

Abstract

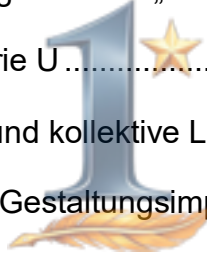
Die Arbeit untersucht, wie organisationale Veränderungsprozesse so gestaltet werden können, dass sie die psychische Gesundheit und Entwicklungsfähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen stärken. Ausgangspunkt ist der Befund, dass viele Change-Initiativen an inneren Widerständen scheitern, weil subjektive Bedeutungsgebungen, Identitätsbedrohungen und kulturelle Muster zu wenig Beachtung finden.

Im Zentrum stehen Kegans Konzept der „Immunity to Change“ und Scharmers Theorie U, die als entwicklungsorientierte Zugänge zur Psychologie der Veränderung verstanden werden. Immunity to Change macht sichtbar, wie offen formulierte Veränderungsziele mit verborgenen Gegenbindungen kollidieren, die auf grundlegenden Annahmen zu Selbstwert, Verantwortung und Zugehörigkeit beruhen. Theorie U rückt die Qualität der Aufmerksamkeit und des sozialen Feldes in den Vordergrund und beschreibt Veränderung als Vertiefung von Wahrnehmung, Innehalten und gemeinsamer Willensbildung.

Durch die Verknüpfung dieser Ansätze mit Forschung zu psychischer Gesundheit, Resilienz, psychologischer Sicherheit und gesundheitsrelevanten Organisationskulturen entwickelt die Arbeit einen Orientierungsrahmen, in dem Veränderung als Bewusstseins- und Haltungsarbeit erscheint. Psychologische Sicherheit, Räume für Reflexion sowie experimentierendes Handeln werden als zentrale Ressourcen einer gesundheitsförderlichen Veränderungskultur herausgearbeitet, die Leistungsfähigkeit mit seelischem Wohlbefinden verbindet, Sinnstiftung unterstützt und konkrete Impulse für Führung, Personalentwicklung und Organisationsberatung bietet.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Theoretische Grundlagen: Psychologie von Veränderung und Gesundheit.....	2
2.1	Veränderung als psychologischer Prozess auf verschiedenen Ebenen	2
2.2	Psychische Gesundheit, Resilienz und psychologische Sicherheit in Veränderungsprozessen.....	4
3	Kegans Konzept der „Immunity to Change“ im Kontext gesundheitsorientierter Veränderung.....	6
3.1	Konstruktiv-entwicklungspsychologische Grundlagen.....	6
3.2	Struktur und Funktionsweise der „Immunity to Change“.....	7
3.3	Implikationen für Individuen, Teams und Organisationen.....	8
4	Scharmers Theorie U und Integration mit „Immunity to Change“.....	10
4.1	Grundgedanken der Theorie U.....	10
4.2	Presencing, Achtsamkeit und kollektive Lernprozesse.....	11
4.3	Vergleich, Integration und Gestaltungsimpulse für Praxis.....	12
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	13
	Literaturverzeichnis.....	14



1 Einleitung

Organisationen stehen gegenwärtig unter einem hohen und oft widersprüchlichen Veränderungsdruck, der sich aus digitaler Transformation, Fachkräftemangel, Effizienzanforderungen und gesellschaftlichen Krisenerfahrungen speist. Veränderungsprogramme folgen dabei häufig einer technokratischen Logik, in der Strukturen, Prozesse und Kennzahlen im Vordergrund stehen, während die psychologischen Dynamiken der beteiligten Menschen nur randständig berücksichtigt werden. Kegan und Lahey (2009) stellten fest, dass viele dieser Vorhaben scheitern, weil sie adaptive Herausforderungen – also Anforderungen an ein verändertes Denken und Wahrnehmen – mit rein technischen Lösungen zu beantworten versuchen (S. 29). Parallel dazu hat sich in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein Diskurs herausgebildet, der die Bedeutung psychischer Gesundheit, psychischer Sicherheit und resilienter Organisationskulturen betont. Edmondson und Lei (2014) zeigten, dass psychologische Sicherheit – verstanden als Wahrnehmung, zwischenmenschliche Risiken ohne Angst vor Bloßstellung eingehen zu können – eine Schlüsselbedingung für Lernen, Innovation und konstruktiven Umgang mit Fehlern in Teams darstellt (S. 23).

Die Arbeit verfolgt das Ziel, einen theoretisch fundierten Beitrag zur Frage zu leisten, wie Veränderungsprozesse so gestaltet werden können, dass sie die psychische Gesundheit und Entwicklungsfähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen stärken, statt diese zu unterminieren.

Aus dieser Zielsetzung ergibt sich folgende leitende Forschungsfrage:

Wie können organisationale Veränderungsprozesse mithilfe der Konzepte „Immunity to Change“ und „Theorie U“ so verstanden und gestaltet werden, dass sie die psychische Gesundheit von Individuen, Teams und Organisationen fördern?

2 Theoretische Grundlagen: Psychologie von Veränderung und Gesundheit

2.1 Veränderung als psychologischer Prozess auf verschiedenen Ebenen

Veränderung in Organisationen wird in der Praxis häufig als Abfolge geplanter Massnahmen beschrieben, die Strukturen, Prozesse oder Strategien betreffen. Aus psychologischer Perspektive zeigt sich jedoch, dass Veränderung immer zugleich ein Prozess der Bedeutungsbildung ist, in dem Individuen, Teams und ganze Organisationen ihre bisherigen Deutungsmuster irritiert sehen und neu ordnen. Auf der individuellen Ebene stellen Veränderungsprozesse Eingriffe in etablierte Selbst- und Weltbilder dar. Kegan und Lahey (2009) stellten fest, dass Menschen nicht primär an Einsicht oder Motivation scheitern, sondern an einer Art psychischem Immunsystem, das neue Anforderungen als Bedrohung der bisherigen Identität interpretiert und unbewusst Gegenkräfte mobilisiert (Kegan & Lahey, 2009, S. 48).

Diese subjektive Seite organisationaler Veränderung ist eng mit typischen emotionalen Reaktionen verbunden, die von Verunsicherung und Verlustangst über Neugier bis hin zu engagierter Beteiligung reichen. Oreg, Vakola und Armenakis (2011) zeigten in ihrer Metaanalyse, dass Reaktionen auf Veränderung systematisch als kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Dimensionen beschrieben werden können, die wiederum durch Persönlichkeitsmerkmale, bisherige Erfahrungen und Kontextfaktoren geprägt sind (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011, S. 462).

Auf der Teamebene werden solche individuellen Dynamiken in kollektiven Interaktionsmustern gebündelt. Teams bilden eigene Mikrokulturen heraus, in denen geteilter Erfahrungsbestand, informelle Normen und implizite Erwartungen den Rahmen dafür setzen, welche Deutungen von Veränderung anschlussfähig sind. Schein (2010) beschrieb Organisationskultur als System gemeinsam geteilter grundlegender Annahmen, das gerade aufgrund seiner Selbstverständlichkeit einen starken, meist unbewussten Einfluss auf Wahrnehmung und Verhalten ausübt. Teams fungieren in

Veränderungsprozessen als „Halteumgebung“, in der Mitglieder ihre Verunsicherung artikulieren oder verdecken, Informationen selektiv weitergeben und Versuche, Neues zu erproben, sanktionieren oder unterstützen. Ob eine Veränderungsinitiative als Chance für gemeinsames Lernen oder als Bedrohung des Status quo erlebt wird, hängt wesentlich von diesen teamkulturellen Mustern ab (Schein, 2010, S. 26).

Auf der organisationalen Ebene verdichten sich diese Prozesse in umfassenderen Deutungsordnungen, in denen sich formale Strukturen, strategische Narrative und symbolische Praktiken wechselseitig verstärken. Schein (2010) wies darauf hin, dass Kultur sowohl Produkt vergangenen Führungshandelns als auch Rahmen zukünftiger Gestaltung ist, indem sie definiert, welche Themen überhaupt als problematisch gelten und welche Lösungswege als legitim angesehen werden (Schein, 2010, S. 28).

Die konstruktiv-entwicklungspsychologische Perspektive von Kegan und Lahey (2009) und die feldtheoretische Sicht von Scharmer (2015) eröffnen hier komplementäre Deutungen. Während Kegan und Lahey (2009) Veränderung als Verschiebung dessen verstehen, was für Individuen „Subjekt“ und damit unhinterfragt ist, und was als „Objekt“ reflektiert und bearbeitet werden kann, betont Scharmer (2015) die Qualität der Aufmerksamkeit, mit der Individuen und Kollektive in Veränderungssituationen gegenwärtig sind (Kegan & Lahey, 2009, S. 50; Scharmer, 2015, S. 305). Theorie U beschreibt Veränderung als Bewegung durch unterschiedliche Tiefen der Wahrnehmung: vom blossen „Runterladen“ etablierter Deutungsmuster über dialogische Öffnung bis hin zu einem Zustand des Presencing, in dem eine Verbindung zu entstehenden Zukunftsmöglichkeiten erfahrbar wird (Scharmer, 2015, S. 308).

Organisational-psychologische Forschung zu Interventionen unterstreicht darüber hinaus, dass Veränderung nur dann gesundheitsförderlich gestaltet werden kann, wenn die Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen systematisch berücksichtigt werden. Nielsen und Noblet (2018) zeigten, dass sogenannte organisationale Interventionen, die auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und organisationalen Strukturen zielen, als geplante, theoriegeleitete Massnahmen zu verstehen sind, welche Aufbau und

Organisation von Arbeit verändern, um Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern (Nielsen & Noblet, 2018, S. 2). Damit verschränkt sich die psychologische Prozessperspektive mit einer arbeitsgestalterischen Sichtweise: Was Individuen subjektiv als Belastung oder Ressource erleben, ist wesentlich durch team- und organisationsbezogene Rahmenbedingungen mitbestimmt.

2.2 Psychische Gesundheit, Resilienz und psychologische Sicherheit in Veränderungsprozessen

Psychische Gesundheit gilt in der aktuellen Forschung nicht mehr nur als Abwesenheit psychischer Erkrankungen, sondern als positive Ressource, die Individuen befähigt, Herausforderungen zu bewältigen und gesellschaftlich teilzuhaben. Galderisi et al. (2015) wiesen in Anschluss an die vielzitierte Definition der Weltgesundheitsorganisation darauf hin, dass mentale Gesundheit als Zustand des Wohlbefindens zu verstehen ist, in dem Menschen ihre eigenen Fähigkeiten ausschöpfen, mit den normalen Belastungen des Lebens zurechtkommen und produktiv tätig sein können (Galderisi et al., 2015, S. 232). Übertragen auf organisationale Veränderung bedeutet dies, dass Veränderungsprozesse dann gesundheitsförderlich gestaltet sind, wenn sie die Fähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften stärken, mit Ungewissheit, Mehrdeutigkeiten und erhöhten Leistungsanforderungen konstruktiv umzugehen, statt Dauerstress, Erschöpfung und Ohnmachtsgefühle zu verstärken.

Resilienz wird in diesem Zusammenhang als zentrale psychologische Ressource diskutiert. Sie bezeichnet die dynamische Fähigkeit von Individuen, trotz Belastungen eine weitgehend stabile Funktionsfähigkeit aufrechtzuerhalten oder sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Luthans und Youssef-Morgan (2017) stellten im Rahmen des Konzepts des Psychological Capital heraus, dass Resilienz nicht als unveränderliches Persönlichkeitsmerkmal, sondern als entwickelbare, kontextabhängige Stärke zu verstehen ist, die in Verbindung mit Hoffnung, Selbstwirksamkeit und Optimismus zu einem Bündel positiver psychologischer Ressourcen verschmilzt (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, S. 339).

Die Diskussion um psychologische Sicherheit ergänzt diesen Fokus um eine spezifische Teamperspektive. Edmondson und Lei (2014) beschrieben psychologische Sicherheit als geteilte Wahrnehmung der Teammitglieder, dass das Äussern von Fragen, Fehlern oder kritischen Beobachtungen nicht mit Beschämung, Zurückweisung oder negativen Karrierekonsequenzen beantwortet wird, sondern als legitimer Beitrag zum gemeinsamen Lernen gilt (Edmondson & Lei, 2014, S. 23).



3 Kegans Konzept der „Immunity to Change“ im Kontext gesundheitsorientierter Veränderung

3.1 Konstruktiv-entwicklungspsychologische Grundlagen

Die von Robert Kegan entwickelte konstruktiv-entwicklungspsychologische Perspektive bildet einen zentralen theoretischen Bezugspunkt für das Verständnis der „Immunity to Change“ und damit für eine Psychologie der Veränderung, die nicht bei oberflächlichen Verhaltensmodifikationen stehen bleibt, sondern die Entwicklungslogik des Subjekts in den Blick nimmt. Kegan (1982) geht davon aus, dass Menschen ihr Leben nicht lediglich „haben“, sondern es aktiv durch fortlaufende Bedeutungszuschreibungen konstruieren; er beschreibt die Person als ein Wesen, dessen grundlegende Tätigkeit im „meaning-making“ besteht, also im beständigen Versuch, Erfahrungen interpretierbar und handhabbar zu machen (Kegan, 1982, S. 45). Entwicklung bedeutet in diesem Verständnis nicht primär das Hinzufügen von Fertigkeiten, sondern die qualitative Transformation der Weise, in der das Subjekt sich selbst und seine Umwelt konstruiert. Diese Transformationen beschreibt Kegan als Abfolge unterschiedlicher „evolutionärer Balancen“, in denen sich das Verhältnis von Subjekt und Objekt, von dem, was wir sind, und dem, worüber wir verfügen können, schrittweise verschiebt (Kegan, 1982, S. 114).

Kegan (1994) stellte fest, dass diese Verschiebungen sich prägnant mit dem Begriffspaar „Subjekt“ und „Objekt“ fassen lassen: „Wir haben Objekt, wir sind Subjekt“ – das, was Subjekt ist, sind jene Strukturen des Denkens und Fühlens, in die wir eingebettet sind und die wir nicht von aussen betrachten können, während Objekt dasjenige ist, worüber wir reflektieren und disponieren können (Kegan, 1994, S. 32). Mit jeder Entwicklungsstufe wird ein Teil dessen, was zuvor das unbefragte Subjekt ausmachte, zum Objekt, über das eine Person verfügen kann; diese Bewegung eröffnet mehr Perspektiven- und Handlungsfreiheit, ist jedoch zugleich mit Irritation, Verunsicherung und temporären Desintegrationen verbunden. Aufbauend auf dieser Logik beschreibt Kegan im Erwachsenenalter vor allem drei für Organisationen relevante „orders of mind“: den sozialisierten, den selbst-autorisierenden und den selbst-transformierenden Modus. Während im sozialisierten Modus Normen

und Erwartungen signifikanter Anderer den Kern der Identität bilden, gewinnt im selbst-autorisierenden Modus eine eigenständige Wert- und Sinnstruktur an Gewicht, die externe Erwartungen prüfen und integrieren oder auch zurückweisen kann; der selbst-transformierende Modus schliesslich ist dadurch gekennzeichnet, dass auch diese eigene Sinnstruktur als relativ und veränderbar erkannt und zum Objekt gemacht werden kann (Kegan, 1994, S. 32).

Bauger und Bongaardt (2018) zeigten auf, dass ein beträchtlicher Anteil der erwachsenen Bevölkerung in westlichen Gesellschaften im Spannungsfeld zwischen sozialisiertem und selbst-autorisierendem Modus agiert und damit vor der Herausforderung steht, organisationale Veränderungen zu bewältigen, die häufig eine weitergehende Perspektivenintegration erfordern (Bauger & Bongaardt, 2018, S. 689). In dieser Perspektive wird deutlich, dass Widerstand gegen Veränderung nicht primär als Defizit an Motivation oder Einsicht verstanden werden sollte, sondern als Ausdruck eines Schutzes der momentan gültigen subjektiven Balance, die biografisch erworben wurde und bisher „funktional“ war (Kegan, 1982, S. 114).

3.2 Struktur und Funktionsweise der „Immunity to Change“

Aufbauend auf dieser konstruktiv-entwicklungspsychologischen Grundlage entwickelten Kegan und Lahey das Konzept der „Immunity to Change“ (ITC), das den paradoxen Befund erklärt, dass Menschen und Organisationen selbst dann an dysfunktionalen Mustern festhalten, wenn sie kognitiv von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Veränderung überzeugt sind. Kegan und Lahey (2009) stellten fest, dass Veränderungsversuche häufig scheitern, weil adaptive Herausforderungen – also solche, die ein anderes Denken und eine andere Identitätsorganisation verlangen – wie rein technische Probleme behandelt werden, die sich durch Wissenserweiterung oder Prozessoptimierung lösen lassen (Kegan, 2009, S. 29). In ihrem Verständnis entsteht eine „Immunität“ gegenüber Veränderung dort, wo eine Person oder ein Kollektiv unbewusst eine Reihe von Verpflichtungen und Grundannahmen organisiert, die darauf ausgerichtet sind, Angst, Beschämung oder Identitätsbedrohungen zu vermeiden. (Kegan, 2009, S. 215).

Die Struktur dieser Immunität machen Kegan und Lahey in der sogenannten Vier-Spalten-Logik sichtbar, die zugleich ein diagnostisches und ein entwicklungsorientiertes Instrument ist. In der ersten Spalte wird die offen formulierte Veränderungs- oder Entwicklungsintention festgehalten, etwa der Wunsch, als Führungskraft mehr zu delegieren oder als Team offener mit Fehlern umzugehen (Kegan, 2009, S. 213). In der zweiten Spalte werden jene konkreten Verhaltensweisen gesammelt, die tatsächlich gezeigt werden und der Intention zuwiderlaufen, etwa Mikromanagement, spontane Interventionen in Arbeitsprozesse oder das Zurückhalten kritischer Rückmeldungen aus Sorge vor Konflikten. In der dritten Spalte werden dann die „verborgenen Verpflichtungen“ sichtbar, die hinter diesen Verhaltensmustern stehen – etwa die Verpflichtung, jederzeit kompetent erscheinen zu müssen oder auf keinen Fall jemanden zu enttäuschen (Kegan, 2009, S. 215).

In der vierten Spalte schliesslich werden die sogenannten „big assumptions“ formuliert, also grundlegende Annahmen darüber, wie die Welt funktioniert und was geschehen würde, wenn die verborgenen Verpflichtungen verletzt würden (Kegan, 2009, S. 213).

3.3 Implikationen für Individuen, Teams und Organisationen

Für Individuen eröffnet die Arbeit mit der „Immunity to Change“ einen Rahmen, in dem subjektiv sinnvolle, aber dysfunktional gewordene Schutzstrategien respektvoll sichtbar gemacht werden, ohne sie vorschnell zu pathologisieren. Kegan und Lahey (2009) betonen, dass es nicht darum geht, die Immunität „abzuschaffen“, sondern ihre Funktionsweise verstehbar zu machen und in begrenzten, bewusst gestalteten Experimenten zu überprüfen, ob die zugrunde liegenden Annahmen noch angemessen sind (Kegan, 2009, S. 218). Wenn eine Person etwa in kleinen Schritten erprobt, Verantwortung abzugeben oder eigene Unsicherheiten anzusprechen, können neue Erfahrungen der Sicherheit entstehen, die das bisherige Bedrohungsszenario relativieren. (Kegan, 2009, S. 215).

Auf Team- und Organisationsebene ergeben sich weitere Implikationen, insbesondere im Hinblick auf Lern- und Fehlerkultur. Edmondson (1999) stellte fest, dass Teams nur dann ihr Lernpotenzial ausschöpfen, wenn eine geteilte

Überzeugung besteht, dass interpersonelle Risiken – etwa das Eingestehen von Fehlern oder das Äussern abweichender Sichtweisen – nicht mit Beschämung oder Sanktionen beantwortet werden, ein Zustand, den sie als psychologische Sicherheit bezeichnete (Edmondson, 1999, S. 354).



4 Scharmers Theorie U und Integration mit „Immunity to Change“

4.1 Grundgedanken der Theorie U

Theorie U versteht Veränderung nicht primär als Abfolge geplanter Massnahmen, sondern als Verschiebung der Aufmerksamkeits- und Bewusstseinsperspektive, aus der Individuen, Teams und Organisationen handeln. Scharmer (2007, S. 6) argumentierte, dass der „Weg“, den ein System in einer Krisen- oder Umbruchsituation einschlägt, wesentlich davon abhängt, wie die Beteiligten ihre Aufmerksamkeit auf die Situation richten und welche inneren Haltungen und Vorannahmen dieses Wahrnehmen strukturieren. Damit verschiebt sich der Fokus von der Frage, was Akteurinnen und Akteure tun, hin zu der Frage, aus welcher inneren Quelle sie ihr Handeln speisen.

Aus dieser Perspektive entwickelt Theorie U ein Feldmodell der Aufmerksamkeit. Scharmer (2007, S. 6) unterschied vier „Feldstrukturen“ des Wahrnehmens und Handelns: ein erstes Feld, in dem Menschen vor allem bekannte Muster „herunterladen“ und bestehende Deutungen bestätigen, ein zweites Feld des offenen Beobachtens, ein drittes Feld des „Sensing“, in dem sich Wahrnehmung in eine vertiefte, häufig leiblich getönte Resonanz mit der Situation verwandelt, und ein viertes Feld der „Presencing“-Erfahrung, in dem sich ein Zugang zu einem noch nicht realisierten Zukunftspotenzial eröffnet.

Auf dieser Grundlage entwickelte Scharmer den U-förmigen Veränderungsprozess als eine Reise durch fünf Bewegungen. Er beschrieb, wie der Weg von reaktiven Antworten hin zu generativen Lösungen mit einer Phase des „Co-initiating“ beginnt, in der ein Kernteam eine gemeinsame Intention formt und sich in ein ernsthaftes Zuhören für das, „was die Situation von uns verlangt“, hineinbegibt (Scharmer, 2007, S. 7). Darauf folgt ein „Co-sensing“, in dem Organisationen die Orte mit dem grössten Zukunftspotenzial aufsuchen und die Perspektiven relevanter Stakeholder in die eigene Wahrnehmung integrieren. Am tiefsten Punkt des U wird im „Presencing“ das bisherige Selbst- und Weltverständnis teilweise losgelassen, um Raum für ein emergierendes Zukunftsbild zu schaffen. In den Phasen des „Co-creating“ und „Co-evolving“

werden diese Einsichten schliesslich in Prototypen übersetzt und in breiteren Systemkontexten verankert (Scharmer, 2007, S. 7–8).

4.2 Presencing, Achtsamkeit und kollektive Lernprozesse

Der Begriff „Presencing“ ist der konzeptionelle Kern von Theorie U. Scharmer (2007, S. 8) definierte Presencing als Bewegung an den „Boden des U“, an dem Menschen alles Nicht-Wesentliche fallen lassen, um sich mit einer tieferen Quelle von Inspiration und gemeinsamer Willensbildung zu verbinden. Dieses „Loslassen“ des Alten wird von einem „Hereinlassen“ möglicher Zukünfte begleitet, sodass sich im Schnittpunkt von Vergangenen und Möglichem ein qualitativ neuer Erfahrungsraum öffnet, in dem Identität, Beziehungen und Handlungsoptionen neu verhandelt werden.

Diese Beschreibung weist deutliche Parallelen zu psychologischen Achtsamkeitskonzepten auf. Brown und Ryan (2003, S. 824) stellten fest, dass Mindfulness als gegenwartsbezogene Aufmerksamkeit und Bewusstheit verstanden werden kann, die sich nicht primär auf bestimmte Inhalte, sondern auf die Art des Gewahrseins selbst richtet. In ihrer empirischen Forschung konnten sie zeigen, dass ein stabiler dispositioneller Zustand solcher gegenwärtigen Aufmerksamkeit mit höherem subjektivem Wohlbefinden und besserer Selbstregulation verbunden ist (Brown & Ryan, 2003, S. 824–825).

Die Verbindung zwischen Presencing und der psychischen Gesundheit von Teams und Organisationen wird besonders deutlich, wenn man sie mit dem Konzept psychologischer Sicherheit verknüpft. Edmondson (1999, S. 354) definierte psychologische Sicherheit als geteilte Überzeugung von Teammitgliedern, dass das Team ein Klima bietet, in dem Menschen nicht befürchten müssen, beschämt, zurückgewiesen oder bestraft zu werden, wenn sie Fehler eingestehen oder Fragen stellen. Sie zeigte empirisch, dass ein solches Klima in Arbeitsgruppen Lernverhalten erleichtert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass kritische Informationen offen angesprochen werden (Edmondson, 1999, S. 357–359).

4.3 Vergleich, Integration und Gestaltungsimpulse für Praxis

Vergleicht man Immunity to Change und Theorie U, so lassen sich sowohl deutliche Gemeinsamkeiten als auch komplementäre Schwerpunkte erkennen. Kegan und Lahey (2009, S. 247–248) zeigten, dass wiederkehrendes Scheitern an Veränderungsvorsätzen nicht primär Ausdruck mangelnder Motivation ist, sondern häufig darauf beruht, dass hinter expliziten Veränderungszielen verdeckte Gegenbindungen stehen, die aus grundlegenden Annahmen über Selbstwert, Verantwortung oder Zugehörigkeit gespeist werden. Theorie U nimmt diesen Gedanken auf, verschiebt die Aufmerksamkeit jedoch stärker auf die situative Qualität des gemeinsamen Wahrnehmens und Handelns. Während Immunity to Change vor allem die logische Struktur individueller und teambezogener Veränderungsbarrieren analysiert, fokussiert Theorie U den „sozialen Ort“, an dem solche Strukturen aktualisiert werden, und bietet ein Prozessdesign, das bewusst mit diesem Ort arbeitet.

Beide Ansätze sind damit als entwicklungspsychologisch fundierte Beiträge zu verstehen, die klassische Change-Konzepte um eine Tiefendimension erweitern. Kegan und Lahey (2009, S. 210) betonten, dass nachhaltige Veränderung drei „Zutaten“ erfordert: eine starke, emotional aufgeladene Motivation („gut level“), eine kognitive Durchdringung der eigenen Musterdynamik („head level“) und konkrete Verhaltensschritte im Alltag („hand level“). Theorie U fügt dieser Trias die Dimension des kollektiven Feldes hinzu, indem der Veränderungsprozess als gemeinsamer U-förmiger Lernweg angelegt wird, der von Co-initiating bis Co-evolving reicht. In praktischer Perspektive eröffnet das die Möglichkeit, Immunity-to-Change-Elemente als Instrumente innerhalb einer U-Prozessarchitektur einzusetzen, etwa indem zu Beginn des Co-initiating individuelle und teambezogene Immunity-Maps erarbeitet werden, um implizite Gegenbindungen sichtbar zu machen, bevor die Gruppe in eine gemeinsame Sensing- und Presencing-Phase eintritt.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Arbeit hat sich der Frage gewidmet, wie Veränderungsprozesse in Organisationen so gestaltet werden können, dass sie nicht vor allem als zusätzliche Belastung erlebt werden, sondern die psychische Gesundheit und Entwicklungsfähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen stützen.

Im theoretischen Teil wurde herausgearbeitet, dass Veränderung für Einzelne eine Irritation etablierter Selbst- und Weltbilder bedeutet. Widerstand erscheint aus dieser Sicht weniger als bloße Verweigerung, sondern als Ausdruck eines subjektiv sinnvollen Schutzes gegenüber als bedrohlich erlebten Zumutungen. Auf Teamebene verdichten sich diese individuellen Dynamiken zu spezifischen Mikrokulturen, in denen Vertrauen, Konfliktbearbeitung und Fehlerumgang darüber entscheiden, ob Veränderung als Lernfeld oder als Risiko wahrgenommen wird. Organisationale Strukturen und Kulturen setzen darüber hinaus einen Rahmen, der bestimmt, welche Themen überhaupt angesprochen werden dürfen und welche Formen von Verhalten Anerkennung finden.

Vor diesem Hintergrund wurden zwei Konzepte vertieft diskutiert, die diese Tiefendimension von Veränderung besonders ernst nehmen. Aus der Kombination beider Ansätze ergab sich ein Orientierungsrahmen, der kognitive, emotionale und feldbezogene Dimensionen von Veränderung miteinander verknüpft. Immunity to Change liefert Instrumente, um individuelle und kollektive Widerstandsmuster präzise zu erfassen und in Lernschritte zu übersetzen. Theorie U stellt eine Prozessarchitektur bereit, innerhalb derer solche Lernschritte in einem sicheren, dialogischen Raum vollzogen werden können. Psychische Gesundheit erscheint in diesem Rahmen nicht als Randbedingung, sondern als integraler Bestandteil gelingender Veränderung, weil die Fähigkeit, mit Ambivalenz, Unsicherheit und Konflikten konstruktiv umzugehen, selbst zum Gegenstand der Entwicklung wird.

Literaturverzeichnis

- Bauger, L. & Bongaardt, R. (2018). *Structural developmental psychology and health promotion in the third age*. *Health Promotion International*, 33(4), 686–694.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Galderisi, S., Heinz, A., Kastrup, M., Beezhold, J. & Sartorius, N. (2015). *Toward a new definition of mental health*. *World Psychiatry*, 14(2), 231–233.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston, MA, Harvard Business Press.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Nielsen, K. & Noblet, A. J. (Hrsg.). (2018). *Organizational interventions for health and well-being: A handbook for evidence-based practice*. London, Routledge.

Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.

Scharmer, C. O. (2007). *Addressing the blind spot of our time: An executive summary of the new book Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge, MA, Presencing Institute.

Scharmer, C. O. (2015). *Theorie U – von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. 4. Auflage. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. Auflage. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

