



„Participation is your secret weapon.“

(Robert D. Pritchard)

Sehr geehrte Damen und Herren,

für viele von uns hat das vergangene Jahr einschneidende Änderungen mit sich gebracht. Viele Unternehmen sahen sich großen Herausforderungen entgegengestellt und es mussten häufig sehr kurzfristig und flexibel Entscheidungen getroffen, Strategien und Prozesse neu gedacht werden. Doch auch in Zeiten, die nicht so stark von Krisen geprägt sind wie das vergangene Jahr, ist Veränderung im organisationalen Kontext stets präsent. Nur, wer sich an die immer rasanteren Entwicklungen auf verschiedensten Ebenen anpassen kann, bleibt wettbewerbs- und zukunftsfähig. Daher möchten wir uns in diesem Newsletter mit dem Thema Veränderung in Organisationen auseinandersetzen und stellen die Frage: Wieso scheitern Veränderungsprozesse häufig – und wie können sie gelingen?

- **Widerstand und Veränderungsbereitschaft**
- **Wie können Veränderungsprozesse gelingen?**
- **Ankündigung: Fachtag zum Thema „Konflikte in Organisationen“**

Das Schlagwort „**VUCA World**“ beschreibt eine Unternehmenswelt, die geprägt ist von Unbeständigkeit (*volatility*), Unsicherheit (*uncertainty*), Komplexität (*complexity*) und Mehrdeutigkeit (*ambiguity*). Digitalisierung und Globalisierung verändern die Anforderungen an Produkte und Anwendungen, an Prozesse und Strategien und damit auch an Arbeitnehmende und Führungskräfte. Notwendige Veränderungsprozesse können von der Automatisierung bestimmter Tätigkeiten oder der Digitalisierung einzelner Prozessschritte bis hin zur vollständigen Neuorganisation von Strukturen reichen. Oft können durch solche Veränderungen Synergien besser genutzt und Prozesse verbessert werden. Dennoch scheitern Veränderungsprozesse häufig oder bringen nicht den gewünschten Erfolg. Studien zufolge betrifft das zwischen 50 und 80% aller Change-Projekte (Beer & Nohria, 2000; Ford & Ford, 2010).

Zentral für das Gelingen von Veränderungsprozessen ist die Bereitschaft der Betroffenen, den Wandel mitzutragen (Bartunek et al., 2006; Bovey & Hede, 2001). Veränderung sollte nicht als etwas Negatives, Beängstigendes gesehen werden, das überstanden oder gar bekämpft werden muss, sondern als etwas Positives, das Chancen bietet. Häufig treffen Veränderungsprozesse bei Mitarbeitenden aber auf **Widerstand**, nicht auf **Veränderungsbereitschaft**. Dieser Widerstand kann sich in passivem Abwarten und Aussitzen, aber auch in aktiver Sabotage äußern. Fehlt die Bereitschaft zur Veränderung, werden entsprechende Maßnahmen häufig scheitern. Dass Veränderungsprozesse oft auf Abwehr treffen, ist nicht ver-

wunderlich: durch die Wahrnehmung, Dinge nicht kontrollieren zu können oder nicht ausreichend Ressourcen für den Umgang mit einer Veränderung zu haben, entstehen häufig negative Gefühle wie Angst, Unsicherheit und schließlich Widerstand (Oreg, 2003). Während manche Personen von sich aus eine höhere Offenheit für Neues, Unsicherheitstoleranz und Veränderungsbereitschaft mitbringen (Schoberth & Schütz, 2020), fällt es anderen besonders schwer, diese Unsicherheiten zu überwinden.

Es stellt sich also die Frage: **Wie können Veränderungsprozesse gelingen?**

Um diese Frage zu beantworten, ist es hilfreich, sich Lewins (1947) **Prozessmodell des Wandels** vor Augen zu führen: In einer ersten Phase geht es darum, sich von gewohnten Prozessen zu lösen und Veränderungsbereitschaft herzustellen (*Unfreeze*), um dann Änderungen durchzuführen (*Change*), und diese im Anschluss zu stabilisieren (*Refreeze*). Die Veränderungsbereitschaft sollte dabei natürlich auf organisationaler Ebene, auf Gruppen- und Individuumsebene vorhanden sein. Sehen wir uns genauer an, wie vor allem auf Mitarbeitenebene Änderungsbereitschaft gefördert werden kann und welche Rolle die Führung hier spielen kann und muss.

Wie bereits erwähnt, treten in Veränderungsprozessen häufig Unsicherheiten und Ängste auf Mitarbeitenseite auf. Diese von Beginn an durch **offene und transparente Kommunikation** zu adressieren und zu minimieren hilft, Widerstände zu vermeiden. Es gilt, gemeinsam zu eruieren, auf welchen Ebenen was passieren muss: brauchen Mitarbeitende gegebenenfalls neue Kompetenzen, um mit der Veränderung gut umzugehen? Müssen Ressourcen geschaffen, Strukturen geändert werden?

Häufig entsteht Widerstand auch aus lokalem Wissen der betroffenen Personen, welches Initiatorinnen und Initiatoren von Veränderungsprozessen gegebenenfalls fehlt. **Widerstand** kann insofern auch **als Ressource** genutzt werden, um Entscheidungen und Pläne kritisch zu beleuchten und entsprechend zu adaptieren. Mitarbeitende können hier durch unterschiedliche Formate wie Innovationszirkel oder Workshops frühzeitig einbezogen werden. Im Rahmen des transdisziplinären Verbundprojekts „WilPOD: Wertschätzend und innovativ im demografischen Wandel“ (Danziger et al., 2012), an dem das KAP beteiligt war, arbeiteten Beschäftigte verschiedener Altersgruppen gemeinsam an innovativen Lösungen für unternehmensrelevante Fragestellungen. Diversität bietet in Innovations- und Veränderungsprozessen eine wertvolle Ressource, da unterschiedliche Haltungen, Einstellungen und Fähigkeiten den Prozess bereichern können. Neben der **Nutzbarmachung von lokalem Wissen und Diversität** steht bei der **aktiven Beteiligung von Mitarbeitenden** am Veränderungsprozess natürlich der positive Effekt auf die Veränderungsbereitschaft im Mittelpunkt: Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, es wird nicht „über ihre Köpfe hinweg entschieden“, sondern sie können Veränderung aktiv mitgestalten und ihre Bedürfnisse und Interessen einbringen, wird sich dies positiv auf das Commitment auswirken.

Weiterhin können Kosten-Nutzen-Überlegungen Widerstand gegen Veränderungen hervorrufen: häufig stehen für Mitarbeitende die potenziellen Kosten und Unannehmlichkeiten einer Veränderung im Vordergrund, während der individuelle Nutzen unklar bleibt. Im Dis-

kurs mit den Mitarbeitenden kann die **Walt-Disney-Methode** hilfreich sein, um Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung zu fördern und **Kosten und Nutzen** aus verschiedenen Perspektiven zu diskutieren. Hier betrachtet man eine Fragestellung beispielsweise aus der Sicht des Realisten (*Inwiefern ist die Veränderung nötig und sinnvoll?*), der Träumerin (*Welche Chancen bietet die Veränderung?*) und der Kritikerin (*Welche Risiken birgt die Veränderung?*). Die Mitarbeitenden mit ihren individuellen Motiven und Bedürfnissen in dieser Form von Beginn an einzubeziehen, kann die Veränderungsbereitschaft positiv beeinflussen.

Zudem ist es für die Förderung von Veränderungsbereitschaft notwendig, eine klare, überzeugende und attraktive **Zukunftsvision** zu schaffen und diese glaubwürdig zu vermitteln. Ein von allen Beteiligten geteiltes Verständnis des Veränderungsprozesses und des Zielbildes ist hier der Schlüssel. Dafür hilft es, als Führungskraft bestimmte Prinzipien der sogenannten transformationalen Führung zu verfolgen, für die sich ein positiver Effekt auf die Effektivität von Veränderungsprozessen zeigte (Oreg & Berson, 2019). Hier geht es darum, die Motivation und Leistung von Mitarbeitenden unter anderem durch eine positive Vorbildfunktion, die Vermittlung einer überzeugenden Vision und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse zu steigern (Bass, 1985). **Authentizität** ist dabei zentral: Nur, wenn Mitarbeitende glaubhaft erleben, dass die Initiatoren und Initiatorinnen einer Veränderung selbst hinter dieser stehen, Ziele realistisch und attraktiv formuliert sind und Bedenken ernst genommen werden, wird die Veränderung gelingen. Alle Betroffenen müssen die Notwendigkeit einer Veränderung sowie den Weg hin zum Zielbild nachvollziehen können.

Ist es gelungen, Änderungsbereitschaft herzustellen und Mitarbeitende aktiv am Wandel zu beteiligen, gilt es natürlich, während des gesamten Veränderungsprozesses weiterhin **Umsetzungsunterstützung** zu leisten, auch kleine Fortschritte sichtbar zu machen, zu würdigen und nachhaltig zu verankern.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen bietet sich immer wieder Konfliktpotenzial. Wie können Konflikte in Organisationen bestenfalls verhindert oder konstruktiv gelöst werden? Wir möchten Sie herzlich einladen, mit uns gemeinsam am **Fachtag zum Thema „Konflikte in Organisationen“** tiefer in dieses Thema einzutauchen. Der Fachtag findet in Kooperation mit der Sektion Wirtschaftspsychologie des BDP e.V. am 17. April 2021 in virtueller Form statt. Nähere Informationen zu Inhalten und Rahmenbedingungen sowie das Anmeldeformular finden Sie hier: <http://www.wirtschaftspsychologie-bdp.de/fachtage/fuehrung-2021/>

Zuletzt möchten wir Sie auf unser laufendes Angebot zur Teilnahme am **Micro Learning-Programm „Work, Life und Balance: Erfolgreiches Zeit- und Selbstmanagement im Home-Office“** hinweisen. Informationen zu Inhalten, Ablauf und zur Anmeldung finden Sie unter: <https://www.uni-bamberg.de/kap/>

Wir wünschen Ihnen in diesen herausfordernden Zeiten alles Gute und freuen uns, wenn wir Ihnen heute neue Impulse zur Gestaltung von Veränderungsprozessen geben konnten. Gerne unterstützen wir Sie in der ganzheitlichen und nachhaltigen Umsetzung von Veränderungsprozessen auf verschiedenen Ebenen.

Bleiben Sie gesund!

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Literatur

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. 2006. On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–216.

Bovey, W. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548. doi: 10.1108/EUM0000000006166.

Danziger, F., Möslein, K., Schütz, A, & Trinczek, R. (2012). *Wertschöpfung durch Wertschätzung. Innovation im demografischen Wandel. Bericht über das von BMBF und ESF geförderte Projekt WiIPOD 01HH11055-57*. ISSN 1866-4146.

Ford, J. & Ford, L. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.002.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley, Co-Chairmen of Editorial Committee (Hrsg.), *Readings in Social Psychology* (S. 330 – 344). Henry Holt.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Oreg, S. & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>

Schoberth, F. & Schütz, A. (2020). Dispositionale Veränderungsbereitschaft. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (19. Aufl.). Hogrefe. doi: 10.1024/85914-000