Wenn Veränderung persönlich wird

Über Identifikation, Verantwortung und die Schwierigkeit, Organisationen zu verändern

Ein Essay von Marco Griesche · September 2026

Veränderung gehört dazu

Veränderung gehört zu jeder Organisation. Zuständigkeiten ändern sich, Arbeitsabläufe werden angepasst, neue Menschen kommen hinzu, andere verlassen eine Organisation. Technik entwickelt sich weiter, rechtliche Rahmenbedingungen verändern sich und Erwartungen von außen wachsen. Eigentlich müsste Veränderung deshalb etwas Selbstverständliches sein.

Meine Erfahrungen sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch im Ehrenamt vermitteln mir jedoch ein anderes Bild. Gerade dort, wo Menschen besonders engagiert sind und sich stark mit dem identifizieren, was sie tun, scheint Veränderung häufig besonders schwierig zu sein.

Das wirkt zunächst widersprüchlich. Eigentlich müsste man erwarten, dass gerade engagierte Menschen ein besonderes Interesse daran haben, ihre Organisation weiterzuentwickeln. Tatsächlich erlebe ich aber immer wieder, dass eine sachlich gemeinte Veränderung sehr schnell eine persönliche Ebene erreicht.

Aus „Wir sollten diesen Ablauf verändern“ wird dann offenbar „So, wie du es bisher gemacht hast, war es falsch.“ Aus „Wir müssen die Zuständigkeiten neu ordnen“ wird „Man will mir etwas wegnehmen.“ Und aus einer Diskussion über eine Sache wird irgendwann eine Diskussion über Personen.

Mich beschäftigt deshalb zunehmend die Frage, ob gerade eine hohe Identifikation mit der eigenen Tätigkeit Veränderungsprozesse erschweren kann.

Wenn aus einer Aufgabe ein Teil der eigenen Identität wird

Zunächst ist eine hohe Identifikation etwas ausgesprochen Wertvolles. Organisationen brauchen Menschen, denen nicht gleichgültig ist, was sie tun. Menschen, die Verantwortung übernehmen, Erfahrungen sammeln, Zusammenhänge kennen und sich auch dann kümmern, wenn eine Aufgabe nicht mit dem letzten Satz einer Stellenbeschreibung oder einer Dienstzeit endet.

Gerade in meinen beiden Erfahrungswelten – Verwaltung und Ehrenamt – begegnet mir diese Haltung regelmäßig.

In der Verwaltung entsteht über Jahre Fachwissen. Man kennt seinen Aufgabenbereich, seine Verfahren, die Rechtsgrundlagen und Ansprechpartner. Vieles, was nach außen wie ein

standardisierter Verwaltungsprozess aussieht, beruht in der Praxis auch auf Erfahrung. Wer lange für einen Bereich verantwortlich ist, entwickelt zwangsläufig eine Beziehung zu dieser Aufgabe.

Im Ehrenamt geht diese Verbindung häufig noch weiter. Hier investieren Menschen ihre Freizeit. Sie übernehmen Verantwortung, ohne dass ein Arbeitsvertrag sie dazu verpflichtet. Sie verbringen Abende, Wochenenden und manchmal einen erheblichen Teil ihres Lebens in einer Organisation. Kameradschaft, gemeinsame Erfahrungen und das Bewusstsein, etwas Sinnvolles zu tun, verstärken diese Bindung.

Irgendwann lautet der Satz deshalb möglicherweise nicht mehr nur: „Das ist meine Aufgabe." Er lautet: „Das ist mein Bereich." Und irgendwann vielleicht sogar: „Das bin ich."

Genau an diesem Punkt wird Identifikation für Veränderungsprozesse interessant. Auch die Forschung zum Ehrenamt kennt dieses Phänomen als „Volunteer Role Identity". Grube und Piliavin konnten zeigen, dass die spezifische Identität als freiwillig Engagierter mit dem Umfang des Engagements und der Absicht verbunden ist, weiterhin für die Organisation tätig zu sein. Spätere Forschung beschreibt ebenfalls, dass die ehrenamtliche Rolle zu einem relevanten Bestandteil des eigenen Selbstverständnisses werden kann.

Das ist zunächst kein Problem. Im Gegenteil: Wahrscheinlich würden viele Organisationen ohne genau diese Identifikation überhaupt nicht funktionieren. Schwierig wird es erst, wenn eine Veränderung nicht mehr nur die Aufgabe betrifft, sondern als Veränderung der eigenen Rolle wahrgenommen wird.

Was hört der andere eigentlich?

Vielleicht liegt ein Teil des Problems darin, dass Sender und Empfänger über zwei unterschiedliche Dinge sprechen.

Der eine spricht über einen Prozess. Der andere hört eine Bewertung seiner bisherigen Arbeit. Der eine möchte eine Zuständigkeit verändern. Der andere erlebt einen Bedeutungsverlust. Der eine schlägt eine neue Lösung vor. Der andere hört darin die Aussage, dass seine bisherige Lösung schlecht gewesen sei.

Damit bekommt Veränderung eine zweite Ebene. Neben der eigentlichen Sachfrage steht plötzlich eine Identitätsfrage im Raum: Was bedeutet diese Veränderung für mich, für meine Stellung, für meine Erfahrung und für die Anerkennung dessen, was ich bisher geleistet habe?

Jennifer Petriglieri beschreibt mit dem Konzept der „Identity Threat" Situationen, in denen Menschen eine mögliche Schädigung des Wertes, der Bedeutung oder der Ausübung einer für sie wichtigen Identität wahrnehmen. Überträgt man diesen Gedanken auf Organisationen, wird verständlicher, weshalb manche scheinbar kleinen Veränderungen erstaunlich heftige Reaktionen auslösen können.

Es geht dann möglicherweise gar nicht mehr primär um das neue Formular, die veränderte Zuständigkeit oder einen anderen Ablauf. Es geht um die Frage: Was sagt diese Veränderung über mich aus?

Verwaltung und Ehrenamt – unterschiedlich und doch erstaunlich ähnlich

Verwaltung und Ehrenamt sind organisatorisch kaum miteinander vergleichbar. Auf der einen Seite stehen gesetzliche Zuständigkeiten, Hierarchien, Geschäftsverteilungen, Stellenbeschreibungen und formalisierte Verfahren. Auf der anderen Seite stehen Freiwilligkeit, persönliche Motivation und häufig stark durch Gemeinschaft geprägte Strukturen.

Trotzdem beobachte ich bei Veränderungen erstaunliche Parallelen.

In der Verwaltung begegnet einem sinngemäß der bekannte Satz: „Das haben wir schon immer so gemacht." Dieser Satz wird gern belächelt. Ich halte ihn inzwischen für interessanter, als er zunächst klingt. Dahinter muss nicht zwangsläufig Bequemlichkeit stehen. Er kann auch bedeuten: „Dieses Verfahren kenne ich." – „Damit habe ich Erfahrung." – „Darin bin ich sicher." – oder sogar: „Dieses Verfahren ist ein Teil meiner fachlichen Kompetenz."

Wer es verändern will, verändert damit möglicherweise auch etwas, worüber ein anderer seinen Wert innerhalb der Organisation definiert.

Im Ehrenamt kann dieser Effekt noch stärker ausgeprägt sein. Wer über viele Jahre etwas aufgebaut, Verantwortung getragen und einen erheblichen Teil seiner Freizeit investiert hat, empfindet eine Organisation verständlicherweise nicht als beliebig austauschbaren Arbeitsplatz. Geschichte, persönliche Beziehungen und eigene Lebensgeschichte können sich miteinander verbinden.

Dann ist „mein Bereich" eben tatsächlich ein Stück weit mein Bereich geworden. Organisationstheoretisch ist das interessant, menschlich aber vollkommen nachvollziehbar.

Widerstand ist nicht automatisch Veränderungsunwilligkeit

Deshalb halte ich inzwischen auch den Begriff „Widerstand gegen Veränderung" für erklärungsbedürftig. Er klingt schnell nach einem Defizit desjenigen, der sich gegen etwas Neues stellt: zu unflexibel, zu bequem, nicht innovativ genug. So einfach ist es aus meiner Sicht nicht.

Eine große Forschungsübersicht von Oreg, Vakola und Armenakis über 79 quantitative Untersuchungen zu Reaktionen auf organisatorischen Wandel zeigt, wie unterschiedlich die Ursachen solcher Reaktionen sein können. Persönliche Voraussetzungen spielen ebenso eine Rolle wie der organisatorische Kontext, die Art der Veränderung, der Veränderungsprozess und die Frage, welchen persönlichen Nutzen oder Schaden Beschäftigte erwarten.

Widerstand kann also eine rationale Reaktion sein. Vielleicht ist die geplante Veränderung tatsächlich schlecht. Vielleicht wurde vorhandenes Erfahrungswissen nicht berücksichtigt. Vielleicht wurde sie schlecht erklärt. Vielleicht wurden Menschen nicht beteiligt, obwohl ihr Wissen notwendig gewesen wäre.

Und manchmal dürfte Widerstand eben auch daraus entstehen, dass eine Veränderung die eigene berufliche oder organisatorische Identität berührt.

Forschung zu arbeitsbezogenen Identitäten geht noch einen interessanten Schritt weiter: Nicht nur diejenigen, die von einer Veränderung betroffen sind, können ihre Identität bedroht sehen.

Auch diejenigen, die Veränderung vorantreiben, können Widerstand persönlich interpretieren. Genau dort wird es für Organisationen gefährlich.

Wenn beide Seiten persönlich werden

Denn nun kann eine Dynamik entstehen, die ich aus der Praxis durchaus wiedererkenne.

Jemand schlägt eine Veränderung vor. Ein anderer widerspricht, weil er seine bisherige Arbeit oder Stellung infrage gestellt sieht. Derjenige, der die Veränderung vorgeschlagen hat, interpretiert wiederum diesen Widerstand als Ablehnung seiner Idee, seiner Kompetenz oder sogar seiner Person.

Damit verlassen beide Seiten die Sachebene. Nun geht es nicht mehr darum, ob eine bestimmte Lösung funktioniert. Es geht darum, wer sich durchsetzt. Wer recht hat. Wer zuständig ist. Wer wem etwas wegnehmen möchte. Wer wessen Arbeit nicht ausreichend würdigt.

Aus einer organisatorischen Frage ist eine persönliche Auseinandersetzung geworden. Und spätestens jetzt wird Veränderung schwierig.

Vielleicht müssen wir Veränderung anders erklären

Für mich ergibt sich daraus keine Forderung nach weniger Identifikation. Das wäre gerade in Verwaltung und Ehrenamt die falsche Konsequenz.

Wir brauchen Menschen, die Verantwortung nicht nur formal übernehmen. Wir brauchen Erfahrung, Loyalität und persönliche Verbundenheit. Im Ehrenamt ist diese Identifikation sogar eine wesentliche Grundlage dafür, dass Menschen dauerhaft Zeit und Kraft investieren. Forschung zur Rollenidentität von Freiwilligen stützt diesen Zusammenhang.

Die eigentliche Herausforderung besteht deshalb darin, Veränderung so zu gestalten, dass die bisherige Leistung nicht entwertet werden muss, damit etwas Neues entstehen kann.

„Wir machen es künftig anders“ darf nicht automatisch bedeuten: „Bisher war es falsch.“

Vielleicht müsste Veränderung häufiger mit der Frage beginnen, warum eine bestehende Struktur überhaupt so geworden ist, wie sie heute ist. Welches Wissen steckt darin? Welche Erfahrungen? Welche Probleme wurden damit einmal gelöst? Erst danach sollte die Frage kommen, ob diese Lösung unter heutigen Bedingungen noch die richtige ist.

Damit verändert sich auch der Umgang mit Erfahrung. Erfahrung bekommt kein Vetorecht gegen Veränderung. Aber Veränderung erhält ebenso wenig das Recht, Erfahrung zu ignorieren. Beides muss nebeneinander möglich sein.

Alles wird persönlich genommen

Am Ende meiner Überlegungen komme ich deshalb zu einer zunächst recht einfachen Feststellung: In Organisationen wird erstaunlich viel persönlich genommen.

Je stärker Menschen sich mit ihrer Tätigkeit identifizieren, desto schwieriger scheint es mitunter zu werden, zwischen der eigenen Person, der eigenen Leistung und der jeweiligen Aufgabe zu unterscheiden.

Das gilt aber in beide Richtungen. Wer lange für etwas verantwortlich war, muss akzeptieren können, dass die Veränderung eines Verfahrens nicht automatisch eine Kritik an seiner Person ist. Wer etwas verändern möchte, muss umgekehrt verstehen, dass er möglicherweise nicht nur einen Prozess verändert. Er greift in etwas ein, das andere über Jahre mit aufgebaut haben und mit dem sie sich identifizieren.

Vielleicht liegt genau darin eine der schwierigsten Aufgaben von Führung und Organisationsentwicklung: das Beste aus hoher Identifikation zu erhalten, ohne daraus Besitzstandswahrung entstehen zu lassen.

Meine Erfahrungen in Verwaltung und Ehrenamt haben mir jedenfalls gezeigt, dass Veränderung selten ausschließlich eine Frage von Strukturen ist. Organigramme lassen sich schnell ändern. Zuständigkeiten kann man neu festlegen. Prozesse können auf dem Papier innerhalb weniger Tage umgeschrieben werden.

Menschen verändern sich nicht auf dem Papier.

Wer Organisationen verändern will, muss deshalb verstehen, was diese Organisation für diejenigen bedeutet, die sie jeden Tag tragen.

Und manchmal beginnt Veränderung vielleicht mit einer ganz einfachen Fähigkeit: eine andere Meinung, einen neuen Ablauf oder eine veränderte Zuständigkeit nicht sofort als Urteil über die eigene Person zu verstehen.

Quellen und weiterführende Literatur

Chreim, S. (2001): Organizational Identification During Major Change: The Dynamics of Dissociation and Re-Association. Academy of Management Proceedings. DOI: 10.5465/apbpp.2001.6133687.

Grube, J. A.; Piliavin, J. A. (2000): Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. Personality and Social Psychology Bulletin, 26(9), 1108–1119. DOI: 10.1177/01461672002611007.

Oreg, S.; Vakola, M.; Armenakis, A. (2011): Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. The Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461–524. DOI: 10.1177/0021886310396550.

Petriglieri, J. L. (2011): Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. Academy of Management Review, 36(4), 641–662. DOI: 10.5465/amr.2009.0087.

Schilling, A.; Werr, A.; Gand, S.; Sardas, J.-C. (2012): Understanding professionals' reactions to strategic change: the role of threatened professional identities. The Service Industries Journal, 32(8), 1229–1245. DOI: 10.1080/02642069.2010.531269.

van Ingen, E.; Wilson, J. (2017): I Volunteer, Therefore I am? Factors Affecting Volunteer Role Identity. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46(1). DOI: 10.1177/0899764016659765.