtlichen Möglichkeiten hinaus Einfluss auf organisationale Veränderungen zu nehmen, da sie intensiv mit der Organisationsleitung interagieren. Die Aussagen der Interessenvertreter decken sich mit einer Befragung, in der 70 Prozent der befragten Mitglieder der Organisationsleitung angaben, die betriebliche Interessenvertretung über das rechtlich vorgegebene Maß zu beteiligen (vgl. Dilger 2006). Da die betriebliche Interessenvertretung in der bisherigen Diskussion über organisationale Veränderungen eine vergleichsweise geringe Rolle gespielt hat, liefert die vorliegende Arbeit durch die gewonnenen Erkenntnisse einen Beitrag, indem sie auf die Bedeutung der betrieblichen Interessenvertretung als Akteur organisationaler Veränderungen hinweist.

Auf Basis der durchgeführten Studien der vorliegenden Arbeit lässt sich zudem plausibel annehmen, dass die betriebliche Interessenvertretung **Reaktionen zu vertretender Mitarbeiter auf Veränderungen** beeinflusst. Dies ist durch das Ziel der Interessenvertretung, der kollektiven Beteiligung der Mitarbeiter, zu erklären. Je mehr Interessenvertretung und Mitarbeiter interagieren, desto höher ist der Informationsaustausch zwischen den Akteuren und desto besser kann die betriebliche Interessenvertretung die Interessen der Mitarbeiter gegenüber der Organisationsleitung vertreten. Gerade der Zugang zu Informationen macht die Interessenvertretung zu einer wichtigen Schnittstelle zwischen den Akteuren in der Organisation und ermöglicht es ihr, Einfluss zu

nehmen (vgl. Frege 2002, S. 235-236). Da die Beteiligung an organisationalen Veränderungen mit positiven Reaktionen auf Veränderungen assoziiert wurde (vgl. 4), lässt sich ableiten, dass Reaktionen zu vertretender Mitarbeiter positiv beeinflusst werden, wenn der Austausch zwischen Mitarbeitern und betrieblicher Interessenvertretung hoch ist und Interessen der Mitarbeiter dadurch stärkere Berücksichtigung finden. Hinweise auf einen solchen Zusammenhang liefert qualitative Forschung, die zeigt, dass Betriebsräte bei der Umsetzung von Innovationen zur Vertrauensbildung, Minderung von Widerständen und gesteigerter Kooperationsbereitschaft bei Mitarbeitern beitragen (vgl. Stracke/Nerdinger 2010, S. 50).

### **8.3 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Reaktionen auf organisationale Veränderungen**

Die zuvor beschriebenen Beiträge verdeutlichen, dass die Faktoren Kommunikation, Personalführung und betriebliche Mitbestimmung wichtige Einflussfaktoren der Reaktionen verschiedener Akteure auf organisationale Veränderungen sind. Reaktionen verschiedener Akteure auf organisationale Veränderungen verstehen und erklären zu können hilft dabei, die zielgerichtete Umsetzung organisationaler Veränderungen zu fördern. Die Ergebnisse aus Kapitel 4 bis 6 zeigen, dass Reaktionen der Akteure auf Veränderungen durch Kommunikation und Personalführung beeinflusst werden. Während in Kapitel 4 das affektive, veränderungsbezogene Commitment die zu erklärende, abhängige Variable darstellte, bestand der Schwerpunkt von Kapitel 5 und 6 in der Erklärung des Championing-Verhaltens als abhängige Variable. Somit wurden Erkenntnisse zu kognitiven und behavioralen Reaktionen auf Veränderungen generiert (vgl. 2.2.3).

Kognitive und behaviorale Reaktionen auf Veränderungen sind **nicht unabhängig voneinander**, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Bisherige Forschungserkenntnisse deuten darauf hin, dass das affektive, veränderungsbezogene Commitment dem Championing-Verhalten vorgelagert ist und dieses beeinflusst. So haben Herscovitch und Meyer (2002) herausgefunden, dass affektives, veränderungsbezogenes Commitment Championing-Verhalten fördert. Meyer und Kollegen (2007) konnten diesen Befund bestätigen. Daher kann auch für die vorliegende Arbeit abgeleitet werden, dass die Kommuni-

kationsstrategie der Organisationsleitung nicht nur das affektive, veränderungsbezogene Commitment unterstellter Mitarbeiter, sondern indirekt auch ihr Championing-Verhalten fördert. Da sich Championing-Verhalten durch Enthusiasmus für eine Veränderung sowie die konsequente Unterstützung der Umsetzung auch gegen Widerstände auszeichnet (vgl. Herscovitch/Meyer 2002, S. 478) und zudem als besonders effektive Form der Unterstützung organisationaler Veränderungen gilt (vgl. Cunningham 2006, S. 255) sind dies wichtige Erkenntnisse, die für die praktische Umsetzung organisationaler Veränderungen genutzt werden können.

Im Vergleich zu Kapitel 4 und 5 ist die Besonderheit der Studie in Kapitel 6, dass das **Championing-Verhalten** von Managern durch den Einfluss ihrer Mitarbeiter erklärt werden konnte. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass unterstellte Mitarbeiter einen wichtigen Einflussfaktor der Reaktionen von Managern auf Veränderungen darstellen, eine Erkenntnis, die in bisheriger Forschung zu Reaktionen auf Veränderungen kaum Berücksichtigung fand. Durch die Untersuchung des veränderungsbezogenen Voice unterstellter Mitarbeiter (vgl. 6), wurde Voice zudem als neuer Einflussfaktor der Reaktionen auf Veränderungen identifiziert. Unter welchen Bedingungen sich Manager verstärkt für die Umsetzung organisationaler Veränderungen einsetzen, ist eine wichtige Erkenntnis, da die Reaktionen aller Akteure auf Veränderungen ihre Umsetzung beeinflussen. Da bisher insbesondere Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung oder Manager der unteren Ebene im Vordergrund standen (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3) und behaviorale Reaktionen auf Veränderungen wenig untersucht wurden, tragen die Studien der Kapitel 5 und 6 mit der Untersuchung des Championing-Verhaltens zu einem besseren Verständnis dieser Reaktionen auf Veränderungen bei. Darüber hinaus leisten die Studien der Kapitel 5 und 6 einen Beitrag zu der aktuellen Diskussion, da Erkenntnisse zu behavioralen Reaktionen verschiedener Akteure generiert wurden.

Um Zusammenhänge zwischen **Einflussfaktoren** und Reaktionen auf organisationale Veränderungen zu systematisieren, unterteilen Oreg, Vakola und Armenakis (2011) Einflussfaktoren der Reaktionen auf organisationale Veränderungen nach „Charakteristika der Veränderungsempfänger“ (z. B. Eigen-

schaften), „internen Kontextfaktoren“ (z. B. Organisationskultur), „Charakteristika des Prozesses“ (z. B. Kommunikation), „wahrgenommenen Vor- und Nachteilen“ (z. B. subjektive Arbeitsplatzunsicherheit) und „Inhalt der Veränderung“ (z. B. Vergütung). Die als Einflussfaktoren in den Studien 4 bis 6 untersuchten Interaktionen zwischen Akteuren (programmatische und partizipative Kommunikationsstrategie, transformationale Führung, veränderungsbezogenes Voice) sind den Charakteristika des Prozesses zuzuordnen, da sie sich auf die Art und Weise beziehen, wie organisationale Veränderungen umgesetzt werden (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Daher erweitert die vorliegende Arbeit mit Kapitel 4 bis 6 bisherige Forschung, indem neue Erkenntnisse generiert wurden, wie Prozess-Charakteristika organisationaler Veränderungen Reaktionen der Akteure auf Veränderungen beeinflussen.

Die in Kapitel 4 als medierende Variable untersuchte **prozedurale Fairness** ist ebenfalls eine Variable, die den Prozess-Charakteristika organisationaler Veränderungen zuzuordnen ist. Die Bedeutung von Fairness im Kontext organisationaler Veränderungen ist zwar nicht neu (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011). Dass die Wirkung von Kommunikationsstrategien auf das affektive, veränderungsbezogene Commitment durch wahrgenommene, prozedurale Fairness erklärt wird, ist jedoch eine neue Erkenntnis und verdeutlicht die Komplexität der Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Reaktionen auf Veränderungen. So wurde in Kapitel 4 ein Zusammenhang zwischen Kommunikationsstrategien und prozeduraler Fairness identifiziert, beides Einflussfaktoren, die bislang nur isoliert untersucht wurden. Durch die gemeinsame Betrachtung von Kommunikationsstrategien und wahrgenommener prozeduraler Fairness wurden neue Erkenntnisse generiert, die eine differenzierte Vorhersage des affektiven, veränderungsbezogenen Commitments ermöglichen. Aufgrund des zuvor beschriebenen Zusammenhangs zwischen affektivem, veränderungsbezogenem Commitment und Championing-Verhalten ist zudem davon auszugehen, dass wahrgenommene prozedurale Fairness indirekt auch das Championing-Verhalten von Akteuren beeinflusst.

Auch die in Kapitel 5 durchgeführte Studie zeigt differenzierte Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Reaktionen auf Veränderungen auf. So wurde die Wirkung transformationaler Führung auf das Championing-Verhalten unterstellter Mitarbeiter durch die vermittelnden Variablen Valenz und

Arbeitsengagement erklärt. Dem Faktor **Valenz** kommt dabei eine besondere Rolle zu. Valenz fällt nach Oreg, Vakola und Armenakis (2011) zum einen in die Kategorie der „wahrgenommenen Vor- und Nachteile“ und stellt einen Einflussfaktor der Reaktionen auf Veränderungen dar. Es ist als die Wahrnehmung attraktiver Konsequenzen organisationaler Veränderungen definiert (vgl. Armenakis et al. 2007). Zum anderen stellt die Bewertung der Konsequenzen einer organisationalen Veränderung als attraktiv eine kognitive Bewertung der Veränderung dar und fällt somit unter die kognitiven Reaktionen auf Veränderungen. Diese nicht eindeutige Klassifikation des Faktors Valenz stellt einerseits einen Widerspruch dar. Andererseits ist sie Indikator, dass die kausalen Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Reaktionen auf Veränderungen in bisheriger Forschung noch nicht differenziert genug erfasst sind.

So deuten verschiedene Ergebnisse darauf hin, dass Valenz in unmittelbarer Verbindung zu anderen Reaktionen auf organisationale Veränderungen steht, während andere Einflussfaktoren (z. B. Charakteristika der Veränderungsempfänger) Reaktionen auf Veränderungen weniger direkt beeinflussen. Diese Interpretation wird gestützt durch Studien, welche die Wahrnehmung attraktiver Konsequenzen als mediiierenden Faktor zwischen Einflussfaktoren und Reaktionen auf Veränderungen identifiziert haben (vgl. Hornung/Rousseau 2007; Vakola 2014). Auch die in Kapitel 5 durchgeführte Studie, welche Valenz als mediiierende Variable zwischen transformationaler Führung und Championing-Verhalten untersucht, unterstützt diese Schlussfolgerung. Darüber hinaus wurden sowohl in der Studie in Kapitel 5 als auch in der Studie in Kapitel 6, in denen Valenz als Kontrollvariable aufgenommen wurde, starke Wirkungen auf das Championing-Verhalten der untersuchten Akteure gefunden, was auf die Relevanz von Valenz für die unmittelbare Vorhersage (behavioraler) Reaktionen auf Veränderungen hindeutet.

Neue Impulse liefert die vorliegende Arbeit auch in Hinblick auf die Bedeutung von **Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen** als Einflussfaktor der Reaktionen auf aktuelle organisationale Veränderungen (vgl. 4). Da eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen in der Forschung zu Reaktionen auf Veränderungen bereits

gefordert wurde (vgl. z. B. Bordia et al. 2011), nach wie vor jedoch vergleichsweise wenig Studien existieren, welche diese Variable untersuchen, trägt die vorliegende Arbeit durch die Berücksichtigung von Erfahrungen mit Veränderungen zur Diskussion über Reaktionen auf Veränderungen bei. Erfahrungen, die Akteure mit organisationalen Veränderungen gemacht haben, sind der Kategorie „persönliche Charakteristika“ der Einflussfaktoren nach Oreg, Vakola und Armenakis (2011) zuzuordnen. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die abstrakte Bewertung vergangener organisationaler Veränderungen als positiv oder negativ Einfluss darauf nimmt, inwiefern eine Restrukturierung als fair wahrgenommen wird (vgl. 4). Interessante Ergebnisse lieferten in Kapitel 4 durchgeführte Zusatzanalysen, in denen die gesammelten Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen stärker im Detail betrachtet wurden. So offenbarten sich Zusammenhänge abhängig von der Quantität der Erfahrungen mit bestimmten organisationalen Veränderungen: Je mehr Erfahrungen Mitarbeiter in der Vergangenheit mit Restrukturierungen gemacht hatten, desto weniger fair empfanden sie die aktuelle Restrukturierung und desto weniger fühlten sie sich an diese gebunden. Je mehr Erfahrungen Mitarbeiter in der Vergangenheit wiederum mit technologischen Veränderungen gemacht hatten, desto fairer empfanden sie die aktuelle Restrukturierung.

Auch wenn diese Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren und lediglich als erste Hinweise auf mögliche Zusammenhänge zu sehen sind, liefern sie neue Einblicke. Sie deuten darauf hin, dass eine genauere Betrachtung von Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen als Einflussfaktor der Reaktionen auf Veränderungen notwendig ist, als in bisheriger Forschung erfolgt. Die Ergebnisse deuten an, dass bestimmte, in der Vergangenheit erlebte Charakteristika organisationaler Veränderungen Reaktionen auf aktuelle Veränderungen beeinflussen und nicht nur die abstrakte Bewertung vergangener Veränderungen als positiv oder negativ ausschlaggebend für Reaktionen auf Veränderungen sind. Dieser Fragestellung in zukünftiger Forschung nachzugehen, indem Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen spezifischer als bisher in Untersuchungen einbezogen werden, kann wichtige neue Erkenntnisse liefern.

Die Ergebnisse aus Kapitel 4 lassen darüber hinaus vermuten, dass die abstrakte Bewertung vergangener organisationaler Veränderungen als positiv oder negativ Einfluss darauf nimmt, inwiefern Konsequenzen einer aktuellen organisationalen Veränderung als attraktiv empfunden werden (Valenz), da gesammelte Erfahrungen wie ein Filter wirken, der die Wahrnehmung aktueller organisationaler Veränderungen in grundsätzlicher Weise beeinflusst. Da dieser Zusammenhang in keiner der Untersuchungen der vorliegenden Arbeit im Fokus stand, ist diese Schlussfolgerung jedoch empirisch zu validieren. Zudem haben die Studien in Kapitel 5 und 6 die vergleichsweise unmittelbare und starke Wirkung von Valenz für (behaviorale) Reaktionen auf Veränderungen verdeutlicht. Daher ist auch denkbar, dass eine hohe Valenz in der Vergangenheit gesammelte, negative Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen überlagert und ihren Einfluss auf Reaktionen auf Veränderungen abschwächt. Zwar kann die vorliegende Arbeit keine endgültige Antwort darauf liefern, inwiefern Reaktionen auf Veränderungen durch das Zusammenspiel aus Valenz und Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen beeinflusst werden. Sie liefert aber verschiedene Hinweise hinsichtlich der Bedeutung von Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen als Einflussfaktor der Reaktionen auf aktuelle organisationale Veränderungen und trägt damit zur Weiterentwicklung der Forschung bei.

Letztlich leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Diskussion über Reaktionen auf Veränderungen, indem sie mit dem in Kapitel 2.3 vorgestellten Forschungsmodell eine Möglichkeit bietet, **Reaktionen verschiedener Akteure auf Veränderungen** aus einer neutralen Perspektive zu analysieren, ohne dass mit den Akteuren aufgrund ihrer Position in der Organisation bestimmte Rollen assoziiert werden. Insbesondere in Kapitel 6 wird dies deutlich, da Manager der unteren und mittleren Ebene beeinflusst durch ihre Mitarbeiter Championing-Verhalten zeigen. Kapitel 7 liefert darüber hinaus Hinweise auf Reaktionen betrieblicher Interessenvertreter auf organisationale Veränderungen, einem Akteur, dessen Reaktionen bislang kaum im Fokus der Forschung standen. Betriebliche Interessenvertreter in den Interviews sagten aus, dass sie in organisationalen Veränderungen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert seien und beschrieben die Situation teilweise als belastend. Aufgrund ihrer vermittelnden Funktion zwischen den Akteuren in der



Organisation ist es jedoch essenziell, dass betriebliche Interessenvertreter Commitment gegenüber Veränderungen aufbauen, was u. a. von der Vertrauenswürdigkeit der Organisationsleitung abhängen dürfte (vgl. Vahs 2019, S. 434): Nur wenn die Interessenvertreter selbst von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt sind, tragen sie notwendige Zugeständnisse an die Organisationsleitung mit, ohne die Akzeptanz der Beschäftigten zu verlieren (vgl. Vahs 2019, S. 434). Mit der Fokussierung auf die verschiedenen Akteure organisationaler Veränderungen kann die vorliegende Arbeit wesentlich zur Weiterentwicklung der Forschung zu Reaktionen auf Veränderungen beitragen, da bislang vernachlässigte Akteure, ihre Interaktionen und Reaktionen auf Veränderungen in die Analyse einbezogen wurden. Dass verschiedene Akteure Veränderungssender und -empfänger sind, auf andere Akteure einwirken, aber auch Reaktionen auf Veränderungen zeigen, ist eine neue Perspektive, die die Diskussion über Reaktionen auf Veränderungen erweitert.

## 8.4 Schlussfolgerungen

### 8.4.1 Praxisimplikationen<sup>1</sup>

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit können dazu beitragen, organisationale Veränderungen in der Praxis zielgerichtet umzusetzen. Die folgenden Implikationen dienen dabei als erste Ansatzpunkte für die Praxis, deren Aussagekraft jedoch insofern begrenzt ist, als dass wissenschaftliche Erkenntnisse nicht ohne weiteres auf die Praxis übertragen werden können, was zudem nicht der Anspruch einer wissenschaftlichen Arbeit ist. Wie die Bedeutung der gewonnenen Erkenntnisse für den konkreten Einzelfall ist, kann durch die vorliegende Arbeit und die folgenden Implikationen daher nicht vollständig beantwortet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sensibilisieren aber dafür, dass verschiedene Akteure im Kontext organisationaler Veränderungen, ihre Interaktionen und Reaktionen auf Veränderungen von Bedeutung sind.

Die in Kapitel 7 durchgeführte Studie hat gezeigt, dass sowohl **Betriebs- als auch Personalrat** eine wichtige Rolle in organisationalen Veränderungen einnehmen können: In der Wahrnehmung der Interessenvertreter wurden sie

---

<sup>1</sup> Teile dieses Abschnitts sind in ähnlicher Form in dem von der Autorin verfassten Artikel „Zuhören, wenn’s drauf ankommt“ in der Personalwirtschaft 2020 (2/2020), S. 46-47 erschienen.

im Kontext organisationaler Veränderungen von Beschäftigten legitimiert, Einfluss auf Veränderungen zu nehmen. Damit erhält die Interessenvertretung einen Vertrauensvorsprung von Beschäftigten, der es ihr ermöglicht, deren Interessen zu vertreten. Notwendige Kompromisse mit der Organisationsleitung können getroffen werden, ohne dass der Interessenvertretung unmittelbar Legitimität seitens der Beschäftigten entzogen wird. Davon können Beschäftigte profitieren, deren Interessen durch die Beteiligung von Betriebs- und Personalrat kollektiv in Entscheidungsprozesse einfließen. Auch für die Organisationsleitung sind Chancen damit verbunden, die betriebliche Interessenvertretung umfassend in organisationale Veränderungen zu involvieren. So kann eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Akteuren die Akzeptanz der Veränderungen bei Beschäftigten fördern. Mit Ausnahme organisationaler Veränderungen, die ausschließlich negative Konsequenzen für zu vertretende Mitarbeiter haben, bietet die Kooperation zwischen Organisationsleitung und Interessenvertretung daher Vorteile für beide Akteure (vgl. Vahs 2019, S. 434).

Die Bedeutung der betrieblichen Interessenvertretung für organisationale Veränderungen zeigt sich auch im Co-Management. Im Rahmen von Co-Management übernehmen betriebliche Interessenvertreter Managementaufgaben und treten als Partner der Organisationsleitung auf (vgl. Müller-Jentsch/Seitz 1998; Kißler/Greifenstein/Schneider 2011; Haipeter 2018). Dafür eignen sie sich Kompetenzen an, die über die klassische Arbeit der Interessenvertretung hinausgehen. Sie verfolgen gemeinsam mit der Organisationsleitung wirtschaftliche Interessen, während der Kern ihrer Arbeit weiterhin der Schutz der Beschäftigten ist (vgl. Müller-Jentsch/Seitz 1998; Kißler/Greifenstein/Schneider 2011; Haipeter 2018). Voraussetzung für eine solche Zusammenarbeit ist, dass Interessenvertreter Kompetenzen aufweisen, um als Co-Manager agieren zu können, während die Organisationsleitung der Interessenvertretung ausreichend Freiraum lässt, über das rechtlich vorgegebene Maß hinaus zu agieren (vgl. Vahs 2019, S. 434). Die in Kapitel 7 der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Interessenvertreter, als Co-Manager, aber auch unabhängig von Co-Management, Einfluss auf organisationale Veränderungen nehmen. Dies ist als positiv zu be-

werten, da durch eine umfassende Beteiligung der Interessenvertretung an organisationalen Veränderungen Konflikte zwischen Akteuren konstruktiv diskutiert werden können.

Die vorliegende Arbeit hat darüber hinaus gezeigt, dass eine **Beteiligung verschiedener Akteure** an organisationalen Veränderungen mit Vorteilen verbunden sein kann. So empfanden Mitarbeiter unterhalb der Organisationsleitung organisationale Veränderungen fairer und fühlten sich stärker an organisationale Veränderungen gebunden, wenn die Organisationsleitung Veränderungen partizipativ kommuniziert, d. h. Meinungen und Vorschläge der Mitarbeiter einholt, als wenn sie Veränderungen programmatisch, d. h. rein informativ kommuniziert (vgl. 4). Zudem engagierten sich Manager unterer und mittlerer Ebenen stärker für organisationale Veränderungen, wenn unterstellte Mitarbeiter ihnen Ideen, Vorschläge und Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf organisationale Veränderungen kommunizierten. Erklärt wurde dies dadurch, dass Manager die Vorschläge ihrer Mitarbeiter als Unterstützung empfanden (vgl. 6).

Mitarbeiter, die sich im Rahmen organisationaler Veränderungen einbringen, sind aus Sicht der Organisation eine wertvolle Ressource. Kommunizierte Einfälle, Bedenken oder Anregungen fördern organisationales Lernen, Innovation, Kreativität und steigern die Leistung von Teams (vgl. Bashshur/Oc 2015). Es liegt also im Interesse der Organisation, Mitarbeiter zu ermutigen, ihre Gedanken und Ideen gegenüber Managern bzw. gegenüber der Organisationsleitung zu äußern und verbesserungswürdige oder hinderliche Aspekte aufzudecken. Im Kontext organisationaler Veränderungen ist dies von besonderer Bedeutung, da Ineffizienzen oder Umsetzungsfehler schnell fatale Folgen haben können. Das umfangreiche Wissen der Mitarbeiter in dieser Situation zu nutzen, um mögliche Fehler früh zu erkennen, ist daher notwendig und wichtig. Allerdings kann es vorkommen, dass unterstellte Mitarbeiter ihre Gedanken nicht teilen, da sie negative Konsequenzen fürchten (vgl. Morrison 2011). Als Folge gehen wichtige Informationen verloren, die zu einer Verbesserung hätten beitragen können. Entscheidungen im Kontext organisationaler Veränderungen sind darüber hinaus teilweise vertraulich und zeitkritisch, sodass ein Einbezug verschiedener Akteure nicht immer möglich ist.

Dennoch ist es aufgrund der skizzierten positiven Wirkungen empfehlenswert, Mitarbeiter so weit wie möglich dazu anzuregen, Überlegungen in Bezug auf die Umsetzung organisationaler Veränderungen zu teilen. Mit geäußerten Hinweisen sollte außerdem verantwortungsvoll umgegangen werden. Dies nimmt Mitarbeitern die Angst, sich einzubringen, und trägt dazu bei, dass auch eher passive Mitarbeiter ihre Zurückhaltung aufgeben und mögliche Probleme oder Verbesserungsvorschläge kommunizieren.

Insbesondere wenn unterstellte Mitarbeiter auf Probleme und Missstände in Bezug auf die Umsetzung organisationaler Veränderungen hinweisen, kann es für Manager unter Umständen schwierig sein, diese Informationen entgegenzunehmen. In der vorliegenden Arbeit zeigt sich dies daran, dass Manager solche Äußerungen seitens ihrer Mitarbeiter nicht als Unterstützung empfinden (vgl. 6). Studien zeigen außerdem, dass Manager kritische Äußerungen ihrer Mitarbeiter teilweise als Bedrohung empfinden (vgl. Burris 2012). Aus Perspektive der Organisation ist eine Beteiligung verschiedener Akteure an organisationalen Veränderungen jedoch wünschenswert. Sie fördert die Akzeptanz organisationaler Veränderungen bei Akteuren, was die zielgerichtete Umsetzung unterstützt. Eine Möglichkeit, positive Wirkungen der Beteiligung verschiedener Akteure an Veränderungen zu entfalten ist daher, Manager dabei zu unterstützen, offen mit Vorschlägen und Hinweisen ihrer Mitarbeiter umzugehen. Kommunikative Fähigkeiten der Manager im Rahmen von Trainings zu entwickeln und zu fördern, kann ein entsprechender Ansatzpunkt sein. So können Trainings dabei helfen, das eigene Verhalten zu reflektieren und mit kritischen Äußerungen in Bezug auf organisationale Veränderungen konstruktiv umzugehen. Sie bereiten außerdem darauf vor, dass organisationale Veränderungen mit Widerständen der Akteure verbunden sind und es vermehrt zu Konflikten zwischen Akteuren kommen kann.

Die vorliegende Arbeit hat auch gezeigt, dass sich **transformationale Führung** unterer und mittlerer Manager positiv auf das Championing-Verhalten unterstellter Mitarbeiter auswirken kann (vgl. 5). Auch hier können Training und Coaching eine geeignete Maßnahme darstellen, die Anwendung des transformationalen Führungsstils in der Organisation zu fördern. Wenn Training oder Coaching aufgrund begrenzter Ressourcen nicht möglich sind, ist

es ein erster Schritt, Manager für die Herausforderungen, die für sie mit organisationalen Veränderungen insbesondere in Hinblick auf Kommunikation und Personalführung verbunden sind, zu sensibilisieren. Auch die Organisationsleitung sollte sich entsprechend auf die verschiedenen Herausforderungen, die mit organisationalen Veränderungen verbunden sind, vorbereiten. Um Veränderungen zielgerichtet umzusetzen, bedarf es der Unterstützung der Akteure in der Organisation. Die Perspektive der verschiedenen Akteure in der Organisation zu kennen, indem ein Fokus auf ihre Interaktionen und Reaktionen auf Veränderungen gelegt wird, kann dabei helfen, Konflikte, Widerstand und negative Auswirkungen organisationaler Veränderungen auf Akteure zu verringern und damit ihre Umsetzung zu fördern.

#### 8.4.2 Grenzen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit unterliegt Grenzen. Einige dieser Grenzen wurden bereits in Zusammenhang mit den Studien in Kapitel 4 bis 7 diskutiert (vgl. 4.6; 5.6; 6.6; 7.5). Darüber hinaus sind die **Charakteristika der Stichproben** in den vier Studien zu beachten, vor deren Hintergrund die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit interpretiert werden müssen. So waren Studienteilnehmer in Bezug auf die Branche, in der sie arbeiteten und in Bezug auf organisationale Veränderungen, die sie erlebten, vergleichsweise heterogen. Dies ist einerseits mit Vorteilen wie einer höheren Generalisierbarkeit der Ergebnisse verbunden und ist ein typisches Vorgehen in der Forschung zu organisationalen Veränderungen. Andererseits geht diese Vorgehensweise mit einem Detailverlust einher, der dazu führt, dass spezifische Aussagen über Branchen und organisationale Veränderungen nur begrenzt getroffen werden können. Beispielsweise bleibt offen, inwiefern Akteure im Gesundheitssektor anders auf organisationale Veränderungen reagieren als Akteure in der Automobilbranche. Mit der vorliegenden Arbeit kann zudem nur begrenzt eine Antwort auf die Frage gegeben werden, ob Reaktionen auf Restrukturierungen grundsätzlich anders ausfallen als Reaktionen auf Revitalisierungen. Darüber hinaus wurden alle Studien im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Inwiefern die Ergebnisse international übertragbar sind und inwiefern (landes-)kulturelle Einflüsse die Ergebnisse beeinflussen, ist unklar. Dies ist insofern eine Grenze, als das abhängig von der Landeskultur bereits systematische Unterschiede in Studienergebnissen gefunden wurden: So zeigen beispielsweise

Helpap und Schinnenburg (2017), dass deutsche und indische Studienteilnehmer die Kommunikation ihres Vorgesetzten im Kontext organisationaler Veränderungen unterschiedlich wahrnehmen, wodurch ihre affektiven Reaktionen auf Veränderungen beeinflusst werden.

Eine weitere Grenze ergibt sich daraus, dass der Zusammenhang zwischen Reaktionen der Akteure auf Veränderungen und dem Erfolg bzw. Misserfolg organisationaler Veränderungen auf Basis der Forschung zu organisationalen Veränderungen in der vorliegenden Arbeit implizit angenommen, jedoch nicht empirisch überprüft wurde. Die Relevanz von Reaktionen der Akteure auf Veränderungen für den Erfolg bzw. Misserfolg organisationaler Veränderungen wird in der Forschung vielfach betont (vgl. z. B. Miller/Johnson/Grau 1994, S. 59; Kim/Hornung/Rousseau 2011; Rafferty/Jimmieson/Armenakis 2013, S. 111; vgl. Rafferty/Jimmieson 2017, S. 249). Allerdings fehlt in vielen Untersuchungen – wie auch in der vorliegenden Arbeit – eine Definition bzw. Erfassung von Variablen, die ein **Maß für den Erfolg organisationaler Veränderungen** darstellen (vgl. hierzu auch 8.4.2).

Letztlich sind organisationale Veränderungen äußerst komplexe Prozesse, die schwer in Gänze erfasst werden können. Unterschiedliche Faktoren wirken auf verschiedenen Ebenen (individuell, organisationsintern und -extern) über einen Zeitraum zusammen und machen organisationale Veränderungen aus (vgl. z. B. Burke/Litwin 1992). Mit Hilfe der vorliegenden Arbeit wurden wichtige Erkenntnisse zu organisationalen Veränderungen, insbesondere aus Perspektive der Akteure, generiert. Dennoch kann die **Komplexität organisationaler Veränderungen** mit der vorliegenden Arbeit nicht vollständig erfasst werden, was mehrere Gründe hat: So wurden einerseits organisationsexterne Faktoren, wie gesetzliche und politische Rahmenbedingungen oder die Wettbewerbssituation der Organisationen, aufgrund des Schwerpunkts der Arbeit weniger berücksichtigt. Andererseits basieren die Ergebnisse der Studien der Kapitel 4 bis 7 auf zeitlichen Ausschnitten und bilden den vollständigen Verlauf organisationaler Veränderungen nicht ab. Die Komplexität organisationaler Veränderungen zu erfassen stellt jedoch nicht nur eine Schwierigkeit der vorliegenden Arbeit dar, sondern ist eine grundsätzliche Herausforderung der Forschung zu organisationalen Veränderungen, was

sich auch in den unterschiedlichen Ansätzen, mit denen Forscher sich dem Phänomen nähern, widerspiegelt (vgl. Stickland 2002, S. 44).

### 8.4.3 Weiterer Forschungsbedarf

Aus den Grenzen der vorliegenden Arbeit ergeben sich zugleich erste Ansatzpunkte für weitere Forschung. Darüber hinaus resultieren die Ansätze für weitere Forschung aus dem Erkenntnisgewinn der vorliegenden Arbeit, welcher die Identifikation verschiedener Bedarfe ermöglicht hat.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich erstens aus der Notwendigkeit, verstärkt Methoden der Datenerhebung zu nutzen, welche die **Überprüfung kausaler Beziehungen** ermöglichen. Dazu zählen Längsschnittuntersuchungen, im Speziellen Panelstudien, bei denen bestenfalls gleiche Daten einer Stichprobe zu mehreren Zeitpunkten erhoben werden. Auf diese Weise kann empirisch überprüft werden, ob die unabhängige Variable der abhängigen Variablen zeitlich vorausgeht, was eine notwendige Bedingung für Kausalität ist. Mit Querschnittsdaten verbundene Probleme der Heterogenität und Endogenität der Daten können zudem besser kontrolliert und vermieden werden (vgl. Pforr/Schröder 2015). In der Forschung zu organisationalen Veränderungen, insbesondere zu Reaktionen auf Veränderungen liegen zwar einige längsschnittliche Untersuchungen vor, welche kausale Schlussfolgerungen erlauben (vgl. z. B. Bommer/Rich/Rubin 2005; Fugate/Harrison/Kinicki 2011). Die Mehrheit der Forschung basiert jedoch auf Querschnittsdaten, was unter anderem auf die Schwierigkeit zurückzuführen ist, im Rahmen längsschnittlicher Untersuchungen ausreichend große Stichproben zu generieren. Dennoch sollte die Durchführung von Längsschnittstudien das angestrebte Ziel zukünftiger Forschung sein, um empirisch validierte Aussagen über kausale Zusammenhänge treffen zu können.

Eine weitere Möglichkeit der Überprüfung kausaler Zusammenhänge ist die Anwendung experimenteller oder bedingt auch quasi-experimenteller Designs. In der Forschung zu organisationalen Veränderungen finden diese vergleichsweise selten Anwendung. Die bisher durchgeführten (Quasi-)Experimentalstudien im Feld (vgl. z. B. Schweiger/DeNisi 1991) und „im Labor“ (vgl. z. B. Devos/Buelens/Bouckennooghe 2007; Jimmieson/Rafferty/Allen 2013; Helpap 2016) haben aber wertvolle Erkenntnisse über Zusammenhänge

erbracht (vgl. auch 4) und weisen hohe interne Validität auf, weshalb sie eine wichtige Ergänzung zu anderen Methoden (z. B. Befragungen) darstellen. Die Anwendung (quasi)-experimenteller Designs im Rahmen zukünftiger Forschung zu organisationalen Veränderungen bietet daher einen methodischen Mehrwert und begünstigt die Generierung neuer Erkenntnisse.

Zweitens kann die Forschung zu organisationalen Veränderungen davon profitieren, wenn zukünftig vermehrt **verschiedene Quellen der Datenerhebung** genutzt werden. Während Spector und Kollegen (2019) argumentieren, dass bestimmte Konstrukte am besten über Selbsteinschätzungen erfasst werden, weil es sich um innere Zustände handelt (z. B. Affekt), bieten sich insbesondere für die Erfassung behavioraler Reaktionen auf Veränderungen andere Quellen der Datenerfassung an. So können Fremdeinschätzungen im Rahmen von Befragungen genutzt werden, um Verhaltensreaktionen der Akteure auf Veränderungen einzuschätzen. Bei Gewährleistung der Anonymität der Befragten sind diese weniger durch soziale Erwünschtheit oder andere Formen der Selbstpräsentation verzerrt. Allerdings ist zu beachten, dass auch Fremdeinschätzungen nicht frei von Messfehlern sind, da sie durch die Beziehung (z. B. Sympathie) zwischen eingeschätzter und beurteilender Person beeinflusst werden (vgl. Spector et al. 2019). Verhaltensbeobachtungen stellen daher eine weitere Alternative dar, behaviorale Reaktionen auf Veränderungen möglichst objektiv zu erfassen und valide Ergebnisse zu generieren. Sich in zukünftiger Forschung verstärkt auf behaviorale Reaktionen auf Veränderungen zu konzentrieren ist auch insofern relevant, als dass diese im Vergleich zu affektiven und kognitiven Reaktionen auf Veränderungen bislang weniger untersucht wurden (vgl. Vakola 2016, S. 202).

Ein Mehrwert läge drittens in einer stärkeren Erforschung der **Zusammenhänge** zwischen verschiedenen Reaktionen auf Veränderungen. Es liegen zwar bereits Erkenntnisse zu Zusammenhängen vor. Beispielsweise weisen verschiedene Ergebnisse darauf hin, dass affektive und kognitive Reaktionen auf Veränderungen behavioralen Reaktionen vorgelagert sind (vgl. z. B. Herscovitch/Meyer 2002; Meyer et al. 2007). Die Ergebnisse von Fugate, Harrison und Kunicki (2011) deuten zudem an, dass affektive und kognitive Reaktionen zeitgleich auftreten und sich zirkulär beeinflussen. Dass sich affektive



und kognitive Reaktionen auf Veränderungen reziprok und zirkulär beeinflussen, davon gehen auch Oreg und Kollegen (2018) aus und beziehen sich dabei auf Erkenntnisse von Lazarus (1999). Trotz dieser Erkenntnisse fokussieren jedoch vergleichsweise wenige Studien die Beziehungen zwischen affektiven, kognitiven und behavioralen Reaktionen auf Veränderungen und wodurch diese beeinflusst werden oder wie sie sich entwickeln.

Interessant ist beispielsweise die Frage, inwiefern affektive, kognitive und behaviorale Reaktionen auf Veränderungen auseinanderfallen, organisationale Veränderungen beispielsweise aus rationaler Sicht positiv bewertet werden (kognitiv), Angst, Unsicherheit oder Ärger (affektiv) jedoch eine negative Sicht auf die Veränderungen bedingen. Obwohl gerade die Möglichkeit zur Untersuchung solcher Ambivalenzen ein zentraler Mehrwert der Konzeptualisierung von Reaktionen auf Veränderungen nach Piderit (2000) und Oreg, Vakola und Armenakis (2011) ist, existieren vergleichsweise wenige Untersuchungen, die sich dieser Thematik annehmen. Dabei sind ambivalente Reaktionen im Kontext organisationaler Veränderungen wahrscheinlich. Darauf weist auch eine qualitative Studie hin, die Ambivalenzen, insbesondere in Hinblick auf affektive und kognitive Reaktionen auf Veränderungen identifiziert hat (vgl. Helpap/Bekmeier-Feuerhahn/Pinkernelle 2018). Verschiedene Reaktionen auf organisationale Veränderungen gemeinsam zu untersuchen, um kausale Zusammenhänge, aber auch Diskrepanzen zwischen Reaktionen aufzudecken, stellt daher einen interessanten Gegenstand für zukünftige Forschung dar.

Eine interessante Fragestellung für zukünftige Forschung ist zudem, wie sich Interaktionen der Akteure und ihre Reaktionen auf Veränderungen im Verlauf organisationaler Veränderungen entwickeln. Balogun, Bartunek und Do (2015) und Huy, Corley und Kraatz (2014) fanden beispielsweise, dass sich eine unterstützende Haltung für organisationale Veränderungen über die Zeit in negative Reaktionen umwandeln kann, was in den Studien durch den Einfluss verschiedener Kontextfaktoren und Interaktionen zwischen Akteuren erklärt wurde. Vakola (2016) fand wiederum eine positive Entwicklung der Reaktionen auf Veränderungen, was sie darauf zurückführte, dass Akteuren positive Aspekte der Veränderungen im Verlauf erst bewusst wurden und sie bestehende Bedenken und Zweifel diskutieren konnten. Kim, Hornung und

Rousseau (2011) konnten darüber hinaus zeigen, dass im Verlauf organisationaler Veränderungen verschiedene Faktoren zur Beeinflussung der Reaktionen auf Veränderungen unterschiedlich wichtig sind. Da Studien, die Entwicklungen von Reaktionen auf Veränderungen über die Zeit aufzeigen, bislang jedoch Einzelfälle darstellen, ist in diesem Bereich weitere Forschung notwendig.

Viertens klassifiziert die Mehrheit der Forschung zu Reaktionen auf Veränderungen – so auch die vorliegende Arbeit – Reaktionen auf Veränderungen danach, ob Akteure organisationalen Veränderungen positiv oder negativ gegenüberstehen. Diese Auffassung wird durch die Konzeptualisierung von Reaktionen auf Veränderungen nach Piderit (2000) und Oreg, Vakola und Armenakis (2011) nahegelegt. Es ist jedoch weitere Forschung notwendig, um die **Konzeptualisierung von Reaktionen auf Veränderungen** zu schärfen. So schlagen Oreg und Kollegen (2018) vor, das Ausmaß an Aktivierung als zusätzliche Dimension zu berücksichtigen, um Reaktionen auf Veränderungen zu analysieren. In welcher Intensität positive oder negative Reaktionen auf Veränderungen auftreten, kann neue Einblicke ermöglichen und stellt daher einen Ansatzpunkt für zukünftige Forschung dar.

Fünftens ergibt sich Forschungsbedarf in Hinblick auf die Validierung bisheriger Erkenntnisse unter stärkerer Beachtung bestimmter **Charakteristika organisationaler Veränderungen**. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit basieren weitestgehend auf einer allgemeinen Betrachtung organisationaler Veränderungen, da verschiedene Veränderungen in die Analysen einbezogen wurden. Charakteristika der Veränderungen wurden zwar erfasst und flossen als Kontrollvariablen oder Kontextfaktoren in die Analysen ein, bildeten jedoch mit Ausnahme von Kapitel 4, in der eine weitreichende Restrukturierung im Rahmen von Textvignetten simuliert wurde, nicht den Analyse-schwerpunkt. Ein interessanter Ansatzpunkt für zukünftige Forschung ist daher, den Schwerpunkt stärker auf Charakteristika organisationaler Veränderungen zu legen. Inwiefern die in Kapitel 5 bis 7 generierten Ergebnisse anders ausfallen, wenn nur bestimmte organisationale Veränderungen untersucht werden, kann mit weiteren empirischen Studien überprüft werden. Für die im Rahmen von Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnisse, die sich auf den Beginn einer weitreichenden Restrukturierung beziehen, stellt sich eher die

Frage, ob sich die Ergebnisse auch auf andere organisationale Veränderungen und spätere Phasen in organisationalen Veränderungen generalisieren lassen. Wünschenswert sind sechstens Studien, in denen Interaktionen zwischen Akteuren und Reaktionen der Akteure auf Veränderungen stärker mit Ergebnisgrößen verknüpft werden, die Aufschluss über den **Erfolg oder Misserfolg organisationaler Veränderungen** aus wirtschaftlicher Perspektive geben. Dass es kaum derartige Studien gibt, hat verschiedene Gründe. Zum einen bedarf es einer Definition von wirtschaftlichem Erfolg und Misserfolg. Dafür müssen die Ziele organisationaler Veränderungen klar definiert sein. Es bedarf einer Festlegung von Kennzahlen, die verbessert werden sollen, bzw. einer Definition, was unter Effizienzsteigerung oder Einsparung zu verstehen ist (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23). Entsprechende Variablen zu erfassen ist zum anderen mit forschungsökonomischen Herausforderungen verbunden: Interaktionen zwischen Akteuren und ihre Reaktionen auf Veränderungen müssten über einen längeren Zeitraum im Rahmen einer organisationalen Veränderung erhoben werden. Über denselben Zeitraum sowie einen definierten Zeitraum danach müssten Variablen mehrfach erfasst werden, die den Erfolg bzw. Misserfolg organisationaler Veränderungen quantifizieren (bei Kontrolle von Störvariablen), damit kausale Schlussfolgerungen gezogen werden können.

Letztlich greift eine solche Erfassung von Erfolg jedoch noch immer zu kurz, da sich Erfolg auch an den Auswirkungen auf beteiligte Akteure misst und nicht allein anhand objektiver Kennzahlen zu erfassen ist. Sinkende Motivation, Zufriedenheit oder gesundheitliche Beeinträchtigungen der Akteure können ebenfalls Indikatoren des Erfolgs oder Misserfolgs organisationaler Veränderungen darstellen (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23; Näswall/Sverke/Hellgren 2005). Da es in der Forschung zu Interaktionen zwischen Akteuren und ihren Reaktionen auf Veränderungen jedoch insbesondere an der Verknüpfung mit wirtschaftlich, objektiven Maßen des Erfolgs mangelt, ist in dieser Hinsicht weitere Forschung notwendig. Konkret könnte eine stärkere Verknüpfung der Forschung auf der Mikroebene mit der Forschung auf der Makroebene zu organisationalen Veränderungen (vgl. 2.1.2) Aufschluss darüber geben, inwiefern Interaktionen zwischen Akteuren und

ihre Reaktionen auf Veränderungen die Zielerreichung organisationaler Veränderungen beeinflussen.

Schließlich bedarf es weiterer Studien, welche die in der vorliegenden Arbeit eingenommene neutrale Perspektive auf die Akteure organisationaler Veränderungen teilen. In den letzten Jahren äußerten verschiedene Forscher Kritik an der bislang dominierenden Verknüpfung bestimmter Rollen in organisationalen Veränderungen mit Positionen in der organisationalen Hierarchie (vgl. z. B. By/Hughes/Ford 2016; Bartunek/Jones 2017). Die Forschung entwickelt sich daher zwar zunehmend in die Richtung, dass Manager nicht automatisch aufgrund ihrer Position als Verantwortliche für Veränderungen gesehen werden, sondern sie zugleich Empfänger organisationaler Veränderungen sind (vgl. z. B. Giangreco/Peccei 2005; Giauque 2015). Zudem existiert der Appell, Mitarbeiter mit wenig oder keiner Führungsverantwortung nicht nur als passive Empfänger organisationaler Veränderungen, sondern als aktive Beteiligte in Veränderungen und Veränderungssender zu betrachten (vgl. z. B. Oreg et al. 2018). Dennoch steht diese Entwicklung noch am Anfang und weitere Forschung ist notwendig, um die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zu erweitern, zu vertiefen und organisationale Veränderungen aus Perspektive der verschiedenen Akteure differenziert zu untersuchen.

**Literaturverzeichnis**

- Agote, Laida/Aramburu, Nekane/Lines, Rune (2016): Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 52 (1/2016), S. 35-63
- Aguinis, Herman/Bradley, Kyle J. (2014): Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies, in: *Organizational Research Methods* 17 (4/2014), S. 351-371
- Aiken, Leona/West, Stephen G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park 1991
- Alfes, Kerstin/Shantz, Amanda D./Bailey, Catherine/Conway, Edel/Monks, Kathy/Fu, Na (2019): Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent, in: *Human Resource Management* 58 (3/2019), S. 239-252
- Alfes, Kerstin/Truss, Catherine/Gill, Jas (2010): The HR manager as change agent: Evidence from the public sector, in: *Journal of Change Management* 10 (1/2010), S. 109-112
- Allen, James/Jimmieson, Nerina L./Bordia, Prashant/Irmer, Bernd E. (2007): Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication, in: *Journal of Change Management* 7 (2/2007), S. 187-210
- Allison, Paul D. (1999): *Multiple Regression: A Primer*, Thousand Oaks u. a. 1999
- Anderson, James C./Gerbing, David W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, in: *Psychological Bulletin* 103 (3/1988), S. 411-423
- Armenakis, Achilles A./Bernerth, Jeremy B./Pitts, Jennifer P./Walker, H. Jack (2007): Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 43 (4/2007), S. 481-505

- Armenakis, Achilles A./Harris, Stanley G. (2002): Crafting a change message to create transformational readiness, in: *Journal of Organizational Change Management* 15 (2/2002), S. 169-183
- Arnold, Kara A./Turner, Nick/Barling, Julian/Kelloway, E. Kevin/McKee, Margaret C. (2007): Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 12 (3/2007), S. 193-203
- Atzmüller, Christiane/Steiner, Peter M. (2010): Experimental vignette studies in survey research, in: *Methodology* 6 (3/2010), S. 128-138
- Austin, John R./Bartunek, Jean M. (2012): Organization change and development: In practice and in theory, in: Schmitt, Neal W./Highhouse, Scott/Weiner, Irving B. (Hrsg.): *Handbook of Psychology*, 12. Aufl., New York 2012, S. 390-411
- Bagozzi, Richard P. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment, in: *Journal of Marketing Research* 18 (1/1981), S. 375-381
- Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae (2012): Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (1/2012), S. 8-34
- Bailey, James R./Raelin, Jonathan D. (2015): Organizations don't resist change, people do: Modeling individual reactions to organizational change through loss and terror management, in: *Organization Management Journal* 12 (3/2015), S. 125-138
- Baillien, Elfi/De Witte, Hans (2009): Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators, in: *Economic and Industrial Democracy* 30 (3/2009), S. 348-371
- Bakari, Haroon/Hunjra, Ahmed I./Niazi, Ghulam S. K. (2017): How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model, in: *Journal of Change Management* 17 (2/2017), S. 155-187

- Bakker, Arnold B./Albrecht/Simon L./Leiter, Michael P. (2011): Key questions regarding work engagement, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (1/2011), S. 4-28
- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2007): The job demands-resources model: State of the art, in: *Journal of Managerial Psychology* 22 (3/2007), S. 309-328
- Balogun, Julia (2003): From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries, in: *British Journal of Management* 14 (1/2003), S. 69-83
- Balogun, Julia/Bartunek, Jean M./Do, Boram (2015): Senior managers' sensemaking and responses to strategic change, in: *Organization Science* 26 (4/2015), S. 960-979
- Balogun, Julia/Johnson, Gerry (2004): Organizational restructuring and middle manager sensemaking, in: *Academy of Management Journal* 47 (4/2004), S. 523-549
- Balogun, Julia/Johnson, Gerry (2005): From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking, in: *Organization Studies* 26 (11/2005), S. 1573-1601
- Baron, Robert A. (1996): "La vie en rose" revisited: contrasting perceptions of informal upward feedback among managers and subordinates, in: *Management Communication Quarterly* 9 (3/1996), S. 338-348
- Bartunek, Jean M./Huang, Zhi/Walsh, Ian J. (2008): The development of a process model of collective turnover, in: *Human Relations* 61 (1/2008), S. 5-38
- Bartunek, Jean M./Jones, Elise B. (2017): How organizational transformation has been continuously changing and not changing, in: Shani, Abraham B./Noumair, Debra A. (Hrsg.): *Research in Organizational Change and Development*, 25. Aufl., Bingley 2017, S. 143-169
- Bartunek, Jean M./Moch, Michael K. (1987): First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 23 (4/1987), S. 483-500

- Bartunek, Jean M./Rousseau, Denise M./Rudolph, Jenny W./DePalma, Judith A. (2006): On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2/2006), S. 182-206
- Bashshur, Michael/Oc, Burak (2015): When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations, in: *Journal of Management* 41 (5/2015), S. 1530-1554
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York 1985
- Bass, Bernard M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1/1999), S. 9-32
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (2000): *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, 2. Aufl., Redwood City 2000
- Bea, Franz X./Göbel, Elisabeth (2019): *Organisation: Theorie und Gestaltung*, 5. Aufl., München 2019
- Becker, Thomas E. (2005): Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations, in: *Organizational Research Methods* 8 (3/2005), S. 274-289
- Beer, Michael/Nohria, Nitin (2000): Cracking the code of change, in: *Harvard Business Review* 78 (3/2000), S. 133-141
- Behrend, Tara S./Sharek, David J./Meade, Adam W./Wiebe, Eric N. (2011): The viability of crowdsourcing for survey research, in: *Behavior Research Methods* 43 (3/2011), S. 800-813
- Berger, Peter L./Luckman, Thomas (1966): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, Frankfurt 1966
- Bernerth, Jeremy B./Aguinis, Herman (2016): A critical review and best-practice recommendations for control variable usage, in: *Personnel Psychology* 69 (1/2016), S. 229-283



- Bernerth, Jeremy B./Walker, H. Jack/Harris, Stanley G. (2011): Change fatigue: Development and initial validation of a new measure, in: *Work & Stress* 25 (4/2011), S. 321-337
- BetrVG: Betriebsverfassungsgesetz, 20. Aufl., Frankfurt 2018, Stand: 2018
- Biggane, Jonathan E./Allen, David G./Amis, John/Fugate, Mel/Steinbauer, Robert (2017): Cognitive appraisal as a mechanism linking negative organizational shocks and intentions to leave, in: *Journal of Change Management* 17 (3/2017), S. 203-227
- Biggart, Nicole W. (1977): The creative-destructive process of organizational change: The case of the post office, in: *Administrative Science Quarterly* 22 (3/1977), S. 410-426
- Bitektine, Alex (2011): Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status, in: *Academy of Management Review* 36 (1/2011), S. 151-179
- Blickle, Gerhard (2004): Interaktion und Kommunikation, in: Birbaumer, Niels/Frey, Dieter/Kuhl, Julius/Schneider, Wolfgang/Schwarzer, Ralf (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation*, Göttingen u. a. 2004, S. 55-128
- Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (1995): Neue Steuerung der öffentlichen Verwaltung – Wohin steuert der Personalrat, in: *Der Personalrat* 10 (o. H./1995), S. 414-418
- Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (1998): *Verwaltungsmodernisierung als Machtspiel. Zu den heimlichen Logiken kommunaler Modernisierungsprozesse*, in: Budäus, Dietrich/Conrad, Peter/Schreyögg, Georg (Hrsg.): *Managementforschung*, 8. Aufl., Berlin u. a. 1998, S. 123-149
- Bommer, William H./Rich, Gregory A./Rubin, Robert S. (2005): Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, in: *Journal of Organizational Behavior* 26 (7/2005), S. 733-753

- Bono, Joyce E./Judge, Timothy A. (2003): Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders, in: *Academy of Management Journal* 46 (5/2003), S. 554-571
- Bordia, Prashant/Hobman, Elizabeth/Jones, Elizabeth/Gallois, Cindy/Callan, Victor J. (2004): Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies, in: *Journal of Business and Psychology* 18 (4/2004), S. 507-532
- Bordia, Prashant/Jones, Elizabeth/Gallois, Cindy/Callan, Victor J./DiFonzo, Nicholas (2006): Management are aliens!: Rumors and stress during organizational change, in: *Group & Organization Management* 31 (5/2006), S. 601-621
- Bordia, Prashant/Restubog, Simon L. D./Jimmieson, Nerina L./Irmer, Bernd E. (2011): Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover, in: *Group & Organization Management* 36 (2/2011), S.191-222
- Bormann, Kai C./Rowold, Jens (2016): Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence, in: *German Journal of Human Resource Management* 30 (3-4/2016), S. 225-245
- Bouckenooghe, Dave (2012): The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21 (4/2012), S. 575-602
- BPersVG: Bundespersonalvertretungsgesetz, 10. Aufl., Frankfurt 2019, Stand: 2019
- Brannick, Michael T./Chan, David/Conway, James M./Lance, Charles E./Spector, Paul E. (2010): What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion, in: *Organizational Research Methods* 13 (3/2010), S. 407-420
- Brenscheidt, Simone/Siefer, Anke/Hinnenkamp, Heike/Hünefeld, Lena (2018): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen - Daten – Fakten, in:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.),  
1. Aufl., Dortmund 2018, S. 1-83
- Breuer, Franz (2010): Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer  
Methodik in der Psychologie, in: Mey, Günter/Mruck, Katja:  
Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden  
2010, S. 35-49
- Brislin, Richard W. (1986): The wording and translation of research  
instruments, in: Lonner, Walter J./Berry, John W. (Hrsg.): Field  
Methods in Cross-Cultural Research, Beverly Hills 1986, S. 137-164
- Brotheridge, Celeste M. (2003): The role of fairness in mediating the effects  
of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of  
organizational change, in: International Journal of Stress Management  
10 (3/2003), S. 253-268
- Brown, Andrew D. (1998): Narrative, politics and legitimacy in an IT  
implementation, in: Journal of Management Studies 35 (1/1998),  
S. 35-58
- Bryant, Melanie/Stensaker, Inger (2011): The competing roles of middle  
management: Negotiated order in the context of change, in: Journal of  
Change Management 11 (3/2011), S. 353-373
- Buchanan, David/Badham, Richard (1999): Politics and organizational  
change: The lived experience, in: Human Relations 52 (5/1999),  
S. 609-629
- Burke, Warner W. (2018): Organization Change: Theory and Practice,  
5. Aufl., Thousand Oaks 2018
- Burke, Warner W./Litwin, George H. (1992): A causal model of  
organizational performance and change, in: Journal of Management  
18 (3/1992), S. 523-545
- Burnes, Bernard (2004): Kurt Lewin and the planned approach to change: A  
re-appraisal, in: Journal of Management Studies 41 (6/2004), S. 977-  
1002

- Burnes, Bernard (2009): Reflections: Ethics and organizational change – Time for a return to Lewinian values, in: *Journal of Change Management* 9 (4/2009), S. 359-381
- Burnes, Bernard (2011): Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? In: *Journal of Change Management* 11 (4/2011), S. 445-450
- Burnes, Bernard (2017): *Managing Change*, 7. Aufl., Harlow u. a. 2017
- Burnes, Bernard/Cooke, Bill (2012): The past, present and future of organization development: Taking the long view, in: *Human Relations* 65 (11/2012), S. 1395-1429
- Burns, James M. (1978): *Leadership*, New York u. a. 1978
- Burris, Ethan R. (2012): The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice, in: *Academy of Management Journal*, 55 (4/2012), S. 851-875
- Burris, Ethan R./Detert, James R./Romney, Alexander C. (2013): Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice, in: *Organization Science* 24 (1/2013), S. 22-38
- Burris, Ethan R./Rockmann, Kevin W./Kimmons, Yurianna S. (2017): The value of voice to managers: Employee identification and the content of voice, in: *Academy of Management Journal* 60 (6/2017), S. 2099-2125
- Bushe, Gervase R./Marshak, Robert J. (2015): The dialogic organization development approach to transformation and change, in: Rothwell, William J./Stravros, Jacqueline M./Sullivan Roland L. (Hrsg.): *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*, 4. Aufl., Hoboken 2015, S. 407-418
- By, Rune Todnem (2005): Organisational change management: A critical review, in: *Journal of Change Management* 5 (4/2005), S. 369-380
- By, Rune Todnem/Burnes, Bernard/Oswick, Cliff (2012): Change management: Leadership, values and ethics, in: *Journal of Change Management* 12 (1/2012), S. 1-5

- By, Rune Todnem/Hughes, Mark/Ford, Jeffrey D. (2016): Change leadership: Oxymoron and myths, in: *Journal of Change Management* 16 (1/2016), S. 8-17
- By, Rune Todnem/Oswick, Cliff/Burnes, Bernard (2014): Looking back and looking forward: Some reflections on journal developments and trends in organizational change discourse, in: *Journal of Change Management* 14 (1/2014), S. 1-7
- Byrne, Barbara M. (2016): *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 3. Aufl., New York u. a. 2016
- Caldwell, Raymond (2001): Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM, in: *Human Resource Management Journal* 11 (3/2001), S. 39-52
- Caldwell, Steven D. (2013): Change and fit, fit and change, in: Oreg, Shaul/Michel, Alexandra/By, Rune Todnem (Hrsg.): *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, New York 2013, S. 255-274
- Caldwell, Steven D./Herold, David M./Fedor, Donald B. (2004): Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study, in: *Journal of Applied Psychology* 89 (5/2004), S. 868-882
- Carsten, Melissa K./Uhl-Bien, Mary/Huang, Lei (2018): Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior, in: *Leadership* 14 (6/2018), S. 731-756
- Carter, Min Z./Armenakis, Achilles A./Feild, Hubert S./Mossholder, Kevin W. (2013): Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change, in: *Journal of Organizational Behavior* 34 (7/2013), S. 942-958
- Chamberlin, Melissa/Newton, Daniel W./Lepine, Jeffery A. (2017): A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms:

- identification of key associations, distinctions, and future research directions, in: *Personnel Psychology* 70 (1/2017), S. 11-71
- Chang, Sea-Jin/van Witteloostuijn, Arjen/Eden, Lorraine (2010): From the editors: Common method variance in international business research, in: *Journal of International Business Studies* 41 (2/2010), S. 178-184
- Chawla, Anuradha/Kelloway, E. Kevin (2004): Predicting openness and commitment to change, in: *Leadership & Organization Development Journal* 25 (6/2004), S. 485-498
- Chen, Jianhong/Nadkarni, Sucheta (2017): It's about time! CEOs' Temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship, in: *Administration Science Quarterly* 62 (1/2017), S. 31-66
- Chen, Zhixia/Eisenberger, Robert/Johnson, Kelly M./Sucharski, Ivan L./Aselage, Justin (2009): Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? In: *The Journal of Social Psychology* 149 (1/2009), S. 119-124
- Cheung, Gordon W./Lau, Rebecca S. (2008): Testing mediation and suppression effects of latent variables, in: *Organizational Research Methods* 11 (2/2008), S. 296-325
- Cho, Theresa S./Hambrick, Donald C. (2006): Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation, in: *Organization Science* 17 (4/2006), S. 453-469
- Chou, Paul (2015): Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change, in: *European Journal of Business and Management* 7 (3/2015), S. 110-122
- Christian, Michael S./Garza, Adela S./Slaughter, Jerel E. (2011): Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance, in: *Personnel Psychology* 64 (1/2011), S. 89-136
- Clampitt, Phillip G./DeKoch, Robert/Cashman, Thomas (2000): A strategy for communicating about uncertainty, in: *Academy of Management Executive* 14 (4/2000), S. 41-57

- Colquitt, Jason A./Rodell, Jessica B. (2015): Measuring justice and fairness, in: Cropanzano, Russell, S./Ambrose, Maureen L. (Hrsg.): Oxford Handbook of Justice in the Workplace, New York 2015, S. 187-202
- Creswell, John W./Creswell, David D. (2018): Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5. Aufl., Thousand Oaks 2018
- Crevani, Lucia/Lindgren, Monica/Packendorff, Johann (2007): Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction, in: International Journal of Leadership Studies 3 (1/2007), S. 40-67
- Cullen-Lester, Kristin L./Webster, Brian D./Edwards, Bryan D./Braddy, Philip W. (2019): The effect of multiple negative, neutral, and positive organizational changes, in: European Journal of Work and Organizational Psychology 28 (1/2019), S. 124-135
- Cummings, Thomas G./Worley, Christopher G. (2018): Organization Development and Change, 11. Aufl., Boston 2018
- Cunningham, George B. (2006): Examining the relationships among coping with change, demographic dissimilarity and championing behavior, in: Sport Management Review 9 (3/2006), S. 253-270
- Daly, Joseph P./Geyer, Paul D. (1994): The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations, in: Journal of Organizational Behavior 15 (7/1994), S. 623-638
- DeCelles, Katherine A./Tesluk, Paul E./Taxman, Faye S. (2013): A field investigation of multilevel cynicism toward change, in: Organization Science 24 (1/2013), S. 154-171
- Deephouse, David L./Suchman, Mark (2008): Legitimacy in organizational institutionalism, in: Greenwood, Royston/Oliver, Christine/Suddaby, Roy/Sahlin, Kerstin (Hrsg.): The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, London u. a. 2008, S. 49-77
- de la Sablonnière, Roxane/Tougas, Francine/de la Sablonnière, Édith/Debrosse, Régine (2012): Profound organizational change,

- psychological distress and burnout symptoms: The mediator role of collective relative deprivation, in: *Group Processes & Intergroup Relations* 15 (6/2012), S. 776-790
- Dent, Eric B./Goldberg, Susan G. (1999): Challenging “resistance to change”, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1/1999), S. 25-41
- Detert, James R./Edmondson, Amy C. (2011): Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work, in: *Academy of Management Journal* 54 (3/2011), S. 461-488
- Devos, Geert/Buelens, Marc/Bouckennooghe, Dave (2007): Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies, in: *The Journal of Social Psychology* 147 (6/2007), S. 607-629
- Dhillon, Ishneet/Gupta, Sonam (2015): Organizational restructuring and collaborative creativity: The case of Microsoft and Sony, in: *IUP Journal of Business Strategy* 12 (1/2015), S. 53-65
- DiFonzo, Nicholas/Bordia, Prashant (1998): A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change, in: *Human Resource Management* 37 (3-4/1998), S. 295-303
- Dilger, Alexander (2003): Sind Betriebsräte effizient? In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 10 (4/2003), S. 512-527
- Dilger, Alexander (2006): Kooperation zwischen Betriebsrat und Management: Die Sicht beider Seiten und deren Folgen, in: Wagner, Joachim (Hrsg.): *Ökonomische Analysen der Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene: Themenheft Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Berlin u. a., S. 562-587
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: *American Sociological Review* 48 (4/1983), S. 147-160
- D’Innocenzo, Lauren/Mathieu, John E./Kukenberger, Michael R. (2016): A meta-analysis of different forms of shared leadership-team



- performance relations, in: *Journal of Management* 42 (7/2016), S. 1964-1991
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2019): *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*, 14. Aufl., Frankfurt 2019
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl., Berlin u. a. 2016
- Ebers, Mark/Gotsch, Wilfried (2019): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 8. Aufl., Stuttgart 2019, S. 196-257
- Eby, Lillian T./Adams, Danielle M./Russell, Joyce E./Gaby, Stephen H. (2000): *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling*, in: *Human Relations* 53 (3/2000), S. 419-442
- Edenfeld, Stefan (2000): *Arbeitnehmerbeteiligung im Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrecht*, Köln 2000
- Eichhorst, Werner/Buhlmann, Florian (2015): *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*, in: *Wirtschaftspolitische Blätter* 62 (1/2015), S. 131-148
- Eisenberger, Robert/Huntington, Robin/Hutchison, Steve/Sowa, Debora (1986): *Perceived organizational support*, in: *Journal of Applied Psychology* 71 (3/1986), S. 500-507
- Eisenberger, Robert/Stinglhamber, Florence/Vandenberghe, Christian/Sucharski, Ivan L./Rhoades, Linda (2002): *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*, in: *Journal of Applied Psychology* 87 (3/2002), S. 565-573
- Endruweit, Günter (2004): *Organisationssoziologie*, 2. Auflage, Stuttgart 2004
- Epstein, Seymour (2006): *Conscious and unconscious self-esteem from the perspective of cognitive-experiential self-theory*, in: Kernis, Michael H. (Hrsg.): *Self-Esteem Issues and Answers: A Sourcebook of Current Perspectives*, 1. Aufl., New York 2006, S. 69-76

- Eriksson, Carin B. (2004): The effects of change programs on employees' emotions, in: *Personnel Review* 33 (1/2004), S. 110-126
- Eurofond (2016): RM annual report 2016: Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe, [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1652en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1652en.pdf), 15.06.2020
- Evans, Spencer C./Roberts, Michael C./Keeley, Jared W./Blossom, Jennifer B./Amaro, Christina M./Garcia, Andrea M./Stough, Kathleen O./Canter, Kimberly S./Robles Rebeca/Reed, Geoffrey M. (2015): Vignette methodologies for studying clinicians' decision-making: Validity, utility, and application in ICD-11 field studies, in: *International Journal of Clinical and Health Psychology* 15 (2/2015), S. 160-170
- Fairhurst, Gail T. (1993): Echoes of the vision: When the rest of the organization talks total quality, in: *Management Communication Quarterly* 6 (4/1993), S. 331-371
- Farndale, Elaine/Van Ruiten, Joppe/Kelliher, Clare/Hope Hailey, Veronica (2011): The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective, in: *Human Resource Management* 50 (1/2011), S. 113-129
- Faupel, Stefanie (2020): Predicting managers' championing behavior through subordinates' change-related voice, in: *Journal of Managerial Psychology* 35 (5/2020), S. 333-345
- Faupel, Stefanie (2020): Zuhören, wenn's drauf ankommt, in: *Personalwirtschaft* 2020 (2/2020), S. 46-47
- 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
- Faupel, Stefanie/Süß, Stefan/Wulf, Ines Catharina (2019): Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen – Eine qualitative Analyse, in:

- Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 26 (3/2019), S. 278-301
- Fedor, Donald B./Caldwell, Steven D./Herold, David M. (2006): The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation, in: Personnel Psychology 59 (1/2006), S. 1-29
- Feldmann, Steven P. (1990): Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change, in: Human Relations 43 (9/1990), S. 809-828
- Field, Andy (2013): Discovering Statistics Using SPSS, London 2013
- Finch, David/Deephouse, David L./Varella, Paul (2015): Examining an individual's legitimacy judgment using the value-attitude system: The role of environmental and economic values and source credibility, in: Journal of Business Ethics 127 (2/2015), S. 265-281
- Fiske, Susan T./Linville, Patricia W. (1980): What does the Schema Concept Buy us? In: Personality and Social Psychology Bulletin 6 (4/1980), S. 543-557
- Fiske, Susan T./Taylor, Shelley E. (1991): Social Cognition, New York 1991
- Floyd, Steven W./Lane, Peter J. (2000): Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal, in: Academy of Management Review 25 (1/2000), S. 154-177
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W. (2012): The leadership of organization change: A view from recent empirical evidence, in: Shani, Abraham B./Pasmore, William A./Woodman, Richard W. (Hrsg.): Research in Organizational Change and Development, 20. Aufl., Bingley 2012, S. 1-36
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W./D'Amelio, Angelo (2008): Resistance to change: The rest of the story, in: Academy of Management Review 33 (2/2008), S. 362-377
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W./Polin, Beth (2014): Leadership in the conduct of organizational change: An integrative view, in: Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2014 (1/2014), S. 1-32

- Fornell, Claes/Larcker, David F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, in: *Journal of Marketing Research* 18 (1/1981), S. 39-50
- Foster, Rex D. (2010): Resistance, justice, and commitment to change, in: *Human Resource Development Quarterly* 21 (1/2010), S. 3-39
- Foucault, Michael (1977): *Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses*, 2. Aufl., Frankfurt 1977
- Frazier, Lance M./Bowler, Matthew W. (2015): Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination, in: *Journal of Management* 41 (3/2015), S. 841-863
- Frege, Carola M. (2002): A critical assessment of the theoretical and empirical research on German works councils, in: *British Journal of Industrial Relations* 40 (2/2002), S. 221-248
- Fugate, Mel/Harrison, Spencer/Kinicki, Angelo J. (2011): Thoughts and feelings about organizational change: A field test of appraisal theory, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18 (4/2011), S. 421-437
- Fugate, Mel/Kinicki, Angelo J./Scheck, Christine (2002): Coping with an organizational merger over four stages, in: *Personnel Psychology* 55 (4/2002), S. 905-928
- Fugate, Mel/Prussia, Gregory E./Kinicki, Angelo J. (2012): Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal, in: *Journal of Management* 38 (3/2012), S. 890-914
- Georgalis, Joanna/Samaratunge, Ramanie/Kimberley, Nell (2015): Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice, in: *Australian Journal of Management* 40 (1/2015), S. 89-113
- George, Jennifer M./Jones, Gareth R. (2001): Towards a process model of individual change in organizations, in: *Human Relations* 54 (4/2001), S. 419-444
- Ghadi, Mohammed Y./Fernando, Mario/Caputi, Peter (2013): Transformational leadership and work engagement: The mediating

- effect of meaning in work, in: *Leadership & Organization Development Journal* 34 (6/2013), S. 532-550
- Giangreco, Antonio/Peccei, Riccardo (2005): The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context, in: *International Journal of Human Resource Management* 16 (10/2005), S. 1812-1829
- Giauque, David (2015): Attitudes toward organizational change among public middle managers, in: *Public Personnel Management* 44 (1/2015), S. 70-98
- Gilley, Ann/McMillan, Heather S./Gilley, Jerry W. (2009): Organizational change and characteristics of leadership effectiveness, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16 (1/2009), S. 38-47
- Gioia, Dennis A./Chittipeddi, Kumar (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, in: *Strategic Management Journal* 12 (6/1991), S. 433-448
- Golant, Benjamin D./Sillince, John A. A. (2007): The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective, in: *Organization Studies* 28 (8/2007), S. 1149-1167
- Goldman, Barry/Cropanzano, Russell (2015): "Justice" and "fairness" are not the same thing, in: *Journal of Organizational Behavior* 36 (2/2015), S. 313-318
- Graetz, Fiona (2000): Strategic change leadership, in: *Management Decision* 38 (8/2000), S. 550-564
- Grant, Adam M. (2013): Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice, in: *Academy of Management Journal* 56 (6/2013), S. 1703-1723
- Greif, Siegfried/Runde, B./Seeberg, Ilka (2005): Erfolgsfaktoren beim Change Management in acht Ländern, in: *Wirtschaftspsychologie Aktuell* 3 (1/2005), S. 22-26
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2002): Personalräte zwischen Rationalisierungsschutz und Modernisierungsmanagement, in:

- Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 9 (1/2002), S. 33-54
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2017): Trendreport Betriebsratswahlen 2014, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_350.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_350.pdf), 15.06.2020
- Guth, William D./MacMillan, Ian C. (1986): Strategy implementation versus middle manager self-interest, in: Strategic Management Journal 7 (4/1986), S. 313-327
- Haipeter, Thomas (2016): Erneuerung durch Beteiligung. Befunde zum Wandel der Mitbestimmung der Betriebsräte, in: Bäcker, Gerhard/Lehndorff, Steffen/Weinkopf, Claudia (Hrsg.): Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten, Wiesbaden 2016, S. 199-211
- Haipeter, Thomas (2018): Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – Auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Paul/Niehaus, Jonathan (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, 2. Aufl., Baden-Baden 2018, S. 303-321
- Hair, Joe F./Ringle, Christian M./Sarstedt, Marko (2011): PLS-SEM: Indeed a silver bullet, in: Journal of Marketing Theory and Practice 19 (2/2011), S. 139-151
- Hambrick, Donald C. (2007): Upper echelons theory: An update, in: Academy of Management Review 32 (2/2007), S. 334-343
- Hansma, Lindy/Elving, Wim J. L. (2008): Leading organizational change; the role of top management and supervisors in communicating organizational change, in: Podnar, Klement/Elving, Wim J. L.: CMC 2008: 13th International Corporate and Marketing Communications Conference: Proceedings, Ljubljana 2008, S. 116-127
- Harkness, Janet/Pennell, Beth-Ellen/Schoua-Glusberg, Alisú (2004): Survey questionnaire translation and assessment, in: Presser, Stanley/Rothgeb, Jennifer M./Couper, Mick P./Lessler, Judith T./Martin, Elizabeth/Martin, Jean/Singer, Eleanor (Hrsg.): Methods

- for Testing and Evaluating Survey Questionnaires, Hoboken 2004, S. 453-473
- Harland, Lynn/Harrison, Wayne/Jones, James R./Reiter-Palmon, Roni (2005): Leadership behaviors and subordinate resilience, in: The Journal of Leadership Studies 11 (2/2005), S. 2-14
- Hassard, Juliet/Teoh, Kevin R. H./Visockaite, Gintare/Dewe, Philip/Cox, Tom (2017): The cost of work-related stress to society: A systematic review, in: Journal of Occupational Health Psychology 23 (1/2017), S. 1-17
- Hayes, Andrew F. (2018): Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach, 2. Aufl., New York 2018
- Heinitz, Kathrin/Rowold, Jens (2007): Gütekriterien einer deutschen Adaptation des transformational leadership inventory (TLI) von Podsakoff, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 51 (1/2007), S. 1-15
- Helfen, Markus (2005): De-Institutionalisierung des Betriebsrates: Welchen Erklärungsbeitrag liefern „New Economy“ und direkte Partizipation? In: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 12 (2/2005), S. 120-148
- Helpap, Sevda (2016): The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication, in: The Journal of Applied Behavioral Science 52 (1/2016), S. 5-34
- Helpap, Sevda/Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Pinkernelle, Luisa (2018): Ambivalenzen in organisationalen Veränderungen – Die Wirkung der Kommunikation auf die Einstellungsbildung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 70 (3/2018), S. 209-241
- Helpap, Sevda/Schinnenburg, Heike (2017): What really matters to change recipients: Dimensions of supervisors' change communication, in:

- Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation 13 (3-4/2017), S. 81-88
- Herold, David M./Fedor, Donald B./Caldwell, Steven D./Liu, Yi (2008): The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study, in: Journal of Applied Psychology 93 (2/2008), S. 346-357
- Herrmann, Daniel/Felfe, Jörg/Hardt, Julia (2012): Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 56 (2/2012), S. 70-86
- Herscovitch, Lynne/Meyer, John P. (2002): Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, in: Journal of Applied Psychology 87 (3/2002), S. 474-487
- Herzig, Sharyn E./Jimmieson, Nerina L. (2006): Middle managers' uncertainty management during organizational change, in: Leadership & Organization Development Journal 27 (8/2006), S. 628-645
- Heyden, Mariano L. M./Fourné, Sebastian P. L./Koene, Bastiaan A. S./Werkman, Renate/Ansari, Shazad (2017): Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support, in: Journal of Management Studies 54 (7/2017), S. 961-985
- Higgs, Malcolm/Rowland, Deborah (2005): All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership, in: Journal of Change Management 5 (2/2005), S. 121-151
- Hill, N. Sharon/Seo, Myeong-G./Kang, Jae H./Taylor, M. Susan (2012): Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership, in: Organization Science 23 (3/2012), S. 758-777
- Holland, Peter/Pyman, Amanda/Cooper, Brian K./Teicher, Julian (2011): Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice, in: Human Resource Management 50 (11/2011), S. 95-111



- Hopf, Christel (2012). Qualitative Interviews – Ein Überblick, in: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch, 9. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2012, S. 349-360
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M. (2007): Active on the job proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change, in: The Journal of Applied Behavioral Science 43 (4/2007), S. 401-426
- Hossain, Mokter/Kauranen, Ilkka (2015): Crowdsourcing: A comprehensive literature review, in: Strategic Outsourcing: An International Journal 8 (1/2015), S. 2-22
- Hu, Li-tze/Bentler, Peter M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, in: Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal 6 (1/1999), S. 1-55
- Hussain, Syed Talib/Lei, Shen/Akram, Tayyaba/Haider, Muhammad Jamal/Hussain, Syed Hadi/Ali, Muhammad (2018): Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, in: Journal of Innovation & Knowledge 3 (3/2018), S. 123-127
- Huy, Quy N./Corley, Kevin G./Kraatz, Matthew S. (2014): From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change, in: Academy of Management Journal 57 (6/2014), S. 1650-1680
- Jimmieson, Nerina L./Rafferty, Alannah/Allen, James (2013): Quality change communication and employee responses to change: An investigation of the moderating effects of individual differences in an experimental setting, in: Oreg, Shaul/Michel, Alexandra/By, Rune Todnem (Hrsg.): The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective, New York 2013, S. 197-231
- Jörges-Süß, Katharina/Süß, Stefan (2011): Leistungsorientierte Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung: Eine neoinstitutionalistische Analyse,

- in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 18 (1-2/2011), S. 99-118
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F. (2004): Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, in: Journal of Applied Psychology 89 (5/2004), S. 755-768
- Jung, Dong I./Chow, Chee/Wu, Anne (2003): The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, in: The Leadership Quarterly 14 (4/2003), S. 525-544
- Kädtler, Jürgen (2016): Konfliktpartnerschaft – Zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 23 (3/2016), S. 334-374
- Kark, Ronit/Van Dijk, Dina (2007): Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes, in: Academy of Management Review 32 (2/2007), S. 500-528
- Keller, Berndt/Schnell, Rainer (2003): Zur empirischen Analyse von Personalräten – Strukturdaten und Probleme der Interessenvertretung, in: WSI Mitteilungen 56 (3/2003), S. 185-193
- Kernan, Mary C./Hanges, Paul J. (2002): Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice, in: Journal of Applied Psychology 87 (5/2002), S. 916-928
- Kerr, Steven/Jermier, John M. (1978): Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, in: Organizational Behavior and Human Performance 22 (3/1978), S. 375-403
- Kersting, Jan-Michael (2005): Handeln in organisationalen Veränderungen: Zur Bedeutung selbstregulativer Prozesse für ein ressourcenorientiertes Change-Management, Dissertation an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg 2005
- Kim, Tai G./Hornung, Severin/Rousseau, Denise M. (2011): Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time, in: Journal of Management 37 (6/2011), S. 1664-1693

- Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung, 1. Aufl., Wiesbaden 2011
- Kluge, Norbert/Maschke, Manuela (2016): Gute Arbeit durch Mitbestimmung 4.0, in: WISO 39 (4/2016), S. 61-77
- Köllner, Bianca/Süß, Stefan (2017): Voice Behavior in Hochschulen: Eine qualitative Analyse am Beispiel Wissenschaftlicher Mitarbeiter, in: Managementforschung 27 (1/2017), S. 113-135
- Köllner, Bianca/Süß, Stefan (2019): Employee Voice, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 48 (1/2019), S. 4-9
- Köllner, Bianca/Ruhle, Sascha/Süß, Stefan (2019): The moderating role of message content in the formation of employee voice, in: German Journal of Human Resource Management 33 (1/2019), S. 56-75
- Kotter, John P./Rathgeber, Holger (2017): Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt, München 2017
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation, in: Arbeit 4 (4/1995), S. 425-447
- Kotthoff, Hermann (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 20 (4/2013), S. 323-341
- Kozlowski, Steve W. J. (2018): Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection, in: Perspectives on Psychological Science 13 (2/2018), S. 205-212
- Kozlowski, Steve W. J./Bell, Bradford S. (2013): Work groups and teams in organizations, in: Schmitt, Neal W./Highhouse, Scott/Weiner, Irving B. (Hrsg.): Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, 2. Aufl., Hoboken 2013, S. 412-469
- Kraft, Anna/Sparr, Jennifer L./Peus, Claudia (2015): The critical role of moderators in leader sensegiving: A literature review, in: Journal of Change Management 15 (4/2015), S. 308-331

- Kraft, Anna/Sparr, Jennifer L./Peus, Claudia (2018): Giving and making sense about change: The back and forth between leaders and employees, in: *Journal of Business and Psychology* 33 (1/2018), S. 71-87
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2014): „Gesund durch Veränderungsprozesse?!“ Belastung und Erschöpfung von Führungskräften in Change-Management-Prozessen, in: *Arbeit* 23 (2/2014), S. 105-118
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas/Kublik, Sebastian (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung, in: *WSI Mitteilungen* 63 (2/2010), S. 71-78
- Krüger, Claudia/Rowold, Jens/Borgmann, Lars/Staufenbiel, Kathrin/Heinitz, Kathrin (2011): The discriminant validity of transformational and transactional leadership, in: *Journal of Personnel Psychology* 10 (2/2011), S. 49-60
- Krüger, Wilfried (2014): Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse, in: Krüger, Wilfried/Bach, Norbert (Hrsg.): *Excellence in Change*, 5. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 33-61
- Krumpal, Ivar (2013): Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review, in: *Quality & Quantity: International Journal of Methodology* 47 (4/2013), S. 2025-2047
- Küpers, Wendelin (2007): Perspectives on integrating leadership and followership, in: *International Journal of Leadership Studies* 2 (3/2007), S. 194-221
- Kurtessis, James N./Eisenberger, Robert/Ford, Michael T./Buffardi, Louis C./Stewart, Kathleen A./Adis, Cory S. (2015): Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory, in: *Journal of Management* 43 (6/2017), S. 1854-1884
- Lamm, Eric/Gordon, Judith R. (2010): Empowerment, predisposition to resist change, and support for organizational change, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17 (4/2010), S. 426-437

- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Aufl., Weinheim u. a. 2016
- Landau, Dana/Drori, Israel/Terjesen, Siri (2014): Multiple legitimacy narratives and planned organizational change, in: *Human Relations* 67 (11/2014), S. 1321-1345
- Lauer, Thomas (2019): *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 3. Aufl., Berlin u. a. 2019
- Lawrence, Thomas B./Suddaby, Roy/Leca, Bernard (2009): *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, New York 2009
- Lazarus, Richard S. (1999): The cognition-emotion debate: A bit of history, in: Dalglish, Tim/Power, Michael J. (Hrsg.): *Handbook of Cognition and Emotion*, Chichester 1999, S. 3-19
- Leana, Carrie R./Barry, Bruce (2000): Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, in: *Academy of Management Review* 25 (4/2000), S. 753-759
- Lederer, Dieter (2018): Warum und woran so viele Veränderungen scheitern, [https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the\\_shift/gastbeitrag-zu-change-management-warum-und-woran-so-viele-veraenderungen-scheitern/21155538.html](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/gastbeitrag-zu-change-management-warum-und-woran-so-viele-veraenderungen-scheitern/21155538.html), 15.06.2020
- Levy, Amir/Merry, Uri (1986): *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*, New York 1986
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, in: *Human Relations* 1 (1/1947), S. 5-41
- Lewis, Laurie K. (1999): Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating, in: *Management Communication Quarterly* 13 (1/1999), S. 43-75
- Lewis, Laurie K. (2019): *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, 2. Aufl., Hoboken 2019

- Lewis, Laurie K./Russ, Travis L. (2012): Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing, in: *Management Communication Quarterly* 26 (2/2012), S. 267-294
- Liang, Jian/Farh, Crystal I. C./Farh, Jing-Lih (2012): Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination, in: *Academy of Management Journal* 55 (1/2012), S. 71-92
- Lindorff, Margaret/Worrall, Les/Cooper, Cary (2011): Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia, in: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 49 (2/2011), S. 233-254
- Louis, Meryl R./Sutton, Robert I. (1991): Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking, in: *Human Relations* 44 (1/1991), S. 55-76
- Luo, Wenhao/Song, Lynda J./Gebert, Diether R./Zhang, Kai/Feng, Yunxia (2016): How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? In: *Journal of Organizational Change Management* 29 (2/2016), S. 242-262
- Lyotard, Jean Francois (1999): *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*, Wien 1999
- Maheshwari, Shweta/Vohra, Veena (2015): Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change, in: *Journal of Organizational Change Management* 28 (5/2015), S. 872-894
- Maitlis, Sally (2005): The social processes of organizational sensemaking, in: *Academy of Management Journal* 48 (1/2005), S. 21-49
- Maitlis, Sally/Christianson, Marlys (2014): Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward, in: *Academy of Management Annals* 8 (1/2014), S. 57-125
- Maitlis, Sally/Sonenshein, Scott (2010): Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988), in: *Journal of Management Studies* 47 (3/2010), S. 551-580

- Marzucco, Laurence/Marique, Géraldine/Stinglhamber, Florence/De Roeck, Kenneth/Hansez, Isabelle (2014): Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice, in: *European Review of Applied Psychology* 64 (6/2014), S. 289-298
- Mayo, Elton (1949): *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*, Frankfurt 1949
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim u. a. 2015
- McClellan, John G. (2011): Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change, in: *Journal of Change Management* 11 (4/2011), S. 465-480
- Meaney, Mary/Pung, Caroline (2008): McKinsey global survey results: Creating organizational transformations, <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>, 15.06.2020
- Mele, Cristina/Pels, Jacqueline/Polese, Francesco (2010): A brief review of systems theories and their managerial applications, in: *Service Science* 2 (1-2/2010), S. 126-135
- Mesdaghinia, Salar (2014): *Antecedents and consequences of perceived follower support*, Dissertation an der University of Houston, Houston 2014
- Meyer, John P./Srinivas, Ekkirala S./Lal, Jaydeep B./Topolnytsky, Laryssa (2007): Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2/2007), S. 185-211
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, in: *American Journal of Sociology* 83 (2/1977), S. 340-363
- Michel, Alexandra/Stegmaier, Ralf/Sonntag, Karlheinz (2010): I scratch your back – You scratch mine. Do procedural justice and organizational

- identification matter for employees' cooperation during change? In: Journal of Change Management 10 (1/2010), S. 41-59
- Miles, Jeremy/Shevlin, Mark (2001): Applying Regression & Correlation: A Guide for Students and Researchers, London 2001
- Miller, Vernon D./Johnson, John R./Grau, Jennifer (1994): Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change, in: Journal of Applied Communication Research 22 (1/1994), S. 59-80
- Minssen, Heiner (2019): Arbeit in der modernen Gesellschaft: Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2019
- Minssen, Heiner/Riese, Christian (2005): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise: Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 12 (4/2005), S. 367-392
- Minssen, Heiner/Riese, Christian (2007): Professionalität der Interessenvertretung: Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten, Berlin 2007
- Morrison, Elizabeth W. (2011): Employee voice behavior: Integration and directions for future research, in: Academy of Management Annals 5 (1/2011), S. 373-412
- Morrison, Elizabeth W. (2014): Employee voice and silence, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1 (o. H./2014), S. 173-197
- Müller-Jentsch, Walther (2016): Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 23 (4/2016), S. 518-531
- Müller-Jentsch, Walther/Seitz, Beate (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 5 (4/1998), S. 361-387
- Nadkarni, Sucheta/Chen, Jianhong (2014): Bridging yesterday, today, and tomorrow: Ceo temporal focus, environmental dynamism, and rate of



- new product introduction, in: *Academy of Management Journal* 57 (6/2014), S. 1810-1833
- Nadkarni, Sucheta/Herrmann, Pol (2010): CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the indian business process outsourcing industry, in: *Academy of Management Journal* 53 (5/2010), S. 1050-1073
- Nadler, David A./Tushman, Michael L. (1990): Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change, in: *California Management Review* 32 (2/1990), S. 77-97
- Näswall, Katharina/Sverke, Magnus/Hellgren, Johnny (2005): The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain, in: *Work and Stress* 19 (1/2005), S. 37-49
- Nerdinger, Friedemann W. (2012): *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*, 3. Aufl., Stuttgart 2012
- Nerdinger, Friedemann W. (2014): Interaktion und Kommunikation, in: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard, Schaper, Niclas (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Aufl., Berlin u. a. 2014, S. 55-69
- Nerdinger, Friedemann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2014): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Aufl., Berlin u. a. 2014
- Neves, Pedro/Caetano, António (2009): Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes, in: *Group & Organization Management* 34 (6/2009), S. 623-644
- Ning, Jing/Jing, Runtian (2012): Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion, in: *Human Resource Development Quarterly* 23 (4/2012), S. 461-485
- Northouse, Peter G. (2015): *Leadership*, 7. Aufl., Los Angeles 2015
- Oc, Burak/Bashshur, Michael R./Moore, Celia (2015): Speaking truth to power: The effect of candid feedback on how individuals with power

- allocate resources, in: *Journal of Applied Psychology* 100 (2/2015), S. 450-463
- Opper, Sonja (2001): Der Stand der Neuen Institutionenökonomik, in: *Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 81 (10/2001), S. 601-608
- Oreg, Shaul (2006): Personality, context, and resistance to organizational change, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (1/2006), S. 73-101
- Oreg, Shaul/Bartunek, Jean M./Lee, Gayoung/Do, Boram (2018): An affect-based model of recipients' responses to organizational change events, in: *Academy of Management Review* 43 (1/2018), S. 65-86
- Oreg, Shaul/Berson, Yair (2011): Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style, in: *Personnel Psychology* 64 (3/2011), S. 627-659
- Oreg, Shaul/Berson, Yair (2019): Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms, in: *Academy of Management Annals* 13 (1/2019), S. 1-87
- Oreg, Shaul/By, Rune Todnem/Michel, Alexandra: Introduction, in: Oreg, Shaul/Michel, Alexandra/By, Rune Todnem (2013): *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change From The Employee's Perspective*, New York 2013, S. 3-14
- 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
- Otto, Kathleen/Thomson, Birgit/Rigotti, Thomas (2018): When dark leadership exacerbates the effects of restructuring, in: *Journal of Change Management* 18 (2/2018), S. 96-115
- Pardo-del-Val, Manuela/Martinez-Fuentes, Clara/Roig-Dobón, Salvador (2012): Participative management and its influence on organizational change, in: *Management Decision* 50 (10/2012), S. 1843-1860

- Paterson, Janice M./Cary, Janine (2002): Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model, in: *Motivation and Emotion* 26 (1/2002), S. 83-103
- Petrou, Paraskevas/Demerouti, Evangelia/Häfner, Michael (2015): When fit matters more: The effect of regulatory fit on adaptation to change, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (1/2015), S. 126-142
- Petrou, Paraskevas/Demerouti, Evangelia/Xanthopoulou, Despoina (2017): Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature, in: *International Journal of Stress Management* 24 (1/2017), S. 62-85
- Pettigrew, Andrew M./Woodman, Richard W./Cameron, Kim S. (2001): Studying organizational change and development: Challenges for future research, in: *Academy of Management Journal* 44 (4/2001), S. 697-713
- Pfeiffer, Sabine (2014): Innovation und Mitbestimmung, in: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 21 (4/2014), S. 390-404
- Pforr, Klaus/Schröder, Jette (2015): Warum Panelstudien? (GESIS Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften), [https://doi.org/10.15465/gesis-sg\\_008](https://doi.org/10.15465/gesis-sg_008), 15.06.2020
- Piderit, Sandy K. (2000): Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, in: *Academy of Management Review* 25 (4/2000), S. 783-794
- Ployhart, Robert E./Vandenberg, Robert J. (2010): Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change, in: *Journal of Management* 36 (1/2010), S. 94-120
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Bommer, William H. (1996): Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and

- organizational citizenship behaviors, in: *Journal of Management* 22 (2/1996), S. 259-298
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: *Journal of Applied Psychology* 88 (5/2003), S. 879-903
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Moorman, Robert H./Fetter, Richard (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, in: *The Leadership Quarterly* 1 (2/1990), S. 107-142
- Preacher, Kristopher J./Hayes, Andrew F. (2008): Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, in: *Behavior Research Methods* 40 (3/2008), S. 879-891
- Prentice, Deborah A./Miller, Dale T. (1992): When small effects are impressive, in: *Psychological Bulletin* 112 (1/1992), S. 160-164
- Quinn, Robert E./Kimberly, John R. (1984): Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice, in: Kimberly, John R./Quinn, Robert E. (Hrsg.): *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*, Homewood 1984, S. 295-314
- Rafferty, Alannah E./Jimmieson, Nerina L. (2017): Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being, in: *British Journal of Management* 28 (2/2017), S. 248-264
- Rafferty, Alannah E./Jimmieson, Nerina L./Armenakis, Achilles A. (2013): Change readiness: A multilevel review, in: *Journal of Management* 39 (1/2013), S. 110-135
- Rafferty, Alannah E./Jimmieson, Nerina L./Restubog, Simon L. D. (2013): When leadership meets organizational change: The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change, in: Oreg, Shaul/Michel,

- Alexandra/By, Rune Todnem (Hrsg.): The Psychology of Organizational Change: Viewing Change From The Employee's Perspective, New York 2013, S. 145-172
- Rafferty, Alannah E./Restubog, Simon L. D. (2010): The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger, in: Journal of Management 36 (5/2010), S. 1309-1338
- Rami, Ursula/Hunger, Andreas (2007): Der Betriebsrat – Unverzichtbar aber verbesserungsfähig, in: Kontraste 8 (1/2007), S. 6-8
- Rami, Ursula/Hunger, Andreas (2011): Vertrauen als Legitimation für die Betriebsratsarbeit, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 18 (3/2011), S.167-189
- Rammstedt, Beatrice/Kemper, Christoph J./Klein, Mira C./Beierlein, Constanze/Kovaleva, Anastassiya (2013): A short scale for assessing the big five dimensions of personality, in: Methoden, Daten, Analysen 7 (2/2013), S. 233-249
- Rank, Susanne/Scheinflug, Rita (2010): Change Management in der Praxis, 2. Aufl., Berlin 2010
- Rehder, Britta (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie 35 (3/2006), S. 227-242
- Rehder, Britta (2016): Konflikt ohne Partnerschaft? Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 23 (3/2016), S. 366-373
- Richman, Wendy L./Kiesler, Sara/Weisband, Suzanne/Drasgow, Fritz (1999): A meta-analytic study of social desirability distortion in computer-administered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews, in: Journal of Applied Psychology 84 (5/1999), S. 754-775
- Richter, Rudolf/Furubotn, Erik G. (2003): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 3. Aufl., Tübingen 2003

- Rigotti, Thomas/Otto, Kathleen/Köper, Birgit (2014): Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2014
- Rigotti, Thomas/Schyns, Birgit/Mohr, Gisela (2008): A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries, in: *Journal of Career Assessment* 16 (2/2008), S. 238-255
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J. (1939): *Management and the Worker*, Cambridge 1939
- Rode, Henning/Süß, Stefan (2015): Der Einfluss unternehmensinterner Social Media auf die Arbeitgeberattraktivität: Eine szenariobasierte Experimentalstudie, in: *Die Betriebswirtschaft* 75 (6/2015), S. 351-367
- Rogiest, Sofie/Segers, Jesse/van Witteloostuijn, Arjen (2015): Climate, communication and participation impacting commitment to change, in: *Journal of Organizational Change Management* 28 (6/2015), S. 1094-1106
- Rogiest, Sofie/Segers, Jesse/van Witteloostuijn, Arjen (2018): Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study, in: *Scandinavian Journal of Management* 34 (1/2018), S. 1-8
- Russ, Travis L. (2008): Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches, in: *Journal of Change Management* 8 (3-4/2008), S. 199-211
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design, in: *Administrative Science Quarterly* 23 (2/1978), S. 224-253
- Salanova, Marisa/Lorente, Laura/Chambel, Maria J./Martínez, Isabel M. (2011): Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work

- engagement, in: *Journal of Advanced Nursing* 67 (10/2011), S. 2256-2266
- Saldaña, Johnny (2016): *The coding manual for qualitative researchers*, 3. Aufl., Los Angeles 2016
- Sandhu, Swaran (2012): *Public Relations und Legitimität: Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*, Wiesbaden 2012
- Schaufeli, Wilmar B./Bakker, Arnold B./Salanova, Marisa (2006): The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study, in: *Educational and Psychological Measurement* 66 (4/2006), S. 701-716
- Schaufeli, Wilmar B./Salanova, Marisa/González-Romá, Vicente/Bakker, Arnold B. (2002): The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, in: *Journal of Happiness Studies* 3 (1/2002), S. 71-92
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): *Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel*, München u. a. 2007
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016): *Personalmanagement*, 3. Aufl., München 2016
- Schmierl, Klaus (2018): *Gratifizierung von Arbeit: Lohn und Leistung*, in: Böhle, Fritz/Voß, Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie, Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*, 2. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 503-533
- Schnabel, Claus (2007): *Arbeitnehmervertretungen im öffentlichen Sektor: Bedeutung und (potenzielle) Effizienzwirkungen* (Diskussionspapiere/Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik No. 52), <http://hdl.handle.net/10419/23794>, 15.06.2020
- Schreurs, Bert/Guenter, Hannes/Jawahar, Jim I. M./De Cuyper, Nele (2015): Speaking up when feeling job insecure: The moderating role of punishment and reward sensitivity, in: *Journal of Organizational Change Management* 28 (6/2015), S. 1107-1128

- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 6. Aufl., Wiesbaden 2016
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation, 6. Auflage, München 2014
- Schumacher, Désirée/Schreurs, Bert/van Emmerik, Hetty/De Witte, Hans (2016): Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison, in: *Human Resources Management* 55 (5/2016), S. 809-827
- Schweiger, David M./DeNisi, Angelo S. (1991): Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment, in: *Academy of Management Journal* 34 (1/1991), S. 110-135
- Seibert, Scott E./Kraimer, Maria L./Crant, Michael J. (2001): What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, in: *Personnel Psychology* 54 (4/2001), S. 845-874
- 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
- Semmer, Norbert K./Jacobshagen, Nicola/Meier, Laurenz L./Elfering, Achim (2007): Occupational stress research: The “stress-as-offense-to-self” perspective, in: McIntyre, Scott/Houdmont, Jonathan (Hrsg.): *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, 2. Aufl., Nottingham 2007, S. 41-58
- Seo, Myeong-G./Taylor, M. Susan/Hill, N. Sharon/Zhang, Xiaomeng/Tesluk, Paul E./Lorinkova, Natalia M. (2012): The role of affect and leadership during organizational change, in: *Personnel Psychology* 65 (1/2012), S. 121-165



- Shamir, Boas/House, Robert J./Arthur, Michael B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, in: *Organization Science* 4 (4/1993), S. 577-594
- Smet, Kelly/Vander Elst, Tinne/Griep, Yannik/De Witte, Hans (2016): The explanatory role of rumours in the reciprocal relationship between organizational change communication and job insecurity: A withinperson approach, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25 (5/2016), S. 631-644
- Smollan, Roy K. (2014): The emotional dimensions of metaphors of change, in: *Journal of Managerial Psychology* 29 (7/2014), S. 794-807
- Song, Ji H./Kolb, Judith A./Lee, Ung H./Kim, Hye K. (2012): Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement, in: *Human Resource Development Quarterly* 23 (1/2012), S. 65-101
- Spector, Paul E./Rosen, Christopher C./Richardson, Hettie A./Williams, Larry J./Johnson, Russell E. (2019): A new perspective on method variance: A measure-centric approach, in: *Journal of Management* 45 (3/2019), S. 855-880
- Spiegel Online (2018): Bayer übernimmt Monsanto - und lässt den Namen verschwinden, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bayer-streicht-namen-monsanto-nach-der-uebernahme-a-1210993.html>, 15.06.2020
- Stanley, David/Meyer, John P./Topolnytsky, Laryssa (2005): Employee cynicism and resistance to organizational change, in: *Journal of Business and Psychology* 19 (4/2005), S. 429-459
- Stickland, Francis (2002): *The Dynamics of Change: Insights into Organizational Transition from the Natural World*, 2. Aufl., New York 2002
- Straatmann, Tammo/Kohnke, Oliver/Hattrup, Kate/Mueller, Karsten (2016): Assessing employees' reactions to organizational change, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 52 (3/2016), S. 265-295

- Stracke, Stefan/Nerdinger, Friedemann W. (2010): Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive: Ergebnisse qualitativer Studien, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 17 (1/2010), S. 30-53
- Stracke, Stefan/Schneider, Karsten (2009): Beschäftigungssicherung durch Innovation als Aufgabe der Mitbestimmung, in: Nerdinger, Friedemann W./Wilke, Peter (Hrsg.): Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, Wiesbaden 2009, S. 183-209
- Streich, Richard K. (1997): Veränderungsprozessmanagement, in: Reiss, Michael/von Rosenstiel, Lutz/Lanz, Anette: Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 237-254
- Suchman, Mark C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, in: Academy of Management Review 20 (3/1995), S. 571-610
- Tanner, Grit/Otto, Kathleen (2016): Superior–subordinate communication during organizational change: Under which conditions does high-quality communication become important? In: The International Journal of Human Resource Management 27 (19/2016), S. 2183-2201
- Temme, Dirk/Hildebrandt, Lutz (2009): Gruppenvergleiche bei hypothetischen Konstrukten – Die Prüfung der Übereinstimmung von Messmodellen mit der Strukturgleichungsmethodik, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 61 (2/2009), S. 138-185
- Thelen, Kathleen/Turner, Lowell (1998): Codetermination in comparative perspective, in: Mitbestimmung 44 (1/1998), S. 16-19
- Tietel, Erhard (2008): Betriebspolitik im Wandel: Betriebsräte als Grenzgänger, in: Supervision 1 (o. H./2008), S. 6-13
- Tims, Maria/Bakker, Arnold B./Xanthopoulou, Despoina (2011): Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? In: The Leadership Quarterly 22 (1/2011), S. 121-131

- Tourish, Dennis/Robson, Paul (2006): Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations, in: *Journal of Management Studies* 43 (4/2006), S. 711-730
- Tyler, Tom R. (2006): Psychological perspectives on legitimacy and legitimation, in: *Annual Review of Psychology* 57 (o. H./2006), S. 375-400
- Uhl Bien, Mary/Riggio, Ronald E./Lowe, Kevin B./Carsten, Melissa K. (2014): Followership theory: A review and research agenda, in: *The Leadership Quarterly* 25 (1/2014), S. 83-104
- Urbach, Tina/Fay, Doris (2018): When proactivity produces a power struggle: How supervisors' power motivation affects their support for employees' promotive voice, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27 (2/2018), S. 280-295
- Vahs, Dietmar (2019): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 10. Aufl., Stuttgart 2019
- Vakola, Maria (2014): What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change, in: *Leadership & Organization Development Journal* 35 (3/2014), S. 195-209
- Vakola, Maria (2016): The reasons behind change recipients' behavioral reactions: A longitudinal investigation, in: *Journal of Managerial Psychology* 31 (1/2016), S. 202-215
- Vakola, Maria/Armenakis, Achilles A./Oreg, Shaul (2013): Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research, in: Oreg, Shaul/Michel, Alexandra/By, Rune Todnem (Hrsg.): *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, New York 2013, S. 95-122
- Vakola, Maria/Nikolaou, Ioannis (2005): Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? In: *Employee Relations* 27 (2/2005), S. 160-174
- van Dam, Karen (2005): Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model,

- in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (2/2005), S. 253-272
- van den Bos, Kees (2005): What is responsible for the fair process effect? In Greenberg, Jerald/Colquitt, Jason A. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*, Mahwah 2005, S. 273-300
- van den Bos, Kees (2015): Humans making sense of alarming conditions: Psychological insight into the fair process effect, in: Cropanzano, Russell, S./Ambrose, Maureen L. (Hrsg.): *Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, Oxford 2015, S. 403-418
- van den Heuvel, Machteld/Demerouti, Evangelia/Bakker, Arnold B./Schaufeli, Wilmar B. (2010): Personal resources and work engagement in the face of change, in: Houdmont, Jonathan/Leka, Stavroula (Hrsg.): *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 1. Aufl., Chichester 2010, S. 124-150
- van der Voet, Joris (2016): Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape, in: *American Review of Public Administration* 46 (6/2016), S. 660-682
- Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Botero, Isabel C. (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, in: *Journal of Management Studies* 40 (6/2003), S. 1359-1392
- van Knippenberg, Daan/Sitkin, Sim B. (2013): A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? In: *Academy of Management Annals* 7 (1/2013), S. 1-60
- von Kyaw, Felicitas/Claßen, Martin (2010): *Change Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*, [https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change\\_Management\\_Studie\\_2010\\_0.pdf?language=de](https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010_0.pdf?language=de), 15.06.2020

- von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (2014): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7. Aufl., Stuttgart 2014
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): Theorien des Managements. Managementforschung 12, Wiesbaden 2002, S. 155-202
- Walgenbach, Peter (2019): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 8. Aufl., Stuttgart 2019, S. 300-350
- Wanberg, Connie R./Banas, Joseph T. (2000): Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, in: Journal of Applied Psychology 85 (1/2000), S. 132-142
- Wang, Xiao H. F./Howell, Jane M. (2012): A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes, in: The Leadership Quarterly 23 (5/2012), S. 775-790
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2017): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 13. Aufl., Bern 2017
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel (2014): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Aufl., Berlin u. a. 2014
- Weibler, Jürgen (2016): Personalführung, 3. Aufl., München 2016
- Weick, Karl E. (1969): The Social Psychology of Organizing, Boston 1969
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt 1985
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks 1995
- Weick, Karl E./Quinn, Robert E. (1999): Organizational change and development, in: Annual Review of Psychology 50 (o. H./1999), S. 361-386
- West, Stephen G./Taylor, Aaron B./Wu, Wei (2012): Model fit and model selection in structural equation modeling, in Hoyle, Rick H. (Hrsg.):

- Handbook of Structural Equation Modeling, New York 2012, S. 209-231
- Whiting, Steven W./Maynes, Timothy D./Podsakoff, Nathan P./Podsakoff, Philip M. (2012): Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior, in: *Journal of Applied Psychology* 97 (1/2012), S. 159-182
- Whiting, Steven W./Podsakoff, Philip M./Pierce, Jason R. (2008): Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings, in: *Journal of Applied Psychology* 93 (1/2008), S. 125-139
- Wisse, Barbara/Sleebos, Ed (2016): When change causes stress: Effects of self-construal and change consequences, in: *Journal of Business and Psychology* 31 (2/2016), S. 249-264
- Woodman, Richard W./Dewett, Todd (2004): Organizationally relevant journeys in individual change, in: Poole, Marshall S./Van De Ven, Andrew H. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Change and Innovation*, 1. Aufl., New York 2004, S. 32-49
- Worrall, Les/Campbell, Fiona/Cooper, Cary (2000): Surviving redundancy: The perceptions of UK managers, in: *Journal of Managerial Psychology* 15 (5/2000), S. 460-476
- Wright, Bradley/Moynihan, Donald P./Pandey, Sanjay K. (2012): Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence, in: *Public Administration Review* 72 (2/2012), S. 206-215
- Wu, Hao (2013): When do supervisors support followers? Role of perceived follower support, Dissertation an der University of Houston, Houston 2013
- Xanthopoulou, Despoina/Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia/Schaufeli, Wilmar B. (2007): The role of personal resources in the job demands-resources model, in: *International Journal of Stress Management* 14 (2/2007), S. 121-141

- Xu, Xiaohong/Payne, Stephanie C./Horner, Margaret T./Alexander, Allison L. (2016): Individual difference predictors of perceived organizational change fairness, in: *Journal of Managerial Psychology* 31 (2/2016), S. 420-433
- Zhu, Weichun/Avolio, Bruce J./Walumbwa, Fred O. (2009): Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement, in: *Group & Organization Management* 34 (5/2009), S. 590-619
- Zink, Klaus J./Kötter, Wolfgang/Longmuß, Jörg/Thul, Martin J. (2015): *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*, 2. Aufl., Berlin u. a. 2015