# Wie gelingt Zuversicht?
## Eine osb-i Studie untersucht die vielleicht entscheidende Ressource erfolgreicher Transformation

**Von Frank von der Reith, Vorstand und Senior Partner bei osb international und**
**Oliver Haas, Partner bei osb international und**
**Dr. Simone M. Ostermann, Senior Partnerin bei osb international**

Transformation ist längst zum Dauerzustand geworden. Digitalisierung, geopolitische Unsicherheiten, Fachkräftemangel, Nachhaltigkeitstransformation, technologische Sprünge durch Künstliche Intelligenz und die wachsende Dynamik globaler Märkte verlangen Unternehmen und ihren Führungssystemen ein außergewöhnlich hohes Maß an Anpassungs- und Erneuerungsfähigkeit ab.
Gleichzeitig beobachten wir in unserer Beratungsarbeit ein bemerkenswertes Phänomen: Manche Organisationen entwickeln selbst unter schwierigen Bedingungen eine erstaunliche Kraft zur Erneuerung. Menschen übernehmen Verantwortung, lernen gemeinsam, gestalten aktiv und blicken trotz Unsicherheit mit Zuversicht nach vorn. Andere Organisationen geraten hingegen in Schleifen aus Überforderung, Skepsis oder Orientierungslosigkeit.

## Was macht den Unterschied?

Mit dieser Frage beschäftigt sich die neue osb-i Studie "**Wie gelingt Zuversicht?**". Sie untersucht, welche Faktoren organisationale Zuversicht in Transformationsprozessen fördern – und welche Dynamiken sie schwächen oder sogar unterminieren.

## Warum Zuversicht?

Zuversicht wird häufig als individuelles Gefühl verstanden. Doch gerade in Veränderungsprozessen ist sie mehr als eine persönliche Haltung.
Organisationale Zuversicht beschreibt die kollektive Erwartung einer Organisation, auch unter unsicheren Bedingungen handlungs- und entwicklungsfähig zu bleiben. Sie entsteht dort, wo Menschen Sinn erkennen, Einfluss erleben, Fortschritte wahrnehmen und darauf vertrauen, dass Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden können.
Anders formuliert: Zuversicht ist keine naive Form des Optimismus. Sie ist eine soziale und organisationale Ressource.
Gerade deshalb lohnt sich ein genauer Blick auf ihre Entstehungsbedingungen.

## Erste Erkenntnisse aus der quantitativen Untersuchung

Im ersten Schritt der Studie wurden über 770 Führungskräfte, Projektverantwortliche und Mitarbeitende aus Unternehmen in Deutschland und Österreich befragt (mit Brandscore.at). Die Ergebnisse zeigen bereits ein differenziertes Bild: Organisationen erleben Transformation sehr unterschiedlich. Dabei scheint weniger die objektive Veränderungsintensität

entscheidend zu sein, als die Art und Weise, wie Menschen Veränderungen erleben und einordnen.
Besonders spannend: Die Auswertung deutet darauf hin, dass sich unterschiedliche Muster bzw. Typologien im Umgang mit Transformation identifizieren lassen. Einige Organisationen sind von einer hohen Resonanz und positiven Aufbruchsstimmung geprägt. Andere konzentrieren ihre Energie stark auf die operative Umsetzung. Wieder andere erleben eine diffuse Orientierungslosigkeit oder fühlen sich von den Anforderungen absorbiert und blockiert.
Die spannende Frage lautet nun:

## Welche Geschichten verbergen sich hinter diesen Mustern? Und wie entsteht Zuversicht in Organisationen tatsächlich?

Deshalb startet nun der zweite Teil der Studie: vertiefende qualitative Interviews mit Transformationsverantwortlichen aus Unternehmen im gesamten DACH-Raum. Wir möchten verstehen, welche Erfahrungen, Entscheidungen und Ereignisse hinter diesen statistischen Mustern stehen.
Welche Rolle spielen Führung, Kommunikation, Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse?
Welche Erfahrungen stärken das Vertrauen in die Zukunft – und welche erschüttern es?
Gemeinsam mit erfahrenen Transformationsverantwortlichen möchten wir vor allem verstehen, wie organisationale Zuversicht überhaupt beobachtbar und beschreibbar wird.

## Es gibt erfolgreiche Akteure der Transformation, von denen man lernen kann.

Eine Arbeitshypothese der Studie lautet, dass Transformation nicht nur möglich ist, sondern dass Organisationen aktiv Bedingungen schaffen können, unter denen Zuversicht wächst.
Die bisherigen Ergebnisse deuten darauf hin, dass es Organisationen gibt, denen dies besonders gut gelingt. Noch wissen wir nicht genau, welche Mechanismen dahinterstehen. Genau deshalb suchen wir den Dialog mit Praktiker*innen. Nicht als Best-Practice-Sammlung. Sondern als gemeinsames Forschungsprojekt einer Community, die sich mit den Herausforderungen von Wandel und Transformation auseinandersetzt.

## Einladung zum Mitwirken

Für die nächste Phase der Studie suchen wir Transformationsverantwortliche, Change-Manager*innen, Organisationsentwickler*innen, HR-Verantwortliche, Projektleitende sowie Führungskräfte, die tiefgreifende Veränderungsprozesse begleitet oder verantwortet haben. Gemeinsam möchten wir besser verstehen, wie organisationale Zuversicht entsteht – und was Organisationen tun können, damit Menschen auch in unsicheren Zeiten handlungsfähig bleiben.
Denn vielleicht ist Zuversicht keine Begleiterscheinung erfolgreicher Transformation. Vielleicht ist sie eine ihrer wichtigsten Voraussetzungen.
Wenn Sie bereit sind, Ihre Erfahrungen mit uns zu teilen, freuen wir uns über Ihre Perspektive. Melden Sie sich sehr gerne bei uns!

**Frank von der Reith**

Vorstand und Senior Partner bei osb international

frank.vonderreith@osb-i.com e

**Oliver Haas**

Partner bei osb international

oliver.haas@osb-i.com

**Dr. Simone M. Ostermann**

Senior Partnerin bei osb international

simone.ostermann@osb-i.com


Für mehr Artikel dieser Art abonnieren Sie unseren Newsletter. Weitere Beiträge finden Sie auf unserer Homepage oder hören Sie in unseren Podcast rein.