



**Masterstudiengang**

**Seminararbeit**

**Change Management und Resilienz**

**Gabriela Heller**

**Januar 2009**

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Masterstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CHANGE MANAGEMENT</b> .....	<b>2</b>
2.1	Begriffsdefinition.....	2
2.2	Ebenen und Dimensionen von Change Management.....	3
2.3	Phasen im Veränderungsprozess.....	4
2.4	Formen des Widerstands gegen Veränderungen.....	5
<b>3</b>	<b>RESILIENZ</b> .....	<b>6</b>
3.1	Begriffsdefinition.....	6
3.2	Risiko- und Schutzfaktoren.....	8
3.3	Resilienz und psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.....	10
<b>4</b>	<b>RESILIENZ IM CHANGE MANAGEMENT-PROZESS</b> .....	<b>10</b>
4.1	Schlüsselfaktoren zur Stärkung der persönlichen Resilienz.....	10
4.2	Ansatz zur Resilienzförderung in Unternehmen.....	11
<b>5</b>	<b>DISKUSSION</b> .....	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>ABSTRACT</b> .....	<b>18</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>19</b>
<b>8</b>	<b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>22</b>
<b>9</b>	<b>ANHANG</b> .....	<b>22</b>

## 1 EINLEITUNG

*Nichts ist beständiger als Wandel (Heraklit, 500 Jahre v. Chr.)*

Die heutige Arbeitswelt zeichnet sich durch einen stetigen Wandel aus. Der Fachbegriff für den professionellen Umgang mit Wandel lautet Change Management (Veränderungsmanagement). Für Mitarbeitende, die sich in einem Change Management-Prozess befinden, geht es nicht mehr nur darum, mit aktuellen Stressoren des Arbeitsalltags fertig zu werden, sondern längerfristigen Belastungen und/oder Bedrohungen – wie beispielsweise Arbeitsplatzunsicherheit, Informationsflut, höhere Arbeitsbelastung etc. – standzuhalten. Nicht alle Mitarbeitenden bewältigen solch schwierige Situationen auf die gleiche Art und Weise. Während es für manche Mitarbeitende zu psychosomatischen Problemen kommen kann, welche die individuelle Leistungsfähigkeit beeinträchtigen (z.B. Absentismus/Präsentismus), gelingt es anderen Mitarbeitenden, sich den neuen Anforderungen anzupassen. Diese psychische Widerstandsfähigkeit wird als Resilienz bezeichnet und setzt sich aus verschiedenen protektiven Fähigkeiten zusammen.

Die vorliegende Literaturarbeit geht der Frage nach, welche Faktoren Mitarbeitende unterstützen, sich trotz psychischer Belastungen während eines Change Management-Prozesses auf die neue berufliche Situation einlassen zu können und sich dabei widerstandsfähig (resilient) zu fühlen. Diese Fragestellung beinhaltet folgende zwei Hypothesen: Ein Change Management-Prozess kann für Mitarbeitende eine übermäßige Belastung darstellen und es gibt spezifische Schutzfaktoren, die für Mitarbeitende in einem Change Management-Prozess von besonderer Bedeutung sind.

### *Gliederung der Arbeit*

Als Einstieg in diese Arbeit wird in Kapitel 2 die Definition des Begriffs Change Management vorgenommen und anschliessend werden die Ebenen und Dimensionen von Change Management erläutert. Danach wird aufgezeigt, welche Phasen Mitarbeitende in einem Veränderungsprozess durchlaufen und welche Arten von Widerstand auftreten können. Kapitel 3 beleuchtet das Thema Resilienz. Nach der Begriffsdefinition und den verschiedenen Erklärungsansätzen

von Resilienz sowie der Erläuterung der verwandten Konzepte, werden die Risiko- und Schutzfaktoren näher umschrieben. Im letzten Teil wird Resilienz mit der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt in Zusammenhang gebracht. In Kapitel 4 werden die Erkenntnisse aus den beiden vorhergehenden Kapiteln zusammengeführt. Da es kaum Fachliteratur zu dem wichtigen Thema Resilienz in Zusammenhang mit Change Management gibt, fließen vorwiegend eigene Überlegungen in die Zusammenführung mit ein. Im Diskussionsteil, Kapitel 5, wird die Fragestellung beantwortet. Die kritische Würdigung sowie weiterführende Überlegungen bilden den Abschluss der Arbeit.

### *Abgrenzung*

Die im Jahr 2005 durchgeführte Studie von Capgemini, die auf einer Befragung von Führungskräften aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen basiert, zeigte, dass Restrukturierung/Reorganisation die häufigste Ursache (71%) für einen Change Management-Prozess in einem Unternehmen ist (Capgemini, 2005). Darauf wird auch der Fokus in der vorliegenden Arbeit gelegt, d.h. auf kurzfristige, tiefgreifende Struktur- und Prozessveränderungen. Die Resilienz-Forschung konzentriert sich vorwiegend auf Kinder und Jugendliche. Auf diese Personengruppe wird in der vorliegenden Literaturarbeit lediglich in Bezug auf Forschungsergebnisse eingegangen. Das Augenmerk dieser Arbeit liegt jedoch auf der erwachsenen Person im beruflichen Kontext. Aspekte der Teamresilienz werden im Rahmen dieser Arbeit nicht thematisiert.

## **2 CHANGE MANAGEMENT**

### **2.1 Begriffsdefinition**

Wie viele andere Begriffe der Managementtheorien stammt der Begriff Change Management aus dem Angelsächsischen. Die deutsche Bezeichnung dafür lautet Veränderungsmanagement. Doppler und Lauterburg (2008) verstehen Change Management als modernen Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird und einen kurz- bis mittelfristigen Prozess darstellt. Die Schwerpunkte liegen gemäss den Autoren bei Restrukturierungen, Auslagerungen, Sanierungen, Kostensenkungsprogrammen und Geschäftsprozessoptimierungen. Auch für Gattermeyer und Al-Ani (2000)

umfasst der Begriff Change Management alle Massnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind. Kraus et al. (2006) verwenden den Begriff Change Management als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen und präzisieren wie folgt (S. 15):

„Change Management ist die Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zu Stande kommt, und zwar unter grösstmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer.“

Wandel und Veränderung sind keine neuen Phänomene, nur deren Geschwindigkeit hat sich stark erhöht (Kostka & Mönch, 2006). Organisationen müssen sich laufend wandeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben und überleben zu können. Veränderte Rahmenbedingungen, globalisierte Märkte, geänderte Gesetzesgrundlagen, wirtschaftliche Krisen oder Produktinnovationen können Auslöser für Veränderungen sein (Stolzenberg & Heberle, 2006). Wenn Zeit und Geld knapp werden und gleichzeitig die Komplexität zunimmt, können Unternehmen nicht mehr so weiterwirtschaften wie in der Vergangenheit, sondern müssen sich den neuen Herausforderungen stellen (Doppler & Lauterburg, 2008).

## **2.2 Ebenen und Dimensionen von Change Management**

Je unterschiedlicher die oben erwähnten Herausforderungen sind, desto unterschiedlicher sind die Veränderungsprozesse, die in Unternehmen angestossen werden. Stolzenberg und Heberle (2006) weisen darauf hin, dass sich Veränderungen trotz aller Unterschiede immer mindestens einer von drei Ebenen zuordnen lassen: Veränderungen in der *Aufbauorganisation* (Strukturen, Reorganisationen), Veränderungen in der *Ablauforganisation* (Prozesse, Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten) und Veränderungen im *sozialen Gefüge* sowie im persönlichen Arbeitsverhalten (Werte der Zusammenarbeit, Führungsinstrumente). Weiter laufen Veränderungen meistens zur gleichen Zeit auf mehreren der drei Ebenen ab, beeinflussen sich jedoch in unterschiedlichem Umfang (Stolzenberg & Heberle, 2006). Restrukturierungen/Reorganisationen können beispielsweise auf der Ebene der Aufbauorganisation angestossen werden, tangieren je nachdem aber auch die Ablauforganisation, wenn neue Prozesse eingeführt und Rollen, Zuständigkeiten sowie Aufgaben neu aufgeteilt werden

müssen. Dies wiederum kann Einfluss auf die Ebene des sozialen Gefüges haben, da die Zusammenarbeit neu gestaltet werden muss.

Aus Sicht der Mitarbeitenden kann zwischen zwei Dimensionen unterschieden werden (vgl. Capgemini, 2005). Die erste Dimension beinhaltet rationale, politische und emotionale Aspekte, die in einem Veränderungsprozess zum Tragen kommen. In der zweiten Dimension geht es um das Wissen (Information), das Können (Qualifikation) und das Wollen (Motivation) von Mitarbeitenden. Als Metapher dazu eignet sich das Bild eines Eisbergs. Die sachliche Ebene (Information und Qualifikation) entspricht nur der Spitze des Eisbergs, viel zentraler ist jedoch die unsichtbare emotionale Ebene (Motivation).

### 2.3 Phasen im Veränderungsprozess

Aufgrund dieser unsichtbaren emotionalen Ebene werden Veränderungsprozesse von Mitarbeitenden in verschiedenster Art und Weise und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit bewältigt (Kraus et al., 2006). Kurt Lewin (1947) war der Erste, der den Veränderungsprozess in einem Modell zusammenfasste (vgl. Anhang I). Sein 3-Phasen-Modell der Veränderung hatte grossen heuristischen Wert. Auf dieser Grundlage sind eine Reihe von Weiterentwicklungen und Anpassungen entstanden. So auch das folgende Modell nach Streich (1997), welches die Wahrnehmung der persönlichen Kompetenz in Veränderungsprozessen in sieben typische Phasen gliedert:

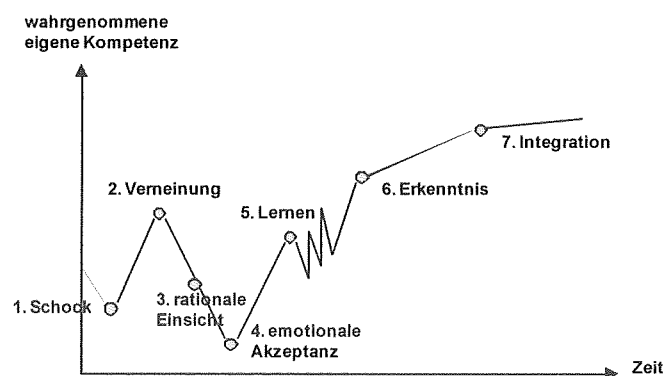


Abbildung 1: Das 7-Phasen-Modell zur Kompetenz der Veränderungssteuerung nach Streich (1997)

**1. Schock:** In dieser Phase findet eine Konfrontation mit unerwarteten Rahmenbedingungen statt. Bisherige Handlungsentwürfe eignen sich unter Umständen nicht mehr für die neuen Bedingungen. Gefühle der Unsicherheit, Orientie-

rungslosigkeit und Entwurzelung können entstehen und sich in Passivität ausdrücken.

2. *Verneinung und Ablehnung*: Die veränderten Bedingungen werden nicht als Notwendigkeit betrachtet, die eigenen Handlungsweisen anzupassen. Die innere Überzeugung, dass eine Veränderung nicht vorgenommen werden muss, wird gestärkt. Daraus kann eine Abwehrhaltung und Widerstand resultieren.

3. *Rationale Einsicht*: In dieser Phase wird die Notwendigkeit einer Veränderung oder Anpassung erkannt, wodurch die wahrgenommene eigene Kompetenz sinken kann.

4. *Emotionale Akzeptanz*: Diese Phase wird als Krise bezeichnet. Sie birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Wenn es in dieser Phase gelingt, eigene Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen, können ungenutzte Potenziale erschlossen werden. Wenn dies nicht gelingt, kann der Prozess verlangsamt oder gestoppt werden.

5. *Ausprobieren und Lernen*: Durch die emotionale Akzeptanz einer Veränderung kann die Bereitschaft für einen Lernprozess in Gang gesetzt werden. Neue Verhaltensweisen können ausprobiert und geübt werden, wobei es sowohl Erfolge als auch Misserfolge geben kann.

6. *Erkenntnis*: Die in der Ausprobier- und Lernphase gesammelten Erfahrungen, können zu einem erweiterten Verhaltensrepertoire beitragen. Daraus kann eine Erhöhung der wahrgenommenen eigenen Kompetenz resultieren.

7. *Integration*: In dieser Phase werden die erweiterten oder neuen Denk- und Verhaltensweisen integriert. Sie werden als selbstverständlich erachtet und weitgehend unbewusst vollzogen.

#### **2.4 Formen des Widerstands gegen Veränderungen**

Wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, werden Restrukturierungs-/Reorganisationsvorhaben vor allem in der 2. Phase von den meisten Mitarbeitenden abgelehnt. Gefühle wie Angst, Unsicherheit und Misstrauen können Gegenreaktionen auslösen. Die einfachste Form des Widerstands ist die massive Kritik, die offen oder verdeckt geäußert wird. Stärkere Abwehrformen zeigen sich beispielsweise in Boykott-Aktionen, Dienst nach Vorschrift, innerer Kündigung oder Unterlaufen von Anweisungen (Kraus et al., 2006). Weiter kann zwischen aktivem und passivem sowie verbalem und nonverbalem Widerstand unter-



schieden werden (Kostka & Mönch, 2006). So gehört Widerspruch (Vorwürfe, Drohungen, Gegenargumentation etc.) zu den aktiv-verbalen Symptomen und Ausweichen (Schweigen, Bagatellisieren etc.) zu den passiv-verbalen Symptomen. Zu den aktiv-nonverbalen Symptomen zählt die Aufregung (Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte etc.) und zu den passiv-non-verbalen Symptomen die Lustlosigkeit (Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, Krankheit etc.).

### **3 RESILIENZ**

#### **3.1 Begriffsdefinition**

Der Begriff Resilienz (von lateinisch *resilire* = zurückspringen, abprallen) stammt ursprünglich aus der Physik. Er bezeichnet die Fähigkeit eines Werkstoffes, nach starken Verformungen, die ursprüngliche Gestalt wieder anzunehmen. Diese Fähigkeit wird umgangssprachlich Fussball-Effekt genannt. In der Psychologie wird Resilienz als Fähigkeit bezeichnet, widerstandsfähig gegenüber äusseren Belastungen und Krisensituationen zu sein und diese ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen (vgl. Scharnhorst, 2008). Emmy E. Werner definierte den Begriff Resilienz im Rahmen des Internationalen Kongresses in Zürich im Februar 2005 wie folgt: „Resilienz ist das Endprodukt eines Prozesses, der Risiken und Stress nicht eliminiert, der es den Menschen aber ermöglicht, damit effektiv umzugehen“ (zit. nach Nuber, 2005, S. 23). Staudinger und Greve (2008) betrachten Resilienz als eine Form von Plastizität. Neben dem Erhalt oder Wiedererlangen persönlicher Kompetenz umfasst Plastizität auch den Prozess des Unter- oder Überschreitens von Entwicklungsverläufen. Auch Boss (2008) vertritt den Gedanken der Plastizität und bezeichnet Resilienz als Fähigkeit, sich mit den Belastungen und Spannungen des Lebens zu dehnen wie ein Gummiband und sich diesen anzupassen, um im Falle einer Krise auf eine Kompetenzebene zurückzufinden, die dem Niveau vor der Krise entspricht oder sogar höher ist. Damit drückt die Autorin aus, dass eine Krise auch als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung genutzt werden und ein Mensch gestärkt daraus hervorgehen kann. Nuber (2005) geht einen Schritt weiter und ist der Ansicht, dass ein Mensch resilientes Verhalten nicht *trotz* sondern *wegen* widriger Umstände zeigt. Die Autorin sieht in extremen Erfahrungen die Chance, neue persönliche Stärken zu entwickeln. Auch Hildenbrand

(2008) betont, dass Resilienz nur in Krisenzeiten erkennbar ist und nur durch die Erfahrung der eigenen Grenzen entwickelt werden kann.

Maddi und Khoshaba (2005) sprechen in Zusammenhang mit Resilienz von „Hardiness“ (Widerstandsfähigkeit). In ihrer Studie gingen sie der Frage nach, durch welche Haltung/Einstellung sich resiliente von weniger resilienten Mitarbeitenden unterscheiden. Die drei Kernelemente sind „commitment“ (Verbindlichkeit), „control“ (Kontrolle) und „challenge“ (Herausforderung). Die Autoren sprechen von den „3 Cs“ (S. 18). „Commitment“ steht für involviert sein und neugierig auf das sein, was um einen herum geschieht. Diese Haltung kann zu sinnvollen und anregenden Interaktionen führen. „Control“ bedeutet, auch in belastenden Situationen die Kontrolle zu haben und Einfluss auf die Situationen und Ergebnisse nehmen zu können. „Challenge“ steht für Lernen sowohl aus positiven wie auch aus negativen Erfahrungen. Ergänzend zu den „3 Cs“ nennen die Autoren zwei weiteren Fähigkeiten, die resiliente Menschen auszeichnen: Die Bewältigungsmöglichkeiten (Schwierigkeiten als Gelegenheiten sehen) und der aktivierende, soziale Support (soziale Unterstützung empfangen aber auch geben).

In der Forschung wird das Konzept der Resilienz nach folgenden Aspekten untersucht (Lösel & Bender, 1996):

- Phänomene der bio-psycho-sozialen Gesundheit trotz eines hohen Störungsrisikos (relativ gesunde Entwicklung trotz Zugehörigkeit zu sozialer Randgruppe)
- Aufrechterhaltung von Kompetenz unter aktueller Belastung (Bewältigung einer Scheidungssituation, Krankheit etc.)
- Erholung von Traumata (z.B. Missbrauch)

Dabei wird sowohl der Prozess der Anpassung an belastende Lebensereignisse als auch das Ergebnis dieser Anpassung thematisiert. Die Autoren erwähnen, dass die relative psychische Widerstandskraft über die Zeit und die Umstände hinweg variieren kann.

### *Verwandte Konzepte*

Unterschiedliche Forscher haben unter anderen Begriffen das Phänomen der Resilienz beforscht. Zu erwähnen ist beispielsweise das Konzept der Wider-

standsfähigkeit nach Kobasa, das Konzept der Selbstwirksamkeit nach Bandura und das Konzept der Kontrollüberzeugung nach Rotter (Lorenz, 2004). Eng mit dem Konzept der Resilienz verwandt ist das Modell der Salutogenese, welches in den 1970er Jahren von Aaron Antonovsky, einem Medizinsoziologen, entwickelt wurde (Antonovsky, 1997). Beide Konzepte stellen eine alternative Sichtweise zur weit verbreiteten Defizitorientierung in der Psychologie dar. Sie orientieren sich an den Ressourcen einer Person. Antonovsky untersuchte, welche Faktoren Menschen gesund halten, selbst unter widrigen Bedingungen (Inhaftierung im Konzentrationslager). Die Ergebnisse seiner Untersuchungen fasste er im Konzept des Kohärenzgefühls (Sense of Coherence) zusammen. Beim Kohärenzgefühl handelt es sich nicht um eine Fähigkeit, sondern um die generelle Lebenseinstellung oder Grundorientierung einer Person. Diese Grundorientierung besteht aus drei Komponenten (vgl. Lorenz, 2004):

- Verstehbarkeit (kognitiv): Die Fähigkeit, ein Problem zu erkennen/definieren.
- Handhabbarkeit (kognitiv-emotional): Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, Probleme oder besondere Anforderungen bewältigen zu können und das Wissen um die Möglichkeit, Hilfe aus dem sozialen Umfeld in Anspruch nehmen zu können.
- Sinnhaftigkeit (emotional): Die positive Auffassung, dass Stressoren im Leben eines Menschen unvermeidbare Ereignisse/Herausforderungen darstellen und sie zugleich für Abwechslung im grundlegend lebenswerten Leben sorgen. Diese Komponente ist die wesentlichste überhaupt, da sie den Sinn des Lebens umfasst.

Obwohl der Begriff Resilienz nicht verwendet wird, sind die Parallelen zur Resilienzforschung im Modell der Salutogenese deutlich erkennbar. Während Antonovsky eine vorwiegend medizinische Sichtweise einnimmt, fokussiert sich die Resilienzforschung auf entwicklungspsychologische Aspekte.

### **3.2 Risiko- und Schutzfaktoren**

Wie bereits ausgeführt, bedeutet psychische Widerstandsfähigkeit, Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen nehmen zu können, um Krisen im Lebenszyklus zu meistern. Im folgenden Abschnitt werden sowohl diese persönlichen und sozial vermittelten Ressourcen (Schutzfaktoren) als auch die Stressoren (Risikofaktoren) näher beleuchtet.

Die bekannteste Resilienzforscherin ist Emmy E. Werner. Bereits in den 1950er Jahren ging sie auf der hawaiianischen Insel Kauai der Frage nach, wie sich schwierige Lebensbedingungen in der Kindheit auf das spätere Leben auswirken. Als Ergebnis ihrer Studien identifizierte sie verschiedene Schutz- und Risikofaktoren. So konnte festgestellt werden, dass persönliche Disposition (Intelligenz, Bewältigungskompetenz, Selbstwirksamkeitserwartung, Kreativität und Flexibilität) und sozialer Rückhalt (verlässliche Bezugspersonen und ausserfamiliäre Unterstützung) als *Schutzfaktoren* gemeinsam zur Resilienz beitragen (Werner, 2008). Als entscheidende *Risikofaktoren* definierten Werner und Smith (2001) perinatale Komplikationen, chronische Armut und psychische Erkrankung eines Elternteils über eine längere Zeit hinweg. Chicchetti und Garmezy (1993) unterscheiden zwischen zwei grossen Gruppen von *Risikofaktoren*: Die Merkmale einer Person (Vulnerabilität) und die Merkmale der Umwelt (Stressoren). Zur Vulnerabilität gehören die genetischen und biologischen Belastungen sowie ein schwieriges Temperament. Als Stressoren bezeichnen die Autoren die materielle Notsituation, Kriminalität, Krankheiten von Familienangehörigen und chronische Disharmonie in der Familie. Weiter unterscheiden Chicchetti und Garmezy (1993) zwischen zwei Gruppen von *Schutzfaktoren*, nämlich den personalen Ressourcen (Resilienz) und den sozialen Ressourcen (Unterstützung). Ein positives Temperament, überdurchschnittliche Intelligenz sowie ein positives Selbstkonzept zählen zu den personalen Ressourcen. Günstige familiäre Lebensverhältnisse, Vertrauenspersonen und solide externe Netzwerke bilden die sozialen Ressourcen. Lösel und Bender (2008) kamen in ihren Untersuchungen zu ähnlichen Ergebnissen. Ihnen zufolge haben folgende Merkmale eine relativ breite Schutzwirkung: Das Temperament, die kognitive Kompetenz, die Selbstwahrnehmung und -bewertung, die emotionalen Bindungen an Bezugspersonen, das erlebte Erziehungsklima und die soziale Unterstützung. Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass je nach Personen- und Kontextmerkmalen die Risiko- und Schutzfaktoren unterschiedliche Auswirkungen haben können und empfehlen deshalb, jeweils problemspezifisch zu fragen: „Risiko wofür?“ und „Schutz wogegen?“ (Lösel & Bender, 2008, S. 71). Weiter weisen die Autoren darauf hin, dass Risiko- oder Schutzfaktoren ein Doppelgesicht haben können. Was bedeutet, dass unter bestimmten Umständen der grundsätzlich günstige Pol eines Merkmals zu einer Störungsentwicklung bei-

tragen und umgekehrt der ungünstige Pol eines Merkmals eine protektive Funktion haben kann.

### **3.3 Resilienz und psychische Gesundheit in der Arbeitswelt**

Insbesondere während Restrukturierungs- und Reorganisationsprozessen können sich die beiden Risikofaktorengruppen Vulnerabilität und Stressoren (Chicchetti & Garmezy, 1993) gegenseitig verstärken. Vulnerable Mitarbeitende reagieren auf Veränderungen beispielsweise mit Konzentrationsschwierigkeiten, Rücken-, Kopf- oder Nackenschmerzen, Allergien etc. und sind weniger leistungsfähig. Die daraus resultierenden Fehlzeiten und die verminderte Produktivität verursachen auf der Seite des Unternehmens zusätzliche Mehrkosten. Eine Expertenbefragung zu neu auftretenden psychosozialen Risiken hat gezeigt, dass neue Risiken in der Arbeitswelt wie beispielsweise Arbeitsplatzunsicherheit, Informationsflut, höhere Arbeitsbelastung etc. oftmals die Folge von technischen und/oder organisatorischen Veränderungen in einem Unternehmen sind (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2007). Gemäss einer Schätzung der Gesundheitsförderung Schweiz (2006) belaufen sich die Folgekosten von arbeitsbedingten Belastungen auf jährlich 4,2 Milliarden CHF. Belastende Ereignisse am Arbeitsplatz können psychische Erkrankungen wie beispielsweise Angstzustände, Depressionen oder Burnout auslösen und die individuelle Leistungsfähigkeit reduzieren (Gesundheitsförderung Schweiz, 2006).

Ein Warten auf bessere und ruhigere Zeiten ist aufgrund der aufgeführten Entwicklung weder für die einzelnen Mitarbeitenden noch für Unternehmen eine Lösung. Es stellt sich vielmehr die Frage, wie sich in Anbetracht des Zeitgeistes die psychische Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden und als Folge davon von Unternehmen stärken lässt.

## **4 RESILIENZ IM CHANGE MANAGEMENT-PROZESS**

### **4.1 Schlüsselfaktoren zur Stärkung der persönlichen Resilienz**

Wie aus Kapitel 3 hervor geht, ist die Eigenschaft Resilienz zu einem gewissen Teil genetisch mitbestimmt. Trotzdem lässt sie sich aber auch im Erwachsenenalter weiter entwickeln und gezielt trainieren (vgl. Maddi & Khoshaba, 2005;

Scharnhorst, 2008). Die Resilienzforschung fand ein ganzes Bündel an Fähigkeiten, die Menschen helfen, sich trotz widriger Umstände, Niederlagen, Kümernissen und Krankheiten zu regenerieren. Zur Stärkung der persönlichen Resilienz definierte die American Psychological Association (2004) die zehn Wege zur Resilienz (vgl. Anhang II). Der Selbsthilfe-Ratgeber umfasst folgende zehn Punkte: Soziale Kontakte aufbauen und pflegen; Krisen nicht als unüberwindbares Problem betrachten; Akzeptieren, dass Veränderungen ein Teil des Lebens sind; Sich auf die eigenen Ziele zubewegen; Selber entscheiden; Auf Wachstumschancen achten; Ein positives Selbstbild aufbauen; Perspektive bewahren; Optimistisch bleiben; Für sich selbst sorgen.

Sowohl die von Werner (2008) als auch die von Chicchetti und Garmezy (1993) definierten Schutzfaktoren (vgl. Kapitel 3.2), sind als Grundlage in den oben aufgelisteten Punkten erkennbar. So spiegelt sich der Stellenwert von sozialem Rückhalt und sozialen Ressourcen vor allem in Punkt eins wieder. Die Punkte zwei bis zehn tangieren ausschliesslich die persönlichen Dispositionen und die personalen Ressourcen. Resilienz weiter zu entwickeln ist nicht nur für die Mitarbeitenden von grosser persönlicher Bedeutung. Angesichts des stetigen Wandels wird das Thema Resilienz auch für die Wirtschaft bedeutsam, denn je resilienter die Mitarbeitenden sich in Restrukturierungs- und Reorganisationsphasen verhalten, desto rascher gelingt es Unternehmen, sich wieder zu stabilisieren (Scharnhorst, 2008).

#### **4.2 Ansatz zur Resilienzförderung in Unternehmen**

Im folgenden Abschnitt wird aufgezeigt, welche Faktoren in der jeweiligen Veränderungsphase die persönliche Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden stärken kann. Während Restrukturierungs- und Reorganisationsprozessen gilt insbesondere für Führungskräfte, sich nicht nur auf die organisatorische Seite sondern auch auf die emotionalen Aspekte, die bei Mitarbeitenden ausgelöst werden, zu fokussieren. Doppler (2006) spricht davon, dass Veränderungen aus Sicht der Mitarbeitenden als Zumutung erlebt werden. Er weist darauf hin, dass das Bedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit für die Mitarbeitenden zentral ist. Wimmer (1996) erklärt, dass organisatorische Veränderungen immer bei laufendem Motor geschehen und Führungskräfte deshalb eine gute Balance zwischen Mitarbeitende beruhigen (Komplexität reduzieren) und beun-

ruhigen (eingespielte Routinen durchbrechen) finden sollten. Gemäss Doppler (2006) gibt es grundsätzlich EINE hauptverantwortliche Person, die für die Personalentwicklung in einem Unternehmen zuständig ist: Die mitarbeitende Person. Obschon ein Unternehmen ein hohes Interesse an der Entwicklung seiner Mitarbeitenden hat, kann es lediglich entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, denn entwickeln muss sich jede Person selbst. Mit dieser Einstellung unterstreicht der Autor die Selbstverantwortung, die Selbstorganisation und das Selbstmarketing. Auf diese Haltung stützt sich auch die nachfolgende Übersichtstabelle. Sie stellt eine Art Orientierungs-Checkliste für Mitarbeitende und Führungskräfte dar, welche Faktoren in welcher Veränderungsphase positiv unterstützend und stärkend wirken können. Die Tabelle ist eine Zusammenführung der sieben Veränderungsphasen (Kapitel 2.3) und der zehn Wege zur Resilienz (Kapitel 4.1) und wird durch die von Hron, Lässig und Frey (zit. nach Gerhardt & Frey, 2006, S. 55) definierten psychischen Prozesse, die während eines Veränderungsprozesses zum Tragen kommen, ergänzt. Die Spalte der zehn Wege zur Resilienz bilden die Faktoren ab, auf welche sich Mitarbeitende konzentrieren können. Die Spalte der psychischen Prozesse listet die spezifischen Sehnsüchte und Bedürfnisse von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen auf und kann für Führungskräfte hilfreich sein, um Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten und optimieren.

<b>sieben Veränderungsphasen</b> (Streich, 1997)	<b>zehn Wege zur Resilienz</b> (APA, 2004)	<b>psychische Prozesse / Sehnsüchte und Bedürfnisse des Menschen</b> (Hron, Lässig & Frey 2005)
Schock	- Perspektive bewahren - Selber entscheiden	Wahrnehmung von Sinn und Notwendigkeit
Verneinung	- Krisen nicht als unüberwindbares Problem betrachten - Akzeptieren, dass Veränderungen ein Teil des Lebens sind	Transparenz und Vorhersehbarkeit
Rationale Einsicht	- Soziale Kontakte aufbauen und pflegen - Für sich selbst sorgen	Beeinflussbarkeit und Kontrolle
Emotionale Akzeptanz	- Auf Wachstumschancen achten	Wahrnehmung der Zielklarheit
Lernen	- Ein positives Selbstbild aufbauen	Gerechtigkeit und Fairness
Erkenntnis	- Optimistisch bleiben - Sich auf die eigenen Ziele zubewegen	Wahrnehmung des Nutzens der Veränderung
Integration	Verankerung der oben genannten Punkte	Vertrauen

Tabelle 1: Zusammenführung der sieben Veränderungsphasen mit den zehn Wegen zur Resilienz und den psychischen Prozessen

- Die *Schockphase* ist geprägt von Unsicherheit, Orientierungslosigkeit, Entwurzelung und Passivität. Für Mitarbeitende ist es in dieser Phase besonders bedeutsam, sich auf ihre längerfristige Perspektive zu fokussieren und sich der aktuellen Situation zuzuwenden, um aktiv und entscheidungsfähig zu bleiben. Mitarbeitende sind in dieser Phase unterschiedlich weit vom Thema entfernt und haben individuelle Annahmen und Überzeugungen. Führungskräfte sollten sie deshalb da abholen, wo sie gerade stehen. Dies kann eine Basis für ein gemeinsames Problembewusstsein schaffen und zur Aktivierung beitragen. Die Klärung und Vermittlung des Sinns einer geplanten Reorganisation/Restrukturierung kann motivierend und handlungsleitend wirken.
  
- In der Phase der *Verneinung und Ablehnung* entwickelt sich oft Abwehr und Widerstand (vgl. Kapitel 2.4). Mitarbeitenden kann es helfen sich ins Bewusstsein zu rufen, dass belastende Situationen nicht verhindert werden können, dass sich aber die Art darauf zu reagieren verändern lässt. Wenn sich Situationen nicht mehr verändern lassen, kann es hilfreich sein, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die man selber zu beeinflussen vermag. Gelingt es Führungskräften in dieser Phase Transparenz und Vorhersehbarkeit herzustellen, beispielsweise mittels detailliertem Zeitmanagement (inhaltliches und zeitliches Drehbuch) und professioneller Kommunikation, gelingt es Mitarbeitenden besser, eigene Bewältigungsstrategien zu entwickeln.
  
- In der Phase der *rationalen Einsicht* wird die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt. In dieser Phase kann es besonders hilfreich sein, sich intensiver mit Freunden und Familienmitgliedern auszutauschen. Dieser soziale Rückhalt kann ein Gefühl von Stabilität und Zugehörigkeit vermitteln. Ebenso wichtig ist es, verstärkt auf die eigenen Bedürfnisse zu achten, und in der Freizeit erfreulichen Tätigkeiten nachzugehen. Führungskräfte können auf die Ressourcen der Mitarbeitenden fokussieren und sie verstärkt in Prozesse einbinden (Partizipation). Dadurch kann eine höhere Identifikation und Bereitschaft zur Mitwirkung erzeugt und Ängste reduziert werden.
  
- Die Phase der *emotionalen Akzeptanz* birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Mitarbeitende sollten sich bewusst auf die möglichen Chancen der aktuellen Veränderung konzentrieren (schlechter kann es nicht mehr werden) und



sich im Klaren darüber sein, dass in diesem Prozess auch ungeahnte Fähigkeiten entwickelt werden können. Um den Mitarbeitenden eine eindeutige Orientierung zu geben, sollten sich Führungskräfte in dieser Phase darauf konzentrieren, Klarheit mittels Zielen zu schaffen. Ziele haben neben informativen insbesondere auch motivationalen Charakter. Durch das Aufzeigen eines Ziels oder einer Vision können Energie, Leistung und Arbeitsmotivation erhöht werden.

- In der *Lernphase* ist die Bereitschaft vorhanden, Neues auszuprobieren. Ein positives Selbstbild aufzubauen oder zu stärken, trägt wesentlich dazu bei, mutiger auf neue Dinge zugehen zu können und an sich und seine Fähigkeiten zu glauben. Führungskräfte sollten sich in dieser Phase in Erinnerung rufen, dass die wahrgenommene Gerechtigkeit einen erheblichen Einfluss auf die Emotionen und das Verhalten von Mitarbeitenden im Veränderungsprozess ausüben kann. Deshalb empfiehlt es sich, ein transparentes und faires Verhalten zum Ausdruck zu bringen.

- In der *Erkenntnis*-Phase kann auf ein erweitertes Verhaltensrepertoire zurückgegriffen werden. Wenn sich Mitarbeitende im Klaren darüber sind, dass auch in Zukunft gute Dinge im Leben zu erwarten sind, hilft ihnen dies, optimistisch zu bleiben. Hilfreich könnte sein, wenn sie sich neue, persönliche und vor allem realistische Ziele setzen und täglich in kleinen Schritten daraufhin arbeiten. Führungskräfte können den Mitarbeitenden in dieser Phase Argumente aufzeigen, welche die persönlichen und individuellen Vorteile der aktuellen Veränderung verdeutlichen und damit den Optimismus zusätzlich begünstigen.

- In der *Integrations*-Phase werden neue und/oder erweiterte Denk- und Verhaltensweisen vollzogen. In dieser Phase kann es zur Verinnerlichung der zehn Resilienz-Faktoren kommen. Führungskräfte können das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Unternehmung stärken, in dem sie als Vorbild fungieren. Von zentraler Bedeutung zur Gewinnung von Vertrauen ist der Erfolgsfaktor Kommunikation, der jedoch in jeder der Phasen von grosser Bedeutung ist.

Mit den vorangegangenen Überlegungen wurde der Versuch unternommen, einen Beitrag zur Diskussion um notwendiges ‚Resilienzbewusstsein‘ in Unternehmen zu leisten.

## 5 DISKUSSION

In diesem Teil folgen eine kurze Zusammenfassung, die Ergebnisse zu den Hypothesen sowie die kritische Würdigung und weiterführende Überlegungen.

### *Zusammenfassung*

In Kapitel 2 wurde die Begriffsdefinition von Change Management vorgenommen sowie die entsprechenden Ebenen und Dimensionen erläutert. Danach wurden die Phasen eines Veränderungsprozesses sowie die Arten von Widerstand aufgezeigt. Kapitel 3 beleuchtete das Thema Resilienz. Neben der Begriffsdefinition, den verschiedenen Erklärungsansätzen von Resilienz und der Erläuterung der verwandten Konzepte, wurden die Risiko- und Schutzfaktoren näher umschrieben. Im letzten Kapitelteil wurde Resilienz mit der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt in Zusammenhang gebracht. In Kapitel 4 wurden die Erkenntnisse aus den beiden vorhergehenden Kapiteln zusammengeführt.

### *Ergebnisse zu den Hypothesen*

Die zwei der Fragestellung zugrunde liegenden Hypothesen können wie folgt beantwortet werden:

*Hypothese 1: Ein Change Management-Prozess kann für Mitarbeitende eine übermässige Belastung darstellen. Arbeitsplatzunsicherheit, Informationsflut, höhere Arbeitsbelastung etc. sind oftmals die Folge von organisatorischen Veränderungen in einem Unternehmen. Die Folgekosten von arbeitsbedingten Belastungen (4,2 Mio. CHF) stellen ein Indiz für eine übermässige Belastung dar (vgl. auch Kapitel 3.3). Die Hypothese 1 kann somit bestätigt werden.*

*Hypothese 2: Es gibt spezifische Schutzfaktoren, die für Mitarbeitende in einem Change Management-Prozess von besonderer Bedeutung sind. Wie in Kapitel 4 näher ausgeführt wurde, gibt es konkrete personale und soziale Ressourcen, die als Schutzfaktoren wirken können (Details siehe Tabelle 1). Die Hypothese 2 kann ebenfalls bestätigt werden.*

### *Kritische Würdigung und weiterführende Überlegungen*

➤ Die sieben Phasen einer Veränderung

Gemäss dem 7-Phasen-Modell nach Streich (1997) wird davon ausgegangen, dass die wahrgenommene Kompetenz am Ende des Prozesses, d.h. in Phase 6 und 7, höher ist als zu Beginn eines Veränderungsprozesses. Hier stellt sich die

Frage, ob ein Mehr an Erfahrung automatisch auch in Kompetenzwachstum mündet. Das Phasen-Modell eignet sich sehr gut als Erklärungsmodell für betroffene und beteiligte Personen und kann als Hilfestellung für ein besseres Verständnis sehr nützlich sein. Es sollte jedoch nicht ausser Acht gelassen werden, dass es sich dabei um einen theoretischen, idealtypischen Verlauf eines Veränderungsprozesses handelt. Ein individueller Prozess kann unter Umständen stark von diesem Modell abweichen, zumal auch zum zeitlichen Verlauf der einzelnen Phasen keine konkreten Angaben gemacht werden. Beispielsweise könnte in der Phase 4 Bilanz gezogen werden und die Frage der beruflichen (externen) Neuorientierung auftauchen. Weiter gilt zu beachten, dass verschiedene Mitarbeitende sich gleichzeitig in unterschiedlichen Phasen befinden und entsprechend andere Bedürfnisse haben können. Dies erhöht die Komplexität in einem Veränderungsprozess zusätzlich. In Bezug auf eine nachhaltige Verhaltensänderung ist zu erwähnen, dass es sich dabei um einen sehr anspruchsvollen und zeitintensiven Prozess handelt. Laut Phasenmodell ist eine Verhaltensänderung jedoch bereits in zwei Phasen (5 bis 7) möglich. Des Weiteren wird ein Veränderungsprozess häufig von Einstellungs- und Kulturveränderungen begleitet, was sich in der Regel wiederum als sehr zeitintensiv und schwer steuerbar gestaltet.

➤ Günstige Lernumgebung versus ‚raus aus der Komfortzone‘

Doppler und Lauterburg (2008) empfehlen Führungskräften in Veränderungsprozessen u.a. zu versuchen, betroffene Mitarbeitende so früh wie möglich mit einzubeziehen, um ein Klima der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens zu schaffen. Auch in Kapitel 4.2 wurde ausgeführt, dass Führungskräfte in einem Veränderungsprozess günstige Rahmenbedingungen und dadurch ein lernförderndes Klima schaffen können. Demgegenüber finden sich Aussagen in der Management-Literatur (z.B. Buchhorn, 2004), welche empfehlen, Mitarbeitende bewusst aus ihrer persönlichen Komfortzone heraus zu reißen, um den Schockzustand als Chance zur individuellen Weiterentwicklung zu nutzen. Eine ähnliche Aussage macht Nuber (2005) die betont, dass resilientes Verhalten nicht *trotz* sondern *wegen* widriger Umstände gezeigt wird. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, lautet: Ist es ethisch vertretbar, den Schockzustand zu nutzen, um Mitarbeitende für Veränderungen zu mobilisieren?

➤ Literatur zum Thema Resilienz im Erwachsenenalter

Resilienz ist ein sehr vielschichtiges Konstrukt und ist im Zusammenhang mit dem Erwachsenenalter noch wenig erforscht. Es gibt kaum Literatur oder Forschungsergebnisse zum Thema Resilienz im Erwachsenenalter. Die Online-Suche zeigte, dass in den vergangenen zehn Jahren nur gerade zwölf Artikel in Deutsch zu diesem Thema veröffentlicht wurden. In Anbetracht der Relevanz dieses Themas – auch für die Wirtschaft – besteht grosser Forschungsbedarf.

➤ Ratgeberliteratur aus den USA

Wird die Online-Suche auf den angelsächsischen Sprachraum ausgeweitet, erscheinen vor allem Ratgeberliteratur, Selbsthilfeempfehlungen und Trainingsangebote (auch Online-Trainings). Bei dieser Art von Literatur empfiehlt es sich, eine gesunde Zurückhaltung an den Tag zu legen, denn sie birgt die Gefahr, als allgemeingültiges Rezept verkannt zu werden. Jede Person ist einzigartig und nimmt ihre Resilienzfähigkeit subjektiv wahr. Weiter steht eine Person immer in Wechselbeziehung mit ihrer aktuellen Umwelt. Dies verdeutlicht, dass es kein allgemeingültiges Resilienzförderungsprogramm geben kann. Diese Überlegungen gelten insbesondere in Zusammenhang mit der Hypothese 2.

➤ Positive Psychologie als Grundlage für Resilienzförderung

Auf die weit verbreitete Defizitorientierung in der Psychologie wurde in Kapitel 3.1 bereits hingewiesen. Die Fokussierung auf Ressourcen würde sich im Rahmen der Resilienzförderung besonders anbieten. So könnte in einer weiterführenden Arbeit beispielsweise empirisch untersucht werden, welche Eigenschaften Mitarbeitende besitzen, denen es gut gelingt, mit Restrukturierungen/Reorganisationen umzugehen. Als mögliche Folge davon liesse sich ein Resilienzförderungs-Programm entwickeln, z.B. analog dem „Big Brother and Big Sister“-Programm von Grossman und Tierney (1998), bei welchem Paare aus resilienten und weniger resilienten Mitarbeitenden gebildet würden, um das induktive Lernen zu fördern. Auf der Ebene der Organisation könnte in einer weiterführenden empirischen Untersuchung geprüft werden, ob sich das ressourcenorientierte Instrument „Appreciative Inquiry – AI“ (Wertschätzendes Erkunden) von Cooperrider und Whitney (2005) als nützlich in Bezug auf Resilienzförderung von Organisationen erweisen würde.

## 6 ABSTRACT

Diese Arbeit untersucht theoretisch den Zusammenhang zwischen Change Management und Resilienz. Zunächst wird der Begriff Change Management erläutert und es werden anhand eines Modells die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses aufgezeigt. Danach wird das Thema Resilienz beleuchtet und insbesondere die Risiko- und Schutzfaktoren skizziert. Anschliessend folgt eine Zusammenführung der Veränderungsphasen mit den Schlüsselfaktoren der persönlichen Resilienz und den psychischen Prozessen. Daraus resultiert eine Orientierungs-Checkliste für Mitarbeitende und Führungskräfte. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Change Management-Prozess für manche Mitarbeitende eine übermässige Belastung darstellt, dass es jedoch bestimmte personale und soziale Ressourcen gibt, die als Schutzfaktoren wirken können.

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (Deutsche erweiterte Herausgabe von Alexa Franke). Tübingen: dgvt.

Boss, P. (2008). *Verlust, Trauma und Resilienz. Die therapeutische Arbeit mit dem „uneindeutigen Verlust“*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Buchhorn, E. (2004). *Holt die Mitarbeiter aus der Komfortzone!* [On-line]. Verfügbar unter:

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,296349,00.html>

Capgemini (2005). *Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005. Bedeutung, Strategien, Trends*. [On-line]. Verfügbar unter:

[http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change\\_Management\\_2005.pdf](http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_2005.pdf)

Chicchetti, D. & Garmezy, N. (1993). Prospects and promises in the study of resilience. *Development and Psychopathology*, 5, 497-502. Cambridge: University Press.

Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Doppler, K. (2006). Führen in Zeiten der Veränderung. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1/06, 28-39. Würzburg: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.

Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12. Aufl.). Frankfurt: Campus.

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2007). *Factsheet 74 – Expertenbefragung zu neu auftretenden psychosozialen Risiken für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit*. [On-line]. Verfügbar unter: <http://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/74/>

Gattermeyer, W. & Al-Ani, A. (2000). *Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen, Methoden, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.

Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4/06, 48-59. Würzburg: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.

Gesundheitsförderung Schweiz (2006). *Psychische Gesundheit – Stress*. [On-line]. Verfügbar unter: [http://www.promotionsante.ch/d/leistungen/psychische\\_gesundheit/psychische\\_gesundheit\\_stress/default.asp](http://www.promotionsante.ch/d/leistungen/psychische_gesundheit/psychische_gesundheit_stress/default.asp)

Grossman, J.B. & Tierney, J.P. (1998). Does Mentoring Work? *Evaluation Review*, 22/3, 403-426. London: Sage Journals.

Hildenbrand, B. (2008). Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive. In R. Welter-Enderlin & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (S. 20-27.). Heidelberg: Carl-Auer.

Kostka, C. & Mönch, A. (2006). *Change Management* (3. Aufl.). München: Carl Hanser.

Kraus, G., Becker-Kolle, Ch. & Fischer, T. (2006). *Handbuch Change-Management* (2. Aufl.). Berlin: Cornelsen.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1/2, 143-153. London: Sage Journals.

Lösel, F. & Bender, D. (1996). *Vulnerabilität und protektive Faktoren. Schutz- und Risikofaktoren der gesunden Entwicklung von Kindern und Jugendlichen in der Familie und deren Umfeld*. [On-line]. Verfügbar unter: <http://131.130.67.132/ftp/events/strobl96/mat5r2.pdf>

Lösel, F. & Bender, D. (2008). Von generellen Schutzfaktoren zu spezifischen protektiven Prozessen: Konzeptuelle Grundlagen und Ergebnisse der Resilienzforschung. In G. Opp & M. Fingerle (Hrsg.), *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (S. 57-78). Basel: Ernst Reinhardt.

Lorenz, R. (2004). *Salutogenese: Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler*. München: Reinhardt.

Maddi, S.R. & Khoshaba, D.M. (2005). *Resilience at Work*. New York: American Management Association.

Nuber, U. (2005). Resilienz: Immun gegen das Schicksal? *Psychologie heute*, 9/2005, 20-24. Weinheim: Beltz.

Opp, G. & Fingerle, M. (2008). *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (3. Aufl.). Basel: Ernst Reinhardt.

Reiss, M., von Rosenstiel, L. & Lanz, A. (1997). *Change Management. Programme, Projekte, Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Pöschl.

Scharnhorst, J. (2008). Resilienz – Neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten. *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, 2008*, 51-54. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH.

Staudinger, U.M. & Greve, W. (2008). Resilienz im Alter aus Sicht der Lebensspannen-Psychologie. In G. Opp & M. Fingerle (Hrsg.), *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (3. Aufl.). Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2006). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren*. Heidelberg: Springer.

Streich, R.K. (1997). Veränderungsprozessmanagement. In M. Reiss, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte, Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Pöschl.

Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (2008). *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

Werner, E.E. & Smith, R.S. (2001). *Journeys from Childhood to Midlife. Risk, Resilience and Recovery*. New York: Cornell University Press.

Werner, E.E. (2008). Wenn Menschen trotz widriger Umstände gedeihen – und was man daraus lernen kann. In R. Welter-Enderlin & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (S. 28-42). Heidelberg: Carl-Auer.

The American Psychological Association (2004). *The Road to Resilience* [Online]. Verfügbar unter: [http://apahelpcenter.org/dl/the\\_road\\_to\\_resilience.pdf](http://apahelpcenter.org/dl/the_road_to_resilience.pdf)

Wimmer, R. (1996). Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 15/4, 46-57. Würzburg: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.



## **8 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Das 7-Phasen-Modell zur Kompetenz der Veränderungssteuerung nach Streich (1997)

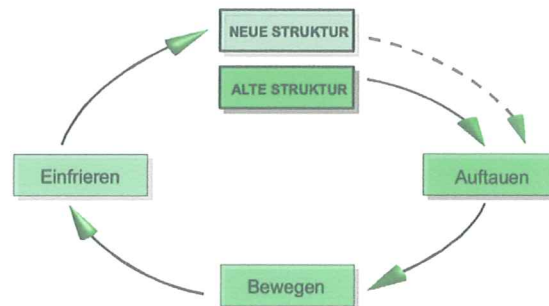
Tabelle 1: Zusammenführung der sieben Veränderungsphasen mit den zehn Wegen zur Resilienz und den psychischen Prozessen

## **9 ANHANG**

Anhang I 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin (1947)

Anhang II Die 10 Wege zur Resilienz

## Anhang I 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin (1947)



3-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin (1947)

Lewin (1947) kam aufgrund seiner Untersuchungen zum Schluss, dass Organisationen zuerst aus dem Gleichgewicht gebracht, dann verändert und zuletzt stabilisiert werden müssen, um Veränderungen zu etablieren.

In der *Auftauphase* (unfreezing) realisieren die betroffenen Personen, dass der Zustand oder die eingeübte Handlungsweise nicht mehr passen. Das Aufgeben alter Gewohnheiten, Regeln und Verhaltensweisen sollte von den betroffenen Personen selbst gesteuert werden. Die *Bewegungsphase* (moving) ist die eigentliche Lernphase. Die betroffenen Personen suchen neue Wege und orientieren sich an neuen Verhaltensweisen. In der *Einfrrierphase* (refreezing) werden die neu gewählten Arbeitsweisen implementiert und stabilisiert. Die allenfalls bestehende Restunsicherheit wird durch den Erfolg neuer Erkenntnisse abgelöst. Diese Phase kann nie wirklich abgeschlossen werden, da im Zuge der stetigen Veränderung der nächste Zyklus bereits bevorsteht (Lewin, 1947).

## Anhang II Die 10 Wege zur Resilienz

1.	<b>Soziale Kontakte aufbauen und pflegen:</b> Gute Beziehungen zu Familienmitgliedern, Freunden oder anderen wichtigen Menschen pflegen oder in ehrenamtlichen Gruppen aktiv werden.
2.	<b>Krisen nicht als unüberwindbares Problem betrachten:</b> Belastende Situationen lassen sich nicht verhindern, aber man kann die Art ändern, in welcher man auf diese Ereignisse reagiert.
3.	<b>Akzeptieren, dass Veränderungen ein Teil des Lebens sind:</b> Wenn Situationen sich wirklich nicht mehr ändern lassen, ist es sinnvoller, sich auf das zu konzentrieren, was man noch beeinflussen kann.
4.	<b>Sich auf die eigenen Ziele zubewegen:</b> Realistische Ziele entwickeln und Tag für Tag darauf zustreben – auch in ganz kleinen Schritten.
5.	<b>Selber entscheiden:</b> Bei Problemen nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern sich aktiv der Situation zuwenden und Entscheidungen treffen.
6.	<b>Auf Wachstumschancen achten:</b> Häufig lernt man gerade in Krisen mehr über sich und entwickelt ungeahnte Fähigkeiten.
7.	<b>Ein positives Selbstbild aufbauen:</b> Das Selbstbewusstsein in die eigenen Fähigkeiten entwickeln, Probleme zu lösen und seinen Instinkten vertrauen zu können.
8.	<b>Perspektive bewahren:</b> Auch wenn die aktuelle Situation schmerzlich und belastend ist, an die langfristige Perspektive denken. Dinge nicht unnötig dramatisieren.
9.	<b>Optimistisch bleiben:</b> Daran glauben, dass auch gute Dinge im Leben zu erwarten sind. Sich nicht nur auf die Sorgen sondern auch auf die eigenen Wünsche konzentrieren.
10.	<b>Für sich selbst sorgen:</b> Auf die eigenen Bedürfnisse und Gefühle achten. Erfreulichen und entspannenden Tätigkeiten nachgehen, sich regelmäßig bewegen um Körper und Geist für unterschiedliche Situationen zu stärken.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: