

## Change-Management: Veränderungswiderstände – Ursachen und Lösungen

**Werte, Überzeugungen und Emotionen beeinflussen Veränderungserfolg. Der Engpass liegt nicht bei fehlenden Kompetenzen. Dauer und Erfolg von Veränderungsmaßnahmen hängen ab von den Werten und Überzeugungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Wie Sie Werte, Überzeugen und Emotionen beim Change-Management berücksichtigen und damit Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit steigern.**

In den letzten 20 Jahren sind Zahl und Umfang von Veränderungen gleich welcher Art in Unternehmen ständig gewachsen. Heute müssen Unternehmen agil werden. Dabei zeigt sich, dass viele Veränderungen oder Transformationen zu lange dauern und oft nicht den gewünschten Erfolg bringen. Wenn es um Veränderungswiderstände geht, dann fragt man am besten Führungskräfte und Experten nach Ursachen.

Die folgende Übersicht fasst die Antworten von über 100 Mitarbeitenden und Führungskräften aus deutschen Unternehmen zusammen.

Ursachen für Widerstände	%	Beispiele der Beschreibungen von Widerständen
<b>Führungskultur</b>	<b>41,7</b>	
Angst, Fehlendes Vertrauen	23,2	Angst und Unsicherheit (Konsequenzen, Verlierer) , Angst vor Veränderungen, vor Machtverlust, um Arbeitsplatz, die gewohnte Sicherheit zu verlieren, vor dem neuen „Lernen“, vor Überforderung, vor Rationalisierung, vor Neuem (Es geht schon gut), vor Kontrollverlust, Kein Vertrauen, Besitzstandsängste“ (Freiheit am Arbeitsplatz), fehlende Risikobereitschaft
fehlende Motivation, Akzeptanz, Einbeziehung	15,7	Fehlende Einsicht, Altersbedingte Widerstände, Fehlende Motivation, fehlende Akzeptanz, Das Alte war gut, warum neu? Andere sollen sich verändern (ich nicht), Kein Problembewusstsein, Problemverständnis, Fehlende Einbeziehung, Fehlende Mitsprache
Bequemlichkeit	2,8	Trägheit, Bequemlichkeit (Gewohnte Bahnen, zusätzliche Arbeit)
<b>Unternehmenskultur</b>	<b>19,4</b>	
Beharrungsvermögen	9,2	Das haben wir schon immer so gemacht, Ignoranz von Neuem, Wir haben seit Jahren damit die besten Erfahrungen, Unverständnis, Nicht loslassen können
Interkulturelle Differenzen	10,2	Interkulturelle Probleme, Mangelnde zwischenmenschliche Beziehungen, Manipulation von Dritten, Interessenskonflikte, Neid (Besserwisser), Desavouierung von Veränderungen (Interessen, Dominoeffekt), Wirtschaftlicher Erfolg in der Vergangenheit, Konservierung erfolgreicher Handlungsstrategien, "not invented here"
<b>Führungs- und Veränderungsmethodik</b>	<b>21,3</b>	
Führung	14,8	Mangelhafte Führung, Unklarheit über Ziele, Fehlende langfristige Strategie, Fehlende Unterstützung, Erzwungene Veränderung, Überforderung (zu viel, zu schnell), Verbesserungsvorschlag = Kritik am "Alten", Veränderung durch Bombenwurf, Zu frühe Veränderungsinitiative, Keine Zeit dafür
Mangelnde Info	6,5	Mangelnde Information, Zu wenig Info (warum, wofür), Fehlende (Hintergrund)-Informationen
<b>Fehlendes Knowhow, Fehlende Experten</b>	<b>8,3</b>	
		Fehlendes Know How, Fehlendes Wissen BWL/VWL, Fehlende fachliche Kenntnisse, fehlende Methoden und Struktur, Fehlende Fachleute, Keine geeigneten Leute, Personalmangel
<b>finanzielle uund gesetzliche Rahmenbedingungen</b>	<b>9,3</b>	
		Fehlende matrielle, finanzielle Ausstattung, Gesetzliche Widerstände, Kein Budget, Kosten (Anlaufphase), Einfluss übergreifender, z.B. gesetzlicher Regelungen
Summe	100,0	

**Abb. 1 Ursachen für Widerstände im Change-Management (Dr. Wolfgang Schröder)**

Für Führungskräfte und Mitarbeitende sind die **eigenen Überzeugungen**, aber auch **Ängste** vor Veränderungskonsequenzen die Ursachen von gut 60 Prozent der Veränderungswiderstände.

Wie kann dieser große Anteil an Veränderungswiderständen reduziert werden?

## Welche Werte der Führungskräfte und Mitarbeiter sind wichtig im Change-Management?

Neuere Forschungsergebnisse zeigen, dass die **Werte der Führungskräfte und Mitarbeitenden** bei Veränderungen eine wichtige Rolle spielen. Werte entwickeln sich bei jedem Menschen über einen langen Zeitraum und werden zum Bestandteil der Persönlichkeit. Belegt ist, dass Werte das Verhalten direkt beeinflussen.

Führungskräfte und Mitarbeitende lassen ihre Werte und Überzeugungen nicht zu Hause, wenn sie das Unternehmen betreten. Gleichzeitig sind Werte sehr stabil; über mehr als 30 Jahre haben sich Prioritäten von Werten in Deutschland nicht verändert.

Einer der wichtigsten Werte ist „**Sicherheit für die Familie**“. Wenn Veränderungen im Unternehmen diesen Wert verletzen könnten, verringert dies die Akzeptanz.

Ein weiterer Wert, der direkten Einfluss auf Veränderungswiderstände hat, ist „**Gehorsamkeit**“. Dieser Wert wird sowohl in der Gesellschaft als auch durch Führungskräfte und Mitarbeitende als der **unwichtigste** aller Verhaltenswerte eingeschätzt.

Führungskräfte glauben aber, dass Mitarbeitende diesen Wert für signifikant wichtiger halten als sie selbst. Wenn diese Fehleinschätzung zur Handlungsgrundlage in Veränderungsprozessen wird, dann überraschen Veränderungswiderstände nicht.

## Werden Werte und Überzeugungen bei der Führung berücksichtigt?

Klassisches Führen mit Führungsstilen verletzt direkt die Werte von Mitarbeitenden. Wenn es sich Führungskräfte nach eigener Einschätzung herausnehmen können, situativ, zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil zu wechseln, dann instrumentalisieren sie Mitarbeitende.

Dieser Führungsstil verletzt das Selbstwertgefühl. Wer sich wie ein „Spielball“ in unterschiedlichen Situationen erlebt, fühlt sich nicht wertgeschätzt.

Werteanalysen zeigen, dass „**Selbstachtung**“ einer der sechs wichtigsten Werte in der Gesellschaft ist und dass Führungskräfte die Bedeutung dieses Wertes für Mitarbeitende unterschätzen. Gerade qualifizierte „Experten“ akzeptieren den direktiven, autoritären Führungsstil nicht mehr.

Die Kompetenz wird in Frage gestellt, die sich Experten oft lange erarbeitet haben. Daraus entstehen folgenschwere Widerstände: Sie verlassen das Unternehmen oder sie kündigen innerlich und ziehen sich in eine freizeitorientierte Schonhaltung zurück.

## Können Werte und Einstellungen zum Wandel („Change“) verändert werden?

Ergebnisse der Werteforschung zeigen, dass sich Werte nur sehr langsam, wenn überhaupt verändern lassen. Eine Erkenntnis ist dabei zu berücksichtigen: Es ist noch nie gelungen, das Wertesystem eines Menschen gegen dessen Willen zu verändern.

Weitere, gesellschaftlich wichtige Werte werden durch klassische Führungskonzepte nicht nur nicht beachtet, sondern sogar verletzt.

In drei wissenschaftlich fundierten Beiträgen finden Sie Details zu Grundlagen, Ergebnissen, Konsequenzen und Literaturhinweisen.

<https://gws-kybernetik.org/zur-rolle-von-werten-drei-perspektiven-1-wie-werte-als-verhaltensgrundlage-wirken-ergebnisse-aus-40-jahren-werteforschung-in-deutschland>

Da Werte einflussreich, aber kaum veränderbar sind, müssen die Rahmenbedingungen für Führung so gestaltet werden, dass Veränderungswiderstände aus Konflikten mit Werten minimiert werden. Das wird erreicht durch Erkenntnisse und neue Ansätze auf drei Führungsfeldern, mit denen auch andere Herausforderungen besser gelöst werden können.

### Notwendige Veränderungen beim Zielmanagement

Veränderungserfolg zählt sich für ein Unternehmen dann aus, wenn an den richtigen Zielen gearbeitet wird. Das können Zielvereinbarungsgespräche nicht leisten. Die Vereinbarung von Zielen ist nicht der Engpass, sondern das Finden der richtigen Ziele und die Bereitschaft, sie zu erreichen.

Das Schlüsselement dafür ist eine **Zielklausur**. Es gibt keinen einfacheren, effektiveren und zeitlich kürzeren Weg, individuelle Ziele oder Teamziele aus Unternehmens- oder Bereichszielen abzuleiten, mit weiteren Zielen zu ergänzen und auf Verantwortliche gemeinsam aufzuteilen.

Die zentrale Frage dabei ist: Wie werden Werte und Überzeugungen in der Zielklausur berücksichtigt?

- Der Sinn von Zielen wird geklärt, Betroffene werden zu Beteiligten, Befürchtungen und Konsequenzen können berücksichtigt werden.
- Das Wissen aller Teilnehmenden wird genutzt, um Ziele zu finden und zu konkretisieren. So wird Betroffenen gezeigt „Ich nehme dich ernst!“
- Arbeitsumfang und Arbeitsspitzen werden sichtbar und im Team ausgeglichen.
- Es entsteht Transparenz über die „Big Points“, die von anderen Bereichen, Teams oder Kollegen bearbeitet werden.
- Abhängigkeiten, Zusammenarbeit und Zuarbeiten zwischen Teams und Mitarbeitenden werden sofort deutlich.

Zielklausuren sind zudem Maßnahmen zur Teamentwicklung und sie sind Führungsinstrumente für Führungskräfte. Es gibt keinen besseren Weg, um die Methodik zielorientierter Führung zu lernen, als durch „learning by doing“.

Wie ein solches Zielmanagement mit Zielklausuren aufgebaut und eingeführt wird mit einer detaillierten Beschreibung aller Prozesse, Tools und Erfahrungen ist Inhalt eines Buchs (siehe unten)

### Notwendige Veränderung bei der Mitarbeiterführung

Führungskräfte müssen Respekt und das Selbstwertgefühl gut ausgebildeter Experten in ihrem Team fördern. Um herauszufinden, wie das am besten gelingt, wurden mehr als 80 Teilnehmende an Seminaren aufgefordert, Vorschläge dafür zu entwickeln. Das Ergebnis (Abbildung 2) zeigt, dass die Mehrzahl der Vorschläge die Einbeziehung in Entscheidungen betreffen (37 %). Außerdem sind die Art und Weise der Kommunikation, Empathie, die Rolle von Feedback und der Umgang mit Konflikten wichtig (28 %).

%	Fördert Respekt / Selbstwertgefühl bei Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter	Ansatzpunkte zur erfolgreichen Führung:
37	Mitentscheiden, Mitgestalten, Mit in Aufgaben / Ziele einbeziehen, gemeinsam etwas erreichen, Vertrauen, Freiheiten einräumen, Verantwortung übertragen, das Gefühl zu haben, Teil des "Grossen und Ganzen" zu sein, Fragen nach Meinung / Einschätzung /Ideen => "Beteiligung", Ernst genommen werden, Transparenz, Information	<b>Einbeziehen in Entscheidungen</b> => indirekte Message: ich nehme dich ernst
28,3	Verständnis / Mitgefühl, Zuhören, Rückfragen, Zuhören, auf Menschen eingehen, Feedback, Interesse, Empathie, Gleichbehandlung, respektvoller Umgang, den Rücken stärken, Kommunikation auf Augenhöhe, Rücksicht auf pers. Gegebenheiten, "Danke" sagen, Unterstützung anbieten	<b>Die Art und Weise der Kommunikation, Empathie</b> <b>Die Rolle von Feedback</b> <b>Umgang mit Konflikten</b>
15	Lob	
11,3	Anerkennung der Leistung	<b>Ohne Ziele / KPI's möglich?</b>
3,2	gerechte Entlohnung, gute Leistung vergüten	<b>Sich um die Interessen der Mitarbeitenden kümmern, Rahmenbedingungen</b>
2,8	Weiterbildung, das Gefühl, sich weiterentwickeln zu können	
2,4	gute Leistung, sehen, dass etwas funktioniert	<b>Ziele erreichen</b>
100		

**Abb. 2 Was fördert Respekt und Selbstwertgefühl (Dr. Wolfgang Schröder)**

Schließlich müssen klassische Instrumente wie Stellenbeschreibungen durch systemische Instrumente wie die Job-Matrix ersetzt werden. Damit werden Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einbezogen und Widerstände sinken.

Mit welchen Tools und Prozessen eine Führungskraft Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbezieht und deren Interessen und Fähigkeiten berücksichtigt ist in Form eines Trainingsprogrammes Inhalt eines Buchs (siehe unten)

### Notwendige Veränderungen bei der Personalentwicklung

Personalentwicklung muss alle Führungskräfte und Mitarbeitende betreffen. Sie beschränkt sich nicht auf Schlüsselpositionen und ausgewählte Mitarbeitende, wie es das sogenannte „Talentmanagement“ tut.

Talentförderung beschädigt das Selbstwertgefühl aller, die dabei nicht berücksichtigt werden. Alle „Nicht-Talente“ werden so systematisch demotiviert.

Alle freien Positionen im Unternehmen sollten mit einer internen Person besetzt werden, die ihre Entwicklungsinteressen realisieren kann und die durch Personalentwicklung dazu befähigt wird. Das spricht sich im Unternehmen herum und das Vertrauen in Personalarbeit wächst.

Damit Personalentwicklung dieses Ergebnis bringt und so die Veränderungsbereitschaft steigert, müssen drei Bedingungen erfüllt sein.

### Intensive Bedarfsanalyse

Durch eine fundierte quantitative und qualitative Personalanalyse wird der personalrelevante Handlungsbedarf möglichst frühzeitig erfasst. Dieser Handlungsbedarf wird mit den Plänen der Geschäftsleitung zur Unternehmensentwicklung abgestimmt. In Mitarbeitergesprächen wird wichtiger Veränderungsbedarf von Mitarbeitenden ermittelt. Mitarbeitende werden durch ein geeignetes Tool auf Augenhöhe in Führung einbezogen, um Entwicklungsmaßnahmen zu erarbeiten und Entwicklungswünsche zu erfassen. Außerdem sollen Mitarbeitende Vorschläge machen, mit denen die Effektivität der Arbeit gesteigert werden kann. Solche Gespräche haben direkten Einfluss auf Veränderungsbereitschaft.

### Verbindlichkeit und Unterstützung

Die Bedarfsanalysen müssen allerdings zu verbindlichen Entscheidungen für Ziele, Prioritäten sowie Kosten und Investitionen führen. Das geschieht in einer **Personalklausur** der Leitungsebene im Unternehmen. Ohne eine Personalklausur bleibt Personalentwicklung ein Papiertiger:

Personalentwicklung ist gut für betroffene Mitarbeitende und gut für das Unternehmen. Sie ist aber schlecht für Führungskräfte. Denn diese „verlieren“, wenn sie ihre vielleicht besten Mitarbeitenden abgeben müssen, mit denen sie eigentlich Ziele erreichen wollen.

Außerdem haben Führungskräfte durch Personalentwicklung einen Mehraufwand: Sie müssen Zeiten für individuelle Entwicklungsmaßnahmen reservieren. Das senkt erst einmal die Produktivität.

Daraus entstehen Widerstände bei Führungskräften, die nie offen zugegeben aber nachgewiesen werden können. Sie müssen abgebaut werden.

Dabei helfen die Personalklausur und die Zielklausur. Damit werden Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen unterstützt. Außerdem machen sie Zielmanagement und Personalentwicklung einfacher und stringenter. Die Termine für die Klausuren werden langfristig festgelegt und steuern so die notwendigen Vor- und Nachbereitungen im gesamten Unternehmen.

### Die Rolle des HR-Bereichs

Der HR-Bereich, die Personalabteilung, kann Veränderungsbereitschaft und Veränderungserfolg direkt beeinflussen. Sind Veränderungen personalrelevant, muss der HR-Bereich durch Regeln, Instrumente und Mitwirkung dafür sorgen, dass **zuerst Organisationsentwicklung** realisiert wird.

Werden dann Stellenneubesetzungen relevant, ist zu überprüfen, ob das für interne Personen eine Entwicklungschance sein könnte. Fallen Stellen weg, wird analog vorgegangen.

Außerdem muss der HR-Bereich Entwicklungswege planen und steuern für Mitarbeitende, die sich entwickeln wollen; zum Beispiel für Azubis. In Entwicklungsgesprächen mit dem HR-Bereich werden gemeinsam Ziele, Voraussetzungen und Maßnahmen geplant.

So können auch Quereinsteiger gezielt entwickelt werden, die oft erhebliches Potenzial haben, denen aber die fachlichen Grundlagen oder Zertifikate fehlen. Es ist kostengünstiger, internen Mitarbeitenden, die KÖNNEN und WOLLEN, neue Methoden beizubringen, als

neuen, von extern kommenden Mitarbeitenden, Arbeitsinhalte, Zusammenhänge und Unternehmenskultur.

Die Wirkungen dieser Maßnahmen auf die Mitarbeiterbindung kann mit Kennzahlen gemessen und belegt werden. Außerdem ist dies ein entscheidender Beitrag, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Da Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) freie Personalkapazitäten schaffen und sogar Arbeitsplätze mit einfacheren Arbeitsinhalten ersetzen, ist „Upskilling“ eine Lösung mit Nutzen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende.

Wie eine solche Personalentwicklung mit Personalklausuren aufgebaut und eingeführt wird mit einer detaillierten Beschreibung aller Prozesse, Tools und Erfahrungen ist Inhalt eines Buchs (siehe unten)

### Grenzen beim Abbau von Veränderungswiderständen

Natürlich hat die Berücksichtigung der Werte und Überzeugungen beim Abbau von Veränderungswiderständen Grenzen. Auch wenn „Sicherheit für die Familie“ einer der wichtigsten gesellschaftlichen Werte ist, können Unternehmen nicht für die Sicherheit des Arbeitsplatzes garantieren.

Müssen Personalkosten gesenkt werden, ist Stellenabbau vielleicht eine notwendige Maßnahme. Gerade in schwierigen Führungssituationen wird Unternehmenskultur sichtbar. Ein Unternehmen, in dem Werte berücksichtigt werden, geht mit diesen Herausforderungen erfolgreicher um. Die Art und Weise, wie ein notwendiger Stellenabbau realisiert wird, beeinflusst nämlich das Verhalten der Personen, **die nicht davon betroffen sind**. Sie lernen, wie im Unternehmen in Krisensituationen mit dem Personal umgegangen wird und richten ihr zukünftiges Verhalten danach aus.

### Knowhow

Den Zugang zu den detaillierten Beschreibungen des Umsetzungsknowhows finden Sie über zwei Bücher:

Im **Buch „Führung, Personalmanagement, Personalentwicklung – Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools“** stehen die unternehmensweiten Führungssysteme Zielmanagement und Personalentwicklung im Mittelpunkt, die sich seit langem bewähren. Im Buch **„Erfolgreich als Führungskraft: Ziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen“** werden mit einem Trainingsprogramm Erfahrungen, Knowhow und die Schritte zur Umsetzung beschrieben. Tools, die dafür heruntergeladen und im Original eingesetzt werden können, helfen dabei, die notwendigen Denkprozesse zu gehen und zu dokumentieren, damit sie mit Mitarbeitenden diskutiert werden können.

Mehr Informationen zu beiden Büchern finden Sie über

<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>

Dr. Wolfgang Schröder  
58540 Meinerzhagen Genkeler Straße 47  
Tel. 02354 - 65 66  
e-mail Dr.W.Schroeder@t-online.de  
[www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)