

Jens Eggert im Kampe

Systemisches Management

MENSCHEN- ZENTRIERTE ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

Mehr Wirkung durch Partizipation,
Vertrauen und Inklusion

SCHÄFFER
POESCHEL

Jens Eggert im Kampe

Menschenzentrierte Organisationsentwicklung

Mehr Wirkung durch Partizipation, Vertrauen und Inklusion

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6834-3 Bestell-Nr. 12257-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6835-0 Bestell-Nr. 12257-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6836-7 Bestell-Nr. 12257-0150

Jens Eggert im Kampe

Menschenzentrierte Organisationsentwicklung

1. Auflage, März 2026

© 2026 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Breitscheidstr. 10, 70174 Stuttgart
www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

DIN EN ISO 27500:2017-07 – das ist die DIN-Norm »Die menschenzentrierte Organisation – Zweck und allgemeine Grundsätze«. Wenn es sogar schon eine DIN-Norm für eine menschenzentrierte Organisationsentwicklung gibt, dann ist dieses Thema zumindest in der deutschen Bürokratie angekommen.

Wieso also ein Buch über menschenzentrierte Organisationsentwicklung, wenn es sogar schon eine entsprechende DIN-Norm gibt? Ehrlich gesagt, diese Frage habe ich mir in den letzten Monaten häufiger gestellt. Braucht es dieses Buch? Ist der Inhalt nicht zu banal? Gibt es das nicht schon? Aus meiner Sicht ist die Antwort auf all diese Fragen ein klares »Nein«. Meiner tiefsten Überzeugung nach liegt ein wichtiger Baustein für die Lösung vieler Herausforderungen, die derzeit und noch mehr in Zukunft auf Unternehmen zukommen werden, in der stärkeren Partizipation der Mitarbeitenden.

In den letzten Jahren habe ich in vielen beruflichen Kontexten gelernt, wie wichtig es ist, auf die Menschen zu hören, die in einem Unternehmen arbeiten, auf sie zuzugehen und mit ihnen zu sprechen oder ihnen einfach nur aufmerksam zuzuhören. Denn das, was diese Menschen bewegt, was sie wahrnehmen, was sie erleben, was sie in offenen Gesprächen mitteilen, ist das, aus dem ein Unternehmen besteht, was es ausmacht. Diese Menschen sind nicht nur einfache Nummern in einem HR-System, keine Ressourcen, keine Figuren, die man von links nach rechts schieben kann, wohin man sie gerade braucht. Sie sind das, woraus sich ein jedes Unternehmen zusammensetzt. Diese Menschen machen das Unternehmen, in dem sie tätig sind, erst zu dem, was es ist; sie machen es erfolgreich, treiben es voran und sorgen dafür, dass es wächst. Diese Menschen wissen oftmals besser als jeder andere, wie es in diesem Unternehmen aussieht, kennen jede Schraube, jedes Geheimnis, jeden Fehler, jeden nicht optimal laufenden Prozess und wie man diesen bedienen muss, damit die Arbeit dennoch getan werden kann. Dieses Wissen ist ein Schatz. Ein Schatz, den jedes Unternehmen, egal ob groß oder klein, besitzt – gut versteckt, aber dennoch leicht zu nutzen. Um diesen Wissens- und Erfahrungsschatz zu heben, ist es allerdings wichtig, dass diesen Menschen der Raum gegeben wird, sich zu öffnen und ihr Wissen – frei von jeglicher Sorge, dafür zur Rechenschaft gezogen zu werden – zu teilen.

Diese Erkenntnis hat mich geprägt wie selten eine andere zuvor in meinem beruflichen Leben. Jedes Unternehmen sitzt auf einem enormen Wissensschatz, ohne diesen zu heben, und verschwendet damit das, was das Unternehmen nach vorne bringt. Und nicht nur das: es wird sogar lieber Geld an andere Unternehmen ausgegeben, anstatt eine Kultur des Zuhörens und vielleicht sogar eine Kultur der Partizipation zu etablieren, in der alle gemeinsam darauf hinarbeiten, dass es dem Unternehmen und damit auch den Mitarbeitenden besser geht.

Die menschenzentrierte Organisationsentwicklung setzt genau an dieser Stelle an. Ihr Ziel ist es, in einer immer schnelllebigeren Zeit den Menschen in das Zentrum einer Organisation zu

stellen. Eine Entwicklung, die nicht nur den Unternehmen abverlangt, sich auf immer neue und teilweise unerwartete Herausforderungen immer schneller einzustellen, sondern auch den Menschen, die in den Unternehmen tätig sind, das Gleiche abverlangt. Es geht bei der menschenzentrierten Organisationsentwicklung darum, zu erkennen und zu nutzen, dass beide Seiten – die Unternehmen und die Menschen, die in ihnen arbeiten –, gemeinsam vor der gleichen Herausforderung stehen und diese auch nur gemeinsam bewältigen können.

In der organisatorischen Entwicklung von Unternehmen stellt man sich manchmal die folgenden Fragen – oder man sollte sie sich stellen:

- Wie sieht es in den Köpfen der Menschen aus, die für ein Unternehmen arbeiten?
- Was funktioniert in Ihrem Unternehmen gut und was nicht?
- Wie sehen die Mitarbeitenden die aktuellen und kommenden Herausforderungen?
- Welche Ideen und Lösungsansätze haben Sie, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

Diese Fragen und noch viele mehr können durch ein konsequentes Leben und Anwenden einer menschenzentrierten Organisationsentwicklung beantwortet werden. Mithilfe dieses Modells ist es möglich zu verstehen, was eine Organisation denkt und wie sie fühlt. So kann man gemeinsam die zukünftige Arbeitswelt gestalten, die Mitarbeitenden in die permanenten Veränderungen einbinden und sie auf dieser Reise mitnehmen. Denn nur, wenn Mitarbeitende verstehen, warum eine Veränderung stattfinden muss, werden sie diese auch begleiten und zu einem Erfolg machen. Unternehmen können mit diesem Modell ihre Kommunikation verbessern und damit ein besseres Verständnis für die Sichtweisen der Mitarbeitenden erlangen. Unternehmen müssen lernen, den Mitarbeitenden mehr zu vertrauen, als sie es bisher schon tun. Die Mitarbeitenden sind die Personen, die ein Unternehmen am besten kennen, man muss sie nur fragen. Dann erhält man viele Antworten auf kommende Herausforderungen.

Ebenso werde ich erläutern, wieso diese Methode ein wichtiger Baustein zur Lösung des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels ist. Auch zeige ich auf, warum viele Veränderungsmaßnahmen scheitern und wie eine menschenzentrierte Organisationsentwicklung zur Lösung beiträgt. Die Inklusion der aktuellen und kommenden Generationen ist ein Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderung. Jede Generation hat ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen, was das berufliche Umfeld ihr bieten muss, damit sie in diesem gute Leistungen abliefern kann. In einem sich zunehmend abzeichnenden Arbeitnehmendenmarkt wird dasjenige Unternehmen die besten Mitarbeitenden für sich gewinnen und an sich binden können, das versteht, welche Bedürfnisse die jeweiligen Generationen haben. Es wird auf absehbare Zeit nicht mehr so sein, dass ein Unternehmen erwarten kann, dass sich die Mitarbeitenden dem Unternehmen anpassen, sondern dieses Verhältnis wird sich umkehren.

Partizipation, Vertrauen und Inklusion – diese drei Werte bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung von Organisationen. Diese Entwicklung wird menschenzentriert stattfinden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I: Grundlagen der Organisationsentwicklung	11
1 Einführung in die Organisationsentwicklung	13
1.1 Definition der Organisationsentwicklung	13
1.2 Überblick über die Geschichte der Organisationsentwicklung	15
2 Der Wandel hin zu menschenzentrierten Ansätzen	19
2.1 Grenzen bzw. Nachteile der bestehenden Veränderungsmodelle (Lewins 3-Phasen-Modell, ADKAR)	19
2.2 Grenzen und Herausforderungen der traditionellen Organisationsentwicklung	23
2.3 Der Mensch im Mittelpunkt – Das Aufkommen von mitarbeiterorientierten Ansätzen	28
Teil II: Grundlagen der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	33
3 Kernprinzip und Werte der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	35
3.1 Definition der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	35
3.1.1 Ziel	35
3.1.2 Vorteile	36
3.1.3 Methodische Ansätze	37
3.2 Werte in der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	39
3.2.1 Empathie	39
3.2.2 Respekt	39
3.2.3 Inklusion und Diversität	40
3.2.4 Zusammenarbeit	40
3.2.5 Wachstumspotenzial der Mitarbeitenden	41
3.2.6 Sinnhaftigkeit der Arbeit	42
3.2.7 Ethisches Handeln	42
3.2.8 Wertekongruenz zwischen Organisation und Mitarbeitenden	42
3.3 Aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden – das Kernprinzip der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	43
3.3.1 Die Aufgabe der Mitarbeitenden	43
3.3.2 Die Verantwortung der Führungskräfte	44
3.3.3 Die Rolle der Organisation	45

4	Die Bedeutung der Mitarbeitendensicht in der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	49
4.1	Warum viele Veränderungsprojekte scheitern	49
4.2	Partizipation der Mitarbeitenden ist der Erfolgsfaktor für Veränderungsvorhaben	50
4.3	Studien zur Bedeutung der Mitarbeitendenbeteiligung für den Veränderungserfolg	55
4.4	Verhältnis von Mitarbeitenden- und Unternehmensbedürfnissen bei organisationalen Veränderungen	57
4.5	Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch Partizipation ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmen	59
	Teil III: Menschenzentrierte Organisationsentwicklung in der Praxis	63
5	Erfassung und Nutzung der Mitarbeitendenwahrnehmungen	65
5.1	Methoden zur Erfassung der Mitarbeitendenwahrnehmung	65
5.2	Puls-Gespräche und Fokusgruppen – die Kernelemente der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	66
5.2.1	Puls-Gespräche	66
5.2.2	Fokusgruppen	69
5.2.3	Fazit	70
5.3	Mitarbeitendenumfragen und Feedback-Plattformen – eine sinnvolle Ergänzung zu qualitativen Daten	71
5.3.1	Mitarbeitendenumfragen	71
5.3.2	Feedback-Plattformen	73
5.3.3	Vor- und Nachteile der quantitativen Methoden	74
5.4	Analyse, Interpretation und Rückmeldung von Mitarbeitendenerkenntnissen	75
5.4.1	Datenanalyse	75
5.4.2	Interpretation der Daten	77
5.4.3	Rückmeldung an Mitarbeitende und Führungskräfte	78
5.5	Messung der Auswirkungen der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	80
6	Ein Modell zur menschenzentrierten Organisationsentwicklung: Phasen, Prinzipien und gelebte Partizipation	83
6.1	Phase 1 – Mitarbeitendengespräche führen	84
6.2	Phase 2 – Ordnen und Verstehen der Mitarbeitendenbedürfnisse	86
6.3	Phase 3 – Verprobung der Prototypen	89
6.4	Phase 4 – Einführung der Prototypen in die Organisation	93
6.5	Phase 5 – Lernen und Verankern	95

Teil IV: Schaffung einer menschenzentrierten Organisationskultur	97
7 Werte, Haltung und Leitprinzipien – Voraussetzungen für eine erfolgreiche menschenzentrierte Organisationsentwicklung	99
7.1 Empathie ist für die Implementierung der menschenzentrierten Organisationsentwicklung ein entscheidender Faktor	99
7.2 Kultur der psychologischen Sicherheit für offenes Feedback	101
7.3 Definition und Bedeutung von »Haltung« in der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	103
7.4 Leitprinzipien für ein menschenzentriertes Mindset: Zuhören, Beobachten, Vorurteilsfreiheit, Offenheit und Allparteilichkeit	106
7.5 Konflikt neu denken: Von der Bedrohung zur Chance	112
7.6 Die Rolle der menschenzentrierten Führung bei der Verkörperung eines menschenzentrierten Mindsets	116
7.7 Folgen falscher Annahmen über Mitarbeitende auf die Organisation	117
8 Gute Praktiken und illustrative Fallstudien für menschenzentrierte Organisationsentwicklung	121
8.1 Identifizierung guter Praktiken in der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	121
8.2 Beispiele: Unternehmen mit menschenzentriertem Ansatz	123
9 Konfliktmanagementsysteme und Mediation als Unterstützung einer menschenzentrierten Organisationsentwicklung	127
9.1 Die Verknüpfung von Konfliktmanagement und menschenzentrierter Organisationsentwicklung	127
9.2 Negative Auswirkungen und Kosten von Konflikten am Arbeitsplatz	129
9.3 Konflikte am Arbeitsplatz – Konfliktarten und Hintergründe	130
9.4 Die Bedeutung der Mediation zur Unterstützung menschenzentrierter Prinzipien	132
9.5 Herausforderungen und Empfehlungen für die Integration eines Konfliktmanagementsystems	135
9.6 Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Konfliktmanagementsystemen	137
Teil V: Veränderungsprozesse und Zukunftsausblick	141
10 Reorganisation als Dauerzustand? Eine kritische Analyse der Auswirkungen häufiger Umstrukturierungen	143
10.1 Die Häufigkeit von Reorganisationen	143
10.2 Der Zusammenhang zwischen Häufigkeit und Erfolg von Reorganisationen	145
10.3 Organisatorische Agilität als Alternative zu häufigen Reorganisationen	147
10.4 Erfolgsfaktoren für notwendige Reorganisationen	150

11	Die Zukunft der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	153
11.1	Chancen und Herausforderungen technologischer Fortschritte für die menschenzentrierte Organisationsentwicklung	153
11.2	Rolle von New Work, Agile Methoden, OKR und Selbstorganisation in der menschenzentrierten Organisationsentwicklung	156
11.3	Die wachsende Bedeutung von Wohlbefinden, Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion in der Organisationsentwicklung	159
11.4	Auf dem Weg zu anpassungsfähigeren menschenzentrierten Organisationen	163
11.5	Schlussfolgerungen zur menschenzentrierten Organisationsentwicklung	165
12	Elemente für die Entwicklung einer menschenzentrierten Organisation	169
	Literaturverzeichnis	173
	Der Autor	181

4 Die Bedeutung der Mitarbeitendensicht in der menschenzentrierten Organisationsentwicklung

4.1 Warum viele Veränderungsprojekte scheitern

Die hohe Misserfolgsrate von Veränderungsprojekten ist ein zentrales Thema in der Organisationsentwicklung und unterstreicht die Notwendigkeit, bestehende Ansätze und das gelebte Vorgehen kritisch zu hinterfragen und zu verbessern. Die Zahl »70%« wird häufig auf eine McKinsey-Studie aus dem Jahr 1995 zurückgeführt und in zahlreichen Quellen wie Harvard Business Review, Forbes (Bodell, 2022), CIPD (Jackson, 2024) zitiert. Allerdings gibt es auch kritische Stimmen, wie die im Jahr 2011 erschienene Studie von Dr. Mark Hughes (Hughes, 2011), die die 70%-Quote hingegen als methodisch fragwürdig ansieht, da sie kontextabhängig ist und daher keine harte Evidenz darstellt (hierzu auch Wilkinson, o. J.). Dennoch gilt: Die Misserfolgsrate ist hoch und die Ursachen wiederholen sich.

Diese Studien zeigen, dass die Gründe für das Scheitern von Veränderungsprojekten meist im menschlichen und kulturellen Bereich liegen. Im Folgenden werden die Gründe im Detail erläutert:

- **Mangelnde/Unklare Kommunikation**
Kommunikationsdefizite führen zu Missverständnissen, Unsicherheit, Spekulationen und Widerstand, da Mitarbeitende die Gründe, Ziele und Auswirkungen der Veränderung nicht verstehen. Fehlende Beteiligung verhindert Klärung und Dialog.
- **Fehlende Einbindung/Ignorieren der Mitarbeitenden**
Wenn Mitarbeitende sich übergangen fühlen, ihre Bedürfnisse, Ängste, Anregungen und ihr Expertenwissen nicht berücksichtigt werden, führt diese mangelnde Beteiligung zu Demotivation, mangelnder Identifikation sowie zu aktivem und passivem Widerstand.
- **Widerstand gegen Veränderung**
Widerstände sind häufig eine direkte Folge fehlender Beteiligung und basieren auf Angst vor dem Unbekannten, Angst vor Kontrollverlust, dem Verlust von Status oder Arbeitsplatz oder einer Ablehnung von als sinnlos oder schlecht konzipiert empfundenen Zielen.
- **Unklare Vision oder Ziele**
Wenn Mitarbeitende nicht verstehen, **warum** die Veränderung notwendig ist und **wohin** sie führen soll, sinken Motivation und Unterstützung. Dies ist meistens darauf zurückzuführen, dass sie nicht in die Visions- und Zielentwicklung einbezogen wurden.
- **Fehlende Unterstützung durch Führungskräfte**
Wenn Führungskräfte die Veränderung nicht vorleben, nicht ausreichend informieren oder unterstützen, fehlen den Mitarbeitenden Orientierung und Vertrauen, so dass Change-Pro-

jekte an Glaubwürdigkeit und Durchsetzungskraft verlieren. Dies ist mitunter eine Folge unzureichender Einbeziehung des Managements.

- **Mangel an Ressourcen/Unterstützung/Schulung**
Mitarbeitende fühlen sich nicht in der Lage, die Veränderungen umzusetzen, da notwendige Fähigkeiten, Zeit oder Werkzeuge fehlen. Die Bedarfe an Schulungen werden oft nicht erkannt, wenn Betroffene nicht gefragt werden.
- **Silodenken/Organisationspolitik**
Mangelnde übergreifende Beteiligung führt zu einem verstärkten Silodenken, denn alle definieren mangels gemeinsamer Zieldefinition das jeweils eigene Ziel individuell, was im Ergebnis die Zusammenarbeit und den Veränderungserfolg behindert.
- **Change Fatigue (Veränderungsmüdigkeit)**
Aus wiederholten, schlecht gemanagten Veränderungen ohne Beteiligung resultiert eine Veränderungsmüdigkeit, die zu Erschöpfung, Zynismus und sinkender Bereitschaft, sich auf neue Initiativen einzulassen, führt.
- **Misstrauen in die Führung/Organisation**
Misstrauen entsteht oder verstärkt sich, wenn Mitarbeitende sich übergangen, schlecht informiert oder manipuliert fühlen. Fehlende Beteiligung ist ein starker Treiber für Misstrauen.
- **Kein gutes/unzureichendes Konzept für die Veränderung**
Wenn die Expertise und die praktischen Erfahrungen der Mitarbeitenden bei der Konzeption nicht einbezogen wurden, besteht das Ergebnis oft aus unrealistischen oder unpraktikablen Veränderungsplänen.

Zusammenfassend lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen: Wenn Mitarbeitende sich übergangen, schlecht informiert oder manipuliert fühlen, entsteht ein Misstrauen in die Führung oder die Organisation. Eine fehlende klare Zieldefinition und intransparente Erfolgskriterien, die den Erfolg von Change-Prozessen definieren sollen, führen zu einer eingeschränkten Orientierung der Beteiligten. Interne Machtspiele, Silodenken und mangelnde Kollaboration können dazu führen, dass Veränderungsvorhaben verlangsamt werden oder ihre Wirkung nicht voll entfalten.

4.2 Partizipation der Mitarbeitenden ist der Erfolgsfaktor für Veränderungsvorhaben

Die Beteiligung der Mitarbeitenden während des gesamten Veränderungsvorhaben ist der entscheidende Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung. Diese Partizipation der Mitarbeitenden bezieht sich nicht nur auf Veränderungsprojekte und Reorganisationen, sondern auf jede Änderung in der Arbeitswelt, egal ob geplant oder zufällig. Z.B. hat die Covid-Pandemie eine Veränderung der Zusammenarbeit hervorgerufen, die weder geplant noch in diesem Umfang beabsichtigt war, aber auf alle Mitarbeitenden Einfluss nahm.

Vom Wissen der Mitarbeitenden profitieren

Mitarbeitende verfügen über wertvolles Detailwissen und praktische Erfahrungen, die für die erfolgreiche Implementierung von Veränderungen unerlässlich sind. Niemand in einer Organisation kennt die täglichen Abläufe, die Stärken und Schwächen von Prozessen, die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen und die Dynamiken der Unternehmenskultur besser als die Mitarbeitenden selbst. Sie sind die wahren Experten ihrer unmittelbaren Arbeitsrealität, denn sie erleben hautnah und täglich, wo Prozesse haken, wo Ressourcen verschwendet werden, welche Schnittstellenprobleme existieren oder welche Kundenanforderungen nicht optimal erfüllt werden. Weder eine einzelne Führungskraft noch ein externes Beraterteam verfügen über das in der Organisation verteilte Gesamtwissen. Die Mitarbeitenden bringen ein breites Spektrum an Erfahrungen, Fachkenntnissen und kreativen Ideen ein, das bei der Lösungsfindung genutzt werden sollte. Informationen, die von den Mitarbeitenden erhoben werden, sind präziser und relevanter als Analysen oder die Sichtweisen des Managements, das möglicherweise weiter vom operativen Geschehen entfernt ist. Darin zeigt sich die kollektive Intelligenz der Organisation.

Gemäß der Studie CEB Corporate Leadership Council (2016) verlassen sich 62% der Organisationen auf Implementierungspläne, die primär von den Führungskräften entwickelt und kontrolliert werden (Pollack, 2025). Die Konsequenz sind häufig unzureichende Lösungen, die an der Realität des Arbeitsalltags vorbeigehen und daher auf wenig Gegenliebe stoßen oder schlicht nicht funktionieren.

Mitarbeitende, die sich ermutigt fühlen, ihre Ideen einzubringen und die erleben, dass ihre Vorschläge wertgeschätzt werden, sind eine wichtige Quelle für Innovation. Die Öffnung für die Mitarbeitendenperspektive setzt bisher unbekannte Potenziale frei und führt zu unerwarteten, kreativen Lösungen. Unternehmen, die die Unterschiede ihrer Mitarbeitenden akzeptieren und sinnvoll berücksichtigen, sind effizienter (Weikert/Krifer, 2018). Werden Veränderungen ohne das Wissen und die Erfahrung der Basis geplant, besteht die Gefahr, dass die entwickelten Maßnahmen unrealistisch sind. Es entstehen »Insellösungen«, die nicht zu den bestehenden Prozessen passen, die Akzeptanz der Mitarbeitenden verfehlen oder sogar neue Probleme schaffen. Gerade die Einbindung der vielfältigen Perspektiven und des spezifischen Wissens der Mitarbeitenden führt zu qualitativ besseren, praxistauglicheren und nachhaltigeren Lösungen. Mitarbeitende weisen frühzeitig auf potenzielle Implementierungshürden oder unbeabsichtigte Nebenwirkungen hin, die in rein theoretischen Konzepten möglicherweise übersehen werden.

Widerstand vermeiden

Wenn Veränderungen über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg geplant und angeordnet werden, reagieren die Mitarbeitenden häufig mit Widerstand. Dies ist eine natürliche menschliche Reaktion auf wahrgenommene oder gefühlte Bedrohungen, einen Kontrollverlust und mangelnde oder fehlende Wertschätzung. Fehlende Partizipation ist der Nährboden für negative Emotionen und Ablehnung.

Wenn Mitarbeitende nicht in den Informationsfluss eingebunden sind, die Hintergründe und Ziele von Veränderungen unklar bleiben oder nur bruchstückhaft kommuniziert werden, entsteht ein Vakuum. Dieses Vakuum füllt sich rasch mit Spekulationen, Gerüchten und vor allem Misstrauen gegenüber den Absichten des Managements. Die Frage »Was bezwecken die da oben wirklich?« wird zur unausgesprochenen Begleitmusik des Veränderungsprozesses. Die Mitarbeitenden fühlen sich möglicherweise getäuscht oder manipuliert, insbesondere wenn frühere Veränderungen schlecht gemanagt wurden. Ohne die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Bedenken zu äußern und am Dialog teilzunehmen, kann dieses Misstrauen kaum abgebaut werden.

Ein Mangel des Verständnisses für den Zweck und Grund einer Veränderung ist der Hauptgrund für Widerstand. Die Ablehnung der Mitarbeitenden hat jedoch häufig weniger mit dem Veränderungsinhalt als vielmehr mit dessen Art und Weise der Einführung zu tun. Die fehlende Einbeziehung signalisiert den Mitarbeitenden implizit, dass ihre Meinung nicht zählt und ihre Bedürfnisse irrelevant sind. Die Missachtung der Mitarbeitenden führt fast zwangsläufig zu negativen Emotionen und Widerstand. Eine Studie von Oak Engage fand 2023 heraus, dass 23% der Mitarbeitenden sich von entscheidungsrelevanten Veränderungsprozessen ausgeschlossen fühlen, was zu verstärktem Widerstand führt (Oak Engage, 2023). Die Verweigerung der Anpassung oder eine nur oberflächliche Umsetzung der neuen Vorgaben führen dazu, dass die Veränderungsinitiative ihre Ziele verfehlt und die investierten Ressourcen wirkungslos bleiben.

Das Unternehmen Prosci zeigt, dass fehlende Unterstützung der Führungskräfte oder mangelndes Vertrauen einer der Hauptgründe für Widerstand ist (Creasey, 2025). Letztendlich kann ein ineffektives Change-Management eine Kultur des Misstrauens und der Angst fördern. Unsicherheit ist ein ständiger Begleiter von Veränderungen, denn bestehende Routinen werden in Frage gestellt, neue Kompetenzen sind möglicherweise erforderlich und im schlimmsten Fall stehen Arbeitsplätze oder Statuspositionen auf dem Spiel. Wenn Mitarbeitende nicht verstehen, welche Veränderungen im Detail auf sie zukommen und welche Unterstützung sie erwarten können, erwächst aus dieser Unsicherheit eine Vielzahl von Ängsten. Typische Ängste betreffen den Verlust des Arbeitsplatzes, Einbußen sozialer Beziehungen im Team, Überforderung durch neue Aufgaben und die Sorge, den neuen Anforderungen nicht entsprechen zu können. Die Unsicherheit und die Angst vor Veränderungen können zu erheblichem Stress führen, der sich negativ auf das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirkt.

Misstrauen und Angst wirken lähmend, blockieren die Offenheit für Neues und führen zu einer generellen Ablehnung der Veränderungsinitiative. Fehlende oder mangelhafte Kommunikation über die Gründe der Veränderung und deren Auswirkungen auf die Rollen und Verantwortlichkeiten führt zu aktivem oder passivem Widerstand. Die Anzeichen für eine passive Ablehnung sind z. B. Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung oder das Zurückhalten von Informationen. Aktive Ablehnung zeigt sich z. B. durch offene Kritik, die Störung von Prozessen und die Bildung von Oppositionsgruppen. Letztendlich ist die Belegschaft demotiviert, weniger produktiv und arbeitet ineffizient.

Darüber hinaus zerstört die fehlende Einbeziehung der Mitarbeitenden nachhaltig das Vertrauen in die Führungskräfte und die Organisation als Ganzes. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Bedürfnisse und Meinungen ignoriert werden, schwindet das Vertrauen in die Fairness und Kompetenz der Entscheidungsträger. Ein solcher Vertrauensverlust ist nur schwer wiederherzustellen und beeinträchtigt die Unternehmenskultur nachhaltig. Ineffektive Veränderungsmaßnahmen können ein Arbeitsklima des Misstrauens und der Angst fördern. Infolgedessen werden zukünftige Veränderungsbemühungen, egal wie sinnhaft oder notwendig, prinzipiell mit Skepsis betrachtet. Schlecht gemanagte Veränderungen verursachen nicht nur erhebliche Kosten durch verschwendete Zeit, finanzielle Investitionen und verlorene Produktivität, sondern sie können die Mitarbeitendenbindung negativ beeinflussen und dadurch erhebliche Konsequenzen für die Organisation nach sich ziehen.

Auf Eigenverantwortung bauen

Besonders komplexe Veränderungsprozesse sind auf die Initiative und das Mitdenken aller angewiesen. Die Mitarbeitenden müssen sich engagieren, in dem sie sich proaktiv einbringen und Verantwortung übernehmen. Wenn Mitarbeitende jedoch das Gefühl haben, dass ihre Expertise und ihre Perspektiven ohnehin nicht gefragt sind, warum sollten sie sich über das Nötigste hinaus engagieren?

Zudem schwächt mangelnde Partizipation die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, denn Menschen engagieren sich am stärksten für Dinge, die sie als sinnvoll und für sich relevant erachten und an deren Entstehung sie beteiligt waren. Wenn Veränderungen als etwas von außen Aufgezwungenes wahrgenommen werden, für das man keine Mitverantwortung trägt, sinkt die Bereitschaft, sich aktiv für ihren Erfolg einzusetzen. Die Veränderung bleibt »deren Projekt da oben« und wird nicht zu »unserem gemeinsamen Weg«. Ohne die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, Bedenken zu diskutieren und an der Ausgestaltung der Lösungen mitzuwirken, entsteht keine Identifikation mit den Zielen der Veränderung. Die Mitarbeitenden fühlen sich als passive Empfangende von Anweisungen und nicht als aktive Gestaltende des Wandels.

Deshalb ist die Einbeziehung der Mitarbeitendenperspektive von Beginn an ein mächtiges Instrument, um diesen natürlichen Reaktionsmustern entgegenzuwirken. Wenn Mitarbeitende die Gewissheit haben, dass ihre Meinungen gehört, ihre Bedenken ernst genommen und ihre Ideen in den Veränderungsprozess einfließen werden, werden aus passiven Betroffenen aktive Beteiligte. Diese Teilhabe ist ein Schlüsselfaktor zur Reduktion von Widerständen, denn sie schafft Verständnis und Transparenz. Mitarbeitende entwickeln eine stärkere Eigenverantwortung für den angestrebten Erfolg der Veränderung, wenn sie bei der Gestaltung mitwirken dürfen.

Die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse und die Schaffung einer regelmäßigen Feedbackschleife reduzieren den Widerstand der Mitarbeitenden. Sie sehen die neuen Lösungen nicht als eine äußere Vorgabe an, sondern als etwas, das sie selbst mitgestaltet haben. Dieses »Ownership« ist entscheidend für die nachhaltige Verankerung von Veränderungen im Arbeitsalltag.

Durch einen Dialog mit den Mitarbeitenden werden potenzielle Ängste z.B. vor Arbeitsplatzverlust, Überforderung, Kompetenzverlust und Missverständnisse frühzeitig erkannt, adressiert und letztendlich bearbeitet und vermindert. Eine offene Kommunikation über die Gründe, Ziele und Auswirkungen der Veränderung baut Unsicherheit ab und schafft Vertrauen.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass Veränderungsprozesse stets mit Anstrengungen verbunden sind und die Änderung von Verhaltensweisen Kraft kostet. Die Mitarbeitenden müssen neue Fähigkeiten erlernen, bestehende Routinen aufgeben oder sich an neue Systeme oder Prozesse gewöhnen. Dieser Anpassungsprozess ist anspruchsvoll und verlangt Bereitschaft und Einsatz.

Die aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse fördert mehr Loyalität, Enthusiasmus und Beteiligung, da sie sich als Teilhabende am Ergebnis der Veränderung fühlen. Ohne das Gefühl, einen relevanten Beitrag leisten zu können und für die Ergebnisse mitverantwortlich zu sein, wird die Belegschaft kaum die Energie und den Enthusiasmus aufbringen, die für die Überwindung der mit Veränderungen verbundenen Hürden notwendig sind. Selbst wenn kein aktiver Widerstand geleistet wird, führt mangelnde Einbeziehung dazu, dass die notwendigen Anpassungen im Verhalten und in den Arbeitsweisen nur zögerlich oder gar nicht erfolgen. Es ist eine psychologische Erkenntnis, dass Menschen Entscheidungen und Veränderungen eher akzeptieren, wenn sie in deren Entstehungsprozess einbezogen wurden oder zumindest die Gründe und Ziele nachvollziehen können.

Dabei ist eine intrinsische Motivation, die aus der Freude an der Tätigkeit selbst oder aus der Überzeugung von deren Sinnhaftigkeit entsteht, ein starker Motor für Engagement. Fehlende Einbeziehung erstickt diese intrinsische Motivation im Keim.

Fazit

Zusammengefasst zeigt sich: Wer Veränderungen erfolgreich umsetzen möchte und Misserfolge von Change-Projekten reduzieren möchte, betrachtet die Beteiligung der Mitarbeitenden in allen Phasen des Anpassungsprozesses als entscheidenden strategischen Vorteil. Für den Erfolg von Veränderungsprojekten benötigt man nicht nur das Wissen der Mitarbeitenden, sondern ihr Engagement, ihre Eigenverantwortung und ihre Veränderungsbereitschaft. Die Mitarbeitenden sind eine wertvolle Ressource für kreative Ideen und kritisches Feedback. Die Beteiligung der Belegschaft gelingt, indem man Räume für Dialog schafft, aktiv zuhört, Bedenken ernst nimmt und die Mitarbeitenden befähigt, den Wandel engagiert mitzugestalten. Eine aktive Partizipation der Mitarbeitenden ist die Lösung für erfolgreiche Veränderungen, weil sie Widerstände, Ängste und Verunsicherungen abbaut. Wenn die Ziele einer Veränderung gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet und transparent sowie nachvollziehbar kommuniziert und diskutiert werden, führt dies zu einer emotionalen Verbindung. Nur so kann ein gemeinsames Verständnis entwickelt, Commitment erzeugt und die kollektive Intelligenz der Organisation für das Gelingen der Veränderung mobilisiert werden.

4.3 Studien zur Bedeutung der Mitarbeitendenbeteiligung für den Veränderungserfolg

Erfolg durch Mitarbeitendenbeteiligung

Verschiedene Studien zeigen, dass Veränderungen mit Beteiligung der Mitarbeitenden erfolgreicher in der Umsetzung sind. Die Bosch-Studie aus 2021 belegt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungen um bis zu 30% steigt, wenn Mitarbeitende aktiv einbezogen werden (Bosch, 2021). Dies unterstreicht eine Untersuchung von Gallup mit der Studie »State of the Global Workplace« (Gallup, 2025a), die besagt, dass Organisationen mit engagierten Mitarbeitenden eine um 21% höhere Profitabilität und um 10% höhere Kundenbewertungen aufweisen (Vorecol, 2024). Mitarbeitendenengagement ist dabei eng mit dem Gefühl der Einbeziehung und Wertschätzung verknüpft. Denn engagierte Mitarbeitende sind eher bereit, Veränderungen anzunehmen und zu unterstützen.

Die positiven Effekte der Partizipation der Mitarbeitenden lassen sich weiter differenzieren. Laut dem Beratungsunternehmen Gartner (Wiles, 2023) kann allein die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung die Erfolgsquote von Veränderungsinitiativen um 15% erhöhen. Wenn Mitarbeitende verstehen, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden, und die Möglichkeit hatten, ihre Perspektiven einzubringen, steigt die Akzeptanz dieser Entscheidungen signifikant. Sie fühlen sich ernst genommen und sind eher bereit, die Konsequenzen mitzutragen. Geht die Beteiligung über die reine Entscheidungsfindung hinaus und wird den Mitarbeitenden auch Verantwortung für die Planung der Implementierung übertragen, kann dies die Erfolgsquote um weitere 11% steigern (Turner, 2022). Mitarbeitende, die an der konkreten Ausgestaltung der Umsetzung beteiligt sind, entwickeln oft praxistauglichere Lösungen und fühlen sich stärker für deren Gelingen verantwortlich. Diese Zahlen verdeutlichen, dass Partizipation nicht nur ein vages Konzept ist, sondern messbare positive Auswirkungen auf den Projekterfolg hat.

Ein besonders auffälliger und problematischer Befund vieler Studien ist die deutliche Diskrepanz zwischen der von Führungskräften angegebenen Einbeziehung und der tatsächlich von Mitarbeitenden erlebten Partizipation. Die Studie »Transformation: Mitarbeiter wollen mehr eingebunden werden« des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2022 fand Unterschiede darin, wie Führungskräfte und Mitarbeitende organisationale Veränderungen wahrnehmen. Führungskräfte können auf die Veränderungsschwierigkeiten der Mitarbeitenden oft nicht reagieren, da diese ihre Bedenken nicht äußern. Mitarbeitende neigen dazu, ihre Bedenken zurückzuhalten, sofern sie nicht aktiv eingeladen werden oder ein geschütztes Umfeld dafür fehlt. Die Umfrage »Disruptive Change Is Hitting Leaders and Managers Hardest« von Gallup aus dem Jahr 2024 hatte zum Ergebnis, dass Führungskräfte zwar der Meinung sind, kontinuierlich über Veränderungen kommunizieren, diese Botschaften jedoch nicht alle Organisationsebenen durchdringen (Barrett/Kemp, 2024).

Dieser Unterschied in der Wahrnehmung hat negative Auswirkungen auf die Umsetzung von Veränderungen. Wenn Führungskräfte fälschlicherweise davon ausgehen, dass ihre Mitarbeitenden ausreichend informiert und beteiligt sind, werden möglicherweise keine weiteren Partizipationsmaßnahmen ergriffen, obwohl diese dringend notwendig wären. Wertvolles Feedback und innovative Ideen der Mitarbeitenden bleiben ungenutzt, weil die Kanäle für echte Beteiligung nicht effektiv funktionieren oder das Vertrauen fehlt. Diese Wahrnehmungslücke unterstreicht die Notwendigkeit, nicht nur Partizipationsmöglichkeiten zu schaffen, sondern auch sicherzustellen, dass diese von den Mitarbeitenden als echt, wirksam und wertschätzend erlebt werden. Es geht um die Qualität und Tiefe der Beteiligung, nicht nur um deren formale Existenz.

Relevanz von Veränderungsplänen

Eine weitere kritische Erkenntnis aus der Forschung betrifft die Relevanz von Veränderungsplänen für die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden. Untersuchungen weisen darauf hin, dass 71% der Belegschaft ihre Bemühungen möglicherweise auf ungeeignete Aufgaben richten, weil die von der Führungsebene entwickelten Veränderungspläne nicht relevant für ihre spezifische Arbeitssituation sind (CEB, 2016). Wenn Veränderungspläne zu abstrakt, zu weit entfernt von der operativen Realität oder ohne das spezifische Wissen der ausführenden Mitarbeitenden entwickelt werden, können sie ihre lenkende Wirkung verfehlen. Die Mitarbeitenden verstehen möglicherweise nicht, wie sich die übergeordneten strategischen Ziele in konkrete Handlungen für ihren Arbeitsbereich übersetzen lassen, oder die vorgeschlagenen Maßnahmen sind schlichtweg unpraktikabel.

Die Konsequenzen der mangelnden Relevanz sind die Verschwendung von Ressourcen, die Frustration und Demotivation der Belegschaft und die Verlangsamung des Veränderungsprozesses. Zeit und Energie werden auf Aktivitäten verwendet, die nicht zum eigentlichen Ziel der Veränderung beitragen. Die Notwendigkeit, unklare oder irrelevante Pläne zu interpretieren oder anzupassen, führt zu Verzögerungen und die Mitarbeitenden sind schnell frustriert, obwohl sie bemüht sind, die Veränderung umzusetzen. Dies verdeutlicht erneut, wie entscheidend es ist, die Erfahrungen und Perspektiven derjenigen einzubinden, die die Veränderungen in der Praxis umsetzen. Nur so lassen sich Pläne entwickeln, die sowohl strategisch durchdacht als auch operativ tragfähig sind.

Die Ignoranz oder Vernachlässigung der Mitarbeiterperspektive in Organisationsentwicklungsprozessen hat gravierende negative Konsequenzen, die den Erfolg des Veränderungsvorhabens gefährden. So machen nach dem Gallup Engagement Index von 2024 78% der Mitarbeitenden nur noch Dienst nach Vorschrift und jeder achte Mitarbeitende hat sogar schon innerlich gekündigt (Diehl, 2025). Demotivierte Mitarbeitende sind weniger produktiv, neigen zu Fehlern, fehlen häufiger und tragen weniger zur Innovation bei. Laut einer Studie von Gallup gingen 2024 in Deutschland der Wirtschaft 113,1 Mrd. Euro durch innere Kündigung verloren (Gallup, 2025b).

Die erwähnten Studien und Statistiken zeichnen ein konsistentes und überzeugendes Bild. Mitarbeitendenbeteiligung ist nicht nur ein wünschenswerter Aspekt eines »guten« Managements, sondern eine kritische Erfolgsbedingung für das Gelingen organisationaler Veränderungsprozesse. Die Daten belegen, dass eine aktive, ehrliche und frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden zu einem besseren Verständnis der Notwendigkeit von Veränderungen führt, die Akzeptanz erhöht, das Engagement steigert und letztlich die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs signifikant verbessert.

Die Diskrepanz in der Wahrnehmung von Partizipation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie die Gefahr irrelevanter Veränderungspläne verdeutlichen jedoch, dass es nicht ausreicht, Beteiligung nur pro forma zu deklarieren. Es bedarf echter, tiefgreifender und gut gestalteter Partizipationsprozesse, die auf Vertrauen, Transparenz und dem ehrlichen Willen basieren, die Perspektiven und das Wissen der Mitarbeitenden wertzuschätzen und zu nutzen.

Organisationen, die diesen Zusammenhang erkennen und ihre Veränderungsstrategien konsequent darauf ausrichten, legen nicht nur den Grundstein für erfolgreichere Projekte, sondern fördern auch eine Kultur der Zusammenarbeit, des Vertrauens und der kontinuierlichen Verbesserung – Kernmerkmale einer resilienten und zukunftsfähigen, menschenzentrierten Organisation.

4.4 Verhältnis von Mitarbeitenden- und Unternehmensbedürfnissen bei organisationalen Veränderungen

Generell ist eine Organisation mehr als nur die Ansammlung ihrer einzelnen Mitarbeitenden mit deren Bedürfnissen, Wahrnehmungen und Wünschen. Sie ist ein komplexes System mit eigenen Zielen, einer eigenen Strategie und einer Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und Kundinnen und Stakeholdern und Stakeholderinnen.

Diese individuellen Unternehmensziele können Wachstum, Marktführerschaft, Innovation oder die Erfüllung eines spezifischen gesellschaftlichen Auftrags sein. Für das Erreichen der Ziele sind Entscheidungen und Maßnahmen erforderlich, die nicht immer mit den Wünschen der Mitarbeitenden in Einklang gebracht werden können. Sie sind jedoch unerlässlich, um die langfristige Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu sichern. Finanzielle Stabilität ist die Grundvoraussetzung für das Überleben eines Unternehmens und gleichzeitig die Voraussetzung für die Sicherheit und das Wohlergehen der Mitarbeitenden. Ein Verlust dieser Stabilität führt unweigerlich zu Unsicherheit und Gefährdung von Arbeitsplätzen sowie zu mangelnden Entwicklungsperspektiven. Investitionen in das Mitarbeitendenwohl, Entwicklungsprogramme oder flexible Arbeitsmodelle sind zwar wesentlich, müssen jedoch stets im Kontext der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit sowie der Notwendigkeit einer profitablen beziehungsweise im Non-Profit-Bereich zumindest kostendeckenden Ausrichtung betrachtet werden.

Organisationen agieren heute in dynamischen, volatilen Märkten und sind dadurch einem ständigen Wettbewerbs- und Anpassungsdruck unterworfen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie schnell auf veränderte Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklungen oder neue Konkurrenten reagieren. Dies kann Veränderungen in Prozessen, Strukturen oder sogar im Geschäftsmodell erfordern, die für die Mitarbeitenden zunächst herausfordernd oder unbequem sein können, aber für das Überleben der Organisation notwendig sind. Eine reine Fokussierung auf die Mitarbeitendenwünsche ohne Rücksicht auf die finanzielle Machbarkeit kann ein Unternehmen in eine kritische Lage oder im Extremfall in eine existenzielle Krise führen. Unternehmen stehen in der Pflicht, sowohl die Interessen der Mitarbeitenden als auch die anderer Stakeholder oder Stakeholderinnen wie Kunden oder Kundinnen, Lieferanten oder Lieferantinnen, Investoren oder Investorinnen, der Gesellschaft und der politischen, ökonomischen und ökologischen Umwelt zu berücksichtigen. Eine ausgewogene Berücksichtigung aller relevanten Stakeholder und Stakeholderinnen im Einklang mit den Mitarbeitendeninteressen ist Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Wird das Wohl der Mitarbeitenden über alles andere gestellt, während klare Leistungsanforderungen fehlen und deren Umsetzung nicht überwacht wird, kann dies zu einer Kultur der Mittelmäßigkeit und zu Leistungseinbußen führen. Eine gesunde Organisation braucht beides: zufriedene, engagierte Mitarbeitende und eine starke Ergebnisorientierung. Manchmal sind Entscheidungen wie z. B. Restrukturierungen oder Kostensenkungsprogramme notwendig, die kurzfristig zu Belastungen für die Mitarbeitenden führen, aber für die langfristige Sicherung des Unternehmens unerlässlich sind. Werden unangenehme, aber notwendige Entscheidungen aus Angst vor negativen Mitarbeiterreaktionen verzögert oder vermieden, kann dies unter Umständen langfristig dem Unternehmen schaden.

Der Schlüssel liegt darin, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht isoliert zu betrachten, sondern sie stets in den Kontext der übergeordneten organisationalen Ziele und Notwendigkeiten zu stellen. Es ist wichtig, eine Ausrichtung und eine gemeinsame Basis hierfür zu finden. Mitarbeitende können ihre eigenen Bedürfnisse und Erwartungen besser einordnen und verstehen, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden, wenn sie ein klares Verständnis für die Ziele, die Herausforderungen und die Prioritäten der Organisation haben. Anstatt Mitarbeiterwünsche einfach pauschal abzulehnen oder andererseits unreflektiert zu erfüllen, muss ein Dialog darüber geführt werden, wie individuelle Bedürfnisse mit den organisationalen Erfordernissen in Einklang gebracht werden können. Durch kreative und partizipative Lösungsfindung lassen sich in vielen Fällen Wegeentdecken, die beiden Seiten gerecht werden. Die Navigation dieses komplexen Gleichgewichts zwischen Mitarbeitendenorientierung und Unternehmensnotwendigkeiten ist eine zentrale und anspruchsvolle Aufgabe der Führungskräfte auf allen Ebenen.

Menschenzentrierte Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Teams befähigen, unterstützen und ein offenes Ohr für ihre Anliegen haben, gleichzeitig aber einen klaren Fokus auf Leistung, Qualität und die Erreichung der vereinbarten Unternehmensziele legen.

Sie verstehen es, Empathie und Unterstützung mit einem gesunden Leistungsanspruch und einem klaren Blick auf Ergebnisse in Einklang zu bringen. Effektive Führungskräfte kommunizieren nicht nur die Ziele und die Vision des Unternehmens, sondern auch die Erwartungen an die Mitarbeitenden und welche Einschränkungen sich aus den organisatorischen Rahmenbedingungen ergeben. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Prioritäten zu setzen und möglicherweise unpopuläre Entscheidungen zu treffen, die langfristig dem Wohl der gesamten Organisation und damit auch der Belegschaft dienen. Sie müssen die Verantwortung für diese Entscheidungen übernehmen und sie transparent begründen.

Eine menschenzentrierte Führung fördert nicht nur Wohlbefinden, sondern auch eine Kultur der Verantwortlichkeit, in der sich jeder Einzelne seiner Rolle und seines Beitrags zum Gesamterfolg bewusst ist und dafür auch Verantwortung übernimmt. Das Finden und Halten dieser Balance ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess des Abwägens, des Kommunizierens und des Anpassens. Führungskräfte müssen sensibel auf Veränderungen sowohl in den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch in den Anforderungen des Unternehmensumfelds reagieren.

4.5 Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch Partizipation ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmen

Die Implementierung einer menschenzentrierten Organisationsentwicklung hat nicht nur Auswirkungen auf den Erfolg von Veränderungsinitiativen, sondern eine solche Mitarbeitendenfokussierung trägt zum gesamten Unternehmenserfolg bei. Dieser Ansatz kann effektiver zur Steigerung von Mitarbeitendenzufriedenheit und Produktivität beitragen als rein finanzielle Anreize. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist eine positive Arbeitgebermarke ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die als menschenzentriert und mitarbeiterorientiert wahrgenommen werden, ziehen leichter Talente an und halten sie. Mitarbeitendenzufriedenheit und ein positives Arbeitsklima senken unmittelbar Kosten durch reduzierte Fluktuation und Fehlzeiten der Mitarbeitenden, die häufig unterschätzt oder nicht transparent kommuniziert werden.

Wenn Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen, entstehen sowohl Ausgaben für eventuelle Abfindungszahlungen als auch Kosten für die Stellenneubesetzung für die ausscheidenden Mitarbeitenden. Diese Kosten sind beträchtlich und belaufen sich je nach Position und Branche auf 30 % bis 200 % des Jahresgehalts (Priebe, 2023).

Im Einzelnen setzen sich diese Kosten wie folgt zusammen aus:

- **direkte Trennungskosten**
Kosten für Austrittsgespräche, administrative Abwicklung, eventuelle Abfindungen oder Freistellungen, Gerichtskosten bei streitigen Trennungen

- **direkte Rekrutierungskosten**

Kosten, die für Stellenanzeigen, Personalberatende, Recruiting-Kampagnen, Auswahlverfahren (Interviews, Assessment-Center), Reisekosten von Bewerbenden, etc. aufgewendet werden müssen

- **direkte Einarbeitungskosten**

Kosten für Schulungen, Weiterbildungen, Mentoring-Programme und die Zeit, die Vorgesetzte und Kollegen und Kolleginnen für die Einarbeitung aufwenden.

- **indirekte Kosten**

- In der Zeit, in der eine Stelle unbesetzt ist und die geringere Produktivität des/der neuen Mitarbeitenden während der Einarbeitungszeit führen zu einem Produktivitätsverlust.
- Ausscheidende Mitarbeitende nehmen oft wertvolles implizites und explizites Wissen mit und erzeugen somit einen großen Wissensverlust.
- Ein Team ist eingespielt und häufige Wechsel können die Moral und die eingespielten Abläufe im Team stören und haben Auswirkungen auf das Teamklima.
- Die Arbeit des ausscheidenden Mitarbeitenden muss oft von den verbleibenden Kollegen und Kolleginnen kompensiert werden und kann hier zu einer Überlastung der verbleibenden Mitarbeitenden führen.
- Wenn Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt das Unternehmen verlassen, kann dies zu Irritationen oder sogar zum Verlust von Kunden führen und somit direkte Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen haben.

Die durchschnittlichen Kosten für eine Stellenneubesetzung in Deutschland variieren stark je nach Quelle, Position und Branche, verdeutlichen aber die finanzielle Dimension (Priebe, 2023):

- Die Firma Leantree nennt durchschnittliche Fluktuationskosten von ca. 43.000 Euro je ausscheidenden Mitarbeitenden (Deimann, o. J.).
- Die Vakanzkosten (die Kosten einer unbesetzten Stelle) können laut einer Studie von StepStone im Schnitt rund 49.500 Euro betragen (Berger, 2024).
- Eine Fluktuationskosten-Studie der I.O. Group® Wolf® Consulting aus dem Jahr 2016 errechnete, dass jeder Abgang durchschnittlich mindestens 43.069 Euro kostet, mit steigender Tendenz (Wolf Consulting,)(Wolf Consulting, 2016).
- Eine Xing-Studie beziffert die Fluktuationskosten für Führungskräfte auf rund 10.000–50.000 Euro (XING E-Recruiting, o. J.).

Diese Zahlen verdeutlichen, welch enormes Einsparpotenzial allein in der Reduzierung der Fluktuation liegt. Wenn ein Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitenden und einer durchschnittlichen Fluktuationsrate von 30% bei einem Durchschnittsgehalt von z. B. 52.159 Euro (Destatis, 2025b) seine Fluktuationsrate nur um drei Prozentpunkte senken kann, ergibt sich laut dieser Beispielrechnung eine jährliche Ersparnis ca. 1,5 Mio. Euro.

Sind Mitarbeitende unzufrieden, resultiert dies neben einem Motivationsverlust auch in zusätzlichen Kosten durch krankheits- oder abwesenheitsbedingt Fehlzeiten. So gingen laut dem Gallup Engagement Index Deutschland 2024 der deutschen Wirtschaft mindestens 113,1 Mrd.

Euro aufgrund von innerer Kündigung oder Demotivation verloren (Gallup, 2025b). Die Zahl der Krankheitstage aufgrund von Unzufriedenheit erreichte im Jahr 2022 einen negativen Höchststand. Das Bundesarbeitsministerium hat festgestellt, dass die Krankentage basierend auf psychischer Erkrankung, die mit schlechter Arbeitszufriedenheit und Stress einhergehen, auf 132 Mio. Tage angestiegen sind und zu Produktionsausfällen von 17,2 Mrd. Euro geführt haben (ntv, 2023).

Ein menschenzentrierter Ansatz führt zu höherem Mitarbeitendenengagement und steigert die Produktivität und Kundenzufriedenheit.

- Die Gallup-Studie »Q12® Meta-Analysis«, die Daten von 3,35 Mio. Mitarbeitenden in 90 Ländern und 53 Branchen analysierte (Gallup, 2024), zeigt, dass Unternehmen mit hohem Mitarbeitendenengagement eine um 17% höhere Produktivität (gemessen an Verkaufszahlen und Produktionsergebnissen) aufweisen (Salmanian, 2024).
- Dieselbe Studie belegt, dass Unternehmen mit hohem Mitarbeitendenengagement durchschnittlich 23% rentabler sind und eine um 10% höhere Kundenloyalität verzeichnen (Salmanian, 2024).
- Unternehmen mit formalen Anerkennungsprogrammen (ein wichtiger Bestandteil einer menschenzentrierten Kultur) weisen laut Gallup eine um 14% höhere Produktivität auf und eine um 31% geringere freiwillige Fluktuation (Salmanian, 2024).

Wissenschaftliche Studien belegen, dass Investitionen in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltige Vorteile mit sich bringen. Die Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch Partizipation steigert nicht nur die Mitarbeitendenbindung und reduziert die Mitarbeitendenfluktuation, sondern sie reduziert die damit verbundenen indirekten Kosten für eine Neubesetzung der Stelle, für die Einarbeitung neuer Mitarbeitendenach einer Stellenneubesetzung und den daraus entstehenden Produktivitätsverlust. Die Erfahrung und das Wissen, das ein ausscheidender Mitarbeitender mitnimmt, sind nicht völlig ersetzbar. Des Weiteren steigert die Partizipation die Produktivität der Mitarbeitenden und erhöht ihre Zufriedenheit, was sich letztendlich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Zudem wird die Attraktivität des Unternehmens erhöht, was gerade in Zeiten des Fachkräftemangels bei der Gewinnung von neuen Arbeitskräften von wachsender Bedeutung wird. Eine menschenzentrierte Organisationsentwicklung unterstützt dabei, Kosten zu reduzieren und gleichzeitig die Kontinuität und das Erfahrungswissen im Unternehmen zu sichern.

10 Reorganisation als Dauerzustand? Eine kritische Analyse der Auswirkungen häufiger Umstrukturierungen

10.1 Die Häufigkeit von Reorganisationen

Die Beobachtung, dass Unternehmen ihre Organisationsstrukturen immer häufiger umgestalten, wird durch verschiedene Studien und Analysen gestützt. Es ist keine Seltenheit mehr, dass Mitarbeitende im Laufe ihrer Karriere bei ein und demselben Unternehmen mehrere Reorganisationswellen erleben.

Die Analyse »Reorganizing to capture maximum value quickly« der McKinsey Senior Partner Scott Keller und Mary Meaney von 2018 legt nahe, dass Unternehmen ihre Organisationen häufiger umgestalten als sie ihre Websites überarbeiten oder ihre Computersysteme aufrüsten (Graphite Solutions, o. J.). Diese Feststellung ist bemerkenswert, da technologische Systeme oft als schnelllebig gelten. Webseiten-Redesigns erfolgen im Durchschnitt alle drei Jahre, und IT-System-Upgrades alle drei bis fünf Jahre. Die Frequenz von Reorganisationen scheint diese Zyklen in vielen Fällen zu unterbieten.

Die McKinsey-Umfrage »The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results« aus dem Jahr 2014 untermauert diese Beobachtung mit konkreten Zahlen (McKinsey, 2024):

- 82 % der befragten Führungskräfte gaben an, dass sie in ihren aktuellen Unternehmen bereits eine organisatorische Neugestaltung (Reorganisation) erlebt hatten.
- 70 % berichteten, dass die letzte Reorganisation innerhalb der vorangegangenen zwei Jahre stattgefunden hatte.
- Eine Mehrheit der Befragten erwartete eine weitere Reorganisation innerhalb der nächsten zwei Jahre.

Diese Zahlen deuten darauf hin, dass Reorganisationen für einen Großteil der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu einer wiederkehrenden, fast schon normalen Erfahrung im Berufsleben geworden sind. Die Vorstellung einer über langen Zeit stabilen Organisationsstruktur weicht zunehmend der Realität eines permanenten Anpassungs- und Umbauprozesses. Rasche Veränderungen machen erforderlich, dass Unternehmen sich häufiger, grundlegender und schneller als je zuvor reorganisieren.

Die Gründe für die hohe Frequenz von Reorganisationen sind vielfältig und spiegeln die komplexen Herausforderungen wider, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert sehen. Keller und Meaney weisen darauf hin, dass Reorganisationen häufiger stattfinden könnten, weil

Unternehmen ihre Strategien öfter ändern müssen, um auf technologische Disruptionen, neue Marktchancen und sich wandelnde Kundenpräferenzen zu reagieren. Eine veränderte Unternehmensstrategie erfordert oft eine Anpassung der Organisationsstruktur, um sicherzustellen, dass die Struktur die Strategie bestmöglich unterstützt. Laut der McKinsey-Umfrage gaben fast zwei Drittel der Führungskräfte an, dass das Ziel ihrer letzten Reorganisation darin bestand, den Unternehmen bei der Umsetzung ihrer strategischen Prioritäten zu helfen (Graphite Solutions, o. J.).

Die Reorganisation selbst muss sich fest an der Strategie und den Geschäftsprioritäten des Unternehmens ausrichten. Wenn Unternehmen wachsen, neue Produkte einführen oder in neue geografische Märkte expandieren, muss sich die Organisation oft anpassen, um diese Entwicklungen zu bewältigen. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte nannten die Fokussierung auf Wachstum als einen Hauptgrund für ihre letzte Reorganisation. In einem wettbewerbsintensiven Umfeld suchen Unternehmen ständig nach Möglichkeiten, ihre Effizienz zu steigern und Kosten zu senken.

Reorganisationen zielen darauf ab, Prozesse zu verschlanken, Doppelarbeiten zu eliminieren, Hierarchieebenen abzubauen oder Synergien zu heben. Unklare Verantwortlichkeiten und langsame Entscheidungsprozesse können die Agilität und Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens erheblich behindern. Reorganisationen bezwecken häufig, Entscheidungswege zu verkürzen, Verantwortlichkeiten klarer zuzuordnen und die Rechenschaftspflicht zu stärken. Entscheidend ist, an welcher Stelle die Ergebnisverantwortung angesiedelt wird, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Märkte sind dynamischer denn je. Neue Wettbewerber, veränderte Kundenbedürfnisse oder neue regulatorische Rahmenbedingungen können schnelle Anpassungen der Unternehmensstruktur erfordern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der rasante technologische Fortschritt, insbesondere im Bereich der Digitalisierung und künstlichen Intelligenz, zwingt viele Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle und damit auch ihre Organisationsstrukturen grundlegend zu überdenken und anzupassen. Die Integration zweier oder mehrerer Unternehmen nach einer Fusion oder Übernahme ist einer der klassischen Auslöser für umfassende Reorganisationen, um Synergien zu realisieren, Doppelstrukturen abzubauen und eine einheitliche neue Organisation zu formen. Manchmal ist auch eine enttäuschende Unternehmensleistung, selbst unter stabilen Bedingungen, der Anlass für eine Reorganisation. Dies in der Hoffnung, durch strukturelle Veränderungen eine Wende herbeizuführen.

Diese vielfältigen Treiber führen dazu, dass der Druck zur organisatorischen Anpassung stetig hoch bleibt.

Die gegenwärtige hohe und zunehmende Häufigkeit von Reorganisationen wirft jedoch Fragen auf, die über die direkten Auslöser hinausgehen. Obwohl Reorganisationen mit dem Ziel initiiert werden, die strategische Ausrichtung zu verbessern, Wachstum zu fördern oder Kosten zu senken, ist der Erfolg keineswegs garantiert. Wie bereits in vorherigen Kapiteln erwähnt, ist die Misserfolgsrate von Veränderungsprojekten generell hoch. Die McKinsey-Umfrage deutet

ebenfalls auf eine ernüchternde Erfolgsbilanz hin: Nur 11% der Reorganisationen werden als nicht erfolgreich bewertet, aber auch nur 48% als erfolgreich, was einen erheblichen Graubereich lässt. Dies wirft die Frage auf, ob die angestrebten Vorteile tatsächlich realisiert werden oder ob die häufigen Umbauten mehr Verwirrung als Nutzen stiften (Graphite Solutions, o. J.).

Während die Fähigkeit zur schnellen Anpassung in der heutigen Zeit unerlässlich ist, kann eine übermäßige Frequenz von Reorganisationen auch darauf hindeuten, dass strategische Entscheidungen nicht nachhaltig getroffen werden, oder dass grundlegende organisationale Probleme durch wiederholte strukturelle Eingriffe überdeckt werden sollen, anstatt sie an der Wurzel zu packen.

Angesichts der potenziell negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden ist es umso wichtiger, dass Reorganisationen nicht nur als technische Übungen zur Optimierung von Organigrammen verstanden werden, sondern dass die menschliche Dimension – Kommunikation, Beteiligung, Unterstützung – im Mittelpunkt steht. Ein kaskadierender Designansatz, bei dem Führungskräfte auf allen Ebenen in die Gestaltung einbezogen werden, kann die Erfolgschancen verbessern, da er die Ausrichtung der Führung und das Engagement der Mitarbeitenden fördert.

10.2 Der Zusammenhang zwischen Häufigkeit und Erfolg von Reorganisationen

Trotz der besten Absichten und des oft erheblichen Aufwands, der in Reorganisationen investiert wird, ist die Erfolgsquote alarmierend niedrig. Das »80%-Problem« – Jeff Strunk von Right Management weist auf eine ernüchternde Statistik hin: 80% der Reorganisationen scheitern daran, den erhofften Wert innerhalb des geplanten Zeitrahmens zu liefern (Strunk, 2025). Diese Zahl korrespondiert mit anderen Erhebungen, die ebenfalls auf eine hohe Misserfolgsrate hindeuten. Eine McKinsey-Umfrage ergab, dass nur 23% der befragten Führungskräfte angaben, dass ihre Reorganisation die gesetzten Ziele erreicht und die Leistung verbessert habe. 40% berichteten, dass das Redesign während der Implementierung ins Stocken geriet und nie abgeschlossen wurde, und weitere 10% der Reorganisationen beeinträchtigten die Unternehmensleistung sogar. Ein Grund für diese geringe Erfolgsquote liegt oft darin, dass Reorganisationen als vermeintlich schnelle Lösung für tieferliegende Probleme eingesetzt werden, ohne die eigentlichen Ursachen für mangelnde Leistung zu analysieren. Wie Connie Siu (2024) darlegt, führt das bloße Verschieben von Kästchen im Organigramm kaum zu Leistungsverbesserungen, wenn kein klares Verständnis der Ursachen für schlechte Performance besteht (Siu, 2024). Geschäftsergebnisse sind das Resultat des Geschäftsmodells, der operativen Dynamik und der Kompetenz der Mitarbeitenden. Wenn beispielsweise Probleme mit der Lieferantenleistung bestehen, wird eine Zentralisierung der Beschaffung allein das Kernproblem nicht lösen, wenn nicht gleichzeitig an der Verbesserung der Lieferantenbeziehungen gearbeitet wird. Diese Zah-

len und Beobachtungen machen deutlich, dass der Glaube, häufige strukturelle Anpassungen würden automatisch zu besseren Ergebnissen führen, ein Trugschluss sein kann.

Die vielleicht gravierendsten Folgen einer hohen Reorganisationsfrequenz zeigen sich auf der menschlichen Ebene: Ständige Unsicherheit und Umbrüche fordern einen hohen Zoll von den Mitarbeitenden, denn jede Reorganisation ist für die Betroffenen ein belastendes Ereignis. Die meisten Reorganisationen dauern von der Planung bis zur Implementierung etwa zehn Monate (Denham Smith, 2023). Die andauernde Ungewissheit über die eigene Rolle, den Arbeitsplatz, neue Vorgesetzte oder veränderte Verantwortlichkeiten führt zu erheblichem Stress und Angst. Wenn solche Phasen der Unsicherheit in schneller Folge auftreten, ohne ausreichende Erholungszeiten dazwischen, kumulieren sich die Belastungen.

Wiederholte Umstrukturierungen sind einer der Haupttreiber für »Change Fatigue«. Als Change Fatigue bezeichnet man die mentale, psychische und emotionale Erschöpfung, die Mitarbeitende erleben, wenn sie mit ständigen oder schlecht gemanagten Veränderungen der Organisation konfrontiert werden. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, ständig »umorganisiert« zu werden, ohne dass sich die Situation nachhaltig verbessert, oder wenn Reorganisationen primär mit Stellenabbau und erhöhter Arbeitsbelastung einhergehen, schwindet das Vertrauen in die Führungsebene. Die Sorge, dass weitere Entlassungen folgen könnten, gerade wenn zuvor hervorragende Mitarbeitende betroffen waren, erschüttert das Vertrauen unwiderruflich.

Während einer Reorganisation sind Mitarbeitende oft mit sich selbst, mit der Klärung ihrer neuen Rolle oder mit der Einarbeitung in neue Prozesse beschäftigt. Dies führt unweigerlich zu einem vorübergehenden Produktivitätsabfall. Wenn Reorganisationen jedoch häufig stattfinden, kann dieser Zustand der verminderten Produktivität chronisch werden. Unsicherheit und Demotivation wirken sich ebenfalls negativ auf die individuelle und kollektive Leistungsfähigkeit aus.

Neben den direkten Auswirkungen auf die Mitarbeitenden können häufige Reorganisationen auch erhebliche negative Folgen für die Organisation als Ganzes haben, so z. B. den Verlust von Talenten. Qualifizierte und gefragte Mitarbeitende sind oft die Ersten, die eine Organisation verlassen, wenn sie sich durch ständige Umstrukturierungen verunsichert oder in ihrer Entwicklung behindert fühlen. Sie haben meist gute Alternativen auf dem Arbeitsmarkt und sind weniger bereit, sich wiederholten Phasen der Ungewissheit und des potenziellen Stellenabbaus auszusetzen. Dieser Verlust von Talenten schwächt die Organisation nachhaltig. Mit den Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, geht oft auch wertvolles Wissen, Erfahrung und ein eingespieltes Netzwerk verloren. Dieses implizite Wissen ist schwer zu dokumentieren und zu ersetzen; sein Verlust kann die Leistungsfähigkeit der Organisation erheblich beeinträchtigen.

Eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und der Zusammenarbeit ist schwer aufzubauen, aber leicht zu zerstören. Häufige Reorganisationen, insbesondere wenn sie als unfair oder schlecht

kommuniziert wahrgenommen werden, können eine Kultur des Misstrauens, der Angst und des internen Wettbewerbs fördern. Somit eine Umgebung, in der Ellenbogenmentalität gedeiht. Unternehmen, die für ständige und schlecht gemanagte Reorganisationen bekannt sind, können Schwierigkeiten bekommen, neue Talente zu gewinnen. Ein negativer Ruf als Arbeitgebender spricht sich schnell herum und kann die Attraktivität für potenzielle Bewerber mindern.

Die Verlockung, auf komplexe Herausforderungen oder unbefriedigende Leistungsdaten mit einer Reorganisation zu reagieren, ist für viele Führungskräfte groß. Strukturelle Veränderungen scheinen oft ein schneller und sichtbarer Weg zu sein, um Handlungsfähigkeit zu demonstrieren. Doch wenn Reorganisationen zum primären oder gar einzigen Instrument im Managementwerkzeugkasten werden, birgt dies erhebliche Gefahren. Wie bereits erwähnt, adressieren Reorganisationen oft nur die Symptome tieferliegender Probleme (z. B. ineffiziente Prozesse, mangelnde Kompetenzen, unklare Strategie), anstatt die eigentlichen Ursachen anzugehen. Solange diese Ursachen nicht behoben werden, wird auch die nächste Reorganisation wahrscheinlich nicht den gewünschten Erfolg bringen.

Jede Reorganisation bindet erhebliche Managementkapazitäten, finanzielle Ressourcen und die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden. Diese Ressourcen stehen dann für andere wichtige Aufgaben (z. B. Produktentwicklung, Kundenbetreuung, strategische Initiativen) nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung. Wenn Reorganisationen häufig und ohne nachhaltigen Erfolg durchgeführt werden, entstehen hohe Opportunitätskosten. Paradoxerweise kann eine zu hohe Frequenz von Reorganisationen die generelle Fähigkeit der Organisation, sich erfolgreich zu verändern, schwächen.

Die oben beschriebene »Change Fatigue«, der Vertrauensverlust und der Zynismus führen dazu, dass zukünftige, vielleicht sogar dringend notwendige und gut geplante Veränderungen auf noch größeren Widerstand stoßen. Organisationen, die Reorganisationen als Allheilmittel sehen, riskieren, ihre Mitarbeitenden zu demotivieren, wertvolles Wissen zu verlieren und letztlich ihre Wettbewerbsfähigkeit zu schwächen, anstatt sie zu stärken.

10.3 Organisatorische Agilität als Alternative zu häufigen Reorganisationen

Traditionelle Reorganisationen sind zumeist groß angelegte Top-down gesteuerte Initiativen mit dem Ziel, die Struktur einer Organisation an eine neue Strategie oder veränderte Marktbedingungen anzupassen. Sie sind jedoch häufig mit langen Vorlaufzeiten, erheblichen internen Turbulenzen und einer hohen Misserfolgsquote verbunden. In einer Welt, die durch schnelle technologische Entwicklungen, sich wandelnde Kundenbedürfnisse und unvorhersehbare Ereignisse (VUCA-Welt: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity = Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet ist, stoßen diese schwerfälligen Ansätze zunehmend an ihre Grenzen. Die Notwendigkeit, schneller und effektiver auf Veränderungen

reagieren zu können, hat den Ruf nach organisatorischer Agilität laut werden lassen. Agilität verspricht, die Anpassungsfähigkeit direkt in die DNA der Organisation zu integrieren, anstatt sie nur durch periodische, disruptive Strukturveränderungen zu erzwingen.

Organisatorische Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, ihre Strategie, Strukturen, Prozesse, Mitarbeitenden und Technologien schnell und effizient neu zu konfigurieren, um auf Veränderungen in der internen und externen Umgebung zu reagieren und Wert zu schaffen bzw. zu schützen. Sie ermöglicht es Unternehmen, Chancen zu ergreifen und Bedrohungen abzuwehren, die sich aus sich schnell ändernden Marktbedingungen ergeben. Das übergeordnete Ziel ist die Schaffung einer flexiblen und widerstandsfähigen Organisation, die reagieren kann, ohne ständig ihre formale Struktur umzuwerfen. Eine agile Organisation strebt danach, »schnell und mit Leichtigkeit zu handeln und zu denken«. Agilität beinhaltet nicht nur die Fähigkeit, auf bereits eingetretene Veränderungen zu reagieren, sondern auch, aufkommende Trends und Chancen frühzeitig zu erkennen und proaktiv auf diese zu reagieren.

Obwohl die Begriffe oft synonym verwendet werden, gibt es einen entscheidenden Unterschied zwischen Agilität und Flexibilität. So bezieht sich die Flexibilität auf die Fähigkeit, mit den gleichen Ressourcen oder innerhalb bestehender Strukturen verschiedene Dinge zu tun oder sich an unterschiedliche Anforderungen anzupassen. Ein flexibles Team könnte beispielsweise verschiedene Arten von Projekten bearbeiten, ohne dass sich seine Grundstruktur oder seine Kernprozesse ändern müssen. Flexibilität ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Agilität. Hingegen geht die Agilität über die Flexibilität hinaus und beinhaltet die Geschwindigkeit und Leichtigkeit, mit der eine Organisation ihre Strategie ändern, ihre Ressourcen neu zuweisen und ihre grundlegenden Arbeitsweisen anpassen kann, um auf signifikante Veränderungen oder neue Chancen zu reagieren. Agilität bedeutet, nicht nur innerhalb bestehender Grenzen flexibel zu sein, sondern auch diese Grenzen bei Bedarf schnell und effektiv neu definieren zu können. Man könnte sagen, Agilität ist »Flexibilität hoch zwei« oder »Flexibilität mit Geschwindigkeit und strategischer Ausrichtung«. Während Flexibilität oft auf operativer Ebene angesiedelt ist, ist organisatorische Agilität eine strategische Fähigkeit, die die gesamte Organisation durchdringt.

Der Aufbau organisatorischer Agilität erfordert mehr als nur die Einführung neuer Methoden wie z. B. Scrum oder Kanban auf Teamebene. Es bedarf einer tiefgreifenden Veränderung in Kultur, Struktur, Prozessen und Führungsverständnis. Agile Organisationen setzen in der Regel auf kleine, funktionsübergreifende Teams, die über ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungsbefugnis verfügen, um ihre Ziele zu erreichen. Diese Teams können sich schnell an veränderte Anforderungen anpassen, da sie nicht auf langwierige Freigabeprozesse durch höhere Hierarchieebenen angewiesen sind. Dabei übernehmen sie Verantwortung für ihre Ergebnisse und lernen kontinuierlich aus ihren Erfahrungen. Ein freier und schneller Informationsfluss über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg ist entscheidend. Transparenz über Ziele, Fortschritte und Herausforderungen ermöglicht es allen Beteiligten, fundierte Entscheidungen zu treffen und sich schnell auf neue Gegebenheiten einzustellen. Anstatt auf

langwierige Planungsphasen und eine »Big-Bang«-Implementierung zu setzen, arbeiten agile Organisationen in kurzen Zyklen (Iterationen), in denen Prototypen entwickelt, getestet und auf Basis von kontinuierlichem Feedback von Kunden, Stakeholdern und Teammitgliedern angepasst werden. Dies ermöglicht schnelles Lernen und eine flexible Anpassung an sich ändernde Anforderungen. Agilität erfordert eine Kultur, in der Fehler als Lernchancen begriffen werden und Experimentieren erwünscht ist. Mitarbeitende müssen sich sicher fühlen, neue Dinge auszuprobieren, Risiken einzugehen und aus Erfolgen wie auch aus Misserfolgen zu lernen. Eine lernende Organisation ist eine agile Organisation. Agile Organisationen sind in der Lage, Ressourcen (Personal, Budget, Technologie) schnell und flexibel dorthin zu lenken, wo sie den größten strategischen Wert schaffen. Starre Budgetierungs- und Planungsprozesse werden durch dynamischere Modelle ersetzt. Trotz der Flexibilität in der Umsetzung benötigen agile Organisationen eine klare, übergeordnete Vision sowie einen gemeinsamen Zweck, der allen Mitarbeitenden Orientierung gibt. So wird sichergestellt, dass die dezentralen Aktivitäten zu den strategischen Zielen beitragen. Anstatt auf starre, monolithische Hierarchien zu setzen, bevorzugen agile Organisationen modularere, netzwerkartige Strukturen, die leichter angepasst und neu konfiguriert werden können. Dies bedeutet nicht zwangsläufig den kompletten Verzicht auf Hierarchie, sondern eine flexiblere Interpretation und Anwendung davon. In agilen Organisationen wandelt sich die Rolle der Führungskraft von Kontrolle und Anweisung hin zu Befähigung, Coaching und dem Schaffen von Rahmenbedingungen, in denen selbstorganisierte Teams erfolgreich sein können. Führungskräfte fördern Autonomie, beseitigen Hindernisse und unterstützen die kontinuierliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Diese Komponenten sind eng miteinander verwoben und bedingen sich gegenseitig.

Die Entwicklung organisatorischer Agilität bietet einen vielversprechenden Ausweg aus dem Teufelskreis häufiger, oft erfolgloser und für die Mitarbeitenden belastender Reorganisationen. Anstatt die gesamte Struktur immer wieder grundlegend umzubauen, ermöglicht Agilität eine kontinuierlichere und in der Regel weniger disruptive Anpassung an veränderte Bedingungen. Viele Veränderungen werden in einer agilen Organisation auf Team- oder Prozessebene bewältigt, ohne dass dies sofort eine großflächige Restrukturierung erfordert. Selbstgesteuerte Teams können ihre Arbeitsweisen flexibel anpassen und durch kontinuierliches Feedback können Kurskorrekturen frühzeitig erfolgen. Wenn eine Organisation anpassungsfähig ist, reduziert sich die Notwendigkeit für plötzliche, groß angelegte Reorganisationen als Reaktion auf externe Schocks. Die Organisation »lernt« und »evolviert« kontinuierlich. Indem Unternehmen eine agile Organisation aufbauen, können sie flexibel auf Veränderungen reagieren, ohne die grundlegende Stabilität und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden unnötig zu gefährden. Während Agilität auch Veränderung bedeutet, ist diese meistens inkrementeller, transparenter und partizipativer gestaltet als traditionelle Reorganisationen. Dies kann helfen, »Change Fatigue« zu reduzieren und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu erhalten. Agilität legt einen starken Fokus auf die Entwicklung von Fähigkeiten innerhalb der Belegschaft, wie z.B. Problemlösung, Zusammenarbeit und Lernfähigkeit. Diese Eigenschaften ermöglichen den Mitarbeitenden, mit Veränderungen besser umzugehen.

Es ist wichtig zu betonen, dass der Aufbau organisatorischer Agilität selbst ein anspruchsvoller Veränderungsprozess ist, der Zeit, Engagement und eine kulturelle Transformation erfordert. Agilität ist kein Allheilmittel und schließt nicht aus, dass gelegentlich auch grundlegendere strukturelle Anpassungen notwendig sein können. Sie bietet jedoch einen Rahmen, um die Frequenz und Disruptivität solcher Großveränderungen zu reduzieren und die Anpassungsfähigkeit der Organisation auf eine nachhaltigere Basis zu stellen.

10.4 Erfolgsfaktoren für notwendige Reorganisationen

Jede erfolgreiche Reorganisation beginnt mit einer klaren und überzeugend kommunizierten strategischen Notwendigkeit. Ohne dieses Fundament fehlt dem gesamten Vorhaben die Richtung und Legitimation. Eine Reorganisation sollte niemals Selbstzweck sein oder eine rein reaktive Maßnahme auf kurzfristige Probleme darstellen. Sie muss fest in den langfristigen strategischen Zielen des Unternehmens verankert sein. Die neue Struktur muss darauf ausgerichtet sein, die Erreichung dieser Ziele optimal zu unterstützen. Führungskräfte müssen klar erklären können, wie die vorgeschlagene Reorganisation zur Umsetzung der übergeordneten Strategie beiträgt. Neben der strategischen Ausrichtung müssen die spezifischen Ziele der Reorganisation selbst klar definiert und, sofern möglich, messbar gemacht werden, um ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Dabei stellt sich die Frage, welche Ziele durch die Umstrukturierung erreicht werden sollen: Sind es schnellere Entscheidungswege, verbesserte Kundenorientierung, Kostensenkungen in bestimmten Bereichen oder bessere Integration von Funktionen? Ohne klare Ziele ist eine Erfolgskontrolle kaum möglich und das Projekt läuft Gefahr, in vage Vorstellungen zu versanden.

Bevor tiefgreifende strukturelle Veränderungen vorgenommen werden, ist eine sorgfältige und ehrliche Analyse der aktuellen Situation unerlässlich. Es muss ein klares Bild davon gewonnen werden, wie die Organisation derzeit funktioniert, wo die Stärken und Schwächen der aktuellen Struktur liegen, welche Prozesse ineffizient sind und welche Kompetenzen vorhanden bzw. unterentwickelt sind. Eine oberflächliche Analyse oder das Agieren auf Basis von Annahmen kann dazu führen, dass die Reorganisation die falschen Probleme adressiert oder funktionierende Elemente unnötig zerstört. Es ist entscheidend, die eigentlichen Ursachen für Leistungsprobleme oder Ineffizienzen zu identifizieren, anstatt nur Symptome zu bekämpfen. Eine Reorganisation, die nicht die wahren »Pain Points« (Schmerzpunkte) adressiert, wird kaum nachhaltige Verbesserungen bringen. Eine realistische Einschätzung der Kultur, der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden und der Kapazitäten der Organisation, eine komplexe Reorganisation erfolgreich durchzuführen, ist ebenfalls wichtig, um den Ansatz und das Tempo der Veränderung angemessen zu planen.

Wie in früheren Kapiteln dargelegt, ist die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden einer der wichtigsten, wenn nicht *der* entscheidende Erfolgsfaktor für jede Art von organisationaler Veränderung. Dies gilt in besonderem Maße für tiefgreifende Reorganisationen. Mitarbeitende auf

verschiedenen Ebenen sollten – sofern sinnvoll – in die Analyse der aktuellen Situation, die Entwicklung von Designoptionen für die neue Struktur und in die Planung der Implementierung einbezogen werden. Ihr Wissen über operative Abläufe, Kundenbedürfnisse und interne Herausforderungen ist von unschätzbarem Wert. Ein kaskadierender Designansatz, bei dem Führungskräfte auf allen Ebenen in die Gestaltung einbezogen werden, verbessert die Erfolgchancen (Checkside, 2020). Dies fördert nicht nur bessere Lösungen, sondern zusätzlich das »Ownership« und die Akzeptanz für Organisationsänderungen. Eine proaktive, ehrliche und kontinuierliche Kommunikation während des gesamten Prozesses ist unerlässlich, um Unsicherheit zu reduzieren, Vertrauen aufzubauen und die Mitarbeitenden informiert zu halten. Dies beinhaltet die klare Kommunikation der Gründe für die Reorganisation, der Ziele, des geplanten Vorgehens und der erwarteten Auswirkungen. Es müssen Kanäle für Fragen, Feedback und Bedenken geschaffen werden. Der Kommunikationsplan sollte definieren, wer was wann und wie kommuniziert. Durch Partizipation und offene Kommunikation wird die Wahrscheinlichkeit signifikant erhöht, dass die Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Reorganisation verstehen, die neuen Strukturen akzeptieren und sich für deren erfolgreiche Umsetzung engagieren.

Eine Reorganisation ist ein komplexes Projekt, das eine sorgfältige und umfassende Planung sowie eine disziplinierte Ausführung erfordert. Eine erfolgreiche Reorganisation geht weit über das reine Zeichnen neuer Organigramme hinaus. Sie muss alle relevanten Aspekte berücksichtigen, darunter:

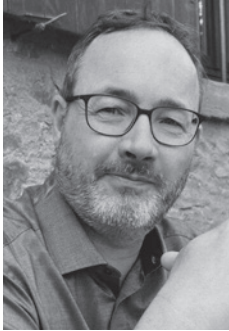
- klare Berichtslinien, Rollen und Verantwortlichkeiten;
- Anpassung und Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen;
- notwendige Anpassungen von IT-Systemen, Anreizsystemen etc.;
- bewusste Gestaltung einer Kultur, die die neue Struktur unterstützt;
- Identifizierung notwendiger neuer Fähigkeiten und Planung entsprechender Entwicklungsmaßnahmen;
- faire und transparente Prozesse für Stellenbesetzungen, Umgang mit Ängsten und Widerständen, Unterstützung der Betroffenen.

Darüber hinaus ist ein Plan zur Durchführung einer geplanten Reorganisation inkl. Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Zeitvorgaben unerlässlich. Hierbei müssen die möglichen Risiken, wie z. B. der Verlust von Schlüsselpersonen, etwaige Produktivitätseinbrüche und sinkende Kundenzufriedenheit während der Umstellung frühzeitig identifiziert und Maßnahmen zur Risikominimierung geplant werden. Durch eine phasenweise oder iterative Einführung können in jedem Schritt Erfahrungen gesammelt werden und diese in die Gestaltung des weiteren Prozesses einfließen. Auf diese Weise wird die zu bewältigende Komplexität reduziert, was eine wirksame Minimierung potenzieller Risiken ergeben kann. Zusätzlich entsteht dadurch die Möglichkeit, zwischen den einzelnen Phasen den Verlauf zu evaluieren, Stärken und Schwächen zu identifizieren und daraus Erkenntnisse für die weiteren Schritte abzuleiten. Dieser alternative Ansatz ermöglicht es, Erfolge bereits frühzeitig hervorzuheben und Fortschritte zu präsentieren, was die Motivation für die Umsetzung und das Vertrauen in dem Prozess stärkt.

Bei einer Reorganisation reicht es wie gesagt nicht aus, dass nur Kästchen im Organigramm verschoben werden. Es müssen die neuen Rollen, die Verantwortlichkeiten und die neu definierten Schnittstellen für die einzelnen Mitarbeitenden klar und verständlich festgelegt und kommuniziert werden. Oft benötigen die Mitarbeitenden hierbei Unterstützung z.B. durch Schulungen, Coaching oder die Einführung in neue Tools, damit sie ihre Arbeitsweise an die neu geschaffenen Strukturen und Prozesse anpassen können. Eine Reorganisation hat stets zum Ziel, die Mitarbeitenden auf der operativen Ebene zu befähigen, ihre Aufgaben effektiver zu erfüllen und Entscheidungen im Rahmen ihrer Verantwortung zu treffen. Führungskräfte auf allen Ebenen müssen die Reorganisation aktiv unterstützen, die Vision klar kommunizieren, als Vorbilder agieren und ihren Teams Orientierung und Sicherheit geben. Sie müssen für Fragen und Bedenken ansprechbar sein und den Veränderungsprozess konsequent vorantreiben. Die Auswahl der richtigen Personen für Schlüsselpositionen in der neuen Struktur ist kritisch. Neben diesen organisatorischen Punkten ist eine Kultur entscheidend, die von Vertrauen, offener Kommunikation, psychologischer Sicherheit und der Bereitschaft zum Lernen geprägt ist. Dies erleichtert den Umgang mit den Herausforderungen einer Reorganisation erheblich. Denn nur wenn Fehler als eine Chance zum Lernen begriffen werden und Feedback willkommen ist können etwaige Anpassung im Prozess effektiver vorgenommen werden. Die Führungskräfte müssen darüber hinaus in der Lage sein, konstruktiv mit Widerständen umzugehen, die Ursache für diese zu verstehen und die von der Reorganisation Betroffenen in dem Prozess einzubinden, anstatt lediglich den Widerstand zu unterdrücken.

Moderne Technologien können die Planung, Kommunikation und Umsetzung von Reorganisationen unterstützen. Tools zur Datenanalyse erleichtern es, die derzeitige Situation systematisch zu erfassen und zu beurteilen sowie verschiedene Szenarien für die neue Struktur zu modellieren und zu bewerten. Die Nutzung von digitalen Plattformen unterstützt dabei, Informationen breit zu streuen, Feedback einzuholen und den Dialog mit den Mitarbeitenden zu fördern. Darüber hinaus kann man mithilfe von Projektmanagement-Tools den komplexen Implementierungsprozess planen, steuern und überwachen. Beim Einsatz dieser Technologien ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese als unterstützendes Werkzeug und nicht als Ersatz für menschliche Interaktion und Führung verstanden werden.

Der Autor



Jens Eggert im Kampe ist Organisationsentwickler und Wirtschaftsmediator. Zu Beginn seiner Karriere arbeitete er als Projektleiter in verschiedenen Unternehmen – sowohl in Start-ups als auch in Großkonzernen – und begleitete mehrfach aktiv die Transformation zu agilen und selbstorganisierten Arbeitswelten. Dabei hat er die Erfahrung gemacht, dass jede Organisation einzigartig ist und man bei der Entwicklung von Organisationen die besten Ergebnisse erzielt, wenn man die Mitarbeitenden aktiv einbezieht. Diese gewonnenen Erkenntnisse hat er als menschenzentrierter Organisationsentwickler zusammen mit einem Team in der Praxis erfolgreich angewendet. Als zertifizierter Mediator unterstützt er zudem Teams und Mitarbeitende bei der Lösung von Konflikten.

ÜBERZEUGT? JETZT DIREKT BESTELLEN

- Sicherheit beim Online-Einkauf
- Versand kostenfrei
- Kostenlose Rücksendung



Trusted Shops
Käuferschutz

Unser aktuelles Buchprogramm finden
Sie hier: <https://shop.haufe.de/buchwelt>

SCHÄFFER
POESCHEL