



CHANGE

RYSCHKA, POPP, KRUMMHAAR, MÜLLER, HAUN, EGLOFF & RYSCHKA

Change Management

Kundenbedürfnisse verändern sich, **innovative Technologien** bieten neue Möglichkeiten, **geopolitische Veränderungen** wirken sich auf **Zulieferer- und Absatzmärkte** aus. Unternehmen müssen sich an diesen Wandel **kontinuierlich anpassen**, um ihre Produkte und Dienstleistungen marktgerecht anbieten zu können. Zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit werden Prozesse optimiert, digitalisiert und automatisiert. Dieser Change wird im Rahmen von Projekten geplant und fachlich umgesetzt. Die Auswirkungen auf Strukturen, Rollen und Aufgaben und so auch auf gewohnte Verhaltensweisen der Mitarbeitenden werden oft unterschätzt.

Change Management gestaltet – über den fachlichen Fokus hinaus – soziale Aspekte von Veränderungen: **Information, Kommunikation** und **Einbindung** von Mitarbeitenden, Vorbereitung von **Verhaltensänderungen** sowie **Führungshandeln**.

Mit dieser Publikation möchten wir

- **Auswirkungen** von organisationalen Veränderungen auf Menschen beleuchten,
- wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte **Methoden zur Gestaltung** von Veränderungen vermitteln,
- **Reflexion** organisationaler Veränderungen für Individuen* und Teams ermöglichen und
- **Verständnis** für Veränderungsprozesse und dabei auftretende Phänomene und eigene Reaktionen vergrößern.

Wir beschreiben zunächst, warum **Veränderungen in Organisationen** häufig **nicht die gewünschten Effekte** erzielen (Januar) und welche Bedeutung der **Mensch** in Changeprozessen hat (Februar). Dann zeigen wir, wie **Veränderungen gestaltet** werden können, damit die Umsetzung gelingt. Einen Überblick über die Change-Maßnahmen gibt die **Change Architektur**, die auf **Stakeholder-Analyse** und **Change-Impact-Analyse** aufbaut (März und April). Im Mai erfahren Sie, wie Sie **Information, Kommunikation und Einbindung** gestalten können. Im Juni geht es um die **Veränderung von Denken und Handeln**, im Juli um das Thema **Führung**. Im letzten Teil stellen wir fünf **psychologische Gestaltungsfelder** vor, die bedarfsorientiert in Veränderungsprojekten genutzt werden können: **Psychologische Kontrakte** (August), **Gerechtigkeit** (September), **Kontrollierbarkeit** (Oktober), **soziale Identität** (November) und **Shared Mental Models** (Dezember). Abschließend zeigen wir auf, wie mit **Widerständen** umgegangen werden kann.

Wir hoffen, Ihnen Anregungen für einen offenen Umgang mit und die konkrete Gestaltung von Veränderungen geben zu können, und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen.

Jurij Ryschka, Lena Popp, Lisa Krummhaar, Vera Müller, Sascha Haun, Manuela Egloff und Ulrike Ryschka

* Strukturierte Reflexionsangebote für Menschen, die von Veränderungen betroffen sind, finden sich bei Ryschka (2007).

Des Leseflusses halber verwenden wir entweder die weibliche oder die männliche Schreibweise, beziehen die Aussagen aber selbstverständlich auf Personen jeden Geschlechts.



Veränderungen in Organisationen

Unternehmen müssen **wirtschaftlich arbeiten** und ihre Wettbewerbs- und Marktfähigkeit erhalten oder ausbauen. Auch in öffentlichen Einrichtungen gilt es, die zur Verfügung gestellten Mittel effizient und zielgerichtet einzusetzen. Vereinfachung, Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, Auslagerung einzelner Produktions- oder Verwaltungstätigkeiten sowie Zusammenlegung von Organisationen oder Organisationsbereichen stellen Maßnahmen dar, um **Kosten** zu sparen, **Umsätze** zu erhöhen, **Qualität** sicherzustellen, **Bürokratie** abzubauen, **Kundenzufriedenheit** und -bindung sowie Marke und **Image** zu stärken oder **Gewinne** zu steigern.

In Veröffentlichungen kursiert eine **Misserfolgsrate bei Veränderungen** von 60 % und 90 %. Eine **Umfrage** von McKinsey & Company weist darauf hin, dass weniger als ein Drittel der Befragten, die in den letzten fünf Jahren an einer Umstrukturierung beteiligt waren, von nachhaltigen Verbesserungen in ihrer Firma berichten (Bucy et al., 2021). Ähnliche Umfragen mit vergleichbaren Ergebnissen werden regelmäßig von großen Beratungsgesellschaften veröffentlicht. Solche Untersuchungen sollten hinsichtlich der Methodik (einfache Meinungsumfrage statt Analyse von Unternehmenskennzahlen) und mit Blick auf mögliche Eigeninteressen der Unternehmensberatungen kritisch betrachtet werden (Hughes, 2011). Aber auch unabhängige Studien zeigen, dass Veränderungsprozesse häufig nicht erfolgreich sind. Das Bruce Henderson Institute und Standard & Poor's untersuchten z. B. die **Erfolgsraten** von Veränderungen in Unternehmen. Als Misserfolge wurden dabei Leistungen definiert, die unterhalb der Branchen-Benchmarks sowohl in eins als auch in fünfjährigen Zeiträumen liegen. Die **Misserfolgsrate** lag im Jahr 2001 bei **70 %**, 2012 bei **75 %** (Reeves et al., 2018). Eine **Metaanalyse**, die Daten von über 200.000 Unternehmen umfasst, zeigt, dass der einzige statistisch signifikante Vorteil von Fusionen der Anstieg des Aktienkurses des übernommenen Unternehmens am Tag der Fusionsankündigung ist (King et al., 2004).

Zunehmende Relevanz von Veränderungen in Unternehmen erfordert die Etablierung change-förderlicher (neuer) Methoden. Um Analyse, Planung und Begleitung von Veränderungen zu optimieren, bedarf es weiterer **Erforschung von Changeprozessen**, insbesondere der **Gründe für Scheitern und Gelingen** (Khaw et al., 2023; Kotter et al., 2022).

- Welche größeren Veränderungsprozesse haben Sie beruflich schon erlebt?
- Welche Veränderungen sind in Ihren Organisationen gelungen, welche eher nicht – und warum?



Bist Du bereit?

Februar

Der Mensch in der Veränderung

Eine Ursache der geringen Erfolgsraten von Changeprozessen liegt im Ausblenden des „Faktors Mensch“. Menschen werden mit Veränderungen konfrontiert, die sie meist nicht selbst initiiert und gewollt haben, aber jetzt mittragen und umsetzen müssen, obwohl diese ggf. sogar ihren Arbeitsplatz gefährden.

Zentrale **psychologische Grundbedürfnisse** wie z. B. Kontrolle und Bindung (Grawe, 2004) sowie **persönliche Interessen, Ziele und Werte** (Ryschka, 2007) werden berührt und haben z. T. **tiefgreifende psychologische Folgen** (Khaw et al., 2023; Rigotti et al., 2014). Bereits die **bloße Ankündigung** des Change kann diese Effekte auslösen (Schweiger & DeNisi, 1991).

Wird der Wandel als bedrohlich erlebt, ist das **Stresserleben** erhöht (Joslin et al., 2010) und **Wohlbefinden** und **psychische Gesundheit** sind beeinträchtigt (Kieselbach et al., 2009; Köper & Richter, 2016). Folgen sind z. B. verminderte Aufmerksamkeit, erhöhte Fehlerquoten, verringerte **Arbeitsleistung** sowie erhöhte Abwesenheit (Chou & Barron, 2016; Lee & Varon, 2020; Vantilborgh, 2015).^{*} Die organisationale **Bindung** kann sinken, was zu verringerter **Loyalität und Arbeitsmoral** sowie zu **innerer Kündigung** bis hin zum Verlassen der Organisation führen kann (Akhtar et al., 2016; Constantino et al., 2021; Šedžiuviėnė & Vveinhardt, 2018). Häufig leiden bei einem Stellenabbau die Verbleibenden unter Schuldgefühlen und anhaltender Unsicherheit. Erhöht sich ihre Arbeitsintensität, weisen sie z. T. eine schlechtere Gesundheit auf als die, die eine neue Stelle gefunden haben (Kieselbach et al., 2009; Köper & Richter, 2016). Weiss und Udris (2001) sprechen hier von **Survivor Sickness**.

Werden Veränderungen positiv erlebt, führt dies z. B. zu erhöhtem Selbstwirksamkeitserleben und höherer Identifikation mit dem Unternehmen (Amiot et al., 2006). Von **Change Readiness** spricht man, wenn die Bereitschaft groß ist, **veränderungsunterstützendes Verhalten** zu zeigen (Armenakis et al., 1993; Rafferty et al., 2013). Die **kognitive Change Readiness** umfasst die Überzeugung, dass Veränderungen notwendig sind, erfolgreich umgesetzt werden können und eine positive Auswirkung auf Rollen und Aufgaben haben. Die **affektive Change Readiness** beschreibt die emotionale Bereitschaft für Veränderungen: Hoffnung, Optimismus, Vertrauen und Vorfreude.

- Welche Reaktionen auf Veränderungen haben Sie beobachten können – bei sich und bei anderen?

^{*} Aber auch häufigeres Erscheinen trotz Krankheit (Rigotti et al., 2014).

Wer will was?

April

Change Analyse

Der Initiierung von Veränderungsprojekten (vgl. Initialisierungsphase im März) sollte eine **grundlegende Analyse** der Unternehmensstrategie, Prozesse, Systeme, Strukturen etc. vorausgehen, damit Organisationsressourcen zielgerichtet eingesetzt werden. Ausgehend vom **Ist-Zustand** wird ein **Ziel-Zustand** definiert und eine **Strategie zur Erreichung der Ziele** entwickelt. Aus der Strategie ergeben sich die **Projektziele**, z. B. Effizienz und Qualität durch Digitalisierung von Prozessen zu steigern.

Neben der fachlich-sachlichen Analyse bilden die **Stakeholder-** und die **Change-Impact-Analyse** die Grundlage für das Change Management. Bei der **Stakeholder-Analyse** werden die unterschiedlichen Bedürfnisse der relevanten **Interessengruppen** betrachtet, um diese für das Projekt nutzbar zu machen (Brehm & Petry, 2014; Kuster et al., 2022). Unter Stakeholdern verstehen wir Personen, Gruppen und Organisationen, die von der geplanten Veränderung direkt oder indirekt betroffen sind, Interessen am Projekt haben oder auch für den Prozess relevante Expertise besitzen. Nach der **Identifikation** der relevanten Personengruppen werden **Position und Rolle** sowie spezifische **Interessen, Bedürfnisse und auch Einstellungen** zum Projekt analysiert. Stakeholder werden dann z. B. anhand eines 4-Felder-Schemas **priorisiert**, indem sie auf den Dimensionen „Bedeutung für Gelingen der Veränderung“ und „Ausmaß der erwarteten Unterstützung“ eingeschätzt werden. Personen(-gruppen), die eine hohe Bedeutung für den Wandel haben, das Projekt aber (bisher) wenig unterstützen oder gar sabotieren, werden als Prio 1 behandelt. Hier gilt es, mögliche Gegenreaktionen zu minimieren. Idealerweise gelingt es, die „Prio 1-Stakeholder“ durch gute Kommunikation und Einbindung (siehe Mai) zu Unterstützenden zu entwickeln. Die Beziehung zur zweit-priorisierten Gruppe (hohe Bedeutung für das Gelingen, unterstützend) gilt es zu festigen und zu fördern.

Bei der **Change-Impact-Analyse** werden die **Auswirkungen** der Veränderung auf die Betroffenen mit Blick auf Abläufe, Rollen, Schnittstellen, Aufgaben und damit verbunden notwendiges Wissen, Einstellungen, Verhaltensweisen, aber auch Effekte auf Rahmenbedingungen (z. B. flexible Arbeitsplätze im Großraumbüro) analysiert. Zudem werden **mögliche (emotionale) Reaktionen** auf die Veränderung antizipiert.

Basierend auf diesen Erkenntnissen werden dann für die Stakeholder die notwendigen **Kommunikations- und Einbindungsmaßnahmen** (siehe Mai) abgeleitet sowie **Lern- und Trainingsbedarfe** (siehe Juni) ermittelt und in der **Change Architektur** festgehalten.

- Wo haben Sie selbst Auswirkungen von Veränderungen auf andere zu wenig bedacht oder relevante Personen zu wenig einbezogen?

Wie anbinden?

www.ryschka.de

August

Psychologische Kontrakte gestalten

Das Zusammenspiel von **wechselseitigen** (meist unausgesprochenen) **Erwartungen und Angeboten** zwischen Mitarbeitenden und der Organisation wird als „**Psychologischer Kontrakt**“ bezeichnet (Conway & Briner, 2005; Conway & Briner, 2009). Typische **Erwartungen von Mitarbeitenden** sind z. B. langfristige Beschäftigungssicherheit, Entwicklungsperspektiven, gute Arbeitsbedingungen und Entscheidungsfreiheit (Kickul, 2001). **Organisationen erwarten** von ihren Mitarbeitenden Leistung und Einsatz, Commitment, Zielorientierung, Motivation etc. (Conway & Briner, 2005).

Wenn bei **organisationalen Veränderungen** Erwartungen der Mitarbeitenden enttäuscht werden, führt dies zum **Bruch des psychologischen Kontrakts**. Dadurch können Arbeitszufriedenheit, Commitment und Vertrauen in die Organisation abnehmen und zynischere Einstellungen und Kündigungsabsichten entstehen. Mitarbeitende zeigen weniger Leistung und auch kollegiale Unterstützung, sie verhalten sich z. T. sogar absichtlich schädigend (z. B. Entwenden von Arbeitsmaterial) (Bordia et al., 2008; Coyle-Shapiro et al., 2019; Rosen et al., 2009; Topa et al., 2022; Zagenczyk et al., 2015).

Organisationen können sich bei Changeprozessen darauf vorbereiten, **psychologische Kontrakte explizit** zu machen und **neu auszuhandeln**. Hierfür müssen (**neue**) **Erwartungen** definiert, mögliche Enttäuschungen antizipiert und **neue, alternative** oder **kompensatorische Angebote** für Mitarbeitende entwickelt werden. Auf dieser Grundlage können Führungskräfte respektvoll in **individuellen Gesprächen** betonen, welche Angebote auch weiter bestehen, und mögliche Enttäuschungen bei Mitarbeitenden ansprechen sowie unter Berücksichtigung persönlicher Belange den psychologischen Kontrakt neu ausgestalten (Turnley & Feldman 1998; konkrete Handlungsempfehlungen bei Solga & Ryschka, 2013/2023).

Generell sollten Organisationen bereits in Einstellungs- und Sozialisierungsprozessen ein gutes **Erwartungsmanagement** betreiben. **Erwartungen** können regelmäßig (z. B. in Jahresgesprächen) abgeglichen werden. Versprechen sollten immer realistisch und wohl bedacht sein, denn Äußerungen von Absichtserklärungen werden schnell als festes Angebot in den psychologischen Kontrakt integriert.

- Welche Ihrer Erwartungen werden von Ihrer Firma **erfüllt**, welche sind (durch eine Veränderung) **enttäuscht** worden? **Was muss sich ändern**, damit Sie weiter einen guten Job machen können? Und mit wem müssen Sie dafür was klären? **Was wird sich nicht ändern** und wie können Sie dazu eine neue akzeptierende Haltung einnehmen?

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Lena Popp, Lisa Krummhaar, Vera Müller, Dr. Sascha Haun, Manuela Egloff und Ulrike Ryschka

Fotografie

Paul Ryschka und
Jurij Ryschka

Layout

Julia Teine
www.julia-teine.de

Druck

typographics GmbH, Darmstadt
www.27a.de

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing und für Literaturrecherche, Formulierungsvorschläge sowie Korrekturen Eliana Funk.

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2025.
Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650
www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

VERLAG
DR. JURIJ RYSCHKA

ISBN: 978-3-944618-12-8

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Resilienz – 978-3-944618-11-1

Macht – ISBN 978-3-944618-10-4

Sinn – ISBN 978-3-944618-09-8

Schön Agil? – ISBN 978-3-944618-08-1

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Net(t)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Laterale Führung – ISBN 978-3-944618-07-4

Komplexität managen – ISBN 978-3-944618-02-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

New Work – ISBN 978-3-944618-03-6

Jung & Alt – ISBN 978-3-944618-05-0

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-944618-06-7

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2023, Originalwerk veröffentlicht 2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0