

Philipps



Universität
Marburg

Anforderung an organisationale Gerechtigkeit und Führung in Veränderungsprozessen

Kathleen Otto, Philipps-Universität Marburg
Arbeits- und Organisationspsychologie



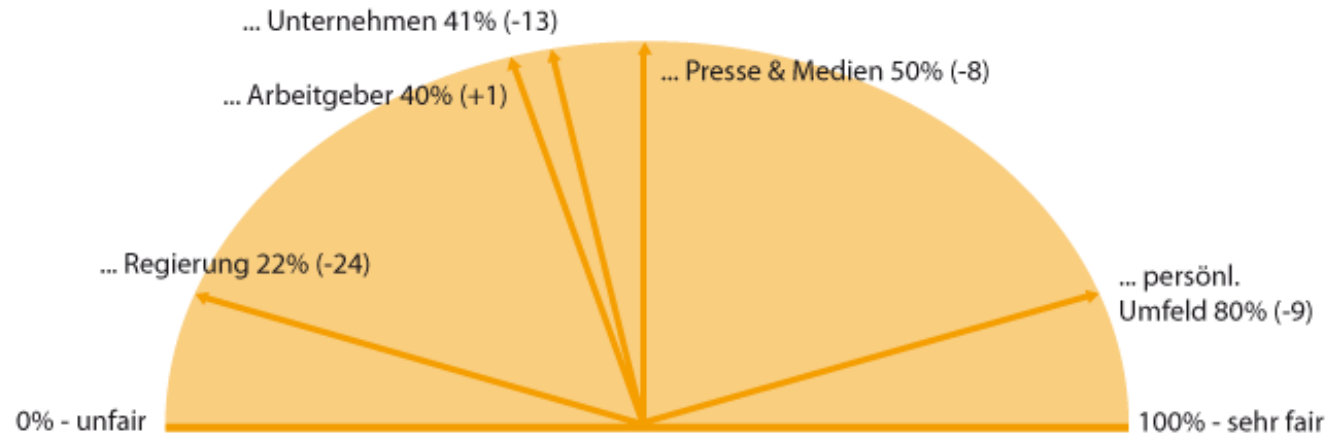
Agenda - Problemfelder

- Organisationale Gerechtigkeit & Subjektivität
- Facetten von organisationaler Gerechtigkeit & Bedeutung für Change
- Gerechtigkeit & Ungewissheit
- Führung & Problematik der Sandwich-Position
- Was kann man in Organisationen tun & was wird getan?

Das Fairness-Barometer 2011



Die Fairness-Qualität beträgt bei...



Panelbiz GmbH für Fairness-Stiftung; 1000 Befragte in der 11. KW 2011
5 % Angabe „weiß nicht“
In Klammern Prozentveränderung gegenüber Fairness-Barometer 2009

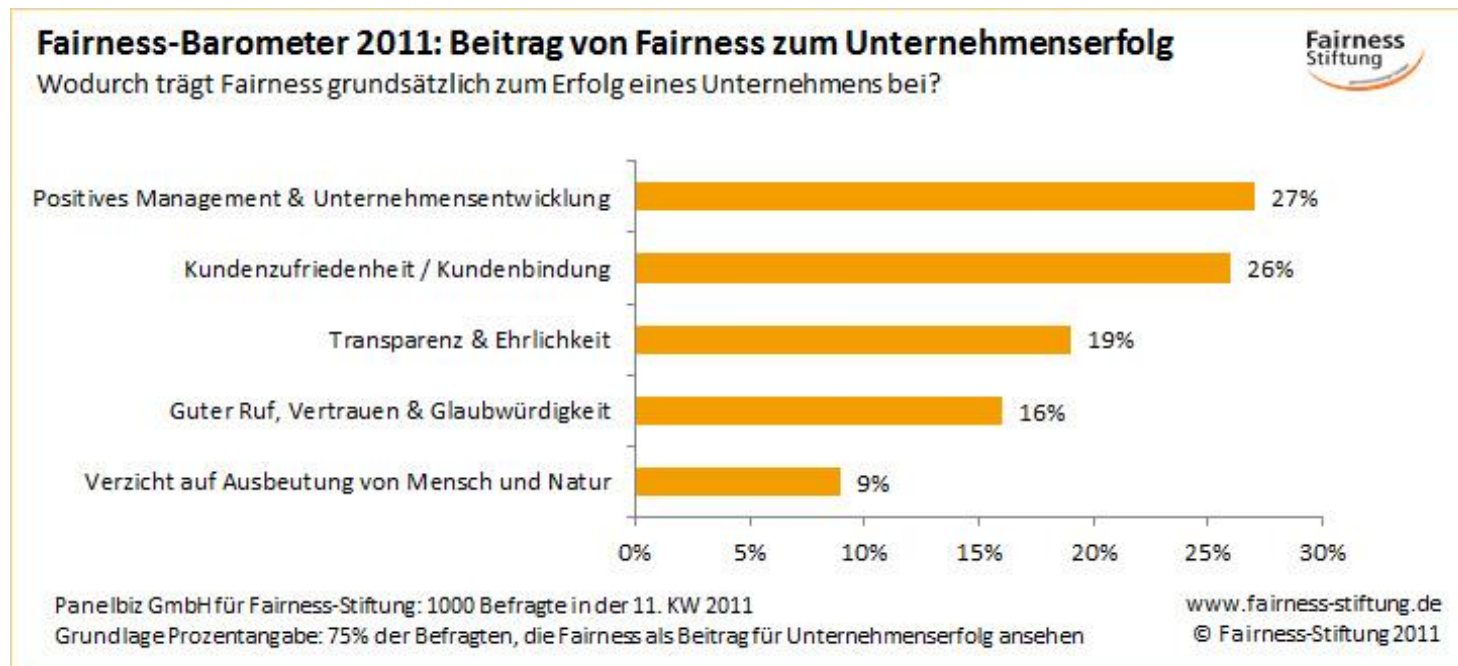
www.fairness-barometer.de
© Fairness-Stiftung 2011

Nur **40%** der Befragten bewerten ihre Arbeitgeber als fair !

Gleichzeitig ist für 83% der Befragten die Fairness der Arbeitgeber gegenüber ihren Mitarbeiter/inne/n sehr wichtig (für 15% ist diese wichtig) → 2009 waren es nur 34% !!!

Fairness und Unternehmenserfolg...

75% der Befragten sind der Ansicht, dass Fairness grundsätzlich zum Erfolg von Unternehmen beiträgt. Befragte, die freiberuflich tätig sind, stimmten dem sogar mit 81% zu.



Konsequenzen von (UN)Fairness



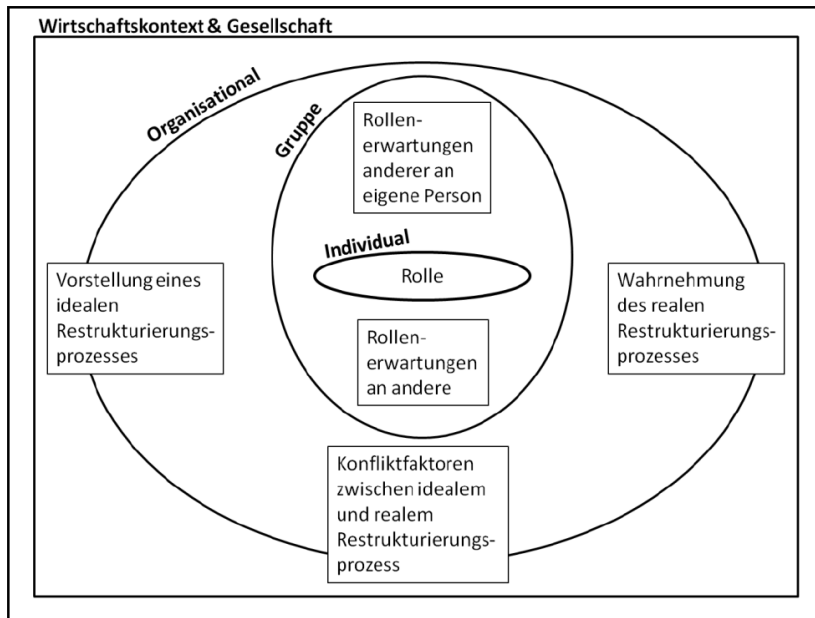
- Metaanalytische Befunde und Übersichtsarbeiten belegen substantielle Zusammenhänge von OG zu arbeitsbezogenen Einstellungen und Rückzugsverhalten (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Greenberg, 2004; Vermunt & Steensma, 2005)
- Wahrnehmung von Ungerechtigkeit geht einher mit höherem Absentismus (Gellatly, 1995), mehr Sabotage (Ambrose, Seabright & Schminke, 2002) und Devianz am Arbeitsplatz (Judge, Scott & Ilies, 2006)
- Fairness gewinnt an Bedeutung in unsicheren Situationen (Wirtschaftliche Krisen, Arbeitsplatzunsicherheit) (Rigotti, Otto & Mohr, 2008)

Organisationale Gerechtigkeit



- In der Regel wird Gerechtigkeit / Fairness in der Psychologie als subjektives Konstrukt (Wahrnehmung) operationalisiert – es geht nicht um eine normative Festlegung
- DILEMMA???

Unterschiedliche Stakeholder ...



Vergleich zwischen den Stakeholder-Gruppen

Stakeholder	Gewünschte Kommunikation	Erlebte Kommunikation	Gewünschte Partizipation	Erlebte Partizipation
<i>Geschäftsführer</i>	Sie legen Wert auf eine gut begründete Kommunikation. Diese ist wichtig für das Verständnis und die Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter.	Kommunikation findet in Form von Intranet-Mitteilungen, regelmäßigen Veranstaltungen, Mitarbeiterbefragungen und Meetings statt.	Die Beteiligung der verschiedenen Interessensgruppen wird von ihnen als wichtig für das Funktionieren von Restrukturierungsprozessen erachtet. Insbesondere eine langfristige, gemeinsame Lösung zu finden, wird hervorgehoben.	Mitbestimmungsmöglichkeiten über den Betriebsrat und Beteiligung in Gesprächen, Meetings und Projektarbeiten seien gegeben. Allerdings könnten nicht alle einbezogen werden.
<i>Führungskräfte</i>	Sie sehen ein transparentes Vorgehen mit einer eindeutigen Zuweisung von Verantwortlichkeiten als wichtig an.	Sie sprechen von einer regelmäßigen Informierung über verschiedene Kanäle. Allerdings werden auch Probleme wie die unzureichende Kommunikation von Zielen und Auswirkungen geschildert, sodass Gerüchte entstünden.	Ziel sei es, dass die Mitarbeiter die Gründe für den Restrukturierungsprozess verstehen. Außerdem sollten die Mitarbeiter Möglichkeiten zur Mitgestaltung bekommen.	Die Entscheidungsgewalt liege bei der Unternehmensführung. Eine Beteiligung der Mitarbeiter sei hierbei nicht gegeben.
<i>Berater</i>	Eine umfassende, persönliche sowie einflussreiche Kommunikation und den passenden Zeitpunkt zu finden, sei notwendig für einen erfolgreichen Restrukturierungsprozess.	Problematisch sei, wenn Führungskräfte asynchron informiert würden und infolgedessen Gerüchte entstünden.	Vertrauen wird als ein Ziel beim Einbezug der Mitarbeiter angesehen. Insbesondere die Einbindung des Betriebsrats sei relevant im Idealfall vor dem Fällen von Entscheidungen.	Wichtige Entscheidungen werden alleine von den Geschäftsführern getroffen.
<i>Betriebsräte</i>	Sie wünschen sich kürzere Kommunikationswege und mehr Transparenz.	Sie bezeichnen die Kommunikation eher als Informierung, da die Kommunikation hauptsächlich über Broschüren, Versammlungen und das Intranet laufe. Die Kommunikation werde als Aufgabe der Unternehmensleitung angesehen.	Das Berücksichtigen der verschiedenen Mitarbeiterinteressen und ihre Beteiligung am Prozess sehen die Betriebsräte als wichtig an. Dies fördere das Verständnis und die Motivation der Mitarbeiter.	Es wird erwähnt, die Mitarbeiter über Betriebsrat und Vertrauenspersonen einzubeziehen. Allerdings wird kritisiert, dass hauptsächlich die Leitungsebenen einbezogen würde.

Distributive Gerechtigkeit: Equity Theory

(Adams, 1965)

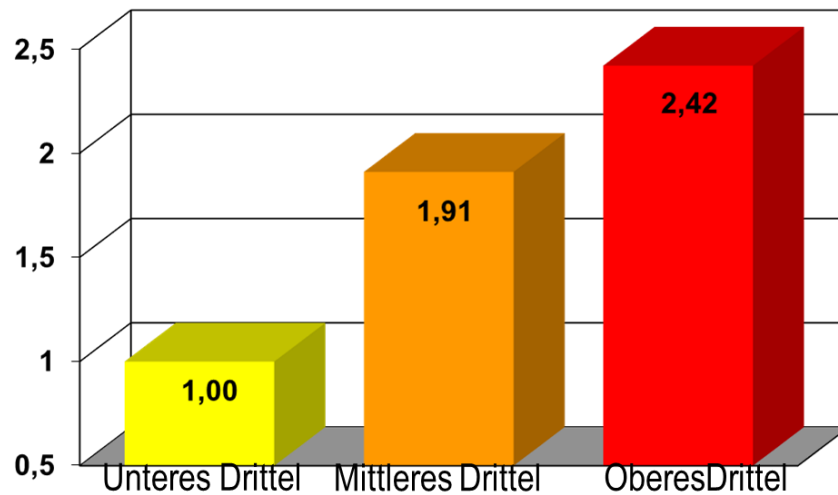
- Adams postulierte, dass eine Person A dann eine Situation als gerecht erlebt, wenn das Verhältnis zwischen ihrem Beitrag (IA) und ihrem Ergebnis (OA) mit jenem Verhältnis einer anderen Person B übereinstimmt.
- Wenn zum Beispiel eine Person A 10 Stunden arbeitet und hierfür 200 Euro verdient und eine andere Person B für 5 Stunden für eine gleichwertige Arbeit 100 Euro erhält, so ist dieses Verhältnis gleich und beide Personen werden die Situation laut Theorie als gerecht erleben.

Distributive Gerechtigkeit: Equity Theory

- Was passiert bei unausgeglichener Kosten-Nutzen-Analyse?

Modell der beruflichen Gratifikationskrisen

Das Risiko, im Verlauf von 25 Jahren an kardiovaskulären Krankheiten zu sterben, beträgt...



Imbalance
zwischen Anstrengung und Belohnung

Unteres Drittel = Vergleichsgruppe
Kontrolliert:
Alter, Geschlecht, Berufsgruppe,
Rauchen, körperliche Aktivität,
systemischer Blutdruck, Gesamt-
Cholesterin, BMI

Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: Prospective cohort study of industrial employees. *British Medical Journal*, 325, 857-861

Nmax = 812 (73 Todesfälle); Mittlere Dauer: 13
25,6 Jahre; $p < .05$

Prozedurale Gerechtigkeit



- Prozedurale Gerechtigkeit (= Verfahrensgerechtigkeit) beschäftigt sich mit der subjektiv wahrgenommenen gerechten Behandlung während eines laufenden sozialen Vorganges bzw. eines Verfahrens (Tyler & Lind, 1992).
- Geringe prozedurale Gerechtigkeit als unabhängiger Risikofaktor für psychiatrische Störungen (Kivimäki, Elovainio, Vahtera et al., 2003)
- Einschätzung, dass Verfahren fair ist, führt zur Akzeptanz von für die Betroffenen negativen Entscheidungen → „fair process effect“

Reaktionen auf Prozedurale Ungerechtigkeit

Greenberg (1990)

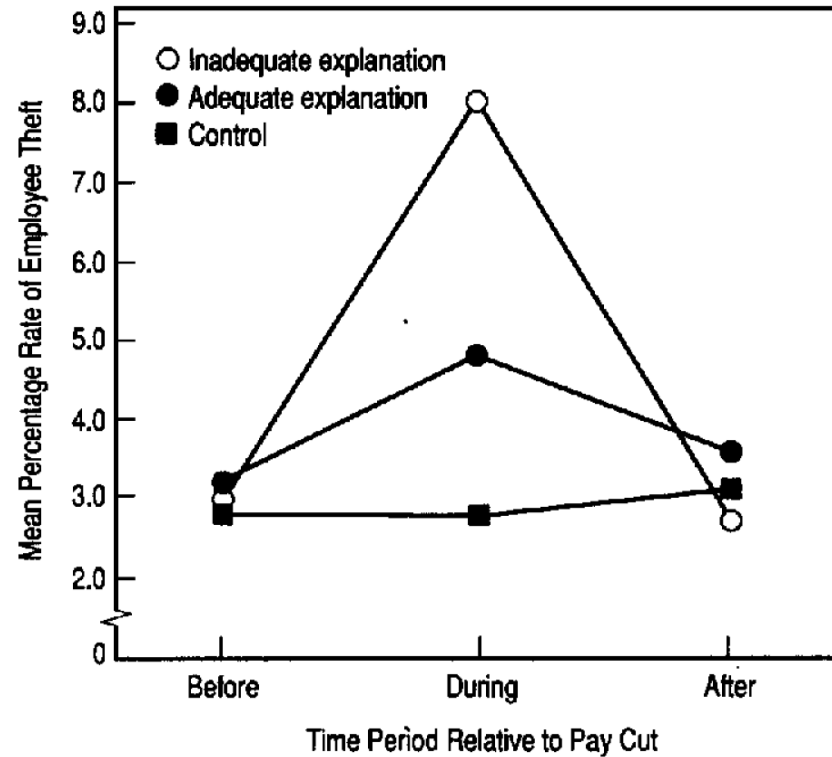


Figure 1. Mean percentage of employee theft as a function of time relative to pay cut.

Gerechtigkeit bei Downsizing / Kündigungen

- Vergleich zweier Werksschließungen
→ Yoder & Staudohar (1985)

General Motors (1983):

- Montage, 6000 Arbeiter
- Ankündigung vage & 3 Wochen vorher
- Management-kontrolliert
- keine Unterstützung vor der Schließung
- Nach Schließung: zeitweise monetäre Unterstützung

Ford (1983):

- Montage, 2500 Arbeiter
- Ankündigung klar & 6 Monate vorher
- Partizipative Planung
- Unterstützung vor der Schließung
- Nach Schließung: Programme zur Verbesserung der Vermittelbarkeit

Gerechtigkeit bei Downsizing / Kündigungen

- Vergleich zweier Werksschließungen
→ Yoder & Staudohar (1985)

General Motors (1983):

- 46 % waren nach zwei Jahren beschäftigt
- 8 Selbstmorde nach der Schließung

Ford (1983):

- 63 % waren nach 14 Monaten beschäftigt
- keine Selbstmorde

Interaktionale Gerechtigkeit

Die Art und Weise wie entscheidungsfällende Instanzen mit den von einer Entscheidung betroffenen Personen umgehen.

→ besonders eng mit direkter Führungskraft verbunden

a) *Informationale Gerechtigkeit:*

Bereitstellung von angemessener Information und Erklärungen für eine Entscheidung

b) *Interpersonale Gerechtigkeit :*

Respektvoller und einfühlsamer Umgang mit den von der Entscheidung betroffenen Personen

Interaktionale Ungerechtigkeit von Führungskräften

- Nachgewiesener Zusammenhang zwischen unfairem Verhalten von Führungskräften und
 - diagnostizierten Depressionen (Ylloaavalniemi et al., 2005)
 - sowie Herzerkrankungen bis hin zu Herzinfarkten (Elovainio et al., 2006, Nyberg et al., 2008)

Kann man der Führungskraft vertrauen?

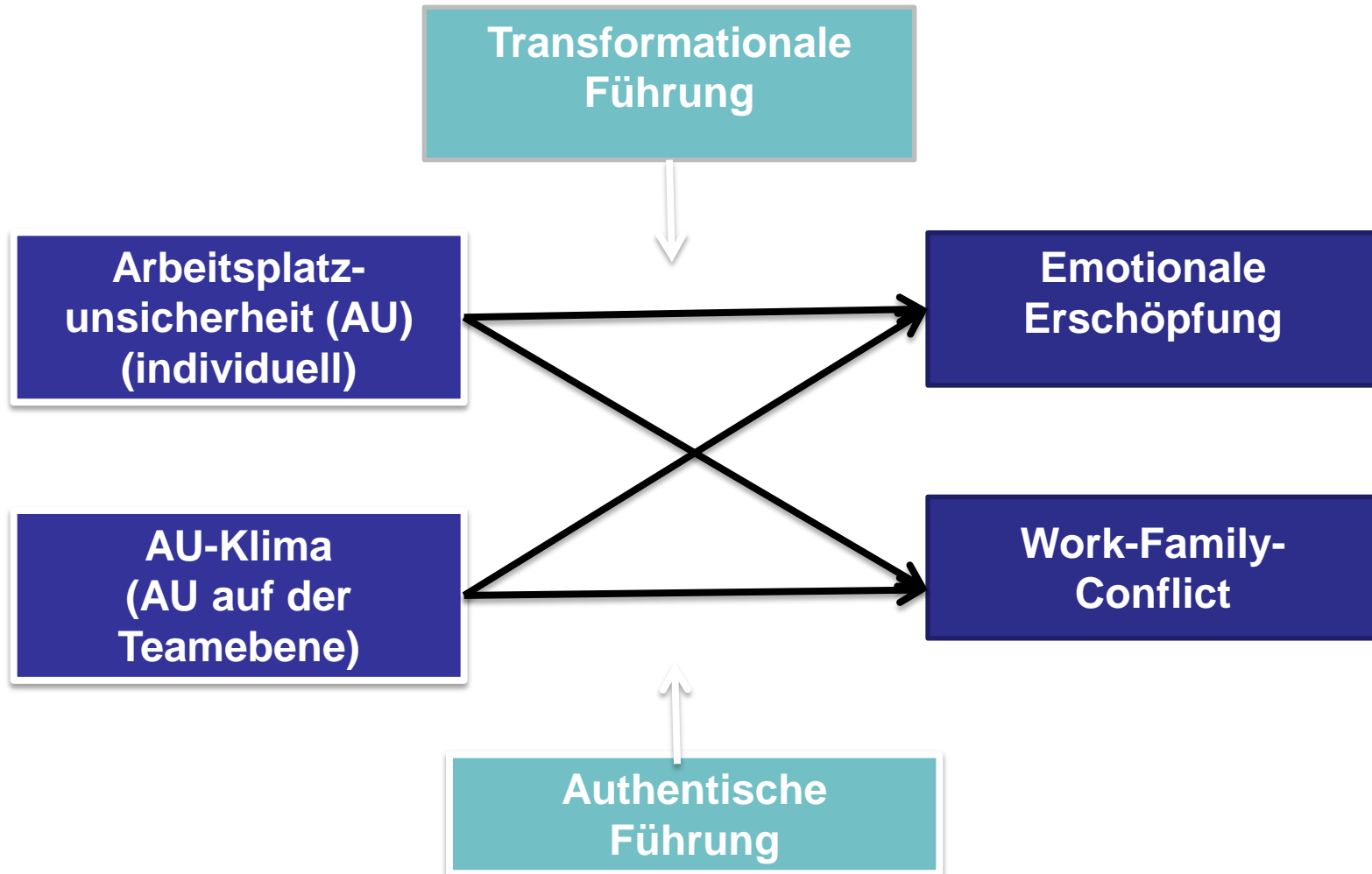
- **Fairness heuristic theory** (Lind, 2001; van den Bos, Lind, & Wilke, 2001)
 - Menschen oft in einer Dilemma-Situation (Lind, 2001)
 - Einer Autorität zu vertrauen, hilft eigene Ziele zu erreichen und sich zugehörig (z.B. zum Team) zu fühlen
 - Aber es kann auch zum Risiko der Ausnutzung, Ablehnung und des Verlustes von Identität führen

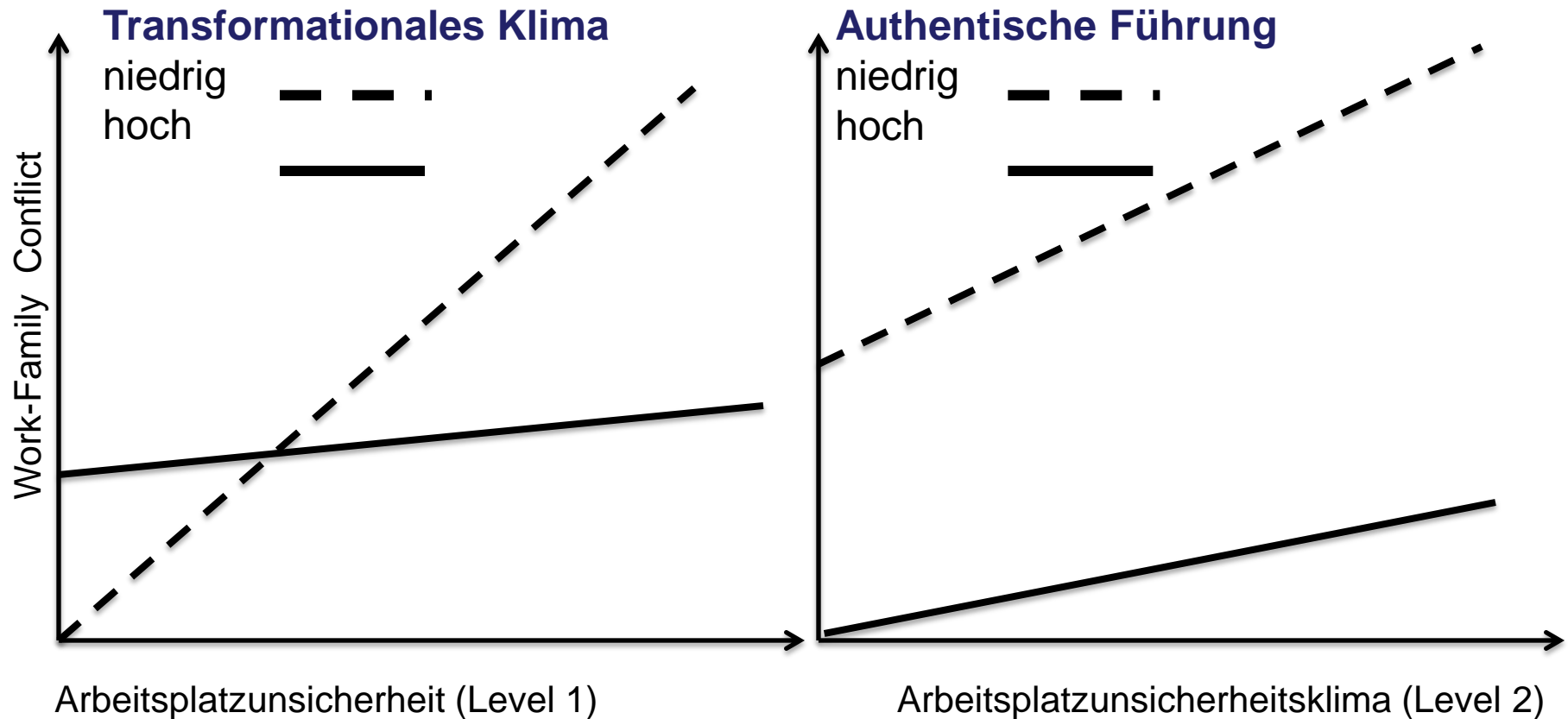
Uncertainty management theory

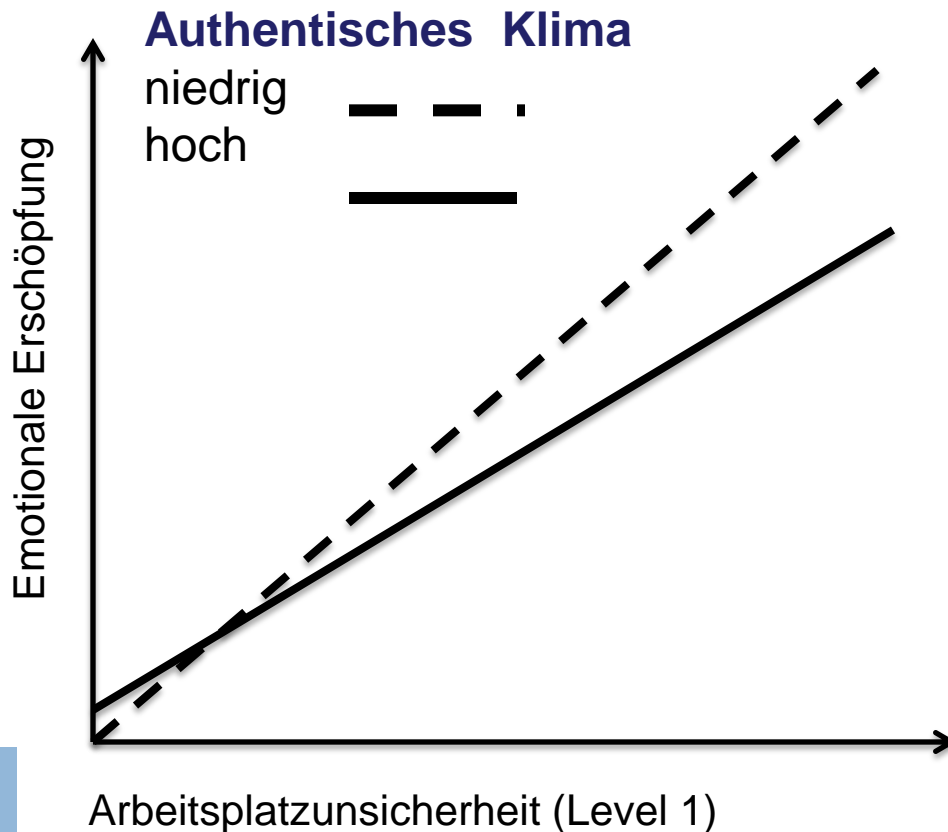
- Wichtige Funktion von Fairness: Vertrauen zu entwickeln, dass die Welt kein unvorhersehbarer Platz ist (Lind & van den Bos, 2002; van den Bos & Lind, 2002).
- Fairnessnormen als wichtige soziale Normen (Folger & Cropanzano, 1998) – können als Puffer vor Ungewissheit/Unsicherheit dienen (van den Bos, Poortvliet, Maas, Miedema, & van den Ham, 2005).
- Fairnesseinschätzungen und Reaktionen auf Unfairness sind stärker unter Bedingungen hoher situationaler Unsicherheit (van den Bos, 2001)

Führung in Veränderungsprozessen

- Transformationale Führung fördert Akzeptanz von Veränderungen (z. B. Übernahmen; Nemanich, & Keller, 2007) → WARUM? **Vermittlung von Vision**
- Leader-Member-Exchange (Heuvel, Demerouti, & Bakker, 2014) erleichtert Anpassung an Veränderungen → WARUM? **Soziale Austauschbeziehung**
- Kommunikation durch direkte Führungskraft zentral (Ford & Ford, 1995; Grant & Marshak, 2011; Larkin & Larkin, 1994) für erfolgreiche Implementation → WARUM? **Erhöhung von Partizipation & Wunsch, beizutragen** (Hansma & Elving, 2008)







- Authentische und Transformationale Führung kann dabei helfen negative Effekte von Arbeitsplatzunsicherheit abzupuffern
- Daher insbesondere in Restrukturierungsprozessen zu empfehlen

Die Führungskraft als Ressource?

- (Positives) Führungsverhalten kann als Ressource klassifiziert werden
- Transformationale und Authentische Führung insbesondere unter Unsicherheit bedeutsam
- Gefahr alles auf FK abzuladen
- FK sind Teil des Systems und können nur begrenzt Rahmenbedingungen beeinflussen → **Verhältnisprävention!!**
- Bedeutsam sind auch die Tätigkeitsmerkmale der FK selbst

Fazit

Beschäftigte erleben Organisation als gerecht, wenn:

- Aufwand und Nutzen in angemessenem Verhältnis zueinander stehen (→ *distributive Gerechtigkeit*),
- sie Einfluss haben auf organisationale Entscheidungs- und Veränderungsprozesse (→ *prozedurale Gerechtigkeit*),
- Führungskräfte Prozesse fair implementieren, Mitarbeiter respektvoll behandeln und Entscheidungen adäquat erklären (→ *interaktionale Gerechtigkeit*)

Führungskräfte

- Sind Repräsentanten der Organisation (Rollenbilder),
- gelten als eine wesentliche Ressource in Veränderungsprozessen,
- aber können nicht allein in Verantwortung genommen werden !

Was können Organisationen tun?

- Transparenz schaffen und zwar sobald Veränderungen anstehen
- Kommunikation frühzeitig einsetzen
- Partizipation ermöglichen

➔ ABER: dafür muss eine Fairnesskultur in der Organisation verankert sein (langfristig! UND vor Eintreten von Veränderungsprozessen!)

- Führungskräfteentwicklungskonzepte sollten Themen wie Veränderungskultur aufgreifen / Führungskräfte trainings, die allein das Thema Führung im Sinne des Alltagsgeschäfts umfassen, greifen zu kurz

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !!!

Kathleen Otto

Philipps-Universität Marburg
Fachbereich Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie
Gutenbergstraße 18
35032 Marburg

E-Mail: kathleen.otto@staff.uni-marburg.de

