

# Unternehmen im Feuerwerk der Veränderungsprozesse.

**1 VERÄNDERUNGS-PROZESSE**  
 Eine kurze Einführung in das Change-Management.  
[Weiterlesen >>](#)

**2 SIEBEN VERHALTENSTYPEN**  
 Wie reagieren wir auf Veränderungen?  
[Weiterlesen >>](#)

**3 WIE CHANGE GELINGT**  
 Mit gutem Beispiel voran – Einblicke in die AXA Investment Managers Deutschland GmbH.  
[Weiterlesen >>](#)

**4 KOLUMNE**  
 Unsere Change-Expertinnen im Interview.  
[Weiterlesen >>](#)





# Veränderungsprozesse verstehen und gestalten.

Unser Leben hat sich in den letzten einhundert Jahren nicht nur massiv verändert. Auch die Geschwindigkeit dieses permanenten Wandels ist geradezu exponentiell gestiegen. Perfektes Abbild dieses Zeitgeschehens sind die Veränderungen in unserem Arbeitsalltag. Dabei wissen wir oft zunächst nicht, ob die Veränderung eine Verbesserung oder eine Verschlechterung mit sich bringt. Eine Veränderung wagen braucht einerseits Mut und Zuversicht, andererseits auch das Vertrauen in die handelnden Personen und die eigenen Kräfte.

## #MIT VERÄNDERUNGEN UMGEHEN

Besonders herausfordernd sind radikale, schnelle, einschneidende Veränderungen. Dabei stellen wir Betriebspsycholog\*innen immer wieder fest, dass Menschen sehr unterschiedlich auf einschneidende Veränderungen reagieren. Veränderungen lösen in vielen Menschen Ängste aus – vor Verlust, vor dem Neuen und der ungewissen Zukunft.

Unsere Reaktion auf Veränderungen hängt neben der subjektiven Wahrnehmung insbesondere von persönlichen Voraussetzungen ab:

- Kann ich mit Hilfe meiner bisherigen Einstellungen, Erfahrungen und Handlungsmuster angemessen reagieren?
- Gelingt es mir, die erforderlichen Aktivitäten in mein Selbst- und Weltbild positiv zu integrieren?
- Ist es möglich, die „äußeren“ Anforderungen mit meinen „inneren“ Zielsetzungen zu verknüpfen?
- Und nicht zuletzt: Traue ich mir die Bewältigung zu?



Lesen Sie dazu hier: [Sieben Verhaltenstypen in Veränderungsprozessen](#).

Die Fähigkeit, Veränderungen erfolgreich zu bewältigen, nennt man Veränderungskompetenz. Hier sind drei Aspekte entscheidend:

- das *Wollen* (Bin ich bereit, mich zu verändern?),
- das *Können* (Habe ich die Fähigkeiten dazu?) und
- das *Dürfen* (Welche Veränderungsbedingungen finde ich vor?).

An dem Punkt „*Können*“ kommt das Konzept der Resilienz, also der Widerstandsfähigkeit ins Spiel. Wenn wir eine gute Widerstandsfähigkeit im Laufe unseres Arbeitslebens entwickelt haben, können wir auch in Veränderungssituationen die psychische Stabilität aufrechterhalten.

Veränderungskompetenz „*Wollen*“. Das hört sich trivial an, ist aber für viele Menschen eine echte Herausforderung. Wenn wir uns in der sogenannten Komfortzone befinden, die Arbeit und die Rahmenbedingungen sind eingespielt, erscheint jede Veränderung erst einmal durch den zu erwartenden Kontrollverlust ärgerlich, lästig und manchmal auch beängstigend. Es geht also darum, Kontrolle wieder zu gewinnen und handlungsfähig zu werden. Denn wer selbstbestimmt handelt und sich engagiert, sich also in einer aktiven und gestaltenden Position befindet, ist psychisch gesünder.

**DOCH WIE ERREICHEN WIR DAS?**

- Versuchen Sie zu verstehen, was auf Sie zukommt.
- Fokussieren Sie sich auf die Dinge, auf die Sie einen Einfluss haben.
- Probieren Sie in kleinen Schritten aus, wie Sie sich verhalten können.

Mit den richtigen Gedanken haben wir einen positiven Einfluss auf unsere Gefühle. Ein „ich muss“ weckt in uns eher Widerstand oder Resignation. Schaffen wir es jedoch, uns aktiv für die Veränderung zu entscheiden, fühlen wir uns eher herausgefordert und energievoll.


 Übung
**GEDANKEN BEEINFLUSSEN GEFÜHLE**

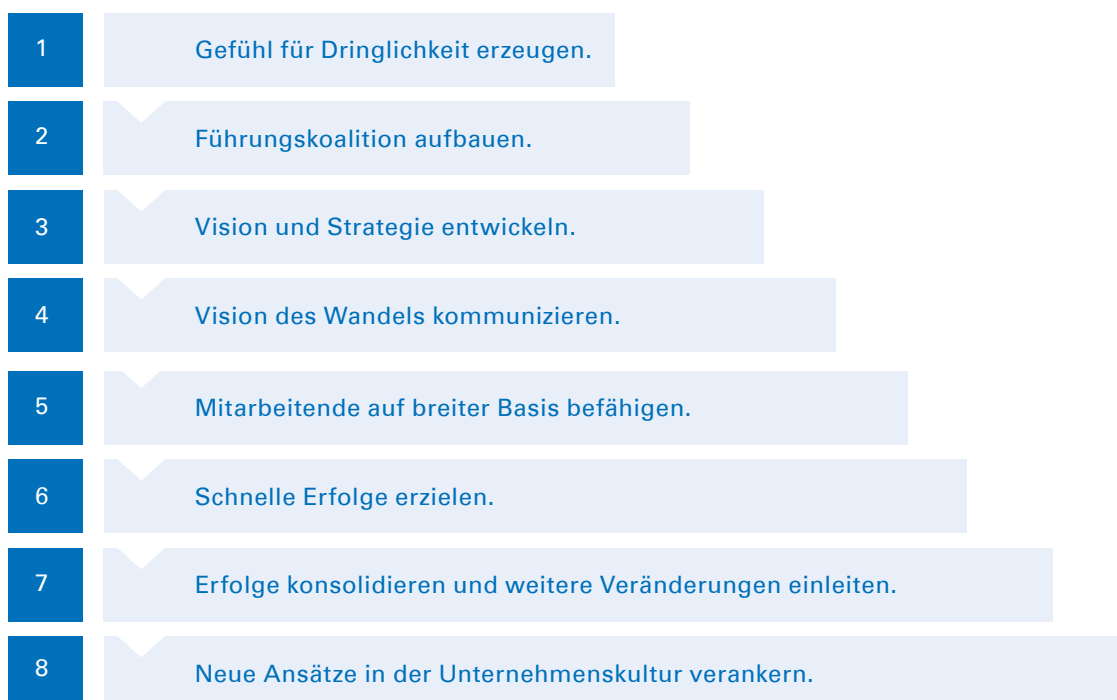
1. Überlegen Sie, welche „ich muss“-Gedanken Sie aktuell beschäftigen und notieren Sie sich diese.
2. Schauen Sie sich die Sätze nun noch einmal an und formulieren Sie alle „ich muss“-Gedanken in „ich werde“ oder „ich möchte“ um.
3. Lesen Sie sich diese neuen Sätze mehrmals laut vor. Beobachten Sie welche Gefühle diese neu formulieren Sätze in Ihnen auslösen.

Letztlich müssen wir aber auch schauen, was wir „Dürfen“. Wir fragen uns: Welche Veränderungsbedingungen dürfen wir aktiv mitgestalten? Können wir Ideen und Vorschläge einbringen?

**#VERÄNDERUNGEN BEWIRKEN**

Sie wollen eine Veränderung bewirken? Ob dies nun im Privatleben oder im Berufsleben stattfindet, das Verhalten von anderen Menschen zu ändern, stellt oft eine Herausforderung dar. John P. Kotter, Professor für

Führungsmanagement an der Harvard Business School, ist besonders bekannt für seine Arbeiten im Bereich Veränderungsmanagement und entwickelte ein achtstufiges Change-Modell für erfolgreiche Veränderungen in Unternehmen.

**Welche Schritte führen nun also zu einer erfolgreichen Veränderung?**

*Achtstufiges Change-Modell nach Kotter*

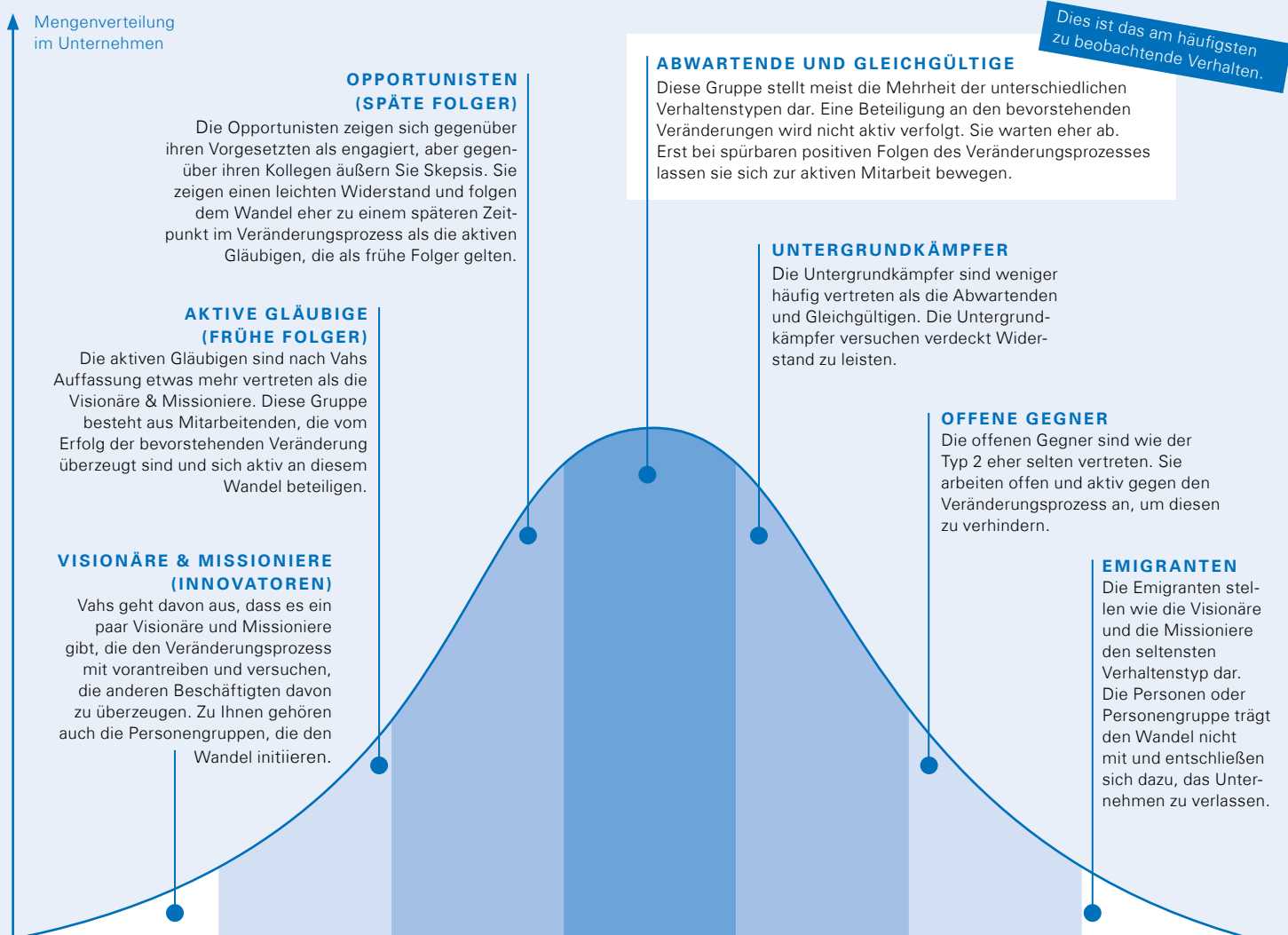
# Sieben Verhaltenstypen im Veränderungsprozess.

Erinnern Sie sich an eine Veränderung in Ihrem Unternehmen? Erkennen Sie sich in einem der Verhaltenstypen wieder?

Nähert man sich neutral dem Wesen der Veränderung bzw. dem Change, ist zunächst folgende pragmatische Definition zielführend: Ein alter Zustand wird durch einen neuen ersetzt. Aber wie reagieren wir Menschen darauf? In jedem Veränderungsprozess gibt es Befürworter und Widerstände. Das ist vollkommen natürlich, denn wir Menschen mögen Routinen und Dinge, die wir kennen – privat wie beruflich. Veränderungen wirbeln Vertrautes auf und es ist am Anfang noch nicht klar zu erkennen, wohin diese Veränderung führen wird. Natürlich haben wir oft schon eine erste Idee, ob dieser

Wandel positiv oder negativ sein wird. Aber in vielen Fällen wissen wir es erst im Nachhinein. Prof. Dietmar Vahs arbeitet seit 1993 an der Hochschule in Esslingen und leitet dort das Institut für Change Management und Innovation. Er hat im Rahmen eines jeden Veränderungsprozesses sieben unterschiedliche Grundtypen identifiziert. Diese beschreiben unterschiedliche Verhaltensweisen, die sich im Veränderungsprozess bei den Beschäftigten zeigen können.

Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch.  
Gebundene Ausgabe – 17. August 2009, von Dietmar Vahs



Vahs geht davon aus, dass die Anzahl von Personen bzw. die Personengruppen an den Außenpolen der Verteilung am kleinsten sind. Mit einem Blick auf unsere Abbildung erkennen Sie, dass dies die Visionäre und Missionäre sind

sowie die Emigranten. Das am häufigsten zu beobachtende Verhalten ist der Grundtyp Abwartende und Gleichgültige. Sie befinden sich in unserer dargestellten Verteilung auf dem höchsten Punkt der Welle.

## Veränderungen bewirken und Veränderungen erleben.

Die unterschiedlichen Verhaltenstypen zeigen uns, wie wir auf Change reagieren können. Auch auf Managementebene können wir unterschiedliche Verhaltenstypen identifizieren, die die Umsetzung des Wandels beeinflussen. Wie gehen

### #VERÄNDERUNGS-BEWIRKENDE (MANAGEMENT)

- ✓ Führen Sie alle Beteiligten positiv an die Ziele und die Vorgaben heran.
- ✓ Kommunizieren Sie klar die Ziele und die dafür notwendigen Maßnahmen.
- ✓ Vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit der Veränderung.
- ✓ Leben Sie die Veränderung vor.
- ✓ Binden Sie alle Beteiligten in den Prozess ein – lassen Sie konstruktives Feedback zu.
- ✓ Reflektieren Sie: Welche Hindernisse bestehen?
- ✓ Suchen Sie nach Lösungsmöglichkeiten, um diese Hindernisse zu überwinden.
- ✓ Setzen Sie auch kurzfristige Ziele, um für Motivation zu sorgen.
- ✓ Akzeptieren Sie, dass es auch Widerstände gibt – kein Wandel ohne Widerstand.
- ✓ Arbeiten Sie mit dem Widerstand, nicht dagegen.
- ✓ Gehen Sie auch auf die emotionale Ebene ein: Hören Sie zu, versuchen Sie Ängste und Widerstände zu verstehen – anstatt zu erklären und zu argumentieren.

wir nun aber mit dieser Erkenntnis um? Dazu nun ein paar betriebspsychologische Tipps für Veränderungs-Bewirkende und Veränderungs-Erliebende.

### #VERÄNDERUNGS-ERLEBENDE

- ✓ Gestalten Sie Veränderungen aktiv mit.
- ✓ Stellen Sie Rückfragen, um die Veränderung besser zu verstehen.
- ✓ Bringen Sie Ideen ein, um die Veränderung mitzugestalten und Einfluss zu nehmen – so können wir Veränderungen besser annehmen.
- ✓ Hinterfragen Sie: Was ist meine spezifische Motivation? Was ist meine Stärke, die genau hier, in diesem Veränderungsprozess gefragt ist?
- ✓ Reflektieren Sie:
  - Wo ergeben sich für mich Chancen? Diese sind manchmal auch erst auf dem zweiten Blick erkennbar.
  - Wo kann ich einen (meinen) Nutzen in der Veränderung erkennen?
  - Wie kann ich wieder Stabilität und Sicherheit gewinnen, um mich dann der nächsten Veränderung zu stellen?



# Wie guter Change gelingt – mit gutem Beispiel voran.

## AXA Investment Managers Deutschland GmbH. Ein Gespräch mit Carsten Engler – Head of Business & Change Management.

Viele Unternehmen sind mit Beginn der Pandemie mit neuen Herausforderungen konfrontiert worden, welche sämtliche Facetten der Arbeitswelt berühren. Im Gespräch mit Carsten Engler wollen wir herausfinden, welchen Weg die AXA Investment Managers Deutschland GmbH in den letzten vier Jahren bereits beschritten hatte. Die AXA Investment Managers Deutschland GmbH ist Teil der AXA IM Gruppe, welche es sich zur Aufgabe gemacht hat, ihre Kunden bei der Verwirklichung ihrer Anlageziele zu unterstützen. „Zum Fortschritt für die Menschheit beizutragen, indem wir in das investieren, was wirklich zählt“ – dieser tiefere Beweggrund steht im Mittelpunkt des gesamten unternehmerischen Handelns von AXA Investment Managers. Das AXA IM anvertraute Anlagevermögen beträgt über 869 Milliarden Euro (Stand März 2021).

### EIN CHANGE-PROZESS IST EIN MARATHON, KEIN 100 METER SPRINT



Die AXA Investment Deutschland GmbH hatte sich bereits im Jahr 2017 die Frage gestellt, wie sich unser Modell der Arbeit in den nächsten 5 bis 10 Jahren verändern wird. Wie muss unser Unternehmen aufgestellt und entwickelt sein, damit alle Mitarbeitenden in der Lage sein werden ihr Bestes zu geben und sich auf die sich verändernde Rahmenbedingungen einstellen zu können. Was an fest Etabliertem müssen und wollen wir zurücklassen, um neuen Entwicklungsraum zu erlangen? „New ways of working“ sollten beschritten werden, mit dem Ziel es allen Mitarbeitenden zu ermöglichen zukunftsfähig zu sein bzw. zu werden.

### UNSER GESPRÄCHSPARTNER



**Carsten Engler**  
Head of Business & Change Management,  
AXA Investment Managers Deutschland GmbH

Am Anfang stand eine klare Vision: Ein besseres Morgen, um den Anforderungen an moderne Arbeit, wie z.B. inklusive Kultur, Diversität und Gleichbehandlung sowie einem geänderten Umfeld - gerecht zu werden. Der erste Schritt erfolgte 2017 mit der Einführung von RemoteWorking@AXA IM Germany, welches sich darauf fokussierte, allen Mitarbeitern von AXA IM in Deutschland mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Durch das erhaltene umfragebezogene Feedback zeigte sich jedoch schnell, dass es wichtig ist, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, der alle Aspekte der Organisation abdeckt. Auf Basis der bei der mobilen Arbeit gesammelten Erkenntnisse, wurde ein ganzheitliches Konzept entwickelt, in dessen Entwicklungsprozess alle Angestellten des Unternehmens (dem Managementteam, den Mitarbeitenden und dem Betriebsrat) einbezogen wurden.

2018 begann AXA IM mit dem nächsten Transformations-schritt, welcher die neu entwickelten Elemente in den Fokus stellte. Diese setzen sich aus den Themenblöcken Bricks, Bytes und Behaviours zusammen. Die kulturelle Transformation (Behaviours) nahm hierbei einen Großteil der Change-Management Aktivitäten in Anspruch. Durch die Umsetzung eines non-territorialen aktivitäts-basierten Bürokonzeptes im Jahr 2019 wurde das nächste Element implementiert, welche den kulturellen Wandel mit flankierenden Maßnahmen unterstützte. Flache Hierarchien, keine festen Arbeitsplätze, keine Team Zonen, der Verzicht auf Firmenwagen zugunsten eines CO<sup>2</sup> freundlichen Mobilitätskonzeptes unter Einbindung des ÖPNVs. Sämtliche Prozesse wurden darauf abgestimmt – welche

Aktivitäten, Prozesse, Tools nutzen wir – sind diese sinnvoll und nützlich? Der wichtigste Faktor wurde aber in den Skills der Mitarbeitenden gesehen – und deren vertrauensvolles Miteinander.

Trotz einschneidender Entscheidungen mit großer Tragweite, während des Veränderungsprozesses (Konzentration auf einen Firmenstandort) gelang es, viele Mitarbeitende zu halten aber auch neu zu gewinnen – die Entscheidungen und deren Auswirkungen wurden transparent kommuniziert und Mitarbeitende wurden schon früh intensiv einbezogen. Wenn Führungskräfte Bedenken äußerten, hatten sie die Aufgabe aufzuzeigen, warum Veränderungen nicht gehen sollten. Gleichzeitig wurden sie durch das Change-Management Team unterstützt durch neue Tools oder Prozesse mögliche Hemmschwellen abzubauen. In den Fokus wurde immer die Möglichkeit gestellt, das Konzept positiv weiterzuentwickeln.

Die Transformation der lokalen Gesellschaft von AXA Investment Managers dient als ein gutes Vorbild für die Prinzipien des Empowerments, der Zusammenarbeit und des Vertrauens, in einem Arbeitsumfeld, welches die dafür notwendigen Werte sichert. Die in Deutschland gesammelten Erfahrungen fließen in die Implementierung des Smart Working Konzeptes der AXA Investment Managers Gruppe, welches weltweit ausgerollt wird.

Als ein wichtiger Bestandteil der Implementierung wurden regelmäßige Umfragen mit allen Mitarbeitern durchgeführt, um die Auswirkungen der Veränderungen zu identifizieren und um eine Möglichkeit zu haben, die Transformation & den Change-Prozess aktiv zu gestalten. Für einige Teile des Projektes wurden engagierte Arbeitsgruppen geschaffen,

die auch Freiwillige beinhalteten, um bestimmte Themen abzudecken und so sicherzustellen, dass die Angestellten gehört werden. Themen, die den fortlaufenden Veränderungsprozess betreffen, werden seit der Implementierung 2019 regelmäßig auf zweiwöchentlicher Basis von einer Arbeitsgruppe besprochen. Über diesen Weg sollen kontinuierlich weitere Verbesserungen implementiert werden. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe haben gemeinsam alle Umfragen entwickelt, die bisher von dem lokalen Unternehmen ausgeführt wurden. Dabei wurde von Anfang an auch eng mit dem Betriebsrat zusammengearbeitet.

#### **DER PROZESS STEHT AUF 4 SÄULEN:**

- a) Vision (warum, Konsequenzen, Erwartungen des Konzerns)
- b) Einbezug (Workshops für Manager und Teammitglieder; Feedback; Integration in Projekte...)
- c) Kommunikation
- d) Qualifikation (Technik, Training)

Übrigens: Bei der letzten Befragung 2020 wurde der zurückgelegte Weg von 96% der Beschäftigten positiv bewertet – der größte Beweis des Erfolges, den die Verantwortlichen mit Mut und herausragendem Engagement erreichen konnten. Und der Weg ist nicht zu Ende...





Dipl.-Psych. Leonore Sohn



Dipl.-Psych. Karena Benkert

## Change – Abenteuer oder Katastrophe?

Wir haben zwei unserer erfahrenen Betriebspsychologinnen Karena Benkert und Leonore Sohn gebeten, über das Thema Change mit uns zu sprechen.

**Frau Benkert, Change – Abenteuer oder Katastrophe – wie sind Ihre Erfahrungen?**

Meine Erfahrungen sind so unterschiedlich wie die Veränderungen, die ich bisher begleiten und selbst miterleben durfte. Eine große Veränderung kann ein Abenteuer sein, wenn die Betroffenen sie mittragen und gut begleitet werden. Veränderungen können die Arbeit bereichern, interessant machen und uns neue Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Das Potential zur Katastrophe haben dagegen einschneidende Veränderungen, die nicht gut gesteuert werden und die betroffenen Mitarbeitenden und Organisationen in Hinblick auf ihre Bewältigungsfähigkeit überfordern.

**Frau Sohn, können Sie Frau Benkerts Sicht teilen?**

Ja, ich sehe das ähnlich. Veränderungsprozesse beinhalten immer die Option des Lernens – sowohl für den Einzelnen als auch für die Organisation. In der Praxis ist mir bereits alles begegnet: Change-Prozesse als Erfolgs- und auch als Misserfolgsgeschichten. Veränderungsprozesse lösen Unsicherheit und Ängste aus. Die erschweren manchmal den analytischen Blick auf den Prozess.

**Welche psychologischen Aspekte spielen nach Ihrer Erfahrung auf Seiten der beteiligten Mitarbeitenden eine Rolle?**

*Leonore Sohn:* Gut bekannt ist mittlerweile die sogenannte Change Kurve: Sie bezeichnet die emotionale Achterbahn,

die jeder einzelne durchmacht. Vom ersten Schock bis zur Integration – also der erfolgreichen Bewältigung der Veränderung. Dies gilt es mitzudenken und die Beschäftigten jeweils an ihrem Punkt der Kurve mit geeigneten Maßnahmen abzuholen.

*Karena Benkert:* Eine wichtige Rolle spielt auch die individuelle Veränderungsbereitschaft und -kompetenz, die von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird: beispielsweise individuelle Persönlichkeitseigenschaften, Erfahrungen mit Veränderungen, aber auch Fähigkeiten, wie wir unsere Gefühle regulieren können, Konflikte lösen und die Eigenschaft, klar zu kommunizieren.

**Was sind Ihre Erfahrungen - wie geht es Führungskräften in Change-Prozessen?**

*Karena Benkert:* Führungskräfte sind gleichzeitig auch Betroffene. Sie reagieren wie die übrigen Mitarbeitenden individuell auf die anstehende Veränderung und müssen den Prozess erst selbst verarbeiten. Sie haben aber je nach Hierarchieebene oft mehr Einfluss auf die Veränderung und damit einen gewissen Vorteil.

*Leonore Sohn:* Genau. Sind Führungskräfte die Initiatoren der Veränderungen und aktive Ausgestalter, dann bedeuten Change-Prozesse für sie zum einen eine Belastung. Es gibt viel zu tun und viel zu kommunizieren. Andererseits versprühen sie auch eine klare Motivation und einen positiven



Drive, da sie hinter der Veränderung stehen und damit Verbesserungen erreichen wollen. Führungskräfte, denen Veränderungsprozesse „übergestülpt“ werden, können sich mit den Zielen (noch) nicht identifizieren und erhalten oft nicht genügend Informationen zu Hintergründen.

Karena Benkert: Gleichzeitig ist das Verhalten der Führungskräfte ein entscheidender, vielleicht sogar der entscheidende Faktor dafür, wie gut ihre Mitarbeitenden die Veränderung bewältigen. Geht die Führungskraft strukturiert vor? Wie kommuniziert sie? Wie bindet sie Mitarbeitende ein und fängt deren Gefühle auf? Erkennt sie Risiken früh genug und räumt Hindernisse aus dem Weg?

Gut zu führen ist immer eine Herausforderung, in Zeiten von Veränderungen erst recht.

**Frau Sohn – können Sie Erfolgsfaktoren für gelungene Change-Prozesse benennen?**

Es sind die bewusste Planung, Gestaltung, Begleitung und fortwährende Reflexion des Change-Prozesses. Ein zentrales Instrument ist für mich dabei der Perspektivenwechsel. Wo stehen die unterschiedlichen Betroffenen/ Stakeholder aktuell? Wie können sie erreicht und unterstützt werden? In der Organisation bzw. bei den Führungskräften muss ein Verständnis und eine grundlegende Kenntnis des Themas Change existieren.

**Frau Benkert – möchten Sie etwas ergänzen?**

Wichtig ist auch eine gute Zusammenarbeit der Führungskräfte untereinander. Aber auch die Mitarbeitenden müssen die Veränderung mittragen. Wir sprechen hier

von Commitment. Mitarbeitende benötigen genügend Informationen, müssen die Auswirkungen auf sie selbst verstehen und diese zumindest bis zu einem gewissen Grad beeinflussen können. Sie müssen in die Lage versetzt werden, zu tun, was getan werden soll. Da geht es um die Anpassung von Regeln, um Schulungen, die technische Ausstattung, Personalressourcen und vieles mehr. Der letzte und vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor scheint sehr einfach, ist es aber oft nicht: Kommunikation. Man kann nicht zu viel miteinander reden – über alle Organisationsebenen hinweg, in alle Richtungen.

**Frau Sohn, wo können Betriebspsycholog\*innen die Beschäftigten und die Unternehmen unterstützen?**

Wir als Betriebspsycholog\*innen sind Expert\*innen dafür, wie sich Arbeitsbedingungen und -prozesse auf Menschen auswirken. Dies beginnt bei der Beratung des Managements zu Themen der Change-Kommunikation und Mitarbeitereinbindung, reicht über die Umsetzung von Führungskräfte trainings zum Thema „Veränderungen erfolg-

reich begleiten“, das Coaching von Führungskräften in aktuellen Change-Prozessen und bis hin zur Aufnahme und Begleitung der durch Veränderungen ausgelösten Ängste und Belastungsreaktionen der Beschäftigten im Rahmen von betriebspsychologischen Sprechstunden.

**Vielen Dank für Ihren sehr informativen Einblick in die Welt des Change-Managements.**

„*Gleichzeitig ist das Verhalten der Führungskräfte ein entscheidender, vielleicht sogar der entscheidende Faktor dafür, wie gut ihre Mitarbeitenden die Veränderung bewältigen.*“



## Impressum

Stand: Juni 2021

## Herausgeber und Redaktion

AMD TÜV

Arbeitsmedizinische Dienste GmbH

TÜV Rheinland Group

Am Grauen Stein

51105 Köln

Telefon: 0800 6649062-0

E-Mail: [info-amd@de.tuv.com](mailto:info-amd@de.tuv.com)

## Gestaltung

TÜV Rheinland, Köln

## Text

TÜV Rheinland, Köln

## Fotos

iStock, Shutterstock, TÜV Rheinland

## Copyright

Abdruck von Beiträgen in anderen Medien nur nach vorheriger Genehmigung durch die Redaktion.

[www.tuv.com](http://www.tuv.com)