

(Keine) Gefahr für die Identität der Organisation

Was bleibt, wenn sich so viel ändert?

DAS PROBLEM

In der Managementforschung besteht Einigkeit über die zentrale Bedeutung der Führungskraft in Veränderungsprozessen. Vor allem scheint es darauf anzukommen, wie die Change Story durch die Führungskräfte erzählt wird, die sogenannte „Change Vision“ oder „Leader's Vision“. Diese gilt als Schlüsselfaktor, der beeinflusst, wie motiviert Mitarbeitende eine organisationale Veränderung annehmen (z. B. Yukl 2010). Wenn man davon ausgeht, dass die Change Vision einer der größten Hebel für Erfolg ist, lohnt sich ein Blick darauf, was eine gute Change Vision ausmacht. Wir wissen, dass der individuelle Widerstand des Einzelnen eines der größten Hindernisse für organisationale Veränderungen darstellt (Conner 2006). Eine wirksame Change Vision muss es also schaffen, individuelle Widerstände zu reduzieren.

DIE WISSENSCHAFT

Die bisherige Forschung kommt zu folgenden Erkenntnissen: Eine gute Change Vision macht deutlich, dass der Status quo der Organisation nicht (mehr) ausreicht und nicht zukunftsfähig ist. Dies erzeugt Aufbruchstimmung und den Wunsch, Vergangenes hinter sich zu lassen. Als Alternative wird das Zukunftsbild der Organisation dargestellt. Dieses sollte in der Change Vision emotionalisiert und idealisiert werden, was beim Einzelnen einen starken „Sense of Urgency“ erzeugt, der daraufhin den Status quo verlassen und sich auf den Weg in die Zukunft machen möchte (z. B. Kotter 1995).

Die aktuelle Studie von Venus, Stam und van Knippenberg (2019) bringt nun eine neue Perspektive in diese Diskussion ein. Die Forscher argumentieren, dass ein Sense of Urgency allein nicht ausreicht, da Change-Vorhaben erwie-
 nermaßen auch dann scheitern, wenn Mitarbeiter sich sehr bewusst sind, dass sich die Organisation verändern muss, und auch verstehen, dass diese Veränderungen durchaus in ihrem eigenen Interesse sind (Kotter / Schlesinger 1997). Die Forscher erklären dies mit der „Theorie der sozialen Identität“. Sie gehen davon aus, dass sich Mitarbeitende nach ihrem Eintritt in eine Organisation immer mehr mit dieser identifizieren.

Sie wird zu einem Teil der Identität und des Selbst-



Die Bedeutung guter Kommunikation in Veränderungsprozessen ist unumstritten. Eine neue Studie zeigt, worauf es bei der Change Vision wirklich ankommt.

bildet jedes Einzelnen und bildet die sogenannte soziale Identität. Als Menschen streben wir nach Kontinuität und Stabilität, wenn es um Kernaspekte unserer Identität geht (Sani 2010). Jede Veränderung bedroht diese Kontinuität und führt zunächst zu einem Gefühl von Angst oder Widerstand. Verändern sich in unserer Organisation nun Teile dessen, „wofür die Organisation steht“, also Kernelemente der organisationalen Identität, fühlen wir auch die Stabilität unserer eigenen Identität bedroht.

Van Knippenberg und Kollegen gehen davon aus, dass Führungskräfte mit einer guten Change Vision auf diese Bedrohung der Identität eingehen und Unsicherheit reduzieren können. Dafür muss die Change Vision Kontinuität und Stabilität betonen und die Aspekte herausstellen, die sich durch die Veränderung nicht verändern. In zwei Studien konnten sie diese Hypothesen belegen. In einer Feldstudie wurden Daten aus 209 Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen aus Unternehmen ausgewertet, die sich kurz nach einer Change-Kommunikation zu anstehenden Veränderungen befanden (u. a. Expansionen, Fusionen, Veränderungen im Produktportfolio). Sie stellten fest, dass die Führungskräfte, die eine Change Vision mit starkem Fokus auf Kontinuität kommunizierten, besonders effektiv waren, was auf Mitarbeiterseite über den sogenannten „Support for Change“ gemessen wurde. Dieser Zusammenhang war besonders stark bei den Mitarbeitenden, die eine hohe Unsicherheit im Arbeitsumfeld erlebten. In einer Laborstudie, in der der Anteil an Kontinuitätsaussagen in der Change Vision manipuliert wurde, konnten sie die Richtung dieses Zusammenhangs validieren und damit belegen: Eine Change Vision, in der die Führungskraft Kontinuität betont, ist besonders effektiv und führt zu einer höheren Unterstützung der Veränderung durch die Mitarbeitenden.

DIE PRAXIS

Bei der Kommunikation anstehender Veränderungen sollten Führungskräfte also nicht nur die Notwendigkeit der Veränderung und das attraktive Zukunftsbild beschreiben, sondern auch kommunizieren, was sich nicht verändert. Hier hilft es, aufzuzeigen, dass Kernelemente der organisationalen Identität bewahrt werden. Dies können zum Beispiel Werte der Organisation sein, die die Zusammenarbeit prägen. Neue notwendige Verhaltensweisen können auch als weiterentwickelte Ausprägungen dessen, was schon da ist, beschrieben werden, die auf dem aufbauen, was die Organisation und ihre Mitglieder schon in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat. Insgesamt sollte in der Vision deutlich werden, dass die Veränderung keine Gefahr für die Identität der Organisation darstellt. ●

DIE AUTORIN



GRETA MÜLLER ▶
Psychologin, Senior
Consultant und Veränderungs-
expertin bei
HRpepper Management
Consultants, Berlin
▶ greta.mueller@
hrpepper.de

Literatur

- Conner, D. R. (2006): Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail, New York / NY
- Kotter, J. P. (1995): Leading change: Why transformation efforts fail, in: Harvard Business Review, 73 (2), 59-67.
- Kotter, J. P. / Schlesinger, L. A. (1979 / 2008): Choosing strategies for change, in: Harvard Business Review, 57 / 86, 130-139
- Sani, F. (2010): Self continuity: Individual and collective perspectives, New York / NY
- Venus, M. / Stam, D. / Van Knippenberg, D. (2019): Visions of change as visions of continuity, in: Academy of Management Journal, 62 (3), 667-690
- Yukl, G. (2010): Leadership in organizations, Upper Saddle River / NJ