



ATLAS **POLICY** **PAPER**

Situative Veränderungsbereitschaft in Organisationen:
Erfassung und Förderung mithilfe der
Change-Readiness-Befragung



Situative Veränderungsbereitschaft in Organisationen: Erfassung und Förderung mithilfe der Change-Readiness-Befragung

Autoren

Christina Krins ^a, Christina Meisterjahn ^a

^a Fachhochschule Südwestfalen, Meschede

Friedrichstraße 27 · 57072 Siegen

Telefon 0271 405 70 789

www.atlas-swf.de

Das Projekt ATLAS (Automotive Transformationsplattform Südwestfalen) ist ein Förderprojekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Ziel ist es, Unternehmen der Automobilbranche in Südwestfalen bei den anstehenden Transformationsherausforderungen zu unterstützen. Die Angebote sind kostenlos. Weitere Informationen finden Sie unter www.atlas-swf.de.

MOTIVATION & AUFBAU

Durch Entwicklungen im Rahmen von Digitalisierung und Dekarbonisierung ergeben sich im Automotive-Sektor umfassende Transformationserfordernisse. Dies betrifft die Erschließung neuer, digitaler und nachhaltiger Geschäftsmodelle bis hin zu Veränderungen in der Arbeitswelt. Dieser Wandel lässt sich nicht ohne die Mitwirkung und Qualifizierung der verantwortlichen Akteure und Beschäftigten vollziehen. Inwieweit sind aber diese wichtigen personellen Treiber des Wandels für umfassende Veränderungen bereit und wie lässt sich ihre Veränderungsbereitschaft fördern, um den notwendigen Wandel mitzutragen? Die Change-Readiness-Befragung ist ein wissenschaftlich fundiertes und in der Praxis erprobtes Befragungsinstrument zur Erfassung der situativen Veränderungsbereitschaft. In der praktischen Anwendung trägt sie dazu bei, stimmig über anstehende Veränderungen zu kommunizieren, hierfür zu qualifizieren, und die Veränderung zielgerichtet zu begleiten, um die Akzeptanz, vor allem aber auch die Motivation und Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung der Beteiligten im Veränderungsprozess zu fördern.

In diesem Policy Paper werden die wissenschaftlichen Hintergründe der Change-Readiness-Befragung vermittelt und erste empirische Ergebnisse präsentiert. Das Paper gibt Auskunft über die Güte des Befragungsinstruments sowie über empirisch festgestellte Zusammenhänge und Treiber der Veränderungsbereitschaft. Auf dieser Basis lassen sich praktische Implikationen für das Change-Management ableiten und Anwendungsmöglichkeiten der Change-Readiness-Befragung aufzeigen.

THEORIE

Die Grundlage der Change-Readiness-Befragung bildet das Framework „Readiness for Organizational Change“ nach Holt, Armenakis, Feild und Harris (Holt, Armenakis, Feild & Harris 2007). Das Framework identifiziert zunächst fünf, final vier Faktoren, welche die Veränderungsbereitschaft positiv beeinflussen. Der erste Einflussfaktor beschreibt die Überzeugung der Betroffenen, dass sowohl sie selbst, als auch ihr Team in der Lage sind, eine vorgeschlagene Veränderung umzusetzen (**Selbstwirksamkeit**). Ohne ein entsprechendes Zutrauen, ist die Bereit-

schaft zum Wandel fraglich. Der zweite Faktor betrifft die Zuversicht, dass die Führung bei der anstehenden Veränderung unterstützt und Rückhalt bietet (**Unterstützung durch Führung**). Die Vorstellung, dass mögliche Schwierigkeiten, die mit einer Veränderung verbunden sein können, von Führungskräften wahrgenommen und eine konstruktive Förderung durch sie zu erwarten ist, steigert die Bereitschaft zum Wandel, so die Annahme. Der dritte Einflussfaktor des ursprünglichen Frameworks besagt, dass ein Sinn in der Veränderung gesehen werden sollte, also eine

Kluft zwischen dem Jetzt und einem gewünschten Zielzustand (**Notwendigkeit der Veränderung**). Dies knüpft an dem Grundgedanken moderner Management- und Leadership-Konzepten an, die insbesondere die Sinnvermittlung als entscheidenden Erfolgsfaktor betrachten (Bass & Riggio 2005, Wehrlin 2014, Helmold & Dathe 2023) Die letzten beiden Faktoren des Frameworks von Holt, Armenakis, Feild und Harris beziehen sich auf den wahrgenommenen Nutzen der Veränderung. Zum einen sollte erkennbar sein, dass die Organisation von der Veränderung profitiert

(**Organisationaler Nutzen**). Zum anderen sollte auch ein Vorteil für die einzelnen Organisationsmitglieder deutlich werden (**Persönlicher Nutzen**). Holt, Armenakis, Feild und Harris kommen im Rahmen ihrer empirischen Analyse zu dem Schluss, dass sich –anders als in ihrem ursprünglichen Modell angenommen – lediglich vier Faktoren bzw. Determinanten der Veränderungsbereitschaft statistisch identifizieren lassen. Sie befürworten daher eine Anpassung der Skalen ihres Erhebungsinstruments zur organisationalen Veränderungsbereitschaft. Insbesondere sehen sie die Unterscheidung zwischen der

wahrgenommenen Notwendigkeit der Veränderung und dem organisationalen Nutzen als schwierig an. Aus diesem Grund wird in der Change-Readiness-Befragung nicht zwischen diesen beiden Aspekten differenziert, sondern der erkennbare Sinn eines Projekts im Zusammenhang mit dem organisationalen Nutzen erfasst. Zentral und wichtig ist jedoch die Berücksichtigung des persönlichen Nutzens als Treiber der Veränderungsbereitschaft. Gerade die Frage, welche Folgen die Veränderung für die Beteiligten ganz persönlich hat, wird häufig in Veränderungsprozessen vernachlässigt.

ATLAS POLICY PAPER

ATLAS ist eines von verschiedenen Digitalisierungsförderprogrammen der Bundesregierung. Dabei nutzt das Projekt eine Vielzahl von Ansätzen und Partnern, um kleine und mittlere Unternehmen in der Region Südwestfalen zu unterstützen. Mit den ATLAS-Policy Papers informieren wir über die Transformation damit einhergehende Herausforderungen sowie potenziellen Lösungen .

Im Zweifel überzeugt der organisationale Nutzen – z.B. die Einsparung hoher Geldbeträge – die Beteiligten nicht, wenn sie für sich selbst Nachteile befürchten. Wir nehmen daher den wahrgenommenen persönlichen Nutzen – wie auch im Framework von Holt, Armenakis, Feild und Harris – als mögliche Determinante der Veränderungsbereitschaft in die Change-Readiness-Befragung auf.

Die aktive Einbindung von Betroffenen ist sowohl vor dem Hintergrund der Change-Managementforschung (Lines 2004, Doppler & Lauterburg 2019, Lauer & Lauer 2019) als auch praktischer Erfahrungen in zahlreichen Umsetzungsprojekten als zentraler Garant eines erfolgreichen Wandels anzusehen. Es verwundert, dass diese Determinante im ursprünglichen Framework von Holt, Armenakis, Feild und Harris nicht enthalten ist. Die Change-Readiness-Befragung hingegen erfasst zusätzlich das Ausmaß an Beteiligung der Betroffenen als weiteren, möglichen Einflussfaktor der situativen Veränderungsbereitschaft. Ergänzend enthält die Change-

Readiness-Befragung Fragen zur Wandlungsfähigkeit des Unternehmens. Hiermit findet die Bewertung des Veränderungskontextes durch die Befragten als mögliche Drittvariable Berücksichtigung. Der Eindruck, Teil einer wandlungsfähigen Organisation zu sein, zählt möglicherweise positiv auf die situative Veränderungsbereitschaft der Betroffenen ein.

An dieser Stelle ist es wichtig zu erläutern, was unter **situativer Veränderungsbereitschaft** zu verstehen ist. In Abgrenzung von grundsätzlichen Persönlichkeitsmerkmalen bzw. der generellen von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägten Disposition, offen für Veränderungen/ Neues zu sein (vgl. zum Beispiel das Big-Five-Modell nach Lewis Goldberg, Paul Costa & Robert McCrae sowie das Riemann-Thomann Modell nach Fritz Riemann & Christoph Thomann) wird mit der situativen Veränderungsbereitschaft die Absicht von Personen erfasst, sich aktiv in eine konkrete kurz- bzw. mittelfristig anstehende Veränderung im organisationalen Setting einzubringen.

Da zu vermuten ist, dass die Haltung gegenüber einer anstehenden Veränderung auch von der generellen Wandlungsbereitschaft einer Person abhängt, wurde die allgemeine persönliche Veränderungsbereitschaft als Kontrollvariable in die Change-Readiness-Befragung aufgenommen. Untersucht werden soll, inwieweit die theoretisch abgeleiteten Bestimmungsfaktoren unabhängig von der generellen Wandlungsbereitschaft einer Person positiv Einfluss auf die persönliche situative Veränderungsbereitschaft nehmen.

METHODE & DATEN

Die Change-Readiness-Befragung beruht auf einem standardisierten Fragebogen. Genutzt werden Likert-Skalen. D.h. den Befragten werden Aussagen vorgegeben, die sie hinsichtlich des Grades der Zustimmung auf einer fünf-stufigen Bewertungsskala einschätzen. Für die Erfassung der theoretischen Konstrukte werden jeweils mehrere Aussagen (Items) zur Bewertung durch die Befragten

vorgegeben. Ziel ist es, auf der Basis der Punktwerte der einzelnen Antworten einen zusammenfassenden Index für jedes theoretische Konstrukt zu berechnen.

Die Befragung ist als Online-Befragung konzipiert und wurde von Mitarbeitenden in Unternehmen beantwortet, welche von unterschiedlichen Veränderungsprojekten betroffen sind. Ziel war es – anders als bei Befragungen, die sich auf nur ein bestimmtes Veränderungssetting beziehen (Fallstudienprinzip) – ein breites Spektrum an Fällen abzudecken, um somit ein Vergleichsbasis zu schaffen. Die Ergebnisse, die in diesem Paper vorgestellt werden, basieren auf einer Pretest-Studie mit 59 Fällen. Es ist geplant, den Fragebogen – basierend auf den Pretest-Ergebnissen – anzupassen und die ermittelten Zusammenhänge auf der Basis einer größeren Fallzahl hinsichtlich ihrer statistischen Robustheit zu prüfen.

Die Auswertung erfolgt mittels der Software SPSS zur statistischen Datenanalyse. Auf der Basis von Skalen- und Faktorenanalysen und in Orientierung an den theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen konnten im Rahmen der Pretest-Studie folgende Indizes entwickelt werden:

- Persönliche situative Veränderungsbereitschaft
- Selbstwirksamkeit
- Unterstützung durch Führung
- Organisationaler Nutzen
- Persönlicher Nutzen
- Mitarbeiter-Partizipation
- Wandlungsfähigkeit des Unternehmens
- Allgemeine persönliche Veränderungsbereitschaft

Mit den generierten und auf ihre Güte geprüften Indizes wurden Korrelationsanalysen durchgeführt, um Zusammenhänge zwischen den theoretisch abgeleiteten Variablen zu untersuchen und die oben dargestellten Hypothesen zu prüfen.

HYPOTHESEN

- Je höher das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre vorhandenen Fähigkeiten, um den Wandel erfolgreich umzusetzen, desto höher ist ihre situative Veränderungsbereitschaft.
- Je stärker die Mitarbeitenden in dem Veränderungsprojekt einen Nutzen für die Organisation wahrnehmen, desto höher ist ihre situative Veränderungsbereitschaft.
- Je stärker die Mitarbeitenden die Unterstützung durch die Führung im Veränderungsprozess wahrnehmen, desto höher ist ihre situative Veränderungsbereitschaft.
- Je stärker in dem Wandel ein persönlicher Nutzen von den Mitarbeitenden erkannt wird, desto höher ist ihre situative Veränderungsbereitschaft.
- Je höher die Partizipation der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess, desto höher ist ihre situative Veränderungsbereitschaft.

ERGEBNIS

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Pretest-Studie dargestellt. Zunächst wird auf die Güte der in der Change-Readiness-Befragung verwendeten Skalen eingegangen, um dann über die mit Hilfe von Korrelationsanalysen identifizierten Treiber der situativen Veränderungsbereitschaft zu berichten.

SKALENGÜTE

Zur Bestimmung der internen Konsistenz (Messgenauigkeit) der Skalen wurde Cronbachs Alpha berechnet bzw. (bei einer Skala mit zwei Items der Spearman-Brown-Koeffizient). Die Anzahl der Items der Skala, der Mittelwert der summierten Skala sowie Cronbachs Alpha/der Spearman-Brown-Koeffizient lassen sich Tabelle 1 entnehmen. Zur Interpretation: Bei Werten für Cronbachs Alpha, die höher als 0,7 sind, ist die interne Konsistenz als akzeptabel anzusehen, bei Werten über 0,8 als gut und bei Werten über 0,9 als exzellent. Mit Blick auf den Spearman-Brown-Koeffizient lassen sich Werte über 0,6 als akzeptabel rechtfertigen.

Es zeigt sich, dass die generierten Skalen – mit Abstrichen bei der Selbstwirksamkeitsskala – eine gute bzw. exzellente interne Konsistenz aufweisen.

Ein hoher Mittelwert steht für eine hohe Ausprägung der entsprechenden Variablen bzw. für eine starke Zustimmung seitens der Befragten. Bei Betrachtung der Mittelwerte fällt auf, dass v.a. die persönliche Veränderungsbereitschaft von den Befragten vergleichsweise positiv bewertet wird. Es werden die höchsten Mittelwerte erzielt. Eine eher zurückhaltende Bewertung (vergleichsweise niedrige Mittelwerte) erfährt die Unterstützung durch die Führungskräfte, die Mitarbeiter-Partizipation sowie die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens.

Um die Skalen der Change-Readiness-Befragung weitergehend zu testen, haben wir eine Faktorenanalyse durchgeführt. Eine Faktorenanalyse ermittelt statistisch, ob unter den untersuchten Variablen Gruppen von Variablen existieren, hinter denen sich eine latente

PERSÖNLICHE SITUATIVE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

4 Items/Fragen
Mittelwert: 4,3
Cronbachs Alpha: 0,94

SELBSTWIRKSAMKEIT

2 Items/Fragen
Mittelwert: 3,9
Spearman-Brown-Koeffizient: 0,64

UNTERSTÜTZUNG DURCH FÜHRUNG

3 Items/Fragen
Mittelwert: 3,3
Cronbachs Alpha: 0,9

ORGANISATIONALER NUTZEN

3 Items/Fragen
Mittelwert: 3,8
Cronbachs Alpha: 0,87

PERSÖNLICHER NUTZEN

3 Items/Fragen
Mittelwert: 3,8
Cronbachs Alpha: 0,89

MITARBEITER-PARTIZIPATION

3 Items/Fragen
Mittelwert: 3,4
Cronbachs Alpha: 0,96

WANDLUNGSFÄHIGKEIT DES UNTERNEHMENS

4 Items/Fragen
Mittelwert: 3,2
Cronbachs Alpha: 0,81

ALLGEMEINE PERSÖNLICHE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

2 Items/Fragen
Mittelwert: 4,1
Spearman-Brown-Koeffizient: 0,75

Tabelle 1: Skalenanalyse-Ergebnisse



„Hintergrundvariable“ (ein Faktor) verbirgt. In die Faktorenanalyse flossen alle Items ein, die final zur Indexbildung für die potenziellen Determinanten der Veränderungsbereitschaft herangezogen wurden, d.h. die Items zur Selbstwirksamkeit, zur Unterstützung durch die Führung, zum organisationalen Nutzen, zum persönlichen Nutzen sowie zur Mitarbeiter-Partizipation.

Bei einer vorgegebenen Fünf-Faktoren-Lösung (fünf Faktoren für die fünf betrachteten Einflussfaktoren) und einer Varimax-Rotation ergeben sich durchweg stimmige Faktorladungen. Eine Faktorladung gibt die Bedeutung eines Items für den jeweiligen Faktor („Hintergrundvariable“) an.

Auf dem ersten Faktor weisen die drei Items des Index „Unterstützung durch Führung“ die höchsten Faktorladungen auf. Auf dem zweiten Faktor laden die drei Items des Index „Persönlicher Nutzen“ besonders hoch. Der dritte Faktor repräsentiert die Items des Index „Organisationaler Nutzen“. Auf dem

vierten Faktor besitzen die drei Items des Index „Mitarbeiter-Partizipation“ die höchsten Faktorladungen und auf dem fünften Faktor die zwei Items des Index „Selbstwirksamkeitserwartung“. Die fünf Faktoren erklären insgesamt 86 Prozent der Gesamtvarianz aller Items.

Auf der Basis des Pretests wurde der Fragebogen der Change-Readiness-Befragung minimal angepasst. Um die Güte der Selbstwirksamkeitsskala zu erhöhen, umfasst sie nun zwei weitere Items, deren interne Konsistenz jedoch noch zu analysieren ist. Auch die Skala zur allgemeinen persönlichen Veränderungsbereitschaft wurde um ein Item ergänzt.

Alles in allem hat sich die Change-Readiness-Befragung als tragfähiges und messtheoretisch robustes Instrument zur Erfassung von Bestimmungsfaktoren der situativen Veränderungsbereitschaft der am Wandel beteiligten Personen erwiesen. Sie ist geeignet für eine Anwendung in der Praxis und kann hier einen wichtigen

Beitrag zur passgenauen Gestaltung des Change-Managements leisten.

HAUPT-EINFLUSSFAKTOREN DER SITUATIVEN VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT:

- Persönlicher Nutzen
- Organisationaler Nutzen
- Mitarbeiter-Partizipation

	Persönliche situative Veränderungsbereitschaft	
Persönliche situative Veränderungsbereitschaft	1,0	für den persönlichen Nutzen, den die Befragten einer Veränderung zu- schreiben ($r = 0,72^{**}$). Dies deckt sich mit unseren praktischen Erfahrungen, dass es in Veränderungsprojekten wichtig ist, den Mitarbeitenden zu verdeutlichen, welchen Vorteil sie persönlich aus der Veränderung ziehen können. Aber auch für die Selbstwirksamkeitserwartung, die Mitarbeiter-Partizipation und den wahrgenommene organisationalen Nutzen ergeben sich signifikante positive Korrelationen mit der persönlichen situativen Veränderungsbereitschaft. Auffällig ist die eher niedrige Korre- lation des Index „Unterstützung durch Führung“ ($r = 0,31^*$), die zudem nur auf dem 0,05%-Niveau signifikant ist. Wie vermutet weist die allgemeine persönliche Veränderungsbereitschaft (generelle Einstellung gegenüber Wandel) eine hohe signifikante Korrelation mit der persönlichen situativen Veränderungsbereitschaft auf ($r = 0,67^{**}$). Durch partielle Korrelationsanalysen haben wir daher die um diesen Einflussfaktor bereinigten Zusammenhänge untersucht. Diese
Persönlicher Nutzen	0,72**	
Allgemeine persönliche Veränderungsbereitschaft	0,67**	
Selbstwirksamkeit	0,57**	
Mitarbeiter-Partizipation	0,51**	
Organisationaler Nutzen	0,47**	
Unterstützung der Führung	0,31*	
Wandlungsfähigkeit des Unternehmens	0,13	

Tabelle 2: Bivariate Korrelationen

EINFLUSSFAKTOREN DER SITUATIVEN VERÄNDERUNGSBE- REITSCHAFT

Zur Beantwortung der Frage, welche Faktoren sich positiv auf die persönliche situative Wandlungsbereitschaft auswirken, erfolgte eine Korrelationsanalyse mit den generierten Indizes. Zunächst haben wir bivariate Korrelationen aller Indizes mit dem Index „Persönliche situative

Veränderungsbereitschaft“ berechnet. Mit Ausnahme der „Wandlungsfähigkeit des Unternehmens“ ergeben sich für alle betrachteten Variablen positive signifikante Zusammenhänge. Die Korrelationen (Pearsons-R) sind – sortiert nach der Stärke des Zusammenhangs - Tabelle 2 zu entnehmen.

Der größte signifikante Zusammenhang mit der situativen Veränderungsbereitschaft ergibt sich

	Persönliche situative Veränderungsbereitschaft	
Persönliche situative Veränderungsbereitschaft	1,0	Die anfänglich signifikanten Zusammenhänge zwischen der Selbstwirksamkeitserwartung im Wandel und der Unterstützung durch Führungskräfte verschwinden bei der Kontrolle der generellen Veränderungsbereitschaft. Kein signifikanter Zusammenhang ergibt sich wiederum für die Einschätzung der organisationalen Wandlungsfähigkeit durch die Befragten.
Persönlicher Nutzen	0,54**	
Allgemeine persönliche Veränderungsbereitschaft	0,29	
Selbstwirksamkeit	0,45*	
Mitarbeiter-Partizipation	0,48*	
Organisationaler Nutzen	0,47**	
Unterstützung der Führung	0,22	
Wandlungsfähigkeit des Unternehmens	0,14	

Tabelle 3: Bereinigte partielle Korrelationen

„bereinigten“ Ergebnisse lassen sich Tabelle 3 entnehmen. Die partiellen Korrelationen zeigen, dass – ungeachtet der generellen Veränderungsbereitschaft einer Person – v.a. der wahrgenommene persönliche organisationaler Nutzen signifikant positiv mit der persönlichen situativen Veränderungsbereitschaft korrelieren. Ebenso weist die Mitarbeiter-Partizipation einen signifikanten positiven Zusammenhang

mit der persönlichen situativen Veränderungsbereitschaft auf. Was die Entscheidung, diese Determinante in die Change-Readiness-Befragung zu integrieren eindeutig als sinnvoll bestätigt. Die Mitarbeiter-Partizipation hat einen starken positiven Einfluss auf die persönliche situativen Veränderungsbereitschaft.

SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DAS CHANGE-MANAGEMENT

Aus den Ergebnissen lassen sich Implikationen für das Change-Management ableiten. Ansätze, die zu einer Erhöhung der Wandlungsbereitschaft beitragen sind vor allem in den Bereichen Mitarbeiter-Einbindung, der Vermittlung des persönlichen Nutzens einer Veränderung sowie der Notwendigkeit des Wandels für die Organisation zu suchen.

Besonders interessant ist, dass die Mitarbeiter-Partizipation, die im ursprünglichen Framework „Readiness for Organizational Change“ nach Holt, Armenakis, Feild und Harris nicht berücksichtigt wurde, stark mit der persönlichen situativen Veränderungsbereitschaft zusammenhängt. Die Mitarbeiter-Partizipation fördert - unabhängig von der generellen Veränderungsbereitschaft einer Person – ihre Bereitschaft in einem konkreten Veränderungsprojekt mitzuwirken.

Nun stellt sich die Frage, wie die identifizierten Treiber der situativen Veränderungsbereitschaft mit geeigneten Change-Maßnahmen unterstützt werden können. Mögliche Ansatzpunkte werden im Folgenden skizziert.

Für die **Ermöglichung der Mitarbeiter-Partizipation** stellt das Change-Management verschiedene Methoden bereit, wie zum Beispiel das World Café oder ein Townhall-Meeting. Hier kommen Personen aus verschiedenen Ebenen eines Unternehmens zusammen und erhalten die Gelegenheit, in einer offenen Atmosphäre ihre Meinung zu äußern.

Im Sinne der Mitarbeiter-Partizipation ist zudem eine regelmäßige Kommunikation über den Veränderungsprozess erforderlich. Hierfür können verschiedene Methoden wie Infomärkte oder regelmäßige Change-Runden genutzt werden. Zur Sicherstellung einer dauerhaften Partizipation ist es zudem entscheidend, im Veränderungsprozess laufend Feedback einzuholen. Mögliche Methoden sind das Change-Radar oder der Einsatz von Retrospektiven.

Hinsichtlich der **Vermittlung des organisationalen Nutzens** ist es wichtig, von Anfang an den Sinn einer Veränderung zu verdeutlichen und eine

Vision – verstanden als ein positives Zukunftsbild – zu entwickeln. Nur wer sich die Zukunft vorstellen kann und die Diskrepanz zwischen dem Ist-Zustand und dem angestrebten zukünftigen Zustand erkennt, ist auch bereit, sich für diesen Zustand zu engagieren. Die Chancen, die sich aus der Veränderung ergeben sollten herausgearbeitet, explizit und regelmäßig kommuniziert werden.

Ein positives Zukunftsbild dient im Veränderungsprozess als Leitbild. Es gibt Orientierung, schafft Motivation und Zusammenhalt. Dies ist für die Automotive-Industrie in allen Veränderungsbereichen derzeit eine

wichtige Grundlage für einen nachhaltigen Erfolg, um den aktuellen Herausforderungen nicht untätig gegenüberzustehen, sondern aktiv die Zukunft der Mobilität mitzugestalten. Als entscheidender Punkt für die Veränderungsbereitschaft wurde im Rahmen der empirischen Studie die Einsicht in den **persönlichen Nutzen** der Veränderung identifiziert. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, den Mitarbeitenden Perspektiven aufzuzeigen, die sich für sie aus der Veränderung ergeben können. Ebenso gilt es Rolle des Einzelnen für den Erfolg des Projektes herauszustellen. Dieses drückt Wertschätzung aus und vermittelt einen persönlichen Sinn in der Mitwirkung. Eine gemeinsame Festlegung von persönlichen Zielen und Meilensteinen hat hier einen positiven Motivationseffekt.

CHANGE-READINESS-ANALYSE ALS INSTRUMENT IM CHANGE-MANAGEMENT

Das Instrument der Change-Readiness-Befragung ist auf ein spezifisches Veränderungsprojekt oder einen bestimmten Veränderungsprozess ausgerichtet. Es wird identifiziert, inwiefern die von diesem Projekt/Prozess Betroffenen die Veränderung akzeptieren und auch zur aktiven Mitwirkung bereit sind (Persönliche situative Veränderungsbereitschaft) bzw. woran es liegt, dass dies nicht der Fall ist.

Durch die Change-Readiness-Befragung wird ein Beitrag zu einem passgenauen Change-Management geliefert, denn es wird ersichtlich an welchen Stellen Change-Management-Maßnahmen anknüpfen sollten, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen.

BEISPIELE FÜR CHANGE-MANAGEMENT-METHODEN IM SINNE DER IDENTIFIZIERTEN TREIBER DER VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT:

Mitarbeiter-Partizipation stärken

- Partizipationsmethoden wie World Café oder Townhall-Meeting
- Kommunikationsmethoden wie Infomärkte oder Change-Runden
- Feedbackmethoden wie Change-Radar oder Retrospektiven

Organisationalen Nutzen herausstellen

- Vision (positives Zukunftsbild) entwickeln
- Vision als Leitbild für den Veränderungsprozess nutzen
- Chancen der Veränderung herausarbeiten, explizit und regelmäßig kommunizieren

Persönlichen Nutzen herausstellen

- Perspektiven für den einzelnen Mitarbeitenden aufzeigen zum Beispiel durch Zielvereinbarungen
- Rolle des Einzelnen für den Erfolg des Veränderungsprojektes herausstellen zum Beispiel durch Formulierung persönlicher Meilensteine auf dem Weg zum erfolgreichen Projektabschluss

VORTEILE DER ANWENDUNG BEFRAGUNG

Beitrag zum passgenauen Change-Management:

Die Change Readiness Befragung identifiziert für das jeweilige Setting die richtigen Hebel zur Förderung der Veränderungsbereitschaft.

Sinnvermittlung und Aktivierung der Betroffenen:

Durch die Befragung wird den Beschäftigten vermittelt, dass ihre Unterstützung für die Veränderung wichtig ist und ihre Beiträge und Perspektiven wertgeschätzt werden.

Weichenstellung für zielgerichtete Change-Kommunikation:

Schwierigkeiten und Ängste werden erkannt und können schon im Entstehungszeitpunkt minimiert werden.

Basis für eine bedarfsgerechte Unterstützung und Förderung der Beschäftigten:

Die Befragung liefert Antworten auf die Frage, an welchen Stellen Unterstützung hilfreich ist und was wichtige Fördermaßnahmen sind.

Anstoß für eine konstruktive Nutzung von Perspektivenvielfalt:

Die Beschäftigten werden ermutigt Meinungen/ Bedenken zu äußern. Eine umfassende Sicht auf die Veränderung wird möglich.

Impuls für eine nachhaltige Wandlungsfähigkeit der Organisation:

Dadurch, dass die Veränderungsbereitschaft konstruktiv reflektiert und hieran gearbeitet wird, wird die Organisation insgesamt flexibler und anpassungsfähiger.

Veränderung bedeutet neu zu denken und zu handeln und andere Kompetenzen im Fokus zu haben. Die Befragung liefert Antworten auf die Frage, an welchen Stellen Unterstützung hilfreich ist und was wichtige Fördermaßnahmen sind. Dabei können die Treiber der Veränderungsbereitschaft von Unternehmen zu Unternehmen und von Projekt zu Projekt variieren. In einer Fallstudie, bei der – begleitet durch uns – ebenfalls die Change-Readiness-Analyse zum Einsatz kam, hat sich beispielsweise die von den Befragten als sehr hoch wahrgenommene Wandlungsbereitschaft ihres Unternehmens als starker Treiber für ihre situative Veränderungsbereitschaft herausgestellt.

Wie oben dargestellt, hatte dieser Faktor in der Pretest-Studie keine signifikanten Zusammenhänge ergeben. Die Bedeutung dieses Faktors scheint also eine Besonderheit dieses Unternehmens zu sein, das in der Tat als Vorreiter für digitale Techniken anzusehen ist. In ergänzenden Gesprächen

und Interviews wurde deutlich, dass die Beschäftigten stolz darauf sind, Teil des Pioniergeistes des Unternehmens zu sein. Im Change-Management sollte in diesem Fall an der Identifikation mit dem Pioniergeist des Unternehmens positiv verstärkend angeknüpft werden.

Bei der Anwendung der Change-Readiness-Befragung flankierend zu einem konkreten Veränderungsprojekt lassen sich zudem die unternehmensspezifischen Ergebnisse mit den Gesamtergebnissen aller Befragten vergleichen (Benchmark) und somit ebenfalls Besonderheiten identifizieren. Denkbar ist zudem eine vergleichende Change-Readiness-Befragung in verschiedenen Unternehmensbereichen bzw. zu verschiedenen Veränderungsprojekten innerhalb eines Unternehmens.

Der Austausch über die Befragungsergebnisse bietet die Gelegenheit, mit den Beschäftigten über die Veränderung zu sprechen

und sie so in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Gerade diese zielgerichtete Kommunikation auf der Basis der Erkenntnisse der Befragung trägt zum Erfolg der Veränderung bei. Die Beteiligten werden ermutigt weitergehende Meinungen/Bedenken zu äußern. Eine umfassende Sicht auf die Veränderung wird möglich und die Perspektivenvielfalt kann konstruktiv genutzt werden.

Die Befragung macht so tiefergehend erkennbar, wo Schwierigkeiten und Ängste (z.B. vor dem Verlust von Einfluss oder neuen Anforderungen) liegen. Durch ausführliche Erklärungen und Erläuterungen können diese schon im Entstehungszeitpunkt minimiert werden. Es ist somit eine Weichenstellung für eine zielgerichtete Change-Kommunikation gegeben. Zudem wird durch die Anwendung der Befragung im Kreis der von der Veränderung betroffenen Personen, vermittelt, dass die Unterstützung jeder einzelnen Person für die Veränderung wichtig ist und alle Beiträge und Perspektiven wertgeschätzt werden. Ein wichtiges Element um Beteiligung zu fördern.

Übergeordnet wird zudem ein wichtiger Impuls für eine nachhaltige Wandlungsfähigkeit der Organisation geschaffen. Dadurch, dass die Veränderungsbereitschaft konstruktiv reflektiert und hieran gearbeitet wird, wird die Organisation insgesamt flexibler und anpassungsfähiger gegenüber sich ständig verändernden Umgebungen und Anforderungen, was angesichts der umfassenden Transformationsherausforderungen in der Automotive-Branche einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellen kann.

FAZIT

Das vorliegende ATLAS-Policy-Paper untersucht Treiber von Veränderungsbereitschaft als zentralen Bestandteil erfolgreicher Veränderungsvorhaben. Mit dem Instrument der Change-Readiness-Befragung wurde ein wichtiger Eckpfeiler für die Begleitung von Veränderungsvorhaben geschaffen. Sie ermöglicht zu analysieren, wie es um die Akzeptanz und aktive Mitwirkung der Betroffenen in Veränderungsprojekten bestellt ist, warum diese gegebenenfalls nicht vorhanden ist und wie diese gesteigert

FAZIT

werden kann. Es konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeiter-Partizipation sowie die Vermittlung von persönlichem und organisatorischem Nutzen entscheidende Einflussfaktoren auf die Veränderungsbereitschaft sind. Durch die detaillierte Erhebung der Veränderungsbereitschaft liefert die Befragung wichtige Informationen, um passgenaue Change-Management-Maßnahmen abzuleiten und die Beteiligung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen zu stärken.

Insgesamt wird das Instrument der Change-Readiness-Befragung als wertvolles Mittel zur Erfassung und Förderung der Wandlungsbereitschaft vorgestellt, das Unternehmen dabei unterstützt, Veränderungsprozesse effektiver und partizipativer zu gestalten und damit auch langfristig die Wandlungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen – ein wichtiger Faktor in einem derzeitigen Umfeld, das sich durch hohe Transformationserfordernisse auszeichnet.

LITERATUR



- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2005): Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag.
- Helmold, M., Dathe, T. (2023). Moderne Leadershipansätze als Teil des New-Work-Konzepts. In: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007): Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. The Journal of applied behavioral science, 43(2), 232-255.
- Lauer, T., & Lauer, T. (2019). Erfolgsfaktor Partizipation–Betroffene beteiligen. Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 153-171.
- Lines R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. Journal of Change Management, 4(3), 193–215.
- Wehrin, U. (2014): Management durch Sinnorientierung: Wettbewerbsvorteile mit leistungsförderndem Management und Leadership durch Sinnvermittlung. Optimedien Verlag e.K..



Prof. Dr. Christina Krins
Telefon: 0291 9910 4530
Mail: krins.christina@fh-swf.de

Christina Meisterjahn
Telefon: 0291 9910 4533
Mail: meisterjahn.christina@fh-swf.de

ATLAS POLICY PAPER

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Situative Veränderungsbereitschaft in Organisationen

Mit den ATLAS Policy Paper bringen wir unser Wissen über die Transformation ein. Das vorliegende Paper behandelt dabei die Erfassung und Förderung von Veränderungsbereitschaft in Transformationsprozessen. Dies spielt eine wichtige Rolle für Unternehmen des Automotive-Sektors die durch Faktoren wie Digitalisierung und Dekarbonisierung in besonderer Weise von Veränderungen betroffen sind. Das Paper stellt die Change-Readiness-Befragung vor, ein Instrument zur Erfassung der situativen Veränderungsbereitschaft. Zentrale Treiber der Veränderungsbereitschaft können durch die Befragung identifiziert werden und eine gezielte Anpassung von Change-Management-Strategien erfolgen. Die Ergebnisse des Papers unterstreichen die Bedeutung einer aktiven Beteiligungsorientierung für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Die Change-Readiness-Befragung legt eine Grundlage für die Verbesserung von Change-Management-Aktivitäten, was letztlich zur Steigerung der organisatorischen Wandlungsfähigkeit und einer höheren Bereitschaft für eine flexible Reaktion auf zukünftige Herausforderungen beiträgt. Das Paper bietet somit einen wertvollen Einblick für Unternehmen, die vor großen Veränderungsprozessen stehen.



Friedrichstraße 27 · 57072 Siegen

Telefon +49 271 405 70 789

www.atlas-swf.de