
SKILLING @ BANKEN

Grundlagen eines erfolgreichen Veränderungsmanagements

Praxis-Guide



DRIVEN IN
BANKING

Prolog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche – Willkommen zu Ihrem Praxis-Guide!

Veränderungen gehören zum Alltag eines jeden Unternehmens und gerade im Finanzdienstleistungsbereich stehen Arbeitgeber wie Mitarbeitende vor nicht unerheblichen Umbrüchen. Doch nicht jede Veränderung gelingt. Zudem ist es entscheidend, angemessen mit gegebenenfalls auftretendem Widerstand umzugehen. Erfolgreiche Transformationsprozesse brauchen Klarheit, Struktur und Beteiligung. In Zeiten von Unsicherheit, Personalknappheit und zunehmender Komplexität wächst gleichzeitig der Bedarf an Mitarbeitenden, die selbstständig, verantwortungsvoll und motiviert handeln. Klassische Kultur- und Führungsansätze, die auf Kontrolle, Anweisung und starren Hierarchien basieren, stoßen dabei an ihre Grenzen.

Dieser Praxis-Guide zeigt Ihnen, welche Erfolgsfaktoren nachhaltige Veränderungsprozesse auszeichnen, wie Empowerment als Führungsprinzip gelebt werden kann und welche Haltung, Instrumente und Rahmenbedingungen es dafür braucht.

Es erwarten Sie hier folgende Themen:

1. Mit Widerständen angemessen umgehen

Ansätze, um Widerstände zu erkennen, einzuordnen und ihnen konstruktiv zu begegnen.

2. Veränderungen nachhaltig gestalten

Wie es gelingt, Menschen Orientierung im Wandel zu geben sowie eine Kultur von Vertrauen, Partizipation und Entwicklung zu etablieren.

Zu jedem dieser Themen erhalten Sie einen kurzen Überblick, konkrete Impulse für Ihre Arbeit, Praxistipps und schließlich ein Essential zum Mitnehmen.

Viel Spaß beim Lesen!

Mit besten Grüßen von Ihrem IBE-Projektteam

Erfolgreiches Veränderungsmanagement | Überblick

Phasen in Veränderungsprozessen

In der Literatur finden sich zahlreiche Modelle für die unterschiedlichen Phasen, die im Kontext von Veränderungsprozessen durchlaufen werden (können). Nachfolgend werden exemplarisch das 3-Phasen-Modell von Lewin und dessen Erweiterung durch Schein sowie das 8-Stufen-Modell von Kotter skizziert.

Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin

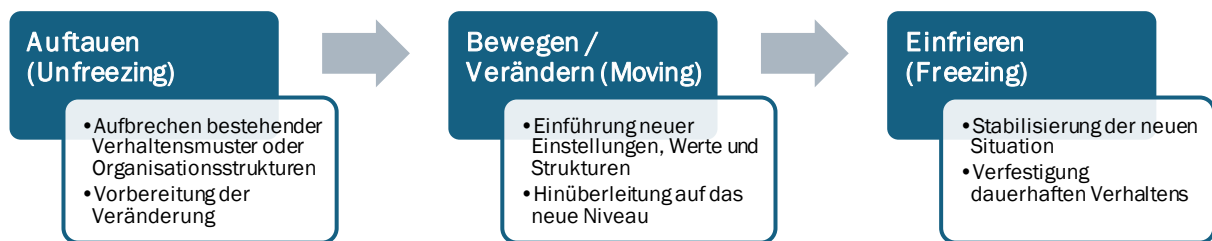


Abb. 2: Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin (nach *Lewin, 1947*)

Lewins Modell wurde 1996 von Schein um eine kognitive Komponente erweitert. Danach müssen in der Phase des „Unfreezing“ drei kognitive Prozesse vorhanden sein, um die Motivation und Bereitschaft zur Veränderung zu wecken: Diskonformation (Unzufriedenheit und Frustration), Induktion von Schuldgefühlen und „Überlebensangst“ (Erkenntnis, dass ohne Veränderung bestimmte Ziele nicht erreichbar sind) sowie schließlich die Schaffung von psychologischer Sicherheit zur Überwindung der Überlebensangst. Für die Phase des „Moving“ identifiziert Schein als essentielle Prozesse die kognitive Neudefinition (grundlegende Veränderungsbereitschaft bzw. Empfänglichkeit für neue Informationen), die Nachahmung und (positive oder ablehnende) Identifikation mit einem Rollenmodell und das sogenannte Scanning (Lernen durch Einsicht oder durch Versuch und Irrtum). In der Phase des „Freezing“ schließlich geht es seiner Ansicht nach insbesondere um das persönliche und relationale Verfestigen (*Quelle: Schein, 1996*).

Hierzu ist anzumerken, dass der Verweis auf dieses klassische Modell und seine Erweiterung lediglich der didaktischen Veranschaulichung grundlegender Veränderungslogiken dient. Die Übertragbarkeit auf Transformationsprozesse in hochdynamischen Umwelten wie sie im Finanzdienstleistungssektor aktuell zu

beobachten sind, ist begrenzt. Diese lassen sich weniger als lineare Phasen, sondern stärker als fortlaufende Adaptionsprozesse beschreiben, die zudem von unternehmensindividuellen Faktoren stark beeinflusst werden.

Das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter

Kotter entwickelte dieses Vorgehensmodell, um Unternehmen bei Veränderungsprozessen zu unterstützen. Es besteht aus acht Stufen, die nacheinander durchlaufen werden:



Abb. 3: Das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter (nach *Kotter, 1996*)



1

Mit Widerständen angemessen umgehen

1 Mit Widerständen angemessen umgehen

Keine Veränderung ohne Widerstand!?

In vielen Veränderungsprozessen kommt es zu Widerständen in der Belegschaft. Dies lässt sich daraus ableiten, dass Menschen überwiegend auf der Grundlage von Erlerntem und Kontinuität handeln. Informationen, die der bisherigen Haltung widersprechen, werden nach Möglichkeit vermieden oder abgewertet (*Quelle: Lauer, 2019a*). Veränderungen lösen in der Folge mehr oder weniger ungute Gefühle und dadurch auch Widerstände aus. Dabei ist es entscheidend, diese nicht als Hindernisse zu begreifen, sondern vielmehr als Signale dafür, dass Menschen sich mit Wandel auseinandersetzen (*Quellen u. a.: Schuster et al., 2017; Stabenow, 2018*):

- Widerstand ist das „Vorstadium“ des „Kauens und Verdauens“ der anstehenden Veränderung.
- Widerstand ist gleichzeitig Energie, denn er signalisiert Interesse und Betroffenheit der Beteiligten.
- Widerstand ist als Informationsquelle nutzbar, denn er gibt Auskunft über die wahren Bedürfnisse der Beteiligten und kann als „versteckte“ Botschaft gesehen werden.

Wer Widerstand anerkennt, versteht und produktiv nutzt, kann Veränderung erfolgreich und nachhaltig gestalten. Allerdings können Widerstände auch dazu führen, dass notwendige Veränderungen unterbleiben (*Quelle: Stabenow, 2018*) oder Veränderungsprozesse scheitern (*Quelle: Lauer, 2019b*).

Problematisch sind insbesondere solche Widerstände, deren Ursachen nicht direkt ersichtlich sind (*Quelle: ebd.*). Daher ist es zunächst wichtig, sich vor Augen zu führen, welche Arten von Widerstand es gibt. Unterschieden werden vor allem der sachliche, der emotionale und der unternehmenspolitische Widerstand (*Quelle: u. a. Vahs, 2012*).

Arten von Widerstand

Art des Widerstandes	Zentrale Ursachen
Sachlicher Widerstand	Bedenken bezüglich Ressourcen, Prozessen oder Zielen, z. B. bei der Digitalisierung von Abläufen
Emotionaler Widerstand	Ängste, v. a. vor Unsicherheit oder Kompetenzverlust, z. B. bei Re- oder De-Skilling-Prozessen
(Unternehmens)politischer Widerstand	Verlust von Macht oder Einfluss, z. B. beim Abbau von Hierarchieebenen

Auch die Erscheinungsformen von Widerständen können unterschiedlich sein. Sie reichen vom direkten, aktiven Widerspruch bis hin zur inneren oder tatsächlichen Kündigung im Kontext eines passiven Widerstands. Sowohl die Erscheinungsform als auch die Stärke des Widerstandes sind von der Persönlichkeitsstruktur der beteiligten Individuen, aber auch von der Kultur des Unternehmens abhängig (Quelle: Lauer, 2019b.). Zudem unterscheidet man zwischen verbalem und nonverbalem Widerstand (Quellen: Schweickhardt, 2018; Doppler & Lauterburg, 2002). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick.

Symptome für Widerstände		
	Verbal	Non-Verbal
Aktiv	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
Passiv	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Ins Lächerliche Ziehen Unwichtiges Debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

Abb. 1: Arten von Widerstand (nach Doppler & Lauterburg, 2002)

Bei der Frage danach, was Widerstände fördert, lassen sich insbesondere mangelnde Kommunikation, fehlende Integration in den Veränderungsprozess, die Vernachlässigung individueller Befindlichkeiten und Bedürfnisse, negative Emotionen sowie das Verhältnis zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden identifizieren (Quelle: Jendretzki, 2020).

Szenario aus der Praxis

In der Privatkundenberatung eines größeren Finanzinstituts soll eine neue digitale Software eingeführt werden. Die Führungskraft des betroffenen Teams hat nur unzureichend über den Ablauf und den Einfluss auf das Tagesgeschäft informiert. Schnell breiten sich Gerüchte aus – über die zusätzliche Arbeitsbelastung durch das neue System und dessen Fehleranfälligkeit bis hin zu einem möglichen Stellenabbau aufgrund von Substitutionseffekten. Noch vor Einführung des Systems sieht sich die Führungskraft mit massiven Widerständen einiger Mitarbeitender konfrontiert.

Fest steht, dass es unerlässlich ist, Widerstände zu antizipieren, sie ernst zu nehmen und proaktiv damit umzugehen. Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle bei der Begleitung von Veränderungsprozessen und dem Umgang mit Widerständen. Sie sind es, die im Sinne eines „Empowerment“ ihre Mitarbeitenden dazu befähigen, die Veränderung mitgehen zu wollen und zu können (*siehe dazu Abschnitt 2*). Sie sollten hierbei stets Unterstützung seitens HR erfahren, um mit dieser Herausforderung nicht alleine gelassen und überfordert zu werden.



Veränderungen nachhaltig gestalten

2 Veränderungen nachhaltig gestalten

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Veränderungsprozesse

Wie im Abschnitt zuvor gesehen, scheitern Veränderungsprozesse nicht selten an Widerständen. Veränderungsprozesse gelingen dann, wenn mit solchen Widerständen konstruktiv umgegangen wird, Menschen Orientierung erhalten, eingebunden werden und sich mit der Veränderung identifizieren können. Um Veränderungen nachhaltig zu gestalten, kommt es insofern zusammenfassend auf mehrere Erfolgsdimensionen an (*Quellen u. a.: Lauer, 2019c; Sterrer, 2014; Stabenow, 2018; Kotter, 1996; Schein, 1996; Lewin, 1947*):

- Widerstände verstehen und überwinden
- Veränderung nachhaltig verankern
- Wandel sichtbar und messbar machen
- Führung wirksam einsetzen
- Orientierung und Klarheit geben
- Motivation und Beteiligung sicherstellen
- Regelmäßig kommunizieren

Nachfolgend erhalten Sie für jede diese Erfolgsdimensionen praktische Tipps und Hinweise, die von Führungskräften, ggf. mit Unterstützung von HR, umgesetzt werden können.

Widerstände verstehen und überwinden

- Widerstände frühzeitig erkennen: Emotionale, sachliche und unternehmenspolitische Widerstände differenzieren und auf Frühwarnsignale (z. B. sinkende Motivation, häufige Kritik oder steigenden Krankenstand) achten.
- Ursachen analysieren: Mitarbeitendengespräche, Feedbackrunden, Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen und Stakeholder-Analysen nutzen, um den Widerständen auf den Grund zu gehen.
- Verständnis zeigen: Akzeptieren, dass Widerstände Unsicherheiten und Ängste auslösen können und Mitarbeitende dahingehend ernst nehmen.
- Transparenz und Partizipation fördern: Wandel offen kommunizieren und Mitarbeitende einbinden („Betroffene zu Beteiligten machen“).

Emotionen zulassen: Emotionale Unterstützung bieten (z. B. durch Coaching, Schulungen, Anerkennungsinstrumente) anstatt das emotionale Geschehen zu versachlichen.

Widerstände als Chance nutzen: Hinweise aufnehmen und konstruktiv einarbeiten bzw. Anpassungen an der Veränderungsstrategie vornehmen, wenn berechtigte Einwände bestehen.

Veränderung nachhaltig verankern

Kultur entwickeln: Werte vorleben, Rituale schaffen und positives Verhalten belohnen.

Gefühl der Dringlichkeit vermitteln: Zur Veränderung eingefahrener Prozesse ein gemeinsames Gefühl dafür vermitteln, weshalb der Wandel sinnvoll und notwendig ist.

Strukturen anpassen: Verantwortlichkeiten klären, ggf. sogenannte „Change Agents“ als Ansprechpersonen etablieren.

Lernen ermöglichen: Weiterbildungen, Feedbackschleifen und Fehlerkultur stärken.

Monitoring einführen: KPIs definieren, Fortschritte im Veränderungsprozess messen und reflektieren.

Emotionale Identifikation fördern: Sinn vermitteln, Nutzen betonen, Zugehörigkeit stärken.

Geduld haben: Keine schnellen Fortschritte erwarten, sondern auf kleine Schritte in die richtige Richtung achten.

Wandel sichtbar und messbar machen

SMART-Ziele definieren: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert (*Quelle: Doran, 1981*).

Relevante KPIs auswählen: z. B. Produktivität, Zufriedenheit, Beteiligung, Kundenbindung.

Feedback nutzen: Kontinuierliche Rückmeldung zum Veränderungsprozess ermöglichen.

Erfolge kommunizieren: Quick Wins feiern, kleine positive Ergebnisse betonen und Erfolgsgeschichten erzählen.

Datenbasierte Anpassung vornehmen: Strategie laufend auf Basis der Ergebnisse optimieren.

Führung wirksam einsetzen

Vorbildfunktion übernehmen: Authentisch, zuverlässig und konsistent agieren – Verhalten wirkt stärker als Worte.

Entscheidungsfreude zeigen: Klare Positionen einnehmen, Verantwortung übernehmen, Unsicherheiten aktiv adressieren.

Vertrauen aufbauen: Zuhören, Feedback ernst nehmen und transparente Entscheidungen fördern.

Mitarbeitende befähigen: Verantwortung übertragen, Coaching anbieten und individuelle Stärken fördern.

Change-Leadership etablieren: Führungskräfte gezielt im Veränderungsprozess weiterentwickeln und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einsetzen.

Orientierung und Klarheit geben

Vision und Zielbild kommunizieren: Verständlich und inspirierend darstellen, warum der Wandel nötig ist und wohin die Reise geht.

Klare Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen: Eindeutige Zuständigkeiten und Ansprechpersonen definieren. Wer macht was bis wann?

Struktur und Prozesse sichtbar machen: Roadmaps, Meilensteine und Standards etablieren – visuell und leicht zugänglich.

Transparente Entscheidungswege schaffen: Entscheidungen nachvollziehbar dokumentieren und regelmäßig erläutern.

Kohärente Botschaften vermitteln: Kommunikationskanäle abstimmen, Widersprüche vermeiden und Orientierung stiften.

Motivation und Beteiligung sicherstellen

Sinnhaftigkeit betonen: Den Nutzen der Veränderung für Einzelne und das große Ganze deutlich machen.

Beteiligung ermöglichen: Mitarbeitende aktiv einbinden – Ideen sammeln, Pilotgruppen bzw. Change Teams bilden, Mitgestaltung honorieren.

- Stärkenorientierung leben:** Talente erkennen, gezielt einsetzen und Weiterentwicklung fördern.
- Wertschätzung ausdrücken:** Kleine und große Beiträge anerkennen – persönlich, öffentlich, regelmäßig.
- Motivationsbarrieren abbauen:** Arbeitsbedingungen prüfen, Überlastung vermeiden und psychologische Sicherheit schaffen.
- Verantwortung übertragen:** Beteiligten Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln, selbst Mitgestalterinnen und -gestalter des Wandels zu sein, z. B. durch das gemeinsame Erarbeiten von Lösungswegen.

Kontinuierlich kommunizieren

- Kommunikationsrhythmus festlegen:** Regelmäßige Updates über Fortschritte und Hintergründe der Veränderung geben, z. B. via Stand-ups, Newsletter oder Townhalls.
- Zielgruppenorientiert kommunizieren:** Inhalte und Kanäle an unterschiedliche Mitarbeitergruppen anpassen.
- Dialog statt Monolog fördern:** Rückkanäle schaffen – z. B. über Feedbacktools, Sprechstunden oder digitale Plattformen.
- Offenheit signalisieren:** Auch über Unsicherheiten und Herausforderungen transparent sprechen (z. B. in offenen Fragerunden oder Dialogformaten).
- Kommunikationswirkung prüfen:** Verständlichkeit, Reichweite und Relevanz regelmäßig evaluieren und anpassen.
- Ehrlich bleiben:** Auch schlechte oder unangenehme Nachrichten zeitnah und ehrlich übermitteln und jederzeit für Fragen zur Verfügung stehen (keine „hidden agenda“).

Veränderungsmanagement und Resilienz: Ein starkes Wechselspiel

Veränderungen bringen Unsicherheit, Komplexität und wie schon zu Beginn des Guides angesprochen, auch oft Widerstände mit sich. Umso wichtiger sind die beiden zentralen Ressourcen eines nachhaltigen Veränderungsmanagements und der Resilienz, die sich beide sogar gegenseitig bestärken.

In einem überlegt und beteiligungsorientiert gestalteten Veränderungsprozess erleben Mitarbeitende sich selbst als wirksam, weil sie Verantwortung übernehmen, mitgestalten und selbst entscheiden dürfen. Diese Selbstwirksamkeit und daraus resultierende intrinsische Motivation stärkt gleichzeitig die individuelle Resilienz: Wer seinen Handlungsspielraum kennt und motiviert an eine Aufgabe herangeht, bleibt auch in stressigen Situationen lösungsorientiert und zuversichtlich. Resiliente Mitarbeitende wiederum sind offener für Veränderungen. Sie vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, begegnen Herausforderungen aktiv und gestalten den Wandel mit, anstatt passiv zu bleiben.

☞ Nachhaltiges Veränderungsmanagement schafft die Grundlage für individuelle Resilienz. Und diese hilft, Veränderungen umzusetzen.

Führungskräfte können diesen Kreislauf gezielt fördern: Durch Vertrauen, Entwicklungsmöglichkeiten, Orientierung und eine Arbeitskultur, die Selbstverantwortung und psychologische Sicherheit stärkt. So entsteht auch Teamresilienz als emergentes Phänomen kollektiver Handlungsfähigkeit.

Die organisationale Resilienz schließlich ergibt sich als Ergebnis einer Struktur-, Kultur-, Führungs- und Prozessgestaltung, die konsequent und von Anfang an den genannten Erfolgsfaktoren zum Umgang mit Widerständen und zur Sicherung nachhaltiger Veränderungen Rechnung trägt und somit verhältnispräventiv wirkt.

ESSENTIAL

Was Sie wirklich wissen müssen

🔑 Es gibt kaum eine Veränderung ohne Widerstand.

Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern das Ausbleiben ist Anlass zur Sorge.

🔑 Nicht-Beachtung von Widerstand führt zu Blockaden.

Verstärkter Druck führt in der Regel zu Gegendruck. Daher sollten Sie mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn. Die entstehenden Emotionen müssen ernst genommen und ihre Ursachen analysiert werden. Gegebenenfalls ist das Vorgehen zu überprüfen und die Informationspolitik zu überdenken.

🔑 Nachhaltiges Veränderungsmanagement braucht mehrere Säulen.

Um Veränderungsprozesse nachhaltig und erfolgreich zu gestalten müssen Widerstände verstanden und überwunden werden. Es gilt, die Veränderung nachhaltig zu verankern und den Wandel sicht- und messbar zu machen. Dazu muss Führung wirksam eingesetzt werden, nicht zuletzt, um den Mitarbeitenden Orientierung und Klarheit zu geben. Hierzu ist eine entsprechende Unterstützung und Begleitung der Führungskräfte gefragt. Essentiell ist es auch, Motivation und Beteiligung sicherzustellen und regelmäßig zu kommunizieren.

🔑 Veränderungsmanagement kann die Resilienz stärken.

Verantwortung und Handlungsfreiräume stärken die Widerstandskraft auf individueller Ebene, während resiliente Teams Veränderungen proaktiv gestalten können. Auch auf organisationaler Ebene wird die Resilienz gefördert, wenn Veränderungen so gestaltet werden, dass die Organisation flexibel bleibt und auch Turbulenzen reagieren kann.

Epilog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche,

Veränderung ist kein Ausnahmezustand mehr – sie ist längst zur Konstanten geworden. Wer Organisationen sicher durch den Wandel führen möchte, braucht mehr als einen Plan. Es benötigt die richtige Haltung, ein klares Ziel und Mut sowie das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit und in die der Mitarbeitenden.

Dieser Praxis-Guide zeigt Ihnen, dass Veränderungsmanagement kein einmaliges Event ist, sondern einen Prozess darstellt, der die Mitgestaltung und Beteiligung aller involvierten Parteien benötigt. Empowerment darf dabei kein Seitenläufer sein, sondern sollte der zentrale Hebel sein, um Ihrem Unternehmen Orientierung und Widerstandsfähigkeit zu geben.

Die gewünschte Veränderung gelingt nicht allein durch Kontrolle, sondern durch Vertrauen und Zutrauen. Sie entsteht dort, wo Führungskräfte anfangen, Verantwortung zu teilen, Teams in diesem Zuge eine Selbstwirksamkeit erfahren und die vorherrschenden Strukturen Freiräume bieten.

Machen Sie ein nachhaltiges Veränderungsmanagement zu Ihrem Kultur- und Führungsprinzip und Resilienz zu Ihrer Ressource. Denn genau so entsteht ein Wandel, der nicht nur notwendig ist, sondern auch die Chance auf Erfolg mit sich bringt! Starke Teams entstehen dort, wo Vertrauen, Sinn und gemeinsame Ziele aufeinandertreffen.

Nutzen Sie die Impulse aus diesem Praxis-Guide, um Führung auf Augenhöhe zu leben und Veränderung als gemeinschaftlichen Prozess zu gestalten!

Ihr IBE-Projektteam

Literaturhinweise

Für weiterführende Informationen

Die folgenden Institutionen bieten wertvolle Informationen und praxisnahe Tipps zu diesem Themenfeld. Sie stellen regelmäßig aktualisierte, trendorientierte Hilfestellungen auf ihren Websites zur Verfügung:

- | **Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR):** Unterstützt Genossenschaftsbanken in Deutschland durch umfassende Beratungs- und Serviceangebote. Ein Arbeitsbereich setzt dabei auf die Entwicklung zukunftsorientierter Management- und Führungsstrategien, die dabei helfen, Führungskräfte gezielt weiterzubilden und an neue Herausforderungen anzupassen.
- | **Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** Entwickelt praxisnahe Lösungen für die Arbeitswelt von morgen und treibt die Weiterentwicklung moderner Arbeitsmodelle voran. Ob neue Formen der Zusammenarbeit, agile Strukturen oder innovative Organisationsansätze – bestehende Modelle werden hinterfragt, optimiert oder komplett neu gedacht, um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.
- | **RKW Kompetenzzentrum:** Dient als Ratgeber für den deutschen Mittelstand und richtet sich mit den Inhalten an jene Unternehmen, die durch zukunftsgerichtete Ideen ihre Wettbewerbsfähigkeit behalten wollen. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf dem Einfluss und dem Umgang mit der Digitalisierung sowie der steigenden, gesellschaftlich geforderten Verankerung von Nachhaltigkeit.

Diese Quellen bieten wertvolle Impulse für die Umsetzung moderner Arbeitsformen. Entscheidend ist dabei nicht nur die richtige Strategie, sondern auch die Bereitschaft, neue Wege auszuprobieren, Routinen zu hinterfragen und Arbeitsprozesse stetig weiterzuentwickeln.

Referenzen und Tipps zum Nachlesen

Balz, H. J. & Heisig, M. D. (2022): Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching?. *Organisationsberat Superv Coach* 29, S. 193–208.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. Auflage. Frankfurt und New York.

Doran, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. In: *Management Review*. Band 70, Nr. 11, 1981, S. 35-36.

Hammer, S. (2023): Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren. (Online verfügbar unter: <https://hdl.handle.net/10419/278824>, zuletzt aufgerufen am 02.10.2025).

Hoffmann, N. & Hoffmann, B. (2020): *Selbstfürsorge für Therapeuten und Berater* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Jendretzki, L. (2020): Widerständen sinnvoll begegnen. In: Oldhafer, M., Nolte, F., Spiegel, AL., Schrabback, U. (Hrsg.) *Arbeitsbuch zu Change Management in Gesundheitsunternehmen*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kanfer, F. H.; Reinecke, H. & Schmelzer, D. (2012): *Selbstmanagement-Therapie* (5. Aufl.). Springer. Berlin.

Kanter, R. M. (1993): *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.

Kotter, J. P. (1996): *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lauer, T. (2019a): Hemmnisse des Wandels. In: *Change Management*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Lauer, T. (2019b): Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels. In: *Change Management*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Lauer, T. (2019c): Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements. In: *Change Management*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. (Online verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4_5, zuletzt aufgerufen am 02.10.2025).

Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science. *Human Relation* 1.1 (1947), S. 5-41.

Luthans, F.; Avolio, B. J.; Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007): Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. In: *Personnel psychology* 3/2007, S. 541-572.

Manz, C. C.; Neck, C. P. (2004): *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3. Auflage, Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Murphy, C. (2022): *Sustainable Leadership lessons of vision, courage, and grit from the CEOs who dared to build a better world*, Hoboken, NJ: Wiley.

Schein, E. H. (1996): Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. In: *Systemic Practice and Action Research*, 9(1), S. 27–47.

Schermuly, C. C. (2015): Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Springer. (Online verfügbar unter: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-55213-7_25-1.pdf, zuletzt aufgerufen am 02.10.2025).

Schuster, T., Kohorst, J. & Hassan, A. (2017): Change Management: So gelingt der Wandel. Pflegez 70, S. 10–13.

Schweickhardt, A. (2018): Teamkultur entwickeln: das Tool- und Mindset für Führungskräfte, damit Teamarbeit Spaß macht und produktiv ist. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Spreitzer, G. M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), S. 1442–1465.

Stabenow, M. (2018): Widerstände im Change-Prozess erfolgreich überwinden. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (23). Ludwig-Maximilians-Universität München.

Sterrer, C. (2014): Erfolg = Qualität × Akzeptanz, Change Management. In: *Das Geheimnis erfolgreicher Projekte*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Tenschert, J.; Furtner, M. & Peters, M. (2024): The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review, In: *Management Review Quarterly* (2024).

Vahs, D. (2012): *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*, 8. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Zito, D., Martin, E. (2021): *Selbstfürsorge und Schutz vor eigenen Belastungen für soziale Berufe*. Weinheim: Beltz.

Impressum

Das Projekt in Kürze: Wer wir sind und was wir tun

Die vorliegende Veröffentlichung stammt aus dem Projekt „Skilling@Banken“, das in den Jahren 2023 bis 2025 vom Projektkonsortium bearbeitet wurde. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert, während die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für die fachliche Begleitung verantwortlich war. Die Atruvia AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE leiteten das Projekt und waren verantwortlich für die umfassende Planung, Durchführung, Organisation und den erfolgreichen Abschluss des Projekts.

Inhalt, Gestaltung und Design:

© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: <https://unsplash.com/>, <https://pixabay.com>

Projektkonsortium:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Ein Projekt von:



Ludwigshafen 2025