

Veränderungsbereitschaft verstehen und entwickeln

Das Xeller-Modell der Veränderungsbereitschaft 2.0 und SIRIS®

Veränderung gelingt, wenn Mensch, Aufgabe, Umfeld und Zeitpunkt zusammenpassen.

Warum Veränderungsbereitschaft heute entscheidend ist

Organisationen befinden sich heute in einer nahezu permanenten Veränderung. Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändern Arbeitsweisen und Berufsbilder, neue Organisationsformen entstehen, Prozesse werden neu gestaltet und Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit verändern sich.

Doch über den Erfolg einer Veränderung entscheidet nicht allein ihre fachliche oder technische Qualität. Entscheidend ist, ob die Menschen in einer Organisation bereit und in der Lage sind, diesen Weg mitzugehen.

Genau hier setzt das Xeller-Modell der Veränderungsbereitschaft an.

Veränderungsbereitschaft bedeutet dabei mehr als Zustimmung. Ein Mitarbeiter kann eine Veränderung durchaus für richtig halten und trotzdem nicht ins Handeln kommen. Vielleicht fehlt ihm Orientierung. Vielleicht erkennt er den persönlichen Nutzen nicht. Vielleicht fehlt Vertrauen in die Organisation oder in die Führung. Vielleicht zweifelt er daran, die neuen Anforderungen bewältigen zu können. Oder die Veränderung trifft ihn schlicht zu einem ungünstigen Zeitpunkt.

Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit Menschen Veränderung verstehen, annehmen und schließlich selbst ins Handeln kommen können?

Das Xeller-Modell der Veränderungsbereitschaft

Das Xeller-Modell geht davon aus, dass Veränderung gelingt, wenn Mensch, Aufgabe, Umfeld und Zeitpunkt zusammenpassen. Im Zentrum stehen fünf grundlegende Dimensionen der Veränderungsbereitschaft:

Orientierung – Ich verstehe. Menschen brauchen Klarheit darüber, warum eine Veränderung notwendig ist, wohin sie führen soll und was sie für die eigene Arbeit bedeutet. Orientierung schafft einen inneren Kompass.

Vertrauen – Ich fühle mich sicher. Veränderung bedeutet immer auch Unsicherheit. Deshalb braucht es Vertrauen in Führung, Kollegen, Entscheidungen und Prozesse. Ein Umfeld, in dem Fragen, Zweifel und Fehler offen angesprochen werden können, erleichtert Veränderung.

Sinn – Ich erkenne einen Wert. Menschen engagieren sich stärker für eine Veränderung, wenn sie deren persönlichen oder gemeinsamen Nutzen erkennen. Die Veränderung muss nicht angenehm sein – aber sie sollte nachvollziehbar und bedeutsam erscheinen.

Selbstwirksamkeit – Ich traue mir die Veränderung zu. Menschen müssen erleben, dass sie selbst etwas bewirken können. Dazu gehören Fähigkeiten und Erfahrungen ebenso wie die Überzeugung, neue Herausforderungen bewältigen und einen eigenen Beitrag leisten zu können.

Kairos – Der Zeitpunkt passt. Veränderung hat auch eine zeitliche Dimension. Nicht jede sinnvolle Veränderung ist zu jedem Zeitpunkt gleichermaßen möglich. Belastung, vorherige Veränderungen, persönliche Situation und organisatorische Rahmenbedingungen beeinflussen, ob Menschen für den nächsten Schritt bereit sind. Kairos bezeichnet deshalb den passenden Zeitpunkt und den nächsten bewältigbaren Schritt.

Diese fünf Dimensionen bilden das Wurzelwerk der Veränderungsbereitschaft. Je stärker und ausgewogener sie ausgeprägt sind, desto günstiger sind die Voraussetzungen dafür, dass Veränderung tatsächlich gelingt.

Veränderungsbereitschaft entsteht nicht im luftleeren Raum

Die individuelle Bereitschaft wird wesentlich durch das Umfeld beeinflusst. Führung kann Orientierung schaffen, Sinn vermitteln und Vertrauen ermöglichen. Emotionen wie Hoffnung und Zuversicht können Veränderung fördern, während Angst, Unsicherheit, Veränderungsmüdigkeit oder negative Erfahrungen sie erschweren können.

Auch das soziale Umfeld spielt eine wesentliche Rolle. Kollegen, Vorbilder, gemeinsame Normen und gegenseitige Unterstützung beeinflussen, ob Veränderungen angenommen oder abgelehnt werden. Schließlich braucht Veränderung Ressourcen: Zeit, Energie, Kompetenzen, Budget, geeignete Werkzeuge und passende Arbeitsbedingungen.

Damit verbindet das Xeller-Modell die individuelle Perspektive mit den organisatorischen Voraussetzungen von Veränderung.

Vom „Ich will“ über das „Ich kann“ und „Ich darf“ zum Handeln Bereitschaft allein genügt nicht.

Menschen können hoch motiviert sein und trotzdem nicht handeln. Deshalb betrachtet das Modell drei Voraussetzungen für tatsächliches Veränderungsverhalten:

Voraussetzung	Bedeutung
ICH WILL	Motivation, Sinn und persönlicher Nutzen sind vorhanden.
ICH KANN	Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit und notwendige Ressourcen sind vorhanden.
ICH DARF	Vertrauen, Handlungsspielraum und Unterstützung sind vorhanden.

Erst das Zusammenspiel dieser drei Bereiche schafft günstige Voraussetzungen dafür, dass aus einer positiven Einstellung tatsächliches Handeln wird.

Damit verschiebt sich die Perspektive: Wenn Veränderungen stocken, muss die Ursache nicht automatisch mangelnde Motivation oder „Widerstand“ sein. Vielleicht wollen Mitarbeiter durchaus – können aber noch

nicht. Oder sie könnten – erleben jedoch nicht den notwendigen Handlungsspielraum. Diese Unterscheidung eröffnet wesentlich konkretere Ansatzpunkte für Führung und Organisationsentwicklung.

Veränderungsbereitschaft untersuchen und messbar machen: SIRIS®

Genau an dieser Stelle setzt SIRIS® an. SIRIS® überträgt das Xeller-Modell der Veränderungsbereitschaft in ein strukturiertes Diagnoseverfahren. Ziel ist es, Veränderungsbereitschaft nicht nur intuitiv einzuschätzen, sondern systematisch zu untersuchen und sichtbar zu machen.

Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, Menschen in „veränderungsbereit“ und „nicht veränderungsbereit“ einzuteilen. Veränderungsbereitschaft wird vielmehr als situativer und entwickelbarer Zustand verstanden.

SIRIS® untersucht deshalb, welche Voraussetzungen für eine konkrete Veränderung bereits vorhanden sind und wo Barrieren oder Entwicklungsfelder bestehen.

- Verstehen die Mitarbeiter Ziel und Notwendigkeit der Veränderung?
- Vertrauen sie der Führung und dem Veränderungsprozess?
- Erkennen sie einen persönlichen oder gemeinsamen Sinn?
- Trauen sie sich zu, die neuen Anforderungen zu bewältigen?
- Ist der Zeitpunkt für die Veränderung günstig?
- Sind ausreichende Ressourcen und Handlungsspielräume vorhanden?
- Welche Rolle spielen Emotionen und das soziale Umfeld?
- Liegt eine mögliche Barriere eher beim Wollen, Können oder Dürfen?

Damit entsteht aus einzelnen Einschätzungen ein differenziertes Bild der aktuellen Veränderungssituation.

Von der Messung zur Entwicklung

Der eigentliche Nutzen von SIRIS® liegt nicht allein in einem Messwert. Die Diagnose soll Ausgangspunkt für einen Entwicklungsprozess sein:

Messen → Verstehen → Handlungsfelder erkennen → Maßnahmen ableiten → Handeln → Lernen → erneut überprüfen

Auf individueller Ebene kann SIRIS® helfen, die eigene Situation zu reflektieren und persönliche Ansatzpunkte zu erkennen. Auf Team- und Organisationsebene können Muster sichtbar werden, die in Einzelgesprächen oder klassischen Mitarbeiterbefragungen häufig verborgen bleiben.

Dadurch können Maßnahmen gezielter eingesetzt werden. Wenn beispielsweise Orientierung fehlt, braucht es andere Interventionen als bei fehlender Selbstwirksamkeit. Ein Vertrauensproblem lässt sich nicht durch zusätzliche Fachschulungen lösen. Und fehlende Ressourcen lassen sich nicht allein durch Motivationsmaßnahmen kompensieren.

SIRIS® macht damit nicht nur sichtbar, wie ausgeprägt Veränderungsbereitschaft ist, sondern vor allem, warum sie in einer konkreten Situation stärker oder schwächer ausgeprägt ist.

Veränderungsbereitschaft als Lernprozess

Veränderungsbereitschaft ist keine unveränderliche Eigenschaft eines Menschen. Menschen sammeln Erfahrungen. Sie probieren etwas aus, erleben Erfolge und Misserfolge, reflektieren diese Erfahrungen und entwickeln daraus neue Fähigkeiten und Überzeugungen. Erfolgreich bewältigte Veränderungen können Vertrauen und Selbstwirksamkeit stärken – und damit die Bereitschaft erhöhen, sich auch auf zukünftige Veränderungen einzulassen.

Veränderungsbereitschaft → Handlung → Erfahrung und Erfolg → Lernen → Selbstwirksamkeit → höhere Veränderungsbereitschaft

Damit wird Veränderungsmanagement zu einem Lernprozess. Das langfristige Ziel besteht nicht darin, Menschen immer wieder für einzelne Veränderungsprojekte zu motivieren. Es besteht darin, eine Organisation zu entwickeln, in der Menschen zunehmend lernen, mit Veränderung kompetent, selbstwirksam und gemeinsam umzugehen.

Der Kern des Ansatzes

Nicht: „Warum wollen die Menschen unsere Veränderung nicht?“

Sondern: „Was brauchen Menschen, damit sie diese Veränderung verstehen, ihr vertrauen, einen Sinn darin erkennen, sie sich zutrauen und zum richtigen Zeitpunkt ins Handeln kommen können?“

Genau diese Voraussetzungen können mit SIRIS® strukturiert untersucht, sichtbar gemacht und für die Gestaltung konkreter Veränderungsprozesse genutzt werden.

Das **Xeller-Modell** der Veränderungsbereitschaft 2.0

Veränderung gelingt, wenn Mensch, Aufgabe, Umfeld und Zeitpunkt zusammenpassen.

