

# VERÄNDERUNGEN IN KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

## Innerbetrieblichen Widerstand überwinden, Unterstützung von Veränderung herbeiführen und organisationale Veränderungsbereitschaft leben

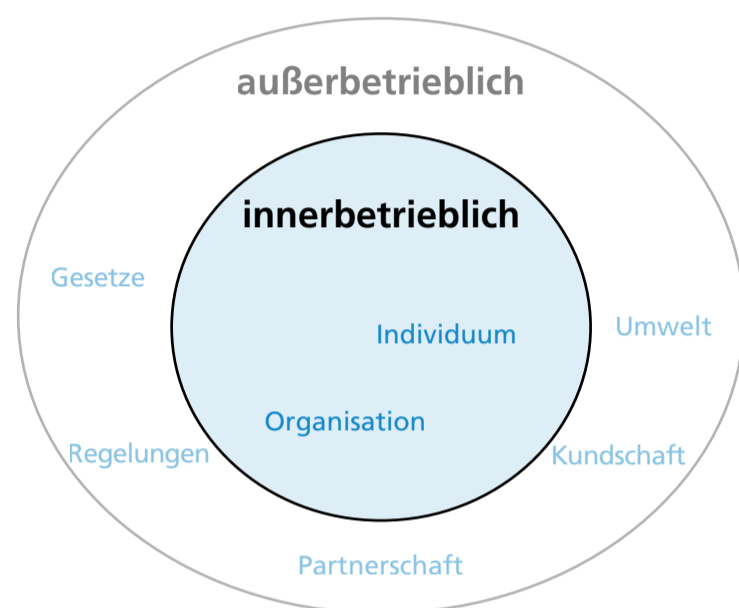
Sonja Ries, Fraunhofer IMW

### | EINLEITUNG

Schon der griechische Philosoph Heraklit sinnierte darüber, dass Veränderung die einzige Konstante auf der Welt sei. Die Geschwindigkeit der Veränderungen hat in den letzten Jahren mit dem Einzug der Digitalisierung zugenommen (Porter und Heppelmann 2014). Organisationen und ihre Angehörigen müssen auf diese Veränderungen also noch schneller reagieren, sich anpassen und neu erfinden. Die digitale Transformation selbst wird als eine Veränderung in allen Berufen und Einnahmestrategien beschrieben (Schallmo et al. 2017). Neue Geschäftsmodelle, kulturelle Praktiken, Hierarchie- und Führungsformen – die konkreten Folgen dieser Veränderungen auf die Organisation und das Individuum sind oft schwer abschätzbar. Gerade digitale Innovationen und Projekte bergen große, transformative Veränderungen, viele Unsicherheiten und rufen Ängste hervor. In der Konsequenz scheitern viele Initiativen für digitale Neuerungen. Häufig werden innerbetriebliche Widerstände für das Scheitern verantwortlich gemacht. Widerstand gegen Veränderungen können aber nicht nur intern, sondern auch extern, außerhalb des Unternehmens (z. B. bei Kunden oder Partnerschaften) auftreten (siehe Grafik I).

In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf die innerbetrieblichen Reaktionen auf Veränderungen. Der Fokus liegt dabei auf kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und deren Spezifika im Aufbau und Ablauf der Organisation (z. B. flachere Strukturen, Familiarität, Ressourcenknappheit). Wir beleuchten verschiedene Sichtweisen auf Widerstand und Veränderung und die damit verknüpften Haltungen (siehe [Sichtweisen und Haltungen auf Veränderung und Widerstand](#)). Wir beschreiben unterschiedliche Reaktionen auf Veränderungen und welche Konsequenzen diese für die Planung und den Verlauf von Veränderungsinitiativen haben (siehe [Reaktion auf Veränderung](#)). Am Ende leiten wir Handlungsempfehlungen für Veränderungsprozesse ab und skizzieren eine Auswahl an Methoden (siehe [Handlungsempfehlungen, um Veränderungsbereitschaft zu fördern](#)).

Unser Ziel ist es, ein tieferes Verständnis von organisationalen Veränderungen in KMU zu vermitteln. Mit einfach umsetzbaren Methoden liefern wir das Handwerkszeug, um organisationale Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft zu stärken und zu bewahren.



Grafik I. Schema Akteure bei Veränderungen. Fokus auf innerbetriebliche Veränderung. Eigene Abbildung in Anlehnung an Steppeler (2010).

### SICHTWEISEN UND HALTUNGEN AUF VERÄNDERUNG UND WIDERSTAND

Sich mit Veränderungen und Veränderungswiderständen zu beschäftigen, ist nicht neu, sondern reicht bis zum Anfang des letzten Jahrhunderts zurück (Schumpeter 1912). Über die Jahre haben sich unterschiedliche Sichtweisen und Haltungen auf dieses Thema entwickelt. Sie haben an Aktualität nicht verloren. Nach Ybema et al. (2016) beschreiben wir im Folgenden drei unterschiedliche Sichtweisen auf Veränderung und Widerstand.

*Veränderung als wünschenswert und zumutbar,  
Widerstand als unproduktiv und aufwändig*

Die rational-technische Sichtweise konzentriert sich auf die Veränderung und betrachtet den Widerstand als Quelle für negative und schädliche Auswirkungen für Organisationen. Als Gründe für Widerstand werden Defizite von Mitarbeitenden gesehen. Diese hemmen notwendige und wichtige Veränderungsinitiativen. Folglich ist das Ziel von Change Management nach dieser Sichtweise, Widerstände möglichst schnell und effizient zu überwinden. Kurt Lewin (1947) und Kotter und Schlesinger (1979) geben in ihren Phasen-Modellen Verfahrenshinweise.

## Widerstand als Chance für die Veränderung

Bei der optimierungsgetriebenen Sichtweise gilt es, die Veränderungsstrategie und -inhalte zu schärfen. Veränderung hat also ebenfalls eine hohe Priorität. Widerstand wird hier aber als Möglichkeit gesehen, die Veränderung erfolgreich zu gestalten und durchzuführen. Widerstand kann also aus legitimen Zweifeln rühren, die geprüft und gegebenenfalls aufgegriffen werden. Über Dialoge und Beteiligung kann der Widerstand genutzt und instrumentalisiert werden. Widerstand ist also nach diesem Ansatz kein dysfunktionales Verhalten, sondern eher ein Pool aus alternativen Ideen, wie die Veränderung gestaltet werden kann (Ford et al. 2008). Hier lassen sich die Aufrufe zur Partizipation von Mitarbeitenden bei der Gestaltung von Veränderungen einordnen.

### Widerstand als legitime Handlung, Veränderung muss sich erst beweisen

Die soziologisch-orientierte Sichtweise konzentriert sich auf die einzelne Person. Widerstand gilt hier als legitimer Versuch, Initiativen zu verhindern, die negative Auswirkungen auf die jeweiligen Interessen und Arbeitsbedingungen haben (Thompson und Ackroyd 1995). In einer kontinuierlichen Reflexion über die jeweils individuelle Situation werden Veränderungen bewertet. Personen stehen damit in einem fortwährenden Prozess der Anpassung und des Widerspruchs. Veränderungen als solche müssen sich erst einer Prüfung unterziehen und beweisen. Der Fokus liegt hier auf dem Phänomen, dass manche Menschen keinen aktiven Widerstand leisten, sondern sich eher distanzieren oder abspalten. Dienst nach Vorschrift wird in dieser Sichtweise als problematischer angesehen. Widerstand hingegen ist wünschenswert, bedeutet er doch, dass die Person sich für ihre eigenen Belange und Interessen einsetzt.

Es gibt also nicht DIE eine Sichtweise auf Veränderung und Veränderungswiderstände. Mit dieser Kategorisierung möchten wir die unterschiedlichen Haltungen aufzeigen und damit anregen, die eigene Perspektive und Einstellung zu ergründen. Denn Einstellungen sind Schlüsselfaktoren im eigenen Verhalten und damit auch im Effekt auf andere (Ajzen 2001).

## REAKTION AUF VERÄNDERUNG

Die Reaktion auf Veränderung hat viele verschiedene Facetten (Matlin 1995). Die Reaktionen können lautstark und gut wahrnehmbar sein, wie beispielsweise hitzige Diskussionen und scharfe Kritik, aber auch subtiler, wie Abwesenheit oder Rückzug (Bovey und Hede 2001). Eine wichtige Unterscheidung ist die Bewertung und daraus resultierende Einstellung gegenüber der Veränderung (Oreg et al. 2018). Unterstützende Verhaltensweisen oder Widerstände lassen sich daraus ableiten (siehe Grafik II). Wie diese Bewertungen entstehen, wird nachfolgend erläutert. Die Art der Aktivierung ist ein weiteres Merkmal zur Kategorisierung der Verhaltensweisen. Hierbei wird beschrieben, ob ein Individuum durch die Veränderung angeregt wird, aktiv zu handeln (z. B. Feedback zu geben), oder zu passiven Verhaltensweisen (z. B. Rückzug) greift. Der Grad der Aktivierung hat einen Einfluss auf folgende Fragestellungen: Wird der geplante Prozess eher verlangsamt oder läuft er wie geplant? Gibt es Feedback zu den Veränderungen und damit die Möglichkeit für Verbesserungen (Oreg et al. 2018)?

Je nach Voraussetzungen des Individuums (siehe Individuen) und der Organisation (siehe Organisation), werden bestimmte Reaktionsweisen wahrscheinlicher. Im Folgenden beleuchten wir diese beiden Ebenen genauer und untersuchen, welche Einflüsse hier jeweils wirken. Dabei stehen Individuum und Organisation im Austausch und beeinflussen sich gegenseitig.

		Bewertung	
		negativ	positiv
Aktivierung	aktiv	<b>Widerstand</b> Haltung: besonders negativ Verhalten: gestresst, wütend, verärgert, gemindertes Wohlbefinden Feedback: vorhanden, aber auch nicht konstruktives Planung & Prozess: Verlangsamung, einige Rückschläge, etwas Potenzial für neue Ideen und Verbesserungen	<b>Proaktivität</b> Haltung: besonders positiv Verhalten: aufgeregt, enthusiastisch, gesteigertes Wohlbefinden Feedback: viel und konstruktives, unterstützend Planung & Prozess: Verlangsamung, mögliche Rückschläge und Veränderungen. Viel Potenzial für neue Ideen und Verbesserungen
	passiv	<b>Rückzug</b> Haltung: negativ Verhalten: traurig, hilflos, verzweifelt, gemindertes Wohlbefinden Feedback: nur sehr begrenzt Planung & Prozess: schnell, relativ reibungslos, wenig Rückschläge	<b>Akzeptanz</b> Haltung: positiv Verhalten: ruhig, entspannt, zufrieden, Wohlbefinden Feedback: nur sehr begrenzt Planung & Prozess: schnell, reibungslos

Grafik II. Schema Reaktion auf Veränderungen. Eigene Darstellung nach Feldman Barret und Russell (1998) und Oreg et al. (2018).

## Individuen

Individuen streben ein für sie komfortables Erregungsniveau und den Erhalt dessen an (Nadler 1981). Eine Veränderung bringt diesen Zustand in Gefahr und Verhaltensweisen müssen angepasst werden. Bis zu einem individuellen Level von Unsicherheit können Individuen mit Neugier und Entdeckungslust (Exploration) auf Veränderungen reagieren (Zuckerman 2010).

Diese Offenheit gegenüber Neuem oder die Toleranz gegenüber Ambiguität (Unklarheit) ist individuell unterschiedlich (Wanberg und Banas 2000). Ein höheres Maß an Unsicherheit und Unklarheit löst jedoch existenzielle Ängste und Kontrollverlust aus (Hüther 2016).

»Das Erregungsniveau entspricht dem Aktivierungsgrad des zentralen Nervensystems und ist mit Aufmerksamkeit, Wachheit und Reaktionsbereitschaft assoziiert. Ein mittleres Erregungsniveau gilt als Basis höchster Leistungsfähigkeit.« (Nonnenmacher 2019)

Damit sind die drei Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit (Deci und Ryan 2012) gefährdet. Das kann einen negativen Einfluss auf die Motivation und damit auf die Beteiligung an der Veränderung haben (Lennie 2005). Die individuelle Wahrnehmung der Veränderung und die Bewertung (ihrer Folgen) sowie die daraus entstehende Haltung ist also entscheidend (Lines 2005; Smith und Kirby 2009). Dabei steht das eigene Wohlbefinden im Zentrum der Bewertung (Lent 2004). Negative Bewertungen lösen Widerstand aus, da Individuen sich vor negativen Erlebnissen schützen möchten.

Umgekehrt tragen positive Einstellungen und Bewertungen gegenüber Veränderungen zum Erfolg dieser bei (Oreg et al. 2011). Es lohnt sich also, Bewertungsmechanismen und Faktoren im Zusammenhang mit Veränderungen genauer in den Blick zu nehmen (Piderit 2000; Oreg 2006; Fugate und Soenen 2018).

Die Selbstbestimmungstheorie (Deci und Ryan 2012) geht davon aus, dass Menschen kulturübergreifend grundlegende Bedürfnisse haben: **Kompetenz** (sich fähig fühlen), **Autonomie** (Kontrollgefühl im eigenen Leben) und **soziale Eingebundenheit** (Zugehörigkeitsgefühl).

Bei der ersten Konfrontation mit Veränderung werden auf Basis der eigenen Wahrnehmung Annahmen über die Auswirkungen und Folgen (auf das Individuum) gebildet. Auch Erfahrungswerte aus vergangenen Situationen werden dabei einbezogen (Rafferty und Restubog 2017). Im Bewertungsprozess werden die folgenden drei Faktoren betrachtet (siehe auch Grafik III).

#### Kongruenz

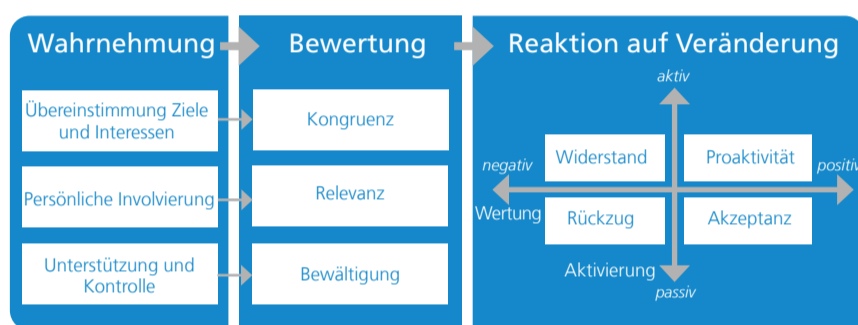
Passen die eigenen Interessen und Ziele zu der Veränderung?  
Habe ich Vertrauen, dass meine Interessen berücksichtigt werden?

#### Relevanz

Sind die Veränderung und deren Folgen wichtig für mich und meine Ziele? Dabei spielt auch die zeitliche Komponente und die Eintrittswahrscheinlichkeit eine Rolle: Treten die Veränderung und ihre Folgen in (für mich) absehbarer Zeit ein?

#### Bewältigung

Kann ich mit meinen Fähigkeiten und Bewältigungsstrategien auf die Veränderung und angenommenen Folgen reagieren und mich auf die veränderte Situation einstellen? Schätze ich meinen Handlungsspielraum und meine Kontrolle als groß genug ein? Welche externe Unterstützung erwarte ich?



**Grafik III.** Schema Bewertung und Verhalten auf Veränderung. Eigene Darstellung nach Folkman und Lazarus (1984) und Oreg et al. (2018).

Die Einschätzung zur Übereinstimmung der Ziele wirkt sich vor allem auf die Wertung aus (Oreg et al. 2018). Die zeitliche Komponente und Fragen nach den direkten Auswirkungen, also wie relevant die Veränderung und ihre Auswirkungen eingestuft werden (Trope und Liberman 2010), hat Einfluss auf den Grad der Aktivierung.

#### Beispiel: Aktivierung

Eine Mitarbeiterin hört von substanziellen strukturellen Änderungen in ihrer Organisationseinheit: Eine Hierarchieebene wird abgebaut und Entscheidungen sollen selbstorganisiert innerhalb der Einheit getroffen werden. Sie reagiert darauf mit Aufregung. Ihre Aufregung kann von ihrer Einschätzung kommen, dass sie diese Veränderung als sehr relevant und vorteilhaft für sich, die Organisation oder beide einschätzt. Diese Aufregung kann dann dazu führen, dass sie aktiv wird, z. B. indem sie ihre aktuelle Vorgesetzte trifft oder bestehende Formate des Austausches nutzt, um ihre Gedanken über die Veränderung zu teilen oder ihre Ideen zur Umsetzung einzubringen.

Die Bewältigungsstrategien, inklusive der angenommenen sozialen Unterstützung (Smith und Kirby 2009), wirken sich ebenfalls auf den Grad der Aktivierung aus. Dieser Prozess ist begleitet von emotionalen Reaktionen (Frustration, Angst, Hoffnung etc., Folkman und Lazarus 1984; Moors et al. 2013; Smith und Kirby 2009). Die Wahrnehmung und Ausprägungen dieser Faktoren bilden also gemeinsam die Bewertung der Veränderung, woraus die Reaktion auf die Veränderung mit den möglichen Verhaltensweisen Widerstand, Rückzug, Proaktivität und Akzeptanz (weitere Ausführung siehe Grafik II) gespeist wird. Diese individuelle Einschätzung bezüglich der Veränderung (Lines 2005) beeinflusst auch die Wahrnehmung und Verarbeitung von neuen Informationen (Festinger 1962).

## Organisation

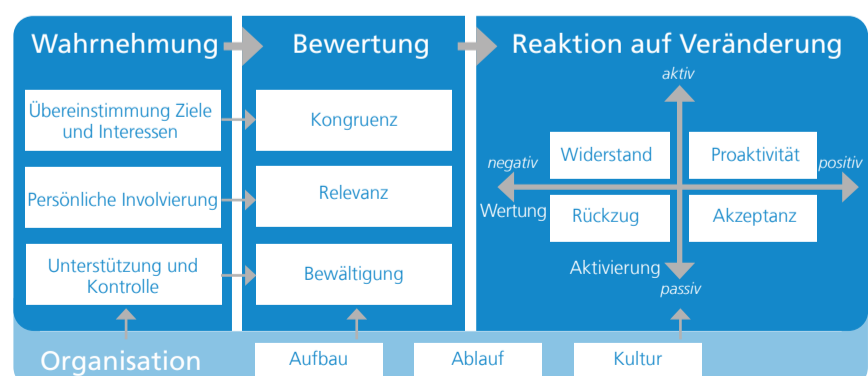
Organisationen sind soziale Systeme und bestehen aus Interaktionen zwischen Individuen und Gruppen. Die Struktur und der Hierarchieaufbau regeln dabei formal die Zuständigkeiten, wobei die tatsächlichen Arbeitsprozesse in der Ablauforganisation festgelegt werden. Die Organisationskultur ist darin eingebettet. Gerade bei der Bewertung von neuen, unbekanntenen Situationen wie Veränderungen ist die Einschätzung anderer eine wichtige Quelle (social-information-processing, Salancik und Pfeffer 1978). Generell gilt: Existiert eine Haltung (z. B. gegenüber einer Veränderung) in einer relevanten Gruppe, ist es wahrscheinlicher, dass Personen ihr Verhalten daran orientieren, also z. B. Widerstand zeigen (Jimmieson et al. 2008). In Gruppen existieren so gemeinsame Überzeugungen und Haltungen, die die Wahrnehmung und damit auch Reaktionen auf Veränderungen und folglich das Auftreten von Widerständen beeinflussen (Rafferty et al. 2013; Augustsson et al. 2017). Fehlt die kollektive Überzeugung, dass die Veränderung bewältigt werden kann, ist Widerstand bzw. Rückzug vorprogrammiert (Abildgaard et al. 2019; Salanova et al. 2011). Stehen die gelebten Normen und Überzeugungen innerhalb der Organisation in Kontrast zu den Werten, die mit der Veränderung verknüpft werden, kann die Organisationskultur (Schein 2010) auch einen Widerstand für diese Veränderung darstellen (Burnes und Jackson 2011). Passen die Werte der angestrebten Veränderung und der Organisationskultur hingegen gut zusammen, kann diese unterstützend wirken (Weiner 2009). Organisationskultur hat also einen Einfluss auf die Wahrnehmung, Haltungen und Verhaltensweisen (Hu et al. 2012), die umgekehrt auch wieder die Organisationskultur beeinflussen und ausmachen (siehe Grafik IV). Es gilt, eine Passung herzustellen (siehe Kultur der Veränderung).

#### Beispiel: Passende Unternehmenskultur

In den 80er Jahren war Semco ein mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen und autokratisch organisiert. Es gab Kontrollen bei Beginn und Ende der Schichten, Kleidungsvorschriften und Privilegien für die Führungsetage. Die Mitarbeitenden waren unmotiviert, machten Dienst nach Vorschrift, der Geschäftsführer Ricardo trug viel Verantwortung und war überarbeitet.

Diese Situation wollte Ricardo verändern. Die Mitarbeitenden sollten zufrieden und motiviert zur Arbeit gehen, ihre eigenen Ideen einbringen und mehr Verantwortung tragen. Mit mehr Gestaltungsspielraum und Entscheidungsgewalt war es nicht getan. Ricardo stellte fest, dass zunächst eine Kultur des Vertrauens geschaffen werden musste. Erst dann trauen sich Mitarbeitende, Ideen einzubringen, gehen das Risiko ein, Fehler zu machen, und schöpfen aus den Gestaltungsmöglichkeiten Motivation.

Ricardo schaffte also sämtliche Kontrollen ab. Selbst nach Diebstählen setzte er keine Untersuchungen mehr an, die alle unter Verdacht gestellt hätten. Privilegien der Führungsetagen, wie reservierte Parkplätze, löste Ricardo auf. Ausgaben auf Dienstreisen verwalteten die Mitarbeitenden selbst. Mit diesen und weiteren Schritten trug Ricardo dazu bei, eine Umgebung des Vertrauens zu schaffen, in der Mitarbeitende selbst Verantwortung tragen können und das auch wollen. (Maddux et al. 2014)



**Grafik IV.** Schema Bewertung und Verhalten auf Veränderung mit Einfluss der Organisationskultur. Eigene Darstellung nach Folkman und Lazarus (1984) und Oreg et al. (2018).

Die Führung und das Top-Management haben bei der Ausgestaltung eine zentrale Bedeutung (Ke und Wei 2008; Schein 2010). Beispielsweise wirkt sich die wahrgenommene Fairness und Transparenz sowie das Vertrauen in die Führung auf das Verhalten bei Veränderungsprozessen aus (Costello und Arghode 2019). Führung kann als Unterstützung im Umgang mit Veränderung wahrgenommen werden (Fugate 2012). In KMU ist die Art des Führungsstils sehr unterschiedlich (z. B. Ates und Bititci 2011). Häufig bilden Geschäftsführende von KMU eine Einheit von Haftung und Eigentum (Ates und Bititci 2011). Die Reaktion auf Veränderung ist damit noch enger mit dem Verhalten und Mindset der Führung verwoben und zu einem großen Teil davon beeinflusst (Levy und Powell 1998). Allerdings können auch Manager Widerstand zeigen (van Marrewijk 2018). In diesem strukturellen Widerstand werden Ideen und Veränderungsinitiativen von Einzelpersonen oder Gruppen ohne Entscheidungskompetenz be- und verhindert. Generell hat ein hoher Grad an Bürokratie und Hierarchie oft eine geringere Innovations- und Veränderungskraft zur Folge. Simple und flachere Organisationsstrukturen hingegen, wie sie in KMU vorhanden sind (Chan et al. 2019), erleichtern Veränderungen (Ussman et al. 2001). Kommunikationswege sind hier kurz und wenig formalisiert (Psychogios et al. 2016). Die Informationsbeschaffung ist häufig nicht institutionalisiert, sondern läuft informell über persönliche Kontakte ab (Verworn et al. 2000). Änderungsimpulse und Innovationen kann so schnell nachgegangen werden (Dibrell et al. 2008). Die Ressourcenknappheit bewirkt jedoch einen gestärkten Fokus auf kurz- und mittelfristige Ziele (O'Regan et al. 2019), wobei Veränderungsimpulse verloren gehen.

#### Beispiel: Flache Hierarchien und Veränderungsimpulse

FAVI ist ein KMU mit Sitz in Hallencourt, Frankreich. Als Druckgussunternehmen ist es auf Kupferlegierungen spezialisiert und beschäftigt rund 400 Mitarbeitende. FAVI ist in sogenannten Mini-Fabriken organisiert, also Produktionseinheiten, die eine große Autonomie haben. FAVI zählt heute zu den innovativsten Unternehmen seiner Branche. Als Grund dafür werden die flache Aufbauorganisation, hohe Entscheidungsautorität der Produktionseinheiten und große Gestaltungsspielräume der einzelnen Mitarbeitenden gesehen. Die Führungskräfte haben nach diesem Vorbild primär die Aufgabe, die Mini-Fabriken zu unterstützen, ihre Autonomie und Gestaltungsspielraum gut einsetzen zu können.

Dabei sind Veränderungs- und Innovationsimpulse für KMU mit einem meist sehr beschränkten Budget für Forschung und Entwicklung sehr wertvoll. Die häufig alleinige Lenkung des Unternehmens bei KMU (Massis et al. 2018; Levy und Powell 1998) senkt die Akzeptanz gegenüber Unsicherheiten und die Experimentierfreude zusätzlich (Gray 2002). So laufen Unternehmerinnen und Unternehmer schnell Gefahr, Risiken im Vergleich zu Chancen mehr Gewicht zu verleihen. Verglichen mit Einzelpersonen agieren Gruppen risikofreudiger und sind überzeugter in der Umsetzung ihrer Entscheidung (Snizek und Henry 1989). Es kommt also darauf an, die flacheren Strukturen in KMU so zu nutzen und entsprechende Prozesse zu etablieren (siehe [Beteiligung](#)), dass diese zu erhöhter Veränderungsbereitschaft und erfolgreichen Veränderungen führen. Die Abläufe und der Aufbau der Organisation sollten sich also bestärken. Letztlich geht es bei Veränderungen um Lernprozesse (Murray und Chapman 2003; Yeo 2002), die von verschiedenen Faktoren wie dem Zusammenhalt und Aufbau (Brettel und Rottenberger 2013; Bhat et al. 2012) beeinflusst werden (siehe [Soziale Beziehungen](#)).

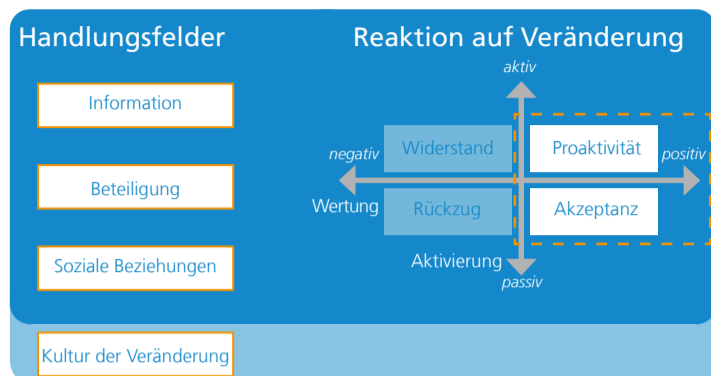
## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN, UM VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT ZU FÖRDERN

Die Auseinandersetzung mit Veränderung war im 20. Jahrhundert geprägt von der Suche, wie Widerstand verhindert und überwunden werden kann (siehe [Sichtweisen und Haltungen auf Veränderung und Widerstand](#)). Mit Blick auf die vier möglichen Reaktionen auf Veränderung (siehe [Grafik II](#)) lohnt es, stattdessen auf die positiven Reaktionen auf Veränderung zu fokussieren und diese zu begünstigen. Ein verbreitetes Konzept ist die organisationale Veränderungsbereitschaft (Weiner 2009), denn Mitarbeitende in Organisationen mit hoher Veränderungsbereitschaft unterstützen den Wandel häufiger (Herscovitch und Meyer 2002). Veränderungsbereitschaft meint eine Haltung, bei der Individuen und Organisationen fähig und gewillt sind, eine Veränderung mitzutragen (Holt et al. 2007). Auch sie wird von individuellen, organisationalen Faktoren sowie von Umgebungs- und Situationsfaktoren beeinflusst, befindet sich daher in einem ständigen Wandlungsprozess (Stevens 2013). Doch wie kann die Veränderungsbereitschaft einer Organisation bewusst gestärkt werden, um Veränderungsvorhaben erfolgreich und nachhaltig zu gestalten? Die positive Bewertung der Veränderung ist essenziell (siehe [Reaktion auf Veränderung](#)). Also werfen wir noch einmal einen Blick auf das bereits bekannte Schema zur Bildung der Reaktion auf Veränderung (siehe [Grafik IV](#)) mit den vier Einflussfaktoren auf die Bewertung: Kongruenz, Relevanz, Bewältigung und Organisation.

Kongruenz ist dann hoch, wenn die eigenen Ziele mit denen der Veränderung übereinstimmen. Eine gute Informationsgrundlage für jede einzelne Person ist für diese Einschätzung elementar (siehe [Information](#)). Gleichzeitig braucht es die Annahme und Wahrnehmung, dass die eigenen Interessen berücksichtigt werden. Eine aktive Beteiligung und Mitwirkung in allen Phasen der Veränderung wirkt hier unterstützend (siehe [Beteiligung](#)). Die Veränderung muss zeitlich absehbar eintreten und ihre Folgen eine direkte Auswirkung haben, um von Individuen und Gruppen als relevant eingestuft zu werden (Trope und Liberman 2010). Neben der zeitlichen Komponente braucht es einen hohen Grad an persönlicher Einbindung bzw. Involviertheit, um eine hohe Relevanz der Veränderung zu erhalten (Kreiner und Ashforth 2004). Dafür ist die Identifikation mit der Organisation entscheidend (Oreg et al. 2011) und damit auch die sozialen Bezüge innerhalb einer Organisation (siehe [Soziale Beziehungen](#)). Die soziale Unterstützung wirkt sich auch auf die Einschätzung aus, wie gut die Veränderung und ihre Folgen bewältigt werden können (Folkman und Lazarus 1984; Smith und Kirby 2009). Neben den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen wird hierfür auch die angenommene Unterstützung analysiert. Teilt eine Gruppe eine positive Bewertung über die Umsetzungsfähigkeit, haben deren Angehörige das Vertrauen, gemeinsam die Veränderung implementieren zu können (Gist und Mitchell 1992). Veränderungen sind in das Wirken und die Abläufe einer Organisation eingebettet. Es gilt also, eine Übereinstimmung zwischen der vorhandenen Kultur und der angestrebten Veränderung herzustellen (siehe [Kultur der Veränderung](#)).

Die beschriebenen Faktoren sind stark miteinander verwoben. Für die Übersichtlichkeit schlagen wir daher die vier Handlungsfelder Information, Beteiligung, soziale Beziehungen und Kultur vor.

Wir beleuchten deren positiven Einfluss auf die Reaktion auf Veränderungen (siehe Grafik V). In jedem Handlungsfeld ist eine kleine Auswahl an Methoden beschrieben, die dabei hilft, den positiven Einfluss dieses Handlungsfeldes zu entfalten.



**Grafik V.** Aufklärung Handlungsfelder für eine proaktive und akzeptierende Reaktion auf die Veränderung. Eigene Darstellung.

## Information

Die zentrale Rolle von Kommunikation bei Veränderungsprozessen ist schon lange bekannt (Barrett et al. 1995). Veränderung wird in und durch Kommunikation und Diskurse kreiert (Arnaout und Esposito 2018; Heracleous und Barrett 2001). Kommunikation kann also als Schlüssel für erfolgreichen Wandel (Arnaout und Esposito 2018) betrachtet werden. Kommunikation über die Veränderung bewirkt idealerweise einen Informationsgewinn für die Organisationsangehörigen und damit verbunden auch eine größere Akzeptanz (Wanberg und Banas 2000; Gopinath und Becker 2000). Eine kontinuierliche Informationsweitergabe wirkt sich positiv auf die Veränderungsbereitschaft aus (Schweiger und Denisi 1991). Mit mehr Informationen werden die Veränderung und ihre Folgen besser vorstellbar. So kann auch die gefühlte Unsicherheit reduziert werden (Bordia et al. 2003). Werden die Gründe für eine Entscheidung offengelegt, entsteht ein gemeinsames Problembewusstsein (Klein 1996). Für die Motivation und damit auch das Commitment, eine Veränderung zu unterstützen, braucht es die Einschätzung von Handlungsnotwendigkeit (Fishbein und Ajzen 1975; Meyer und Herscovitch 2001). Generell sind Menschen auch bereit, uninteressante Aufgaben zu übernehmen, solange die Bedeutung und der Wert davon klar ist (Ryan und Deci 2000). KMU haben oft einen guten informellen Informationsfluss (Verworn et al. 2000). Die Informationslage hängt aber somit häufig von den persönlichen Beziehungen innerhalb der Organisation ab. Es ist wichtig, auch Formate zu schaffen, die die gesamte Belegschaft mitnehmen und gleichzeitig den Austausch zwischen weniger verbundenen Mitarbeitenden fördern. Die folgende Methode kann als Anregung dafür dienen.

## METHODE: Info-Markt

Der Info-Markt ist eine interaktive Informationsveranstaltung, bei der einer größeren Gruppe in ungezwungener Atmosphäre Informationen übermittelt werden. Ein Info-Markt dauert in der Regel einen Tag, ist aber je nach Größe des Unternehmens und Menge an Themen anpassbar. Es werden etwa gleich gewichtete und gleich umfangreiche Themengebiete ausgewählt, die den Teilnehmenden an verschiedenen Stationen vorgestellt werden. Referentinnen und Referenten bereiten die Stationen vor und können sich durch die Aufteilung in kleinere Gruppen gut auf die jeweiligen Personen einstellen und auf deren Fragen und Anregungen eingehen. So entsteht eine vertrautere Atmosphäre mit mehr Interaktion, verglichen mit einer Informationsveranstaltung im Plenar-Stil. Gleichzeitig werden Austausch und Diskussion angeregt, so kann die Perspektive der Teilnehmenden auf die Themen Gehör finden.

## Beteiligung

Beteiligungsverfahren und aktive Einflussnahme auf das Geschehen haben positive Auswirkungen auf die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitenden gegenüber der Veränderung (Huang et al. 2010; Brimhall 2019; Allen et al. 2018). Beteiligung von Mitarbeitenden an Entscheidungen mindert die wahrgenommene Unsicherheit und erhöht die wahrgenommene Kontrolle (Bordia et al. 2003; Kark Smollan 2014; Gagne et al. 2000). Widerstand als Reaktion wird damit unwahrscheinlicher (Lines 2004), und die Folgen der Veränderung werden von Organisationsangehörigen als zu bewältigen eingestuft. Schon Beteiligung an Diskussionen und Meetings vermittelt Mitarbeitenden ein Gefühl der Kontrolle (Morgan und Zeffane 2003). Gleichzeitig erhöhen Beteiligungsverfahren die Unterstützungsbereitschaft der Mitarbeitenden (Seggewiss et al. 2019), welche essenziell für die Umsetzung der Veränderungen ist. Die Verfahren zur Beteiligung sind vielfältig und unterschiedlich im Grad der Beteiligung (Nielsen et al. 2006). Für die Auswahl des Verfahrens ist es wichtig, die Organisation und ihre Kultur zu berücksichtigen (siehe Kultur der Veränderung). Mit diesen Verfahren kann auch dem strukturellen Widerstand aus dem Management (van Marrewijk 2018; Gray 2002) begegnet und der Pool an Ideen und Vorstellungen innerhalb eines KMU genutzt werden. Die folgenden Methoden geben einen Einblick in Beteiligung bei der Themenbearbeitung, Zielsetzung und Ideenfindung.

## METHODE: Open Space Technology

Die Open Space Technology ist eine Moderationstechnik für kleine und große Gruppen und wurde im Jahr 1969 von Harrison Owen entwickelt. Owen stellte fest, dass der Austausch zwischen Konferenzteilnehmenden in der Pause den bedeutendsten und effektivsten Teil einer Konferenz darstellt. Die Open Space Technology überträgt die Dynamik, das Interesse und die Synergieeffekte eines Pausengesprächs auf eine gesamte Veranstaltung (Vorgehensweise siehe Grafik VI). Teilnehmende können selbst bestimmen, an welchem Thema sie wie lange mitarbeiten. So können unterschiedliche Persönlichkeiten und Arbeitsweisen nebeneinander existieren (siehe Schmetterling und Biene). Neben der Möglichkeit der aktiven Beteiligung wird so auch die Selbstorganisation und Selbstbestimmung gefördert.

### Planung:

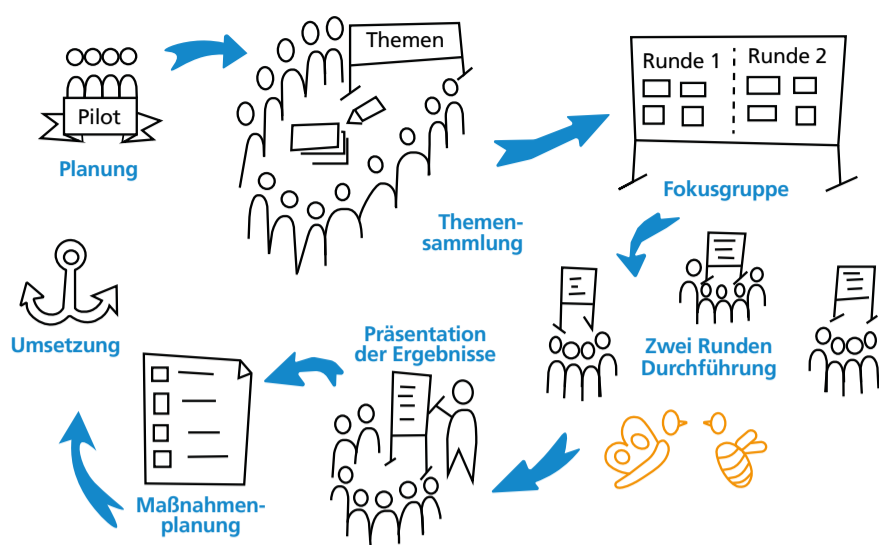
Das Top-Management lädt die Organisationsangehörigen zu einer Open-Space-Versammlung zu einem zentralen unternehmensspezifischen Thema ein. Wichtig ist, dass das Thema vergleichsweise offen gewählt wird, um genügend Freiraum für den Austausch zu bieten.

### Themen finden:

Zu Beginn werden zu dem festgesetzten zentralen Thema konkretere Themenvorschläge gesucht. Alle Teilnehmenden können Themen einbringen. Nach Vorstellung der Themen und Bekanntgabe von Zeit und Ort der Fokusgruppen, die diese Themen bearbeiten, entscheiden die Teilnehmenden selbst, welches Thema oder welche Themen sie näher bearbeiten möchten.

### Fokusgruppen:

In den Fokusgruppen werden die Themen dann diskutiert; ein Maßnahmenplan wird erstellt. Die Fokusgruppen dauern in der Regel zwischen 90 und 120 Minuten. Die Gruppenzusammensetzung ist jedoch nicht starr, Teilnehmende können auch bei verschiedenen Themen mitwirken. Die Fokusgruppen organisieren sich selbstständig und können beispielsweise eine Person bestimmen, die sie moderierend durch die Zeit leitet. Nach Ende der Fokusgruppen werden die erarbeiteten Ergebnisse auf einer Nachrichtenwand veröffentlicht.



Grafik VI. Ablauf einer Open Space Technology. Eigene Darstellung in Anlehnung an von Meisterbar (2017).

### Maßnahmenplanung:

Bei einer abschließenden Plenarsitzung werden die Ergebnisse und abgeleiteten Maßnahmen präsentiert und diskutiert. Nach einer Gewichtung der identifizierten Maßnahmen sollen diese Schritt für Schritt im Unternehmen implementiert werden. Dabei können die Teilnehmenden sich für die Umsetzung melden und diese mittragen.



#### »Schmetterlinge«:

Der Schmetterling ist eher zurückhaltend. Er flattert von einer Arbeitsgruppe zur anderen und sammelt unterschiedliche Eindrücke. Zwischendurch macht er eine Pause und führt produktive Gespräche. So kann der Schmetterling als Botschafter fungieren und Themen verbinden.

#### »Bienen«:

Die Biene arbeitet eifrig und ergebnisorientiert an den Themen. Sie nimmt in vollem Umfang an einer Fokusgruppe teil und bringt sich ein. Dabei verweilt die Biene so lange in dieser Gruppe, bis sie keinen Beitrag mehr leisten kann. Dann erst zieht sie weiter zur nächsten Gruppe.



## METHODE: Objective Key Results

Objective Key Results (OKR) ist eine Methode zur Formulierung und Umsetzung von Zielen. Die Methode verbindet Top-Down-Vorgaben durch das Management mit einer Bottom-Up-Planung durch Teams und Mitarbeitende. Die OKR-Methode hilft Unternehmen dabei, sich auf die wichtigen Dinge zu fokussieren. Sie kann Ziele von Mitarbeitenden und Teams besser in Einklang bringen und erhöht deren Messbarkeit. Dabei sind Mitarbeitende als Experten für ihren Aufgabenbereich gefragt, da sie die Ziele ihrer Arbeit selbst festlegen. So wird neben Klarheit und Struktur auch die erlebte Sinnhaftigkeit unterstützt und der eigene Einfluss zum Unternehmenserfolg herausgearbeitet. In Absprache mit den Vorgesetzten werden die Ziele (Objectives) und deren Messkriterien bzw. erwartete Resultate (Key Results) festgelegt.

Zu beachten ist, dass die definierten Ziele und Kernergebnisse für alle Teams einsehbar sind, beispielsweise an Whiteboards oder über Software. So ist transparent, woran die anderen gerade arbeiten. Doppelarbeit kann so vermieden und Abstimmung erleichtert werden. Außerdem geht es nicht um das bloße Abarbeiten von Aufgaben: Im Fokus steht, was die Arbeit des Einzelnen tatsächlich in Bezug auf die Unternehmensziele bringt. In regelmäßigen Abständen werden die Zielvorgaben geprüft und, sofern notwendig, angepasst.

### Unternehmensvision

Welches relevante Problem soll durch das Unternehmen gelöst werden? Wofür steht das Unternehmen?

### Unternehmensziele (Objectives)

Welche konkreten Ziele sollen erreicht werden?

Nach dem OKR-Modell werden Ziele nicht von den Führungskräften, sondern von den Teams selbst definiert. Die Mitarbeitenden überlegen, wie sie in ihrem Aufgabenbereich am besten zum Unternehmenserfolg und den übergeordneten Zielen des Unternehmens beitragen können. Diese Ideen werden dann mit den Vorgesetzten besprochen.

### Kernergebnisse (Key Results)

Kernergebnisse beschreiben, wie die einzelnen Ziele erreicht werden. Die Kernergebnisse werden gemeinsam von Mitarbeitenden und Vorgesetzten auf Basis der Objectives vereinbart. Für alle Mitarbeitenden ist so deutlich, wie sie individuell zu dem Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Durch diese Transparenz wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Unternehmensziele tatsächlich erreicht werden.

#### Beispiel: Objective Key Results

Objective: Wir haben eine einzigartige Kollaborationskultur.

Key Results:

100% der Neueinstellungen sind Teil eines Buddy-Programms. Die Buddys kommen dabei aus einer anderen Abteilung, als die/der neue Mitarbeitende und unterstützen bei der Ankunft im Unternehmen.

Mindestens fünf cross-funktionale Teams pro Quartal praktizieren abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Dabei arbeiten Mitarbeitende aus mindestens drei verschiedenen Abteilungen zusammen.

Einmal im Monat gibt es das Angebot, Blind Lunches wahrzunehmen.

## METHODE: Ideenwettbewerb

Ideenwettbewerbe innerhalb von Unternehmen fördern die Nutzung der Vielfalt und des Ideenreichtums in Unternehmen. Mitarbeitende erhalten dabei die Möglichkeit, Ideenskizzen einzureichen zu einem festgelegten Themen- bzw. Aufgabenkomplex. Oft folgt nach Auswahl der Idee auch eine Beteiligung bei der Weiterverfolgung und Umsetzung dieser Idee. Die Beteiligung steht allen Mitarbeitenden frei und ist unabhängig von ihrer aktuellen Position und Aufgabenstellung. Es gibt unterschiedliche Praktiken für Ideenwettbewerbe – sie sollten gut zum jeweiligen Unternehmen und dessen Unternehmenskultur passen. Folgende Punkte sollten mit Blick auf das spezifische Unternehmen festgelegt werden:

#### Ideen einreichen

Wie lange und auf welchem Wege können Ideen eingereicht werden? Welchen Detailierungsgrad sollen die Ideen aufweisen?

#### Ideen auswählen

Wie viele Ideen werden ausgewählt (welches Budget steht zur Verfügung)? Wer wählt eine oder mehrere der eingereichten Ideen aus? Ist das ein Gremium aus Mitarbeitenden oder Personen des Top-Management?

#### Ideen umsetzen

Wie weit werden die Ideen noch in die Umsetzung begleitet? Erhalten die Ideengeberinnen und -geber die Möglichkeit, dabei mitzuwirken?

Ideenwettbewerbe können auch außerhalb von Unternehmen stattfinden. Unter dem Begriff Open Innovation werden unter Mithilfe von Kunden neue Angebote entwickelt und getestet. Für KMU gibt es mittlerweile einige Förderungsmöglichkeiten für die (Weiter-)Entwicklung von Innovationen (Rammer et al. 2016).

## Soziale Beziehungen

Emotionen beeinflussen, wie wir eine Situation wahrnehmen und die Informationen aufnehmen und interpretieren (Damasio 2010). Emotionale Reaktionen sind ein wichtiges Instrument für die Sicherung von Bereitschaft und Commitment bei Veränderungen (Eriksson 2004; Huy 2002; Lines 2005). Denn stärkere Emotionen sind auch ein Indikator für die persönliche Involvement und Relevanz (vgl. Grafik IV). Soziale Beziehungen haben einen Einfluss auf Emotionen. So können Ängste beispielsweise durch die Anwesenheit einer näherstehenden Person reduziert werden (Hüther 2016). Eine positive Stimmung innerhalb der Arbeitsgruppe ist verknüpft mit einer generell höheren Veränderungsbereitschaft (Rafferty et al. 2013; Rafferty und Restubog 2017). So hat auch das Organisationsklima einen starken Einfluss auf die Reaktion auf Veränderungen und den Umgang mit aufkommenden Unsicherheiten (Hatjidis et al. 2019). Soziale Unterstützung steigert die wahrgenommene Kontrolle und reduziert negative Emotionen (Shaw et al. 1993). Es lohnt sich also, in den Zusammenhalt von Teams und Arbeitsgruppen zu investieren und so den Stress durch die Veränderung zu reduzieren (Vakola und Ioannis 2005). Gleichzeitig stellt ein gut funktionierendes Team die Basis für eine hohe Performanz dar (Duhigg 2016; Bergmann und Schaeppi 2016), auch in Bezug auf die Umsetzung von Veränderungen. Dabei kommt es weniger auf einzelne Teammitglieder an, als vielmehr auf die Art und Weise der Zusammenarbeit (Duhigg 2016; Bergmann und Schaeppi 2016; Edmondson und Lei 2014). Die folgenden drei Beispiele bieten eine Anregung für einfach durchzuführende Methoden.

## METHODE: Check-in

Der Check-in bei Meetings stellt eine Routine dar, die gleichzeitig ein gemeinsames Ankommen ermöglicht und Vertrautheit zwischen den Teammitgliedern schafft. Kurze persönliche Fragen und Antworten schaffen eine aufgelockerte und vertraute Atmosphäre und verbessern die Zusammenarbeit von Teams nachhaltig.

Zu Beginn des Meetings wird eine Frage gestellt, die alle Teilnehmenden nacheinander beantworten. Diese Frage kann sich auf die aktuelle Situation beziehen (wie geht es dir gerade?) oder auf generellere Vorstellungen und Vorlieben (welche Superkraft hättest du gerne?). Die Frage kann von jeder teilnehmenden Person eingebracht werden. Alternativ lassen sich Webseiten wie <http://checkin.daresay.io/> nutzen. Eine andere Variante ist der Start mit der immer gleichen Frage (siehe Beispiel Check-in). Zeitmanagement ist wichtig bei Meetings. Es wird also definiert, wie genau auf die Frage geantwortet werden soll (z. B. in einem Satz, in einem Wort).

### Beispiel: Check-in

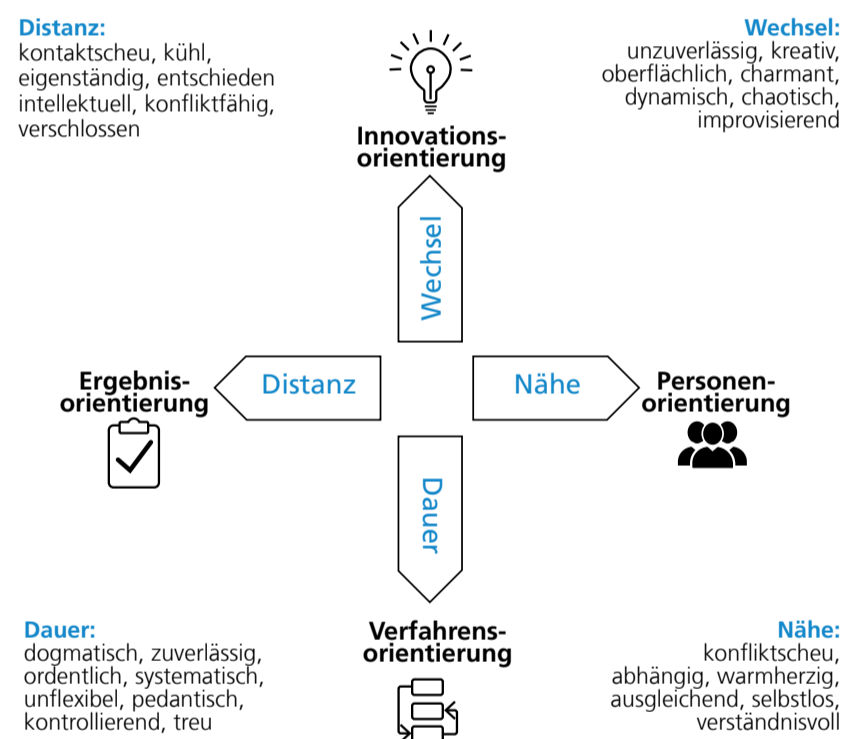
Die Firma Gottlieber Spezialitäten AG ist für ihre gefüllten Waffelröllchen bekannt und hat ihren Sitz mit rund 80 Mitarbeitenden in Gottlieben, Schweiz. Meetings beginnen immer mit derselben Frage, die alle Teilnehmenden reihum beantworten: In welcher Situation hast du eine Person bei etwas Gutem »erwischt«?

Laut Geschäftsführer Dieter Bachmann führt dieses Format dazu, dass mehr gelobt statt kritisiert wird. Außerdem nimmt die Angst vor Fehlern ab, während die Offenheit, Gedanken und Ideen zu äußern, zunimmt. (Fueglistaller et al. 2015)

## METHODE: Team-Analyse

Die Team-Analyse nach dem Riemann-Thomann-Modell fördert das Verständnis der Teammitglieder füreinander. Es zeigt unterschiedliche Bedürfnisse und die daraus entstehenden Arbeits- und Verhaltensweisen auf. Dem Modell liegen die vier Pole Distanz, Nähe, Wechsel und Dauer (siehe Grafik VII) zugrunde. Jede Person verfügt über Fähigkeiten und Bedürfnisse zu allen vier Polen. Jedem der vier Pole lassen sich spezifische Haltungen und Verhaltensweisen zuordnen. Manche Menschen entwickeln im Laufe ihres Lebens ausgeprägte Tendenzen zu einem der vier Pole. Auch Teamkulturen lassen sich auf diesem Raster eintragen.

Eine Analyse hilft Teams, ein gemeinsames Verständnis ihrer aktuellen kollektiven und individuellen Arbeitsweise zu entwickeln und ein Bewusstsein für die jeweiligen Bedürfnisse und daraus entstehenden Verhaltensweisen zu schaffen. Dafür schätzen sich die Teilnehmenden (oder das Team) selbst ein und verorten ihre Position (bzw. die des Teams) in Bezug auf die vier Pole. Diese Positionierung kann auf einem Flipchart mit Klebepunkten oder mit einer physischen Aufstellung erfolgen. Danach findet ein Austausch darüber statt. So können die Erkenntnisse geteilt und Anregungen für eine bessere Zusammenarbeit festgehalten und diskutiert werden.



Grafik VII. Riemann-Thomann-Modell zur Team-Analyse. Eigene Darstellung.

## METHODE: Blind Lunch

Der Blind Lunch basiert auf der Idee, Mitarbeitende eines Unternehmens, welche im Arbeitsalltag wenig oder keine Berührungspunkte haben, bei einem Mittagessen zusammen zu bringen. Blind Lunches sollen funktionale Grenzen bzw. alltägliche Distanzen abbauen und das interne Unternehmensnetzwerk stärken. Resultate sind etwa die Verbesserung des Betriebsklimas sowie ein größeres Verständnis und Anerkennung der Wichtigkeit verschiedener Aufgabenbereiche. Gleichzeitig findet ein Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen verschiedenen Mitarbeitenden und Abteilungen statt. Das fördert eine offene Kooperationskultur. Die Anmeldung ist freiwillig und unabhängig von der Hierarchiestufe. Mittlerweile gibt es verschiedene Software-Anbieter, die die Organisation von Blind Lunches über Applikationen übernehmen.

### Beispiel: Blind Lunch

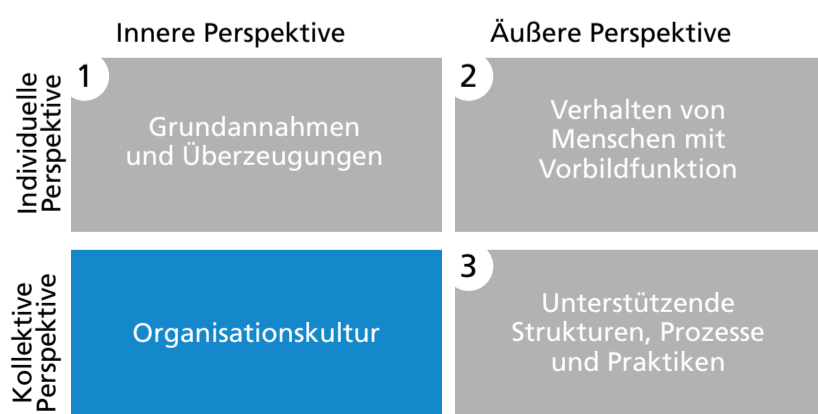
Die Firma car2go ist ein Car-Sharing-Anbieter, der 2019 zusammen mit Drive Now in der Marke SHARE NOW aufging. Die Blind-Lunch-Plattform *Luncher* sollte 500 Mitarbeitende in verschiedenen Standorten und Kontinenten auf ungezwungene Weise in Kontakt miteinander bringen und den internen Zusammenhalt stärken. Mitarbeitende von Car2go konnten sich auf dieser Plattform auf freiwilliger Basis registrieren. Aus dem Pool der Registrierten wurden zufällig Lunch-Paare gezogen. Die genaue Verabredung (Datum, Zeit und Ort) zu diesen Blind Lunches übernahmen dann die zugelosten Kolleginnen und Kollegen selbstständig. Neue Kolleginnen und Kollegen konnten so schneller im Unternehmen ankommen und langjährige Mitarbeitende über ihren gewohnten Arbeitsalltag hinaus in andere Arbeitswelten schauen. (Kremer 2018)

## Kultur der Veränderung

Die Kultur einer Organisation hat mit ihren Normen und Werten einen großen Einfluss auf die Vorgänge innerhalb einer Organisation (Schein 2010). Generell können Veränderungen Teil der Kultur und Arbeitsweise einer Organisation sein (Karvonen et al. 2018). Kultur nimmt in der digitalen Transformation eine besondere Rolle ein (Hartl und Hess 2017). Für Veränderungen gilt es, sich zunächst die aktuelle Kultur bewusst zu machen und dann Schritte in die gewünschte Richtung anzustoßen (Weiner 2009). Ein Verständnis der Organisationskultur und ihrer Facetten zu erhalten, ist nicht einfach (Burnes und Jackson 2011). Kulturveränderungen bedeuten auch Veränderungen von Verhaltensweisen und eine Anpassung an neue Praktiken und Prozesse. Um das Handlungsrepertoire zu erweitern, ist es hilfreich, neue Impulse von anderen zu erhalten und im sicheren Rahmen auszuprobieren. Die folgenden Methoden ermöglichen eine Kulturanalyse und unterstützen die Veränderung von Kultur.

### METHODE: Kulturanalyse

Die Kulturanalyse in Anlehnung an das Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilbers (2001) bietet eine hilfreiche Systematik, die gelebte Kultur eines Unternehmens zu verstehen. Die Analyse basiert auf den Perspektiven innen (implizit), außen (explizit/sichtbar) sowie individuell oder kollektiv (siehe Grafik VIII). Die Grundannahme des Vorgehens der Kulturanalyse ist, dass sowohl individuelle Denkweisen als auch vom Unternehmen vorgegebene Systeme der Zusammenarbeit eng miteinander verwoben sind. Dies entspricht einer Sichtweise, die eine eher konformistische leistungsorientierte Weltsicht mit Fokus auf »harte«, messbare Faktoren um weitere relevante Elemente ergänzt.



Grafik VIII. System der Kulturanalyse. Abbildung nach Laloux (2015) auf Kultur angewendetes Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilbers (2001).

### Grundannahmen und Überzeugungen sichtbar machen

Interne Reflexion über Grundannahmen und Überzeugungen.

- Wie ist der Umgang miteinander?
- Wer macht im Unternehmen Karriere?
- Wer gilt als erfolgreich?
- Wofür stehen die Führungskräfte in besonderer Weise?

Hilfreich können auch Gespräche mit Außenstehenden sein.

### Verhalten von Vorbildern/Key Playern anschauen

Welche Verhaltensweisen können bei Personen mit Vorbildfunktion beobachtet werden?

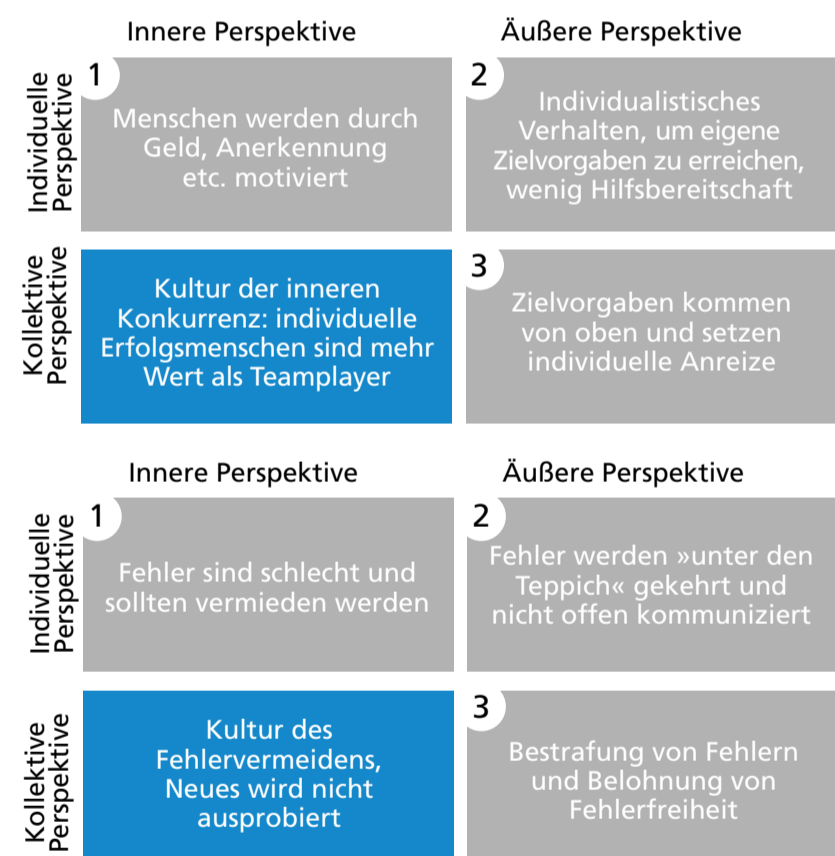
### Strukturen und Prozesse analysieren

Welche Verhaltensweisen werden begünstigt und verstärkt?

### Integration der vorherigen Schritte und Fazit

Beschreibung der Kultur auf Basis der Ergebnisse der vorangegangenen drei Schritte.

Die Kulturanalyse kann detailliert für die gesamte Kultur im Unternehmen ausgefüllt werden – oder auch speziell für bestimmte Aspekte innerhalb der Kultur (siehe Grafik IX). Bei beiden Varianten erhält man gute Ansatzpunkte und Hinweise, wo Veränderungen stattfinden sollten. Für die Analyse können verschiedene Verfahren gewählt werden. Über Interviews, Fragebogen oder Fokusgruppen lassen sich Informationen für eine Kulturanalyse zusammentragen. Auch Reflexionsräume können einen guten Rahmen bieten, die oben genannten Fragen gemeinsam zu beantworten. Es gilt, sensibel und vertraulich vorzugehen, um die jeweiligen Überzeugungen herauszufiltern.



Grafik IX. Beispiele für die Analyse bestimmter Aspekte der Organisationskultur. Oben Kulturanalyse zur Zusammenarbeit; unten Kulturanalyse zu Umgang mit Fehlern. Eigene Darstellung nach Laloux (2015).

### METHODE: Reflexionsräume

In Reflexionsräumen tauschen sich Organisationsangehörige über einen bestimmten Sachverhalt oder Wert (Konfliktlösung, Umgang mit Fehlern, Vertrauen etc.) und dessen Umsetzung im Arbeitsalltag aus. Nach einem kurzen Input und Einführung in den Sachverhalt findet ein intensiver Austausch in Kleingruppen statt. Über diese Reflexion schärfen und kreieren Organisationsangehörige ein gemeinsames Verständnis ihrer Grundannahmen und geteilten Überzeugungen (siehe Methode: Kulturanalyse).



Die Reflexionsräume können also dafür da sein, sich der vorhandenen Organisationskultur bewusst zu werden. Wichtig ist, nach Analysen auch den Blick in die Zukunft anzuschließen und zu thematisieren. Reflexionsräume können auch genutzt werden, um Anregungen für Veränderungen zu finden und zu diskutieren. Auch beim Aufbau einer neuen Einheit oder Organisation können hier grundlegende Werte und Überzeugungen festgelegt werden (siehe [Beispiel: In Reflexionsräumen gemeinsame Werte finden](#)). Vertrauen und gute soziale Beziehungen sind die Voraussetzung, dass dieser offene Austausch funktioniert.

Ablauf eines Reflexionsraums für eine Wertediskussion:  
Die Fragen werden nacheinander diskutiert:

- Was bedeutet dieser Wert für uns?
- Wie äußert sich dieser Wert in Handlungen?
- Wie könnten diese Handlungen anders interpretiert werden?
- Wie können wir die Einhaltung dieses Wertes in unserem Organisationsalltag prüfen und evaluieren?
- Wie wird dieser Wert unsere Beziehungen und Interaktionen beeinflussen und verändern?

#### Beispiel: In Reflexionsräumen gemeinsame Werte finden

Die Firma Zappos wurde im Jahre 1999 gegründet und hat sich zu einem erfolgreichen Online-Händler für Schuhe entwickelt. Bei Zappos nahmen sich die Mitarbeitenden in den Anfängen des Unternehmens viel Zeit, um gemeinsame Werte zu finden. Zentral war die Motivation des Mitbegründers Tony Hsieh, dass er und alle anderen Mitarbeitenden gern zur Arbeit kommen sollten. Er hatte das Bild einer Familie vor Augen. In Reflexionsräumen wurde viel über dieses Bild diskutiert, was damit genau verbunden und wie es in Bezug auf Zappos ausgestaltet werden sollte. Aus diesen Gesprächen leiteten die Zappos-Mitarbeitenden gemeinsam konkrete Handlungen ab, die diese Werte beinhalten und den Aufbau und Erhalt der intendierten Kultur unterstützen. Ein Beispiel für konkrete Regeln und Handlungsweisen ist die No-Clean-Desk-Policy. Sie besagt, dass alle Mitarbeitenden den Arbeitsplatz ohne Einschränkungen nach den eigenen Wünschen gestalten können.

Auch heute sind die Werte und der Erhalt der Unternehmenskultur bei Zappos sehr wichtig. So bekommen Bewerberinnen und Bewerber eine Geldprämie, wenn sie nicht bei Zappos anfangen. Damit soll sichergestellt werden, dass die neuen Mitarbeitenden tatsächlich in die Zappos-Familie passen und die gemeinsamen Werte teilen.

## METHODE: Actionstorming

Eine Veränderung der Kultur bedingt und bedeutet auch eine Veränderung von Verhaltensweisen (siehe [Methode: Kulturanalyse](#)). Es gilt also, das Verhaltensrepertoire zu erweitern und Verhalten neu bzw. umzulernen. Das Actionstorming unterstützt diesen Prozess. Actionstorming ähnelt der namensverwandten Methode Brainstorming (Sprouts 2017). Zu konkreten Situationen werden verschiedene Verhaltensweisen gesammelt und gleich in geschützter Atmosphäre von kleineren Gruppen und Teams ausprobiert. So entstehen spielerisch Ideen für alternative Verhaltensweisen. Gleichzeitig wird experimentelles Lernen und eine Lernkultur eingeführt und etabliert. Das Actionstorming verknüpft verschiedene Elemente aus dem Improvisationstheater, Design Thinking und Forumtheater (Moors et al. 2013).

### Ziel definieren

Was wollen wir heute erreichen? Mit welchem Themenkomplex wollen wir uns beschäftigen? Wo möchten wir Vorschläge erhalten für Änderungen in unserem Verhalten? Das Ziel kann auch vorgegeben sein.

### Warm-up

Miteinander warm werden und die Verhaltensregeln für das Actionstorming festlegen.

### Situation vorstellen

Konkrete Situationen zum ausgewählten Thema werden vorgestellt (jede und jeder kann eine Situation einbringen).

### Storming zu Verhaltensweisen

Sammlung alternativer Verhaltensweisen zu diesen konkreten Situationen (der Reihe nach).

### Erproben Verhaltensweisen

Die beschriebene Situation wird nachgespielt und gesammelte alternative Verhaltensweisen werden ausprobiert.

## ZUSAMMENFASSUNG |

Für erfolgreiche Veränderungen sind die Reaktionen der Organisationsangehörigen auf allen Ebenen (kollektiv und individuell) zu betrachten. Es lohnt sich, die eigene Haltung bezüglich Veränderungen und Reaktionen darauf (z. B. Widerstand) zu beleuchten und zu hinterfragen. Bei dem komplexen Zusammenwirken der Veränderung mit dem Individuum und der Organisation, ihren Strukturen und der Kultur gibt es diverse Anknüpfungspunkte, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. Wir haben die vier Handlungsfelder Information, Beteiligung, soziale Beziehungen und Kultur beleuchtet und hilfreiche Methoden betrachtet.

Das Team [Data Mining und Wertschöpfung](#) wünscht allen Unternehmen gute Verläufe ihrer Veränderungsprozesse! Dabei unterstützen wir Sie gern. Kommen Sie einfach auf uns zu!

### Ansprechpartnerin

Sonja Ries

Telefon: +49 341 231039-276

Email: [sonja.ries@imw.fraunhofer.de](mailto:sonja.ries@imw.fraunhofer.de)

# LITERATURVERZEICHNIS

Abildgaard, J. S.; Nielsen, K.; Wählin-Jacobsen, C. D.; Maltesen, T.; Christensen, K. B.; Holtermann, A. (2019): 'Same, but different': A mixed-methods realist evaluation of a cluster-randomized controlled participatory organizational intervention. In: *Human Relations*, 001872671986689. DOI: [10.1177/0018726719866896](https://doi.org/10.1177/0018726719866896).

Ajzen, I. (2001): Nature and operation of attitudes. In: *Annual review of psychology* 52, S. 27–58. DOI: [10.1146/annurev.psych.52.1.27](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27).

Allen, S.; Winston, B. E.; Tatone, G. R.; Crowson, H. M. (2018): Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership* 29 (1), S. 123–140. DOI: [10.1002/nml.21311](https://doi.org/10.1002/nml.21311).

Arnaut, B.; Esposito, M. (2018): The value of communication in turbulent environments: how SMEs manage change successfully in unstable surroundings. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (34(4)), 500-515. DOI: [10.1504/IJESB.2018.093576](https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.093576).

Ates, A.; Bititci, U. (2011): Change process: a key enabler for building resilient SMEs. In: *International Journal of Production Research* 49 (18), S. 5601–5618. DOI: [10.1080/00207543.2011.563825](https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825).

Augustsson, H.; Richter, A.; Hasson, H.; Thiele Schwarz, U. von (2017): The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 53 (3), S. 349–368. DOI: [10.1177/0021886317691930](https://doi.org/10.1177/0021886317691930).

Barrett, F. J.; Thomas, G. F.; Hocevar, S. P. (1995): The Central Role of Discourse in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 31 (3), S. 352–372. DOI: [10.1177/0021886395313007](https://doi.org/10.1177/0021886395313007).

Bergmann, B.; Schaeppi, J. (2016): A data-driven approach to group creativity. In: *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/a-data-driven-approach-to-group-creativity>, zuletzt geprüft am 17.8.2020.

Bhat, A. B.; Verma, N.; Rangnekar, S.; Barua, M. K. (2012): Leadership style and team processes as predictors of organisational learning. In: *Team Performance Management* 18 (7/8), S. 347–369. DOI: [10.1108/13527591211281101](https://doi.org/10.1108/13527591211281101).

Bordia, P.; Hobman, E.; Jones, E.; Gallois, C.; Callan, V. J. (2003): Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. In: *Journal of Business and Psychology* 18 (4), S. 507–532. DOI: [10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7](https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7).

Bovey, W. H.; Hede, A. (2001): Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. In: *Leadership & Org Development J* 22 (8), S. 372–382. DOI: [10.1108/01437730110410099](https://doi.org/10.1108/01437730110410099).

Brettel, M.; Rottenberger, J. D. (2013): Examining the Link between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Journal of Small Business Management* 51 (4), S. 471–490. DOI: [10.1111/jsbm.12002](https://doi.org/10.1111/jsbm.12002).

Brimhall, K. C. (2019): Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. In: *Nonprofit Management and Leadership* 30 (1), S. 31–49. DOI: [10.1002/nml.21368](https://doi.org/10.1002/nml.21368).

Burnes, B.; Jackson, P. (2011). Success and Failure. In *Organizational Change: An Exploration of the Role of Values*. In: *Journal of Change Management* 11 (2), S. 133–162. DOI: [10.1080/14697017.2010.524655](https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655).

Chan, C. M.L.; Teoh, S. Y.; Yeow, A.; Pan, G. (2019): Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. In: *Info Systems J* 29 (2), S. 436–455. DOI: [10.1111/isj.12215](https://doi.org/10.1111/isj.12215).

Costello, J. E.; Arghode, Vishal V. (2019): Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology. In: *MRR ahead-of-print (ahead-of-print)*. DOI: [10.1108/MRR-05-2019-0214](https://doi.org/10.1108/MRR-05-2019-0214).

Damasio, A.R (2010): *Self Comes To Mind: Constructing The Conscious Brain*. 1st ed. New York, NY.: Pantheon Books.

Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2012): Self-Determination Theory. In: P. A. van Lange (Hg.): *Theories of social psychology*. Los Angeles, Calif.: Sage, S. 416–437.

Dibrell, C.; Davis, P. S.; Craig, J. (2008): Fueling innovation through information technology in SMEs. In: *Journal of Small Business Management* (46(2)), 203-218. DOI: [10.1111/j.1540-627X.2008.00240.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00240.x)

Duhigg, C. (2016): What google learned from its quest to build the perfect team. New research reveals surprising truth about why some work groups thrive and others falter. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>, zuletzt geprüft am 17.7.2020

Edmondson, A. C.; Lei, Z. (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1 (1), S. 23–43. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305).

Eriksson, C. B. (2004): The effects of change programs on employees' emotions. In: *Personnel Review*. DOI: [10.1108/00483480410510642](https://doi.org/10.1108/00483480410510642).

Feldman Barret, L.; Russell, J. A. (1998): Independence and bipolarity in the structure of current affect. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (4), S. 967–984. DOI: [10.1037/0022-3514.74.4.967](https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.4.967).

Festinger, L. (1962): *A theory of cognitive dissonance (Vol. 2)*. Stanford university press.

Fishbein, M.; Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

Folkman, S.; Lazarus, R. S. (1984): *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY.: Springer Publishing Company.

Ford, J. D.; Ford, L. W.; D'Amelio, A. (2008): Resistance to Change: The Rest of the Story. In: *AMR* 33 (2), S. 362–377. DOI: [10.5465/amr.2008.31193235](https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235).

Fueglistaller, U.; Fust, A.; Brunner, C.; Althaus, B. (2015): *KMU und ihre Innovationskraft: Inspirationen für den KMU-Alltag*. <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/241157>.

Fugate, M. (2012): The Impact of Leadership, Management, and HRM on Employee Reactions to Organizational Change. In: J. J. Martocchio, A. Joshi und H. Liao (Hg.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, Bd. 31. Bradford: Emerald Group Publishing Limited (Research in Personnel and Human Resources Management, v.31), S. 177–208. DOI: [10.1108/S0742-7301\(2012\)0000031007](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2012)0000031007)

Fugate, M.; Soenen, G. (2018): Predictors and processes related to employees' change-related compliance and championing. In: *Personnel Psychology* 71 (1), S. 109–132. DOI: [10.1111/peps.12235](https://doi.org/10.1111/peps.12235).

Gagne, M.; Koestner, R.; Zuckerman, M. (2000): Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination1. In: *J Appl Social Psychol* 30 (9), S. 1843–1852. DOI: [10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x).

Gilbert, P.; Raulet C. N.; Teglborg, A. (2013): Work organisation and innovation - Case study: FAVI, France. In: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl/249/>.

Gist, M. E.; Mitchell, Terence R. (1992): Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. In: *AMR* 17 (2), S. 183–211. DOI: [10.2307/258770](https://doi.org/10.2307/258770).

Gopinath, C.; Becker, T. E. (2000): Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture. In: *Journal of Management* 26 (1), S. 63–83. DOI: [10.1177/014920630002600107](https://doi.org/10.1177/014920630002600107).

Gray, C. (2002): Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*. (Vol. 9 No. 1), S. 61–72. DOI: [10.1108/14626000210419491](https://doi.org/10.1108/14626000210419491).

Hartl, E.; Hess, T. (2017): The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. [Link](#).

Hatjidis, D.; Griffin, M.; Younes, M. (2019): Linking universal network quality perception and change readiness. In: *Int J of Org Analysis* 27 (4), S. 1017–1035. DOI: [10.1108/IJOA-06-2018-1442](https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1442).

- Heracleous, L.; Barrett, M. (2001): Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. In: *Academy of Management Journal* 44 (4), S. 755–778. DOI: [10.2307/3069414](https://doi.org/10.2307/3069414).
- Herscovitch, L.; Meyer, J. P. (2002): Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. In: *Journal of Applied Psychology* (87), 474–487. DOI: [10.1037/0021-9010.87.3.474](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474)
- Holt, D.; Armenakis, A.; Harris, S.; Feild, H. (2007): Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. In: *Research in organizational change and development* 16, S. 289–336. DOI: [10.1016/S0897-3016\(06\)16009-7](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(06)16009-7).
- Hu, Q.; Dinev, T.; Hart, P.; Cooke, D. (2012): Managing Employee Compliance with Information Security Policies: The Critical Role of Top Management and Organizational Culture\*. In: *Decision Sciences* 43 (4), S. 615–660. DOI: [10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x).
- Huang, X.; Lun, J.; Liu, A.; Gong, Y. (2010): Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. In: *J. Organiz. Behav.* 31 (1), S. 122–143. DOI: [10.1002/job.636](https://doi.org/10.1002/job.636).
- Hüther, G. (2016): *Biologie der Angst*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Huy, Q. N. (2002): Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. In: *Administrative Science Quarterly* 47 (1), S. 31. DOI: [10.2307/3094890](https://doi.org/10.2307/3094890).
- Jimmieson, N. L.; Peach, M.; White, K. M. (2008): Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 44 (2), S. 237–262. DOI: [10.1177/0021886307312773](https://doi.org/10.1177/0021886307312773).
- Kark Smollan, R. (2014): Control and the emotional rollercoaster of organizational change. In: *Int J of Org Analysis* 22 (3), S. 399–419. DOI: [10.1108/IJOA-08-2012-0609](https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2012-0609)
- Karvonen, T.; Sharp, H.; Barroca, L. (2018): Enterprise Agility: Why Is Transformation so Hard? In: J. Garbajosa, X. Wang und A. Aguiar (Hg.): *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. 19th International Conference, XP 2018, Porto, Portugal, May 21–25, 2018, Proceedings, Bd. 314*. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes in Business Information Processing, 314), S. 131–145.
- Ke, W.; Wei, K. K. (2008): Organizational culture and leadership in ERP implementation. In: *Decision support systems* 45(2), 208–218. DOI: [10.1016/j.dss.2007.02.002](https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.02.002).
- Klein, S. M. (1996): A management communication strategy for change. In: *Journal of OrgChange Mgmt* 9 (2), S. 32–46. DOI: [10.1108/09534819610113720](https://doi.org/10.1108/09534819610113720).
- Kotter, J.; Schlesinger, L. (1979): Choosing strategies for change. In: *Harvard Business Review* (57(2)), S. 106–114. [Link](#).
- Kreiner, G. E.; Ashforth, B. E. (2004): Evidence toward an expanded model of organizational identification. In: *J. Organiz. Behav.* 25 (1), S. 1–27. DOI: [10.1002/job.234](https://doi.org/10.1002/job.234).
- Kremer, A. (2018): Car2go Luncher. Online verfügbar unter <https://blog.car2go.com/de/2018/02/16/car2go-luncher/>, zuletzt geprüft am 16.07.2020.
- Laloux, F. (2015): *Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Lennie, J. (2005): An Evaluation Capacity-Building Process for Sustainable Community IT Initiatives. In: *Evaluation* 11 (4), S. 390–414. DOI: [10.1177/1356389005059382](https://doi.org/10.1177/1356389005059382).
- Lent, R. W. (2004): Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. In: *Journal of Counseling Psychology* 51 (4), S. 482–509. DOI: [10.1037/0022-0167.51.4.482](https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482).
- Levy, M.; Powell, P. (1998): SME flexibility and the role of information systems. In: *Small Business Economics* (11(2)), S. 183–196. DOI: [10.1023/A:1007912714741](https://doi.org/10.1023/A:1007912714741).
- Lewin, K. (1947): *Frontiers in group dynamics: 1. Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change*. In: *Human Relations* (21), S. 5–41.
- Lines, R. (2004): Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. In: *Journal of Change Management* 4 (3), S. 193–215. DOI: [10.1080/1469701042000221696](https://doi.org/10.1080/1469701042000221696).
- Lines, R. (2005): The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. In: *Human Resource Development Review* 4 (1), S. 8–32. DOI: [10.1177/1534484304273818](https://doi.org/10.1177/1534484304273818).
- Maddux, W. W.; Williams, E.; Swaab, R.; Betania, T. (2014): Ricardo Semler: A Revolutionary Model of Leadership. In: *Harvard Business Review*.
- Massis, A. de; Audretsch, D.; Uhlaner, L.; Kammerlander, N. (2018): Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. In: *J Prod Innov Manag* 35 (1), S. 125–146. DOI: [10.1111/jpim.12373](https://doi.org/10.1111/jpim.12373).
- Matlin, M. W. (Hg.): *Psychology*, 2nd ed. Harcourt Brace College Publishers. Fort Worth, TX (1995).
- Meisterbar, A. von (2017): Wie du einen Open Space bzw. ein Barcamp organisierst. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=hJpTQpLLK7E&feature=youtu.be>.
- Meyer, J. P.; Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: toward a general model. In: *Human Resource Management Review* 11 (3), S. 299–326. DOI: [10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).
- Moors, A.; Ellsworth, P. C.; Scherer, K. R.; Frijda, N. H. (2013): Appraisal Theories of Emotion: State of the Art and Future Development. In: *Emotion Review* 5 (2), S. 119–124. DOI: [10.1177/1754073912468165](https://doi.org/10.1177/1754073912468165).
- Morgan, D.; Zeffane, R. (2003): Employee involvement, organizational change and trust in management. In: *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1), S. 55–75. DOI: [10.1080/09585190210158510](https://doi.org/10.1080/09585190210158510).
- Murray, P.; Chapman, R. (2003): From continuous improvement to organisational learning: developmental theory. In: *The Learning Organization* 10 (5), S. 272–282. DOI: [10.1108/09696470310486629](https://doi.org/10.1108/09696470310486629).
- Nadler, D. A. (1981): Managing Organizational Change: An Integrative Perspective. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 17 (2), S. 191–211. DOI: [10.1177/002188638101700205](https://doi.org/10.1177/002188638101700205).
- Nielsen, K.; Fredslund, H.; Christensen, K. B.; Albertsen, K. (2006): Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. In: *Work & Stress* 20 (3), S. 272–287. DOI: [10.1080/02678370601022688](https://doi.org/10.1080/02678370601022688).
- Nonnenmacher (2019): Erregungsniveau. Online verfügbar unter <https://medlexi.de/Erregungsniveau>, zuletzt geprüft am 16.07.2020.
- O'Regan, N.; Psychogios, A.; Blakcori, F.; Szamosi, L. (2019): From feeding-back to feeding-forward: managerial feedback as a trigger of change in SMEs. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*. (26(1)), S. 18–42. DOI: [10.1108/JSBED-01-2018-0034](https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2018-0034).
- Oreg, S. (2006): Personality, context, and resistance to organizational change. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (1), S. 73–101. DOI: [10.1080/13594320500451247](https://doi.org/10.1080/13594320500451247).
- Oreg, S.; Bartunek, J. M.; Lee, G.; Do, B. (2018): An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. In: *AMR* 43 (1), S. 65–86. DOI: [10.5465/amr.2014.0335](https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335).
- Oreg, S.; Vakola, M.; Armenakis, A. (2011): Change Recipients' Reactions to Organizational Change. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (4), S. 461–524. DOI: [10.1177/0021886310396550](https://doi.org/10.1177/0021886310396550).
- Piderit, S. K. (2000): Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. In: *AMR* 25 (4), S. 783–794. DOI: [10.5465/amr.2000.3707722](https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722).
- Porter, M. E.; Heppelmann, J. E. (2014): How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. In: *Harvard Business Review* ((92:11)), S. 64–88. [Link](#).
- Psychogios, A.; Szamosi, L. T.; Prouska, R.; Brewster, C. (2016): A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. In: *Employee relations* 38 (3), S. 310–331. DOI: [10.1108/ER-07-2014-0078](https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0078).

- Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L.; Armenakis, A. (2013): Change Readiness. In: *Journal of Management* 39 (1), S. 110–135.  
DOI: [10.1177/0149206312457417](https://doi.org/10.1177/0149206312457417).
- Rafferty, A. E.; Restubog, S. L. D. (2017): Why Do Employees' Perceptions of their Organization's Change History Matter? The Role of Change Appraisals. In: *Hum Resour Manage* 56 (3), S. 533–550.  
DOI: [10.1002/hrm.21782](https://doi.org/10.1002/hrm.21782).
- Rammer, C.; Gottschalk, S.; Peters, B.; Bersch, J.; Erdsiek, D. (2016): Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland: Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation. In: *Studien zum deutschen Innovationssystem*, 10-2016.  
[Link](#).
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychologist* Vol 55(1), S. 68–78. [Link](#).
- Salancik, G. R.; Pfeffer, J. (1978): A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. In: *Administrative Science Quarterly* 23 (2), S. 224.  
DOI: [10.2307/2392563](https://doi.org/10.2307/2392563).
- Salanova, M.; Llorens, S.; Schaufeli, W. B. (2011): "Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!" On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. In: *Applied Psychology* 60 (2), S. 255–285.  
DOI: [10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x).
- Schallmo, D.; Williams, C. A.; Broadman, L. (2017): Digital transformation of business models - best practice, enablers, and roadmap. In: *Int. J. Innov. Mgt.* 21 (08), S. 1740014.  
DOI: [10.1142/S136391961740014X](https://doi.org/10.1142/S136391961740014X).
- Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership* (Vol. 2).: John Wiley & Sons, Inc.
- Schweiger, D.; Denisi, A. (1991): Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment". In: *Academy of Management Journal* (34 (1)), 110-35.  
DOI: [10.5465/256304](https://doi.org/10.5465/256304)
- Seggewiss, B. J.; Straatmann, T.; Hatstrup, K.; Mueller, K. (2019): Testing Interactive Effects of Commitment and Perceived Change Advocacy on Change Readiness: Investigating the Social Dynamics of Organizational Change. In: *Journal of Change Management* 19 (2), S. 122–144.  
DOI: [10.1080/14697017.2018.1477816](https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1477816).
- Shaw, J. B.; Fields, M. W.; Thacker, J. W.; Fisher, C. D. (1993): The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. In: *Work & Stress* 7 (3), S. 229–246.  
DOI: [10.1080/02678379308257064](https://doi.org/10.1080/02678379308257064).
- Smith, C. A.; Kirby, L. D. (2009): Putting appraisal in context: Toward a relational model of appraisal and emotion. In: *Cognition & Emotion* 23 (7), S. 1352–1372.  
DOI: [10.1080/02699930902860386](https://doi.org/10.1080/02699930902860386).
- Snizek, J.; Henry, R. (1989): Accuracy and confidence in group judgement. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (43), 1-28.  
DOI: [10.1016/0749-5978\(89\)90055-1](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90055-1).
- Sprouts (2017): *Brainstorming Techniques: How to innovate in Groups*. Online verfügbar unter <https://youtu.be/YXZamW4-Ysk>, zuletzt geprüft am 17.07.2020.
- Steppeler, H. (2010): Management von Widerstand in Innovationsprozessen. In: *In Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing*, S. 29–55.
- Stevens, G. W. (2013): Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 49 (3), S. 333–360.  
DOI: [10.1177/0021886313475479](https://doi.org/10.1177/0021886313475479).
- Thompson, P.; Ackroyd, S. (1995): All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. In: *Sociology* 29 (4), S. 615–633.  
DOI: [10.1177/0038038595029004004](https://doi.org/10.1177/0038038595029004004).
- Trope, Y.; Liberman, N. (2010): Construal-level theory of psychological distance. In: *Psychological review* (117(2)), S. 440–463.  
DOI: [10.1037/a0020319](https://doi.org/10.1037/a0020319).
- Ussman, A.; Almeida, A.; Ferreira, J.; Mendes, L.; Franco, M. (2001): SMES and Innovation. Perceived Barriers and Behavioural Patterns. In: *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 2 (2), S. 111–118.  
DOI: [10.5367/000000001101298855](https://doi.org/10.5367/000000001101298855).
- Vakola, M.; Ioannis, N. (2005): Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? In: *Employee relations*.  
DOI: [10.1108/01425450510572685](https://doi.org/10.1108/01425450510572685).
- van Marrewijk, A. (2018): Digging for Change: Change and Resistance in Interorganizational Projects in the Utilities Sector. In: *Project Management Journal* 49 (3), S. 34–45.  
DOI: [10.1177/8756972818770590](https://doi.org/10.1177/8756972818770590).
- Verworn, B.; Lüthje, C.; Herstatt, C. (2000): *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Working Paper, No 7. Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management (TIM), Hamburg. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:830-opus-1564>.
- Wanberg, C. R.; Banas, J. T. (2000): Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. In: *The Journal of applied psychology* 85 (1), S. 132–142.  
DOI: [10.1037/0021-9010.85.1.132](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132).
- Weiner, B. J. (2009): A theory of organizational readiness for change. In: *Implementation science* (4(1), 67.).  
DOI: [10.1186/1748-5908-4-67](https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67).
- Wilbers, K. (2001): *Eros, Kosmos, Logos: Eine Jahrtausend-Vision*.: Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Ybema, S.; Thomas, R.; Hardy, C. (2016): Organizational change and resistance: An identity perspective. In: *The SAGE handbook of resistance*, S. 386–404.
- Yeo, R. (2002): Learning within organisations: linking the theoretical and empirical perspectives. In: *Journal of Workplace Learning*.  
DOI: [10.1108/13665620210421920](https://doi.org/10.1108/13665620210421920).
- Zuckerman, M. (2010): Sensation Seeking. In: I. B. Weiner und W. E. Craighead (Hg.): *The Corsini encyclopedia of psychology*. 4th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley.

## | IMPRESSUM

### Herausgeber

Das Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und  
Wissensökonomie IMW  
Städtisches Kaufhaus  
Neumarkt 9-19  
04109 Leipzig  
Telefon: +49 341 231039-0  
E-Mail: [info@imw.fraunhofer.de](mailto:info@imw.fraunhofer.de)  
Website: [www.imw.fraunhofer.de](http://www.imw.fraunhofer.de)

### Inhalt

Sonja Ries

### Redaktion

Theresa Wenzel

### Grafik und Layout

Rebekka Gärtner

Das Projekt **Data Mining und Wertschöpfung** ist ein Gemeinschaftsprojekt des Fraunhofer-Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie IMW und der Universität Leipzig. Es wird durch die Europäische Union und den Freistaat Sachsen gefördert. Das Fraunhofer IMW erforscht die Potenziale für datenbasierte Wertschöpfungsmodelle in Sachsen, während die Universität Leipzig die technische Umsetzung im Bereich Software-Lösungen fokussiert. Das Projekt läuft von April 2018 bis März 2022.

Website: [data-mining-und-wertschoepfung.de](http://data-mining-und-wertschoepfung.de)



Europa fördert Sachsen.



Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags beschlossenen Haushaltes.