



Widerstände im Change-Prozess erfolgreich überwinden

Während eines Change-Prozesses muss immer damit gerechnet werden, dass Widerstände auftreten. Ob der Change-Prozess dann trotzdem erfolgreich verläuft, hängt entscheidend davon ab, wie die Verantwortlichen den Change-Prozess gestalten.

Wie brisant das Thema Widerstand bei Change-Prozessen ist, zeigt eine aktuelle Befragung durch das Hernstein-Institut, welcher zufolge 38% der Change-Prozesse als gescheitert einzustufen sind [1]. Empirische Befunde zeigen, dass dabei der Widerstand der Mitarbeiter gegen die eingeleiteten Change-Maßnahmen eine wesentliche Ursache ist [2]. Entsprechend ist es wichtig, als Führungskraft den Widerstand im Change-Prozess zu verstehen, zu erkennen und mit adäquaten Wegen zu überwinden.

Widerstände verstehen

Menschen erleben Veränderungen schnell als potenzielle Gefährdung grundlegender Bedürfnisse wie Sicherheit, Kontrolle über das eigene Handeln, Zugehörigkeit oder sozialer Status. Daher sollte auftretender Widerstand erst einmal als natürliche Reaktion auf Veränderung verstanden und akzeptiert werden [3].

Traditionell wird Widerstand als ein Hindernis für den Change-Prozess angesehen, der beseitigt werden muss. Modernere Sichtweisen betonen die Funktion von Widerstand als Ausdruck von auftauchenden

Problemen, denen aktiv nachgegangen werden sollte. Die Positionen ergeben sich aus verschiedenen Blickwinkeln („ich will schnell mein Ziel der Veränderung erreichen“ vs. „ich will meine Mitarbeiter bei der Zielerreichung mitnehmen“) und sind gleichermaßen relevant [4].

Verstehen und akzeptieren Sie Widerstand als Teil des Change-Prozesses.

Widerstand aber ausschließlich als ein Problem, das beseitigt werden muss, anzusehen und nicht als ein Signal für Umsetzungsschwierigkeiten, hat zur Folge, dass offener Widerstand zwar unterdrückt wird, dieser sich dafür aber dann meist in passiver Form wieder zeigt [5].

Widerstände erkennen

Widerstände gegenüber dem Change-Prozess können sehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen und sind nicht immer leicht erkennbar. Zur Aufdeckung einer ablehnenden Haltung Ihrer Mitarbeiter gegenüber dem Change-Prozess sollten Sie sich bewusst sein, dass der Widerstand gegen Veränderung in den

meisten Fällen auf drei Ebenen gleichzeitig stattfindet [6].

- **Affektiv:** Was für Gefühle treten gegenüber der Veränderung auf? (z.B. Hoffnung vs. Stress)
- **Kognitiv:** Was denke ich über die Veränderung? (z.B. sinnvolles Ziel vs. Bewertung als schadhafte Veränderung)
- **Verhalten:** Wie verhalte ich mich gegenüber der Veränderung? (z.B. aktive Lösungsorientierung vs. Beschwerden)

Zur Identifikation verschiedener Formen von Widerstand zeigt die folgende Abbildung die möglichen Erscheinungsformen von Widerständen, sortiert entlang der Dimensionen aktiv vs. passiv sowie verbal vs. nonverbal [7]. Um Widerstände und deren Ursachen und Potentiale zu erfassen, eignen sich auf individueller Ebene persönliche Mitarbeitergespräche, auf organisationaler Ebene aber auch Fragebögen zur Erfassung des Organisationsklimas.

	Verbal	Nonverbal
Aktiv	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
Passiv	Ausweichen Schweigen Bagatelisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

Widerstände überwinden

Haben Sie Widerstände erkannt, sollten Sie aktiv werden und den Change-Prozess mit gezielten Maßnahmen gestalten. Ein Review, das den aktuellen Stand der Forschung zusammenfasst, hat vier erfolgskritische Faktoren für den laufenden Change-Prozess ausgemacht, die den Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen wesentlich beeinflussen [8]: Kommunikation der Veränderung, Verstehen der Veränderung, Widerspruchsfreies Handeln der Führungskraft und Partizipation.

Eine kleine Fallstudie aus der Praxis:

Eine Unternehmensberatung reorganisiert die Arbeitsaufteilungen innerhalb eines Dienstleisters von der Bearbeitung spezifischer Aufgabengebiete hin zur Rund-um-Bearbeitung aller Aufgaben von allen Mitarbeitern.

Ziel ist die Erhöhung der Kundenorientierung, um die Firma auch in der Zukunft wettbewerbsfähig zu halten. Obwohl in der Startphase über die anstehende Reorganisation informiert wurde, treten im Verlauf Widerstände bei den Mitarbeitern auf. Anhand dieses Beispiels sollen die vier Faktoren veranschaulicht werden.

Seite | 2

1. Veränderungen kommunizieren

Die Informiertheit der Mitarbeiter über die Veränderungen hängt positiv zusammen mit der Offenheit gegenüber den Veränderungen. Dabei gilt: Je höher die wahrgenommene Qualität der Information über die Umsetzung des Change-Prozesses ist, umso geringer ist der Widerstand gegenüber den Veränderungen [9]. Bieten Sie also Ihren Mitarbeitern eindeutige, und qualitativ hochwertige Informationen über bevorstehende Initiativen, deren Auswirkungen und Umsetzung an und fordern Sie diese Informationen bei Bedarf auch aktiv beim Management ein.

Beispiel 1: Kommunikation

Situation: Widerstand hat sich entwickelt, da die Führungskraft nur unzureichend den zu erwartenden Mehraufwand für die Mitarbeiter während der Einarbeitungsphase kommunizierte.

Lösung: Die erkannten Kommunikationsdefizite müssen behoben werden. So wird im weiteren Verlauf über den Stand des Change-Prozesses differenziert informiert und explizit anfallende Mehrarbeit in der Einarbeitungsphase erläutert.

2. Veränderungen verstehen

Das Wissen über den Change-Prozess sowie das Erkennen der Sinnhaftigkeit des Vorgehens hat einen positiven Einfluss auf die Zuversicht der Mitarbeiter in den Erfolg des Projekts, die Unterstützung für das Projekt und die Wahrscheinlichkeit, mit der Widerstand auftritt [10]. Achten Sie also darauf, dass alle den Change-Prozess verstanden haben. Bieten Sie dazu genaue Details an und stellen Sie Rückfragen, um sicher zu stellen, dass jeder Mitarbeiter den Inhalt sowie den Sinn der Veränderung verstanden hat.

Jeder Mitarbeiter muss wissen, was die Veränderungen für ihn bedeuten und was von ihm erwartet wird.

Beispiel 2: Verstehen

Situation: Der Widerstand hat sich entwickelt, da die Mitarbeiter die Auswirkungen auf ihre Arbeitssituation nicht wirklich verstanden hatten. Die Führungskraft hatte es versäumt, sich rück zu versichern, inwieweit die Informationen zur Umsetzung und der Sinn der Rund-um-Bearbeitung auch verstanden wurden.

Lösung: Die veränderten Arbeitsbedingungen müssen erneut thematisiert werden. Dabei reicht es nicht, die Informationen zu wiederholen, sondern es muss das gemeinsame Verständnis der Situation bei den Mitarbeitern erfragt und entwickelt werden.

3. Konsistent auftreten

Widersprüche zwischen den gegebenen Informationen und dem gezeigten Verhalten von der Führungskraft fördern den Widerstand der Mitarbeiter gegenüber geplanten Veränderungen [11]. Prüfen Sie also Ihr kommuniziertes Vorhaben im Change-Prozess und Ihr tatsächlich gezeigtes Verhalten auf Widerspruchsfreiheit und reflektieren Sie die Abweichungen selbstkritisch.

Beispiel 3: Konsistent auftreten

Situation: Widerstand wurde durch inkonsistentes Verhalten der Führungskraft genährt. Die eigene Unsicherheit, ob die Mitarbeiter die Rund-um-Bearbeitung gut umsetzen werden und die Vertrautheit mit den „alten“ Arbeitsabläufen, führte bei der Führungskraft dazu, dass sie zwar das neue Arbeitsmodell propagierte, aber dennoch zuließ, dass die Mitarbeiter Neues umgingen und wie bisher weiterarbeiteten.

Lösung: Die Führungskraft muss sich mit dem Widerspruch zwischen ihrem Anspruch und gezeigtem Verhalten auseinandersetzen. Die eigene Bereitschaft, die Mitarbeiter an die neuen Aufgaben heranzuführen, ist zu prüfen. Entscheidend ist, dass die alten Arbeitsroutinen verlassen werden und Konsistenz gezeigt wird.

4. Partizipation ermöglichen

Partizipation der Mitarbeiter an der Entwicklung und Umsetzung der Veränderungen hängt mit einer positiveren Einstellung und geringerem Widerstand ge-

gen den Change-Prozess zusammen. Die Möglichkeit, sich in den Change-Prozess einbringen zu können, kann einen positiven Einfluss insbesondere auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben. Wenn der Mitarbeiter seine Vorstellungen und Meinungen äußern kann, fühlt er sich gehört und ist damit zufriedener als wenn er nur das Endergebnis präsentiert bekommt [12]. Partizipation bedeutet, dass Sie die Mitarbeiter bereits bei der Herleitung sowie Planung und Umsetzung des Veränderungsprojektes einbeziehen.

Ermöglichen Sie eine sinnvolle Partizipation, indem Sie ihre Mitarbeiter umfassend informieren, ihre Meinung von Anfang an einfordern und sich damit wertschätzend auseinandersetzen (auch wenn Sie die Meinung z.B. nicht teilen) und sie in Entscheidungen einbinden.

Beispiel 4: Partizipation

Situation: Der Widerstand hat sich entwickelt, weil es die Führungskraft versäumt hatte, Mitarbeiter in den laufenden Change-Prozess einzubinden. Die Gesprächsrunden zu Beginn der Neuorientierung wurden nicht fortgesetzt und auftretende Schwierigkeiten von Mitarbeitern nicht ernsthaft aufgegriffen.

Lösung: Die Führungskraft sollte die zu Beginn des Change-Prozesses bestehende partizipative Gesprächskultur wiederbeleben und die Mitarbeiter einladen, in regelmäßigen Abständen ihre Meinungen, Ideen und Probleme mit der Rund-um-Bearbeitung in Form eines Projektinformationsmarkts zu kommunizieren.

Fazit

Ein wesentlicher Bestandteil erfolgreichen Change Managements ist ein kompetenter Umgang mit dem Widerstand der Mitarbeiter. Der Schlüssel dazu ist die Bereitschaft der Führungskraft, auftretenden Widerstand im Change-Prozess als ein normales Phänomen zu betrachten und aktiv aufzugreifen. Dem Widerstand der Mitarbeiter erfolgreich zu begegnen bedeutet: Umfassende Kommunikation, das Bemühen um Verständnis, Konsistenz im persönlichen Handeln und die Einbindung der Mitarbeiter in den Change-Prozess.

Literatur

- [1] Schott, E. & Wick, M. (2005): Change Management. In: Schott, E. & Campana, C. (Hrsg.): *Strategisches Projektmanagement* (S. 195–231). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- [2] Schein, E. H. (2009). *Führung und Veränderungsmanagement*. Zürich, Switzerland: EHP.
- [3] Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(8), 372-382.
- [4] Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.
- [5] Lauer, T. (2010). *Change management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Germany: Springer
- [6] Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- [7] Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt, Germany: Campus.
- [8] Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- [9] Lewis, L. (2006), Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70 (1), 23-46.
- [10] Washington, M. & Hacker, M. (2005), Why change fails: knowledge counts, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 400-411.
- [11] Larson, G. & Tompkins, P. (2005), "Ambivalence and resistance: a study of management in a concrete control system", *Communication Monographs*, 72(1), 1-21.
- [12] Giangreco, A. & Peccei, R. (2005), The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (10), 1812-1829.

Autor

Manuel Stabenow, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © MIND AND I / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

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



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

