

**Umgang mit Widerständen von Führungskräften und MitarbeiterInnen im Rahmen eines Change Management-Prozesses.  
Eine qualitative Untersuchung einer Software-Einführung  
am Beispiel von zwei Staatsbetrieben in Österreich.**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Sabrina Schranz, BSc (WU)

1510683037

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Christine Priesner, MBA

Wien, 14. Mai 2017

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink that reads "Sabina Schwarz, BSc (WU)". The signature is written in a cursive style. The text is positioned to the right of the date.

14.05.2017

Unterschrift

## Zusammenfassung

Widerstände in Change Management-Prozessen – ein Fluch oder ein Segen für den Projekterfolg? Diese Arbeit legt ihren Schwerpunkt auf Widerstände in österreichischen Staatsbetrieben, die im Zuge einer Software-Einführung auftreten. Mithilfe einer qualitativen Forschung werden die Auswirkungen von Partizipation, Kommunikation, Emotionen, die Rolle des Top-Managements sowie der eingesetzten Instrumente zur Widerstandsreduktion analysiert. MitarbeiterInnen und mittlere Führungskräfte stehen im Fokus. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass das Bewusstsein der Verantwortlichen über die Ursachen der Widerstände nicht gegeben ist, weshalb sie in sehr geringem Ausmaß auf diese reagieren. Mangelhafte Kommunikation und nicht vorhandene Partizipationsmöglichkeiten verstärken die Widerstände. Da das Top-Management lediglich als Entscheidungsorgan fungiert, kommt der mittleren Führungskraft die Aufgabe zu, als Ansprechpartner unter Einsatz von persönlichen Gesprächen und Schulungen die Widerstände zu verringern. Die Instrumente werden in zu geringem Ausmaß eingesetzt, damit sie Widerstände langfristig bekämpfen können. Auf MitarbeiterInnenebene sind mehr Widerstände und Emotionen als auf Führungsebene spürbar.

*Schlüsselbegriffe:* Change Management, Veränderungsprozesse, Widerstand, Software-Einführung, Emotionen

## Abstract

Resistance in change management processes – a blessing or a curse for the success of a project? This study will focus on the resistance observed in Austrian state-owned enterprises, which arises during the introduction of a new software. With the help of qualitative research, the effects of participation, communication, emotion, the role of top management, as well as the tools employed to decrease resistance will be analysed, whereby a focus will be placed on employees and middle management. The results of this study reveal that there is a lack of awareness among those responsible about the causes behind the resistance, which is why there is only a very limited response from their side. Inadequate communication and a lack of possibilities to participate amplify the resistance. Given that the upper management merely acts as a decision-making body, it is down to middle management to reduce resistance by acting as a point of contact, by offering one-on-one discussions and training courses. The tools are not employed to the extent necessary to reduce resistance in the long-run. More resistance and emotions are noticeable on an employee level than on a management level.

*Keywords:* Change Management, change process, resistance, introduction of a new software, emotions

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	2
1.2	Zielsetzung.....	3
1.3	Forschungsfrage .....	3
1.4	Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Theorie</b> .....	<b>5</b>
2.1	Definition Change Management .....	5
2.2	Change Management und Organisationsentwicklung .....	6
2.3	Grundmodell für Veränderungsprozesse (Kurt Lewin) .....	8
2.4	Ursachen für Veränderungsprozesse .....	10
2.5	Emotionen in Veränderungsprozessen.....	10
2.6	Widerstand in Change Management-Prozessen.....	13
2.6.1	Definition Widerstand .....	14
2.6.2	Widerstandsformen und Merkmale.....	15
2.6.3	Ursachen und Motive für Widerstand .....	17
2.6.4	Funktionen von Widerstand.....	20
2.6.5	Widerstandsebenen .....	20
2.7	Umgang mit Widerständen .....	22
2.7.1	Kommunikationsinstrumente .....	24
2.7.2	Qualifikationsinstrumente .....	28
2.7.3	Motivationsinstrumente .....	31
2.7.4	Organisationsinstrumente .....	32
2.8	Wissenschaftliche Untersuchungen.....	35
2.8.1	Change Management-Studie SAP Implementierung (2004) .....	35
2.8.2	Change Management in schwierigen Zeiten (Vahs/Leiser, 2004) .....	38

<b>3</b>	<b>Empirie</b> .....	<b>40</b>
3.1	Studiendesign .....	40
3.2	Methode und verwendete Instrumente .....	40
3.3	Interviewleitfaden .....	42
3.4	Untersuchungsfeld .....	43
3.5	Definition der Stichprobe .....	44
3.6	Beschreibung der konkreten Durchführung .....	47
3.7	Auswertungsverfahren .....	48
3.8	Ergebnisse .....	50
3.8.1	Projektzusammenfassungen .....	51
3.8.2	Verständnis von Widerstand .....	53
3.8.3	Ursachen von Widerstand .....	57
3.8.4	Kommunikation .....	61
3.8.5	Rolle des Top-Managements .....	63
3.8.6	Partizipation .....	64
3.8.7	Unterschied MitarbeiterInnen und Führungskräfte .....	65
3.8.8	Umgang mit Emotionen .....	66
3.8.9	Umgang mit Widerstand .....	69
3.9	Interpretation und Diskussion .....	76
<b>4</b>	<b>Kritische Würdigung und Ausblick</b> .....	<b>94</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>95</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>101</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>101</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>102</b>

# Abkürzungsverzeichnis

d.h.	das heißt
z.B.	zum Beispiel
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
etc.	et cetera
ca.	circa
lt.	laut
IT	Informationstechnologie
E-Learning	Electronic Learning
ERP	Enterprise Resource Planning
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte der Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FAQs	Frequently Asked Questions

# 1 Einleitung

*„Wenn der Wind Veränderung weht, bauen die einen Mauern  
und die anderen Windmühlen.“ (Chinesisches Sprichwort)*

Dieses chinesische Sprichwort trifft das Thema dieser Masterarbeit sehr gut. In der heutigen Zeit sind die Menschen mit immerwährendem Wandel konfrontiert: Flexibilität, Dynamik und die Notwendigkeit zur Anpassung an die externe und interne Umwelt dominieren unser heutiges Leben. Nicht nur Menschen selbst müssen sich wandeln, sondern auch Organisationen sind damit konfrontiert sich aufgrund neuer technologischer und demografischer Anforderungen, anderer Wettbewerbsbedingungen und geänderter Arbeitseinstellungen ihrer Beschäftigten zu verändern. Passen sich Unternehmen diesen neuen Bedingungen nicht rechtzeitig an, werden sie früher oder später von ihren Wettbewerbern „aufgefressen“. Solche Veränderungsprozesse stellen Organisationen allerdings vor große Herausforderungen, weil hier eine strukturierte Vorgehensweise und die Mitarbeit aller Beteiligten für den Erfolg essentiell sind. Wie das Sprichwort besagt, bauen manche Menschen Windmühlen, damit die Veränderung unterstützt wird, sie stehen Neuem positiv entgegen und sehen die Veränderung als Chance. Dem gegenüber stehen diejenigen, die „Mauern aufbauen“, sobald sie von einer Veränderung erfahren, sie fühlen sich davon bedroht. Speziell auf diese Personengruppe geht diese Masterarbeit genauer ein. Die Ergebnisse einer osb-Studie aus dem Jahr 2012 zeigen, dass ca. 60 % der MitarbeiterInnen und 5 bis 20 % der Führungskräfte Neuerungen skeptisch gegenüberstehen ([www.osb-i.com](http://www.osb-i.com), 29.03.2017). Mithilfe von aktivem Change Management kann der hohen Komplexität von Veränderungsprojekten Abhilfe geschafft werden. Verändern bedeutet einerseits Neugierde und Vorfreude, andererseits assoziieren die Menschen damit negative Aspekte wie Verunsicherung und Wissensdefizite sowie individuelle negative Vorerfahrungen mit Veränderungsprojekten. Strebel (1996, S. 88) betont, dass „employees often misunderstand or, worse, ignore the implications of change for their individual commitments to the company“.

Diese Gefühle können Widerstand hervorrufen. Widerstände werden von den Betroffenen offen oder versteckt gezeigt. Unabhängig davon, in welcher Form sie auftreten, ist es wichtig, dass diese ernstgenommen und auf keinen Fall ignoriert werden. Sämtliche Stakeholder einer Organisation können davon betroffen sein: Management, Führungskräfte, MitarbeiterInnen, KundInnen oder LieferantInnen. Aber warum gibt es solche unterschiedlichen Reaktionen auf Veränderungsprozesse überhaupt und welche Tools werden von den Verantwortlichen zur Verringerung der Widerstände eingesetzt?

## 1.1 Problemstellung

Widerstand ist ein Thema, das beinahe in jedem Veränderungsprojekt auftritt und von den Verantwortlichen oft ohne jegliche Reaktion abgetan wird. Nach Simoes/Esposito (2014, S. 326) kann Widerstand im schlimmsten Fall zum Scheitern des Projekts führen. Das Problem von unbehandelten Widerständen ist lt. Autorin also unmissverständlich: Der Projekterfolg steht auf dem Spiel. Daher scheint es umso notwendiger, dass die Verantwortlichen entsprechend handeln.

Als eines der häufigsten Themen für Veränderungsprojekte gelten Software-Einführungen. Dies ist zurückzuführen auf die Tatsache, dass nur mit einer entsprechenden Software effizient und kostensparend gearbeitet werden kann. Nach Kim/Kankanhalli (2009, S. 569) reagieren die Betroffenen bei solchen Neuerungen meist sehr misstrauisch, weil sie es gewohnt sind, mit dem alten Programm schnell zu arbeiten und sie die Funktionen genau kennen.

Oft stellen sich die Betroffenen die Frage, was die neue Software bringen soll. Bereits aus dem fehlenden Wissen über die Notwendigkeit der Software können Widerstände entfachen. Werden die Widerstände ignoriert, droht lt. Palmer (2004, S.39) ein Misserfolg und die Software kann unter Umständen erst Jahre später richtig genutzt werden. Diese Arbeit legt ihren Fokus auf Widerstände, die einerseits bei Führungskräften der mittleren Ebene, andererseits bei MitarbeiterInnen auftreten. Sie sind hauptsächlich, die die top-down beschlossene Software-Änderung akzeptieren und ausführen müssen, ohne mitbestimmen zu dürfen, ob sie die Neuerung überhaupt wollen. Lt. einer Capgemini-Umfrage (2010) nimmt die Zustimmung zu Veränderungsprozessen umso mehr ab, je weiter man in der Hierarchieebene nach unten kommt; bei der Betroffenheit verläuft die Kurve genau umgekehrt (Capgemini, 2010, S. 46). Zu den häufigsten Gründen für die geringe Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte werden mangelnde Einsicht für die Maßnahme, die Angst vor schwierigen Entscheidungen und die Angst vor dem Verlust von Einfluss gezählt (Capgemini, 2010, S. 49). Eine schlechte Kommunikation, eine hohe Menge an Veränderungen und der Angst vor dem Jobverlust können ebenso als Ursache identifiziert werden ([www.osb-i.com](http://www.osb-i.com), 29.03.2017). Bei diesen Ursachen muss angesetzt werden.

Insbesondere in Staatsbetrieben stellen Veränderungsprozesse eine Herausforderungen für die Verantwortlichen dar. Dies hängt möglicherweise mit den starren Hierarchien, die lange Prozesswege mit sich ziehen, zusammen.

Durch gezieltes Change Management und das Wissen vom richtigen Umgang mit Widerständen können Veränderungsprozesse in eine erfolgsversprechende Richtung



gelenkt und die negativen Gedanken aller Beteiligten reduziert bzw. sogar genutzt werden. Dabei können unterschiedliche Instrumente wie Workshops, Umfragen, MitarbeiterInnenpartizipation eingesetzt werden, um Widerständen zu begegnen.

## **1.2 Zielsetzung**

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, anhand von zwei ähnlichen Change Management-Projekten im Bereich der Software-Erneuerung in österreichischen Staatsbetrieben zu erarbeiten, wie mit auftretenden Widerständen bei mittleren Führungskräften und MitarbeiterInnen in der Praxis umgegangen wird bzw. umgegangen werden kann. Der Fokus der Untersuchung liegt auf dem Identifizieren der Maßnahmen, die bereits von den Verantwortlichen eingesetzt werden und welche die Projektbeteiligten als hilfreich empfinden würden. Darüber hinaus wird analysiert, welchen Einfluss eine höhere Partizipation und die Kommunikation auf den Projekterfolg ausüben sowie welche Rolle das Top-Management und Emotionen beim Aufkommen von Widerständen spielen.

## **1.3 Forschungsfrage**

Dieser Masterarbeit liegt folgende Hauptforschungsfrage zugrunde, welche im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden soll:

*Wie wird mit Widerständen, die bei mittleren Führungskräften und MitarbeiterInnen im Zuge einer Software-Einführung in österreichischen Staatsbetrieben auftreten, umgegangen?*

Diese zentrale Forschungsfrage wird anhand von sechs Leitfragen bearbeitet. Diese lauten wie folgt:

- (1) Wie beeinflusst die Kommunikation die Akzeptanz der neuen Software?*
- (2) Welche Rolle spielt die Partizipation der MitarbeiterInnen und Führungskräfte bei der Reduktion von Widerständen?*
- (3) Welche Rolle spielt das Top-Management, das Change Management-Projekte vorgibt, im Change Management-Prozess?*
- (4) Welche Unterschiede gibt es in Bezug auf Widerstände zwischen der MitarbeiterInnen- und mittleren Führungsebene bei Software-Einführungen?*
- (5) Wie wirken sich Emotionen auf das Entstehen von Widerständen bei MitarbeiterInnen und mittleren Führungskräften aus?*
- (6) Wie wirken sich die aufgrund von auftretendem Widerstand eingesetzten Instrumente auf den Projekterfolg aus?*

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in zwei große Teilbereiche: den Theorieinput und die empirische Studie. Zu Beginn wird ein theoretischer Input gegeben, welcher die Basis für die Ableitung der Forschungsfragen bildet. Dabei geht die Autorin zuerst auf Veränderungsprozesse im Allgemeinen ein. Es erfolgt eine Definition von Change Management und dessen Vergleich mit der klassischen Organisationsentwicklung. Anschließend werden das Grundmodell für Veränderungsprozesse und die Ursachen für diese aufgezählt sowie die Rolle von Emotionen in Veränderungsprozessen analysiert. Darauf folgend werden Widerstände im Zuge von Change Management-Prozessen thematisiert. In diesem Kapitel gibt es zu Beginn eine Erklärung darüber, was Widerstand konkret bedeutet und wie sich dieser äußert. Die Definition der Ursachen und der Motive für Widerstand, dessen Funktionen und die Widerstandsebenen nach Robert Dilts schließen an dieses Kapitel an. Es folgt das umfangreichste Theoriekapitel „Umgang mit Widerständen“, welches sich in die Kommunikations-, Qualifikations-, Motivations- und Organisationsinstrumente gliedert. Den Abschluss des Theorieteils bilden bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themenfeld.

Im empirischen Teil dieser Arbeit erfolgt zu Beginn die Beschreibung der Studie. Die Autorin erläutert das verwendete Studiendesign, die Methode, die eingesetzten Instrumente, den Leitfaden, der den durchgeführten Interviews zugrunde liegt, das Untersuchungsumfeld, die Stichprobe sowie die konkrete Durchführung der Studie. Im nächsten Schritt wird die Auswertungsmethode des Datenmaterials dargestellt. Der folgende Abschnitt des empirischen Teils umfasst eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse nach Themenbereichen. Auf diese folgen die Diskussion und die Interpretation der Ergebnisse, ein Vergleich der Ergebnisse mit der Grundlagentheorie sowie schließlich die Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfragen. Die kritische Würdigung und ein Ausblick runden diese Masterarbeit ab.

## 2 Theorie

In Kapitel 2 soll die theoretische Basis und somit ein grundlegendes Verständnis für die behandelte Thematik geschaffen werden. Das Theoriekapitel baut auf dem Thema „Change Management“ und Widerständen, die durch Veränderungen hervorgerufen werden, auf. Zu Beginn erfolgen eine Definition von Change Management sowie dessen Abgrenzung zur klassischen Organisationsentwicklung. Danach werden das Grundmodell für Veränderungsprozesse nach Kurt Lewin erläutert sowie die Ursachen für solche Prozesse gegeben. Zudem wird in einem eigenen Unterkapitel auf die Bedeutung von Emotionen im Zuge von Veränderungsprozessen eingegangen. Der Hauptteil der theoretischen Grundlage wird dem Thema „Widerstand“ und dem Umgang mit diesem sowie eingesetzten Instrumenten zur Reduktion des Widerstands gewidmet. Im Schlussteil von Kapitel 2 werden wissenschaftliche Studien zu dem behandelten Thema vorgestellt.

### 2.1 Definition Change Management

Veränderungsprozesse stellen heutzutage in Unternehmen nicht mehr eine dermaßen außergewöhnliche Maßnahme wie vor einigen Jahrzehnten dar (Simoës/Esposito, 2014, S. 324). Sämtliche Prozesse der globalen Veränderungen können dem Gebiet des Change Managements zugeordnet werden (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 30.09.2016). Aufgrund der Vielfältigkeit möglicher Definitionen wird von der Autorin folgende Definition gewählt: „The process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers.“ (Moran/Brightman, 2001, S. 111)

Der Begriff „Change Management“ wird in dieser Arbeit daher „als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen“ verstanden und synonym mit dem Begriff „Veränderungsmanagement“ verwendet (Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2006, S. 15)

Lt. Fröhlich (2014, S. 70) fallen unter Change Management-Handlungen einerseits Methoden, welche die Unternehmenskultur, die Kommunikation und das Verhalten der Beteiligten innerhalb von Organisationen beeinflussen sollen. Das können z.B. Trainings zu Teamentwicklungen, zur besseren KundInnenorientierung oder zu kulturellem Wandel sein. Unter diesem Aspekt kann Change Management auch als „Werkzeugkiste“ von Personalentwicklungs- und Schulungsabteilungen bezeichnet werden. Andererseits wird Change Management für Veränderungsprojekte verwendet, die innerhalb kürzester Zeit sehr viele Menschen betreffen. Als typische Veränderungsprojekte können Reengineeringprojekte, Fusionen, Post-Merger-Management-Projekte und Soft-

ware-Einführungen genannt werden. Change Management verfolgt hier die Intention, z.B. das Verständnis der Beteiligten über die Ziele, das Vorgehen im Projekt etc. zu erhöhen. Zudem trägt Change Management dazu bei, negativen Begleiterscheinungen von Veränderungsprozessen wie beispielsweise Skepsis, Widerständen, Ängsten und Konflikten effektiv entgegenzuwirken (Fröhlich, 2014, S. 70).

Beim Change Management geht es nicht um die inhaltliche Zieldefinition per se, sondern um die richtige Gestaltung des Weges von der Ausgangssituation zum Ziel. Change Management-Maßnahmen richten sich an das Innenleben einer Organisation und verfolgen eine Anpassung aufgrund von Vorgaben durch das Management (Lauer, 2014, S. 4). Change Management hat einen kurz- bis mittelfristigen Zeitfokus (Werther/Jakobs, 2014, S. 46).

Lt. Schott/Wick (2005, S. 1998) lassen sich vier Dimensionen von Change Management unterscheiden, welche als Kernaufgaben gelten und vom Top-Management durchgeführt werden müssen: die Identifikation des Veränderungsbedarfs, die Organisation des Veränderungsprojekts, die Motivation der Veränderungsbeteiligten und die Kommunikation der geplanten und erfolgten Veränderungen.

Change Management kann dabei helfen, einen positiven Einfluss auf die zuvor genannten vier Dimensionen zu nehmen, um so das Projekt erfolgreich zu machen: Erstens soll Change Management dafür sorgen, dass ein Unternehmen wirklich die Software, die sie tatsächlich benötigt, einführt. Zweitens sollen die AnwenderInnen der Software umfangreich auf die bevorstehende Nutzung der neuen Software vorbereitet werden. Drittens bildet Change Management die Schnittstelle zwischen Betriebsrat und Datenschutzbeauftragten, welchen ein Mitspracherecht zukommt. Viertens soll Change Management dabei helfen, die projektinterne Kommunikation zu verbessern (www.umsetzungsberatung.de, 13.01.2017).

## **2.2 Change Management und Organisationsentwicklung**

Oftmals werden die Begriffe „Change Management“ und „Organisationsentwicklung“ synonym verwendet. Das ist nur bedingt richtig, da den beiden Steuerungsformen von Veränderungsprozessen unterschiedliche Merkmale zugeschrieben werden. Um eine Differenzierung der Begriffe zu erhalten, werden in diesem Kapitel einige Unterschiede herausgearbeitet und gegenübergestellt.

Eine Definition von Organisationsentwicklung lautet nach Bowman/Asch (1987, S. 219) wie folgt: „Organisationsentwicklung ist ein langfristiges Interventionsprogramm in soziale Prozesse von Organisationen, unter Verwendung von Prinzipien und Praktiken

der Verhaltenswissenschaften mit dem Ziel, Verhaltens- und Einstellungsänderungen herbeizuführen, die zu gesteigerter organisationaler Effektivität führen.“ Zu den wichtigsten Charakteristika dieser Form der organisationalen Veränderung zählen die Langfristigkeit und die Partizipation der Betroffenen (Werther/Jacobs, 2014, S. 45). Diese Aspekte sind für den Erfolg des Veränderungsprozesses ausschlaggebend und stellen wesentliche Merkmale für die Abgrenzung von Change Management dar (Werther/Jacobs, 2014, S. 45). Steht bei Change Management-Projekten das technische Verständnis einer Organisation im Vordergrund, dominiert in der Organisationsentwicklung die ganzheitliche Perspektive – bestehend aus personeller und struktureller Sichtweise. Des Weiteren legt Organisationsentwicklung den Fokus einerseits auf die langfristigen wirtschaftlichen Ziele einer Organisation, andererseits auf die sozialen Ziele der MitarbeiterInnen – also auf die Wertschätzung, die Arbeitsplatzqualität und potenzielle Entfaltungsmöglichkeiten (Werther/Jakobs, 2014, S. 46). Diese beiden Seiten der Zielsetzung sollen miteinander in Einklang gebracht werden. Der Prozess stellt eine Hilfe zur Selbsthilfe und einen ganzheitlichen Ansatz dar (organisationsberatung.net, 01.10.2016). Zudem orientiert sich Organisationsentwicklung an den Prozessen selbst (Werther/Jakobs, 2014, S. 50). Um Organisationsentwicklungsprozesse zu steuern, werden BeraterInnen, Coaches und TrainerInnen eingesetzt, welche idealerweise ein wirtschaftliches Hintergrundwissen mitbringen. Im Gegensatz dazu haben Change Management-BeraterInnen oft eher technisches Wissen.

Eine Definition von Change Management wurde bereits im vorangehenden Kapitel auf Seite 5 gegeben. Im Change Management wird „die Hilfe zur Selbsthilfe“ durch das „Prinzip der Selbstverantwortung“ erweitert. Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung verfolgen Change Management-Prozesse zeitlich beschränkt ein ganz bestimmtes Ziel. Steht in der Organisationsentwicklung die MitarbeiterInnenpartizipation im Vordergrund, erfolgt im Change Management die Gestaltung des Veränderungsprozesses top-down, die Initiative geht also vom Management aus (Werther/Jakobs, 2014, S. 50; organisationsberatung.net, 01.10.2016). Der Erfolg eines Veränderungsprojekts hängt davon ab, ob sich das Top-Management zur richtigen Zeit mit der entsprechenden Situation auseinandersetzt (Berner, 2010, 9). Richtet sich Organisationsentwicklung eher an den Prozessen aus, steht beim Change Management das Projekt im Mittelpunkt (Werther/Jakobs, 2014, S. 50).

In Tabelle 1 wird ein Überblick über die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale von Organisationsentwicklung und Change Management gegeben.

Tabelle 1: Unterschiede Organisationsentwicklung – Change Management

	Organisationsentwicklung	Change Management
Entstehung des Begriffs	Sozialwissenschaftlich geprägter Begriff für geplanten Wandel auf organisationaler Ebene, d.h. bezogen auf die gesamte Organisation	Sammelbegriff aus umgangssprachlicher Perspektive für beliebige Veränderungen in Organisationen
Organisationsverständnis	Ganzheitliche Perspektive aus personeller (z. B. Führung und Kommunikation) und struktureller (z. B. Strukturen und Prozesse) Perspektive auf die Organisation als einzigartiges System	Oftmals eher technisches Verständnis von Organisationen, d.h. Management von Veränderungen analog zu Projektmanagement und zur Veränderung technischer Systeme
Schwerpunkte	Langfristig angelegte Veränderungsmaßnahmen zur nachhaltigen Veränderung der Organisation, z.B. im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit oder auf Fusionen	Optimierungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, z. B. bezüglich Kostensenkung oder Qualitätsmanagement, Restrukturierungen etc.
Zeitliche Perspektive	Mittel- bis langfristige Perspektive der Planung und Umsetzung	Kurz- bis mittelfristige Perspektive der Planung und Umsetzung
Typische Protagonisten	Prozessberater mit Schwerpunkten in Beratung, Coaching und Training, oftmals sozialwissenschaftliche Ausbildungshintergründe	Wirtschafts- und naturwissenschaftlich orientierte Berater mit oftmals technischer Perspektive auf Veränderung
Zentrale Annahmen	Partizipation, das Streben aller Menschen nach Weiterentwicklung und die lernende Organisation	Verordnung von Veränderungen nach dem Prinzip des Bombenwurfs

Quelle: Doppler/Lauterburg, 2008; Schiessler, 2014; Von Rosenstiel, 2003 (zitiert in Werther, Jacobs, 2014, S. 46)

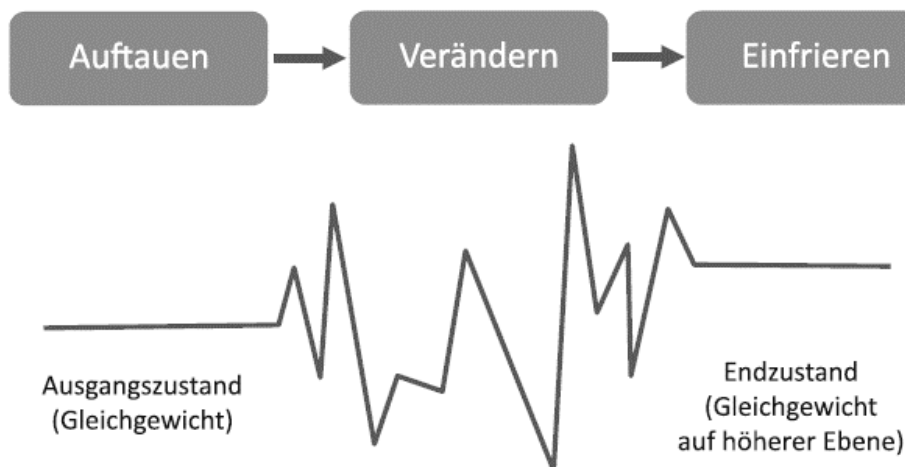
Die Grenze zwischen Change Management und Organisationsentwicklung verschwimmt teilweise, deshalb gibt es Merkmale, die sich überlappen, und solche, die sich markant unterscheiden. Für diese Arbeit wird der Begriff Change Management verwendet, weil Software-Einführungen in den meisten Fällen top-down und ohne Partizipation der MitarbeiterInnen implementiert werden. Zudem treffen in Staatsbetrieben meist die Stellen Entscheidungen, die in der Hierarchie weit oben angesiedelt sind.

### 2.3 Grundmodell für Veränderungsprozesse (Kurt Lewin)

Sämtliche Change Prozesse liegen dem 3-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung von Kurt Lewin (1947) zugrunde, auf dem viele Organisationsentwicklungsmodelle aufbauen, z.B. das 8-Stufen-Modell von John Kotter (1996) (Werther/Jacobs, 2014, S. 50f.). Stellvertretend wird in der vorliegenden Arbeit das Grundmodell nach Kurt Lewin

beschrieben. Der 3-stufige Phasenablauf zeigt, wie Organisationen und Einzelpersonen einen Veränderungsprozess aufgrund ihrer Gedanken, ihrer Emotionen und ihrem Handeln durchlaufen (Rank/Scheinpflug, 2010, S. 26). Das bedeutet, dass sich nicht jede/r Betroffene zur gleichen Zeit in der gleichen Phase befinden muss. Dies ist vielmehr abhängig von den persönlichen Einstellungen der Personen (Werther, Jacobs, 2014, S. 52). In Abbildung 1 werden die einzelnen Phasen des Modells grafisch dargestellt und anschließend erklärt.

Abbildung 1: 3-Phasen-Modell nach Lewin



Quelle: Werther/Jacobs (2014, S. 52)

In der ersten Phase – in der Phase des *Unfreezing/Auftauens* - werden nach Meisel/Feld (2009, S. 89) der IST-Zustand hinterfragt, die Dringlichkeit und die Motivation für den Veränderungsprozess vermittelt sowie alte Routinen durchbrochen. Es wird an der Bereitschaft der Beteiligten, am Projekt teilzunehmen, gearbeitet und fördernde Kräfte aktiviert (Rank/Scheinpflug, 2010, S. 26). Es folgt die *Change/Veränderungs-Phase*, in welcher durch eine Änderung der Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe der eigentliche Veränderungsprozess stattfindet (Meisel/Feld, 2009, S. 89). Ziel ist es, „aus Betroffenen Beteiligte zu machen (Rank/Scheinpflug, 2010, S. 26f.). Dies zählt zu den Aufgaben von mittleren Führungskräften (Rank/Scheinpflug, 2010, S. 29). In dieser Phase soll den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur Partizipation an der Mitarbeit an Konzepten eingeräumt und ihnen teilweise die Verantwortung für die Projektleitung übertragen werden. Dies hat zur Folge, dass sich die MitarbeiterInnen aktiv in das Projekt einbringen und es so schneller akzeptieren (Rank/Scheinpflug, 2010, S. 26ff.). Abgeschlossen wird der Veränderungsprozess in der Freezing-Phase, auch Stabilisierungsphase genannt. Damit die Veränderung langfristig implementiert werden kann, ist es unabdingbar, die stattgefundenen Veränderungen in das Unternehmen und den Bezugsrahmen zu verankern, sprich den neuen Prozess *einzufrieren* (Meisel/Feld,

2009, S. 89). Wichtig ist, den MitarbeiterInnen an dieser Stelle des Prozesses zu signalisieren, dass die Veränderung jetzt nicht abgeschlossen ist, sondern aufgrund des immer währenden Veränderungsbedarfs – hervorgerufen durch die Außenwelt der Organisation - zukünftig weitere Veränderungen notwendig sein werden (Rank/Scheinpflug, 2010, S. 26).

Warum Veränderungsprozesse in Unternehmen notwendig und so wichtig sind, wird im nachfolgenden Kapitel behandelt.

## **2.4 Ursachen für Veränderungsprozesse**

Veränderungsprozesse sind aufgrund der schnelllebigen Zeit erforderlich.

Es lassen sich unternehmensexterne und -interne Gründe für Change Management-Prozesse identifizieren.

Externe Gründe entstehen durch die dynamische, komplexe Unternehmensumwelt (Vahs, 2009, S. 212ff.). Diese strebt nach kürzeren Produktlebenszyklen, steigendem Wettbewerbsdruck, Globalisierung, Liberalisierung sowie gesellschaftlichem Wertewandel (Vahs, 2009, S. 212ff.). Die Änderung der Marktlage, globale Krisen, neue Technologien, Veränderungen des Umfelds wie etwa Privatisierungen und Outsourcing, Änderungen der Rohmaterialien, neue Gesetze und Veränderungen der Kundenorientierung können als weitere externe Ursachen aufgezählt werden (Hashim, 2013, S. 685; Mabin/Forgeson/Green, 2006, S. 16).

Interne Gründe dagegen umfassen Fehlentscheidungen, Veränderungen der Unternehmensstrategie und der Unternehmensleitung, Organisationsstarrheit und Betriebsblindheit sowie Fusionen, Projektarbeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation sowie neue Produkte und eine neue Art der Produktherstellung (Hashim, 2013, S. 686; Kraus et al., 2006, S. 16; Vahs, 2009, S. 212ff.). All diese internen und externen Ursachen können dazu führen, dass eine Change Management-Maßnahme notwendig wird.

## **2.5 Emotionen in Veränderungsprozessen**

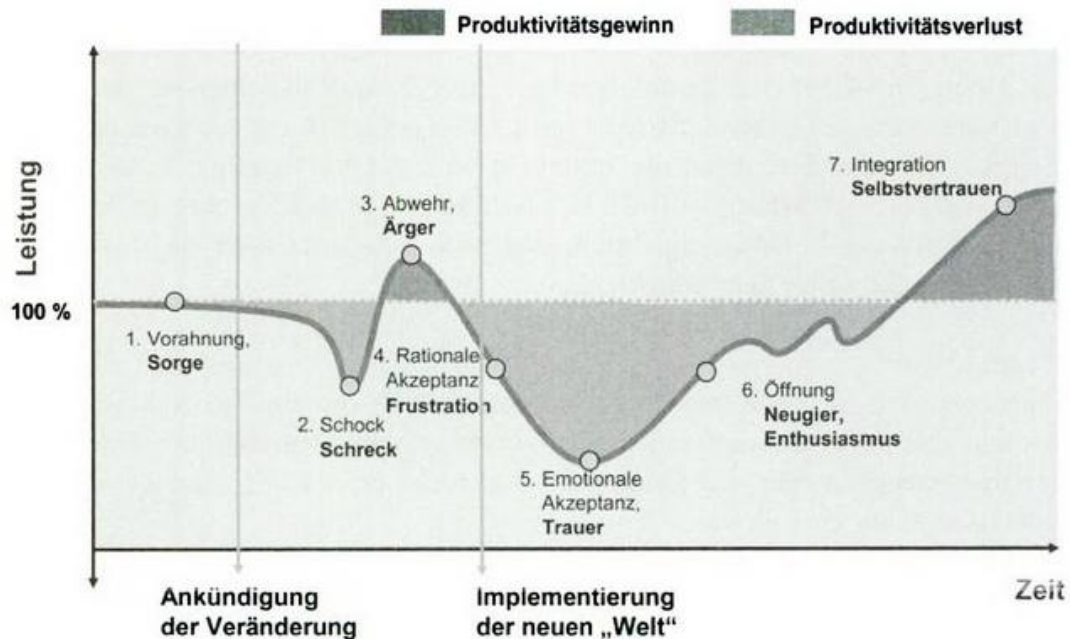
Jede Veränderung wirkt sich nach Namokl/Rösner (2010, S. 42) auf die emotionale Verfassung der Betroffenen aus. Als Emotionen gelten in der Arbeitspsychologie „innere Empfindungen, die angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden“ (wirtschaftslexikon.gabler.de, 26.03.2017). Dazu zählen z.B. Freude, Kummer, Überraschung oder Angst (wirtschaftslexikon.gabler.de, 26.03.2017). Emotionen sind daher ein wesentlicher Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Veränderungsprozesses (Namokl/Rösner, 2010, S. 43). Obwohl das Wissen



über die Existenz von Emotionen im Rahmen von Change Management-Prozessen in Unternehmen vorhanden ist, werden sie oft ignoriert und sogar als störend und unpassend empfunden. Die Entwicklung von Emotionen in Veränderungsprozessen lässt sich anhand des Emotionsmodells von Streich (1997) in sieben Phasen unterteilen. Die Einflussmöglichkeiten seitens der Beteiligten variieren in den verschiedenen Phasen, wodurch unterschiedliche Emotionen entwickelt werden. Werden diese Phasen von den Verantwortlichen des Change Management-Prozesses berücksichtigt, können sie schneller und gezielter auf Widerstände reagieren (Namokl/Rösner, 2010, S. 43; Werther/Jacobs, 2014, S. 52).

In Abbildung 2 werden die Phasen der emotionalen Veränderung, welche durch unterschiedliche Energie-Level geprägt sind, grafisch dargestellt.

Abbildung 2: Emotionsmodell (Streich)



Quelle: Roth (2000, zitiert in Rank/Scheinpflug, 2010, S. 23)

An dieser Stelle werden die einzelnen Phasen des dargelegten Modells näher erläutert (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f./www.3minutencoach.com, 29.11.2016).

**1. Vorahnung/Sorge:** In dieser Phase befinden sich die Verantwortlichen des Change Management-Prozesses in der Planungsphase. Es werden keine offiziellen Informationen zum Projekt weitergegeben. Die MitarbeiterInnen spüren, dass sich etwas anbahnt und nehmen verwirrende, teilweise auch falsche Informationen auf, wodurch Unsicherheit und Gerüchte entstehen (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f.; www.3minutencoach.com, 29.11.2016).

**2. Schock:** Wird die Entscheidung über die Veränderungsmaßnahme von den Verantwortlichen offen an die MitarbeiterInnen kommuniziert, dominieren Schock, Angst, Machtlosigkeit und Handlungsunfähigkeit. Die MitarbeiterInnen glauben, dass nun die Vorahnung aus Phase 1 bestätigt werde und sind meist nicht gewillt, sich auf das Projekt einzulassen (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f.; [www.3minutencoach.com](http://www.3minutencoach.com), 29.11.2016).

**3. Abwehr/Widerstand:** Wenn die Betroffenen bemerken, dass der Veränderungsprozess startet, zeigen sie oft Ablehnung gegenüber dem Neuen durch Widerstand, welcher durch Ärger und Wut geprägt ist. In dieser Phase schüren die Betroffenen die Hoffnung, das Veränderungsvorhaben noch stoppen oder zumindest beeinflussen zu können, wodurch starke Energien freigesetzt werden. Zudem wird die Dringlichkeit der Maßnahme nicht akzeptiert (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f.; [www.3minutencoach.com](http://www.3minutencoach.com), 29.11.2016).

**4. Einsicht/rationale Akzeptanz:** Mit fortschreitender Projektdauer wird die Wut durch die Einsicht abgelöst, dass die Maßnahme nicht mehr zu stoppen ist und der eigene Einfluss gering ist. Auf der einen Seite zeigen die Betroffenen Akzeptanz, auf der anderen sind sie gekränkt und frustriert. Ein Mitmachen beim Projekt ist eher vom Gedanken geprägt, die unangenehme Situation möglichst schnell zu beenden als von einer emotionalen Beschäftigung mit der Change Management-Maßnahme (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f.; [www.3minutencoach.com](http://www.3minutencoach.com), 29.11.2016).

**5. Trauer/emotionale Akzeptanz:** Am emotionalen Tiefpunkt angelangt, kommt es hier zu einem bedeutenden Wendepunkt im Veränderungsprojekt. Die Verarbeitung der Trauer über den Verlust der Vergangenheit führt zu einer emotionalen Akzeptanz der Notwendigkeit des Wandels. Es kommt allerdings auch zum stärksten Produktivitätsverlust im Emotionsprozess (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f.; [www.3minutencoach.com](http://www.3minutencoach.com), 29.11.2016).

**6. Öffnung/Neugier:** Ab diesem Zeitpunkt zeigen die Beteiligten Interesse am Ausprobieren des Neuen. Das Vergangene ist abgeschlossen, der Lernprozess steht im Vordergrund. Als Folge steigt nun erstmals das Produktivitätsniveau *über* das Ausgangslevel (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f.; [www.3minutencoach.com](http://www.3minutencoach.com), 29.11.2016).

**7. Integration:** Wenn die Change Management-Maßnahme erfolgreich implementiert wurde und das System wieder stabil ist, verbreiten sich Stolz und Euphorie. Die Systemleistung steigt weiter an. Neu entwickelte Perspektiven wirken positiv auf das Selbstvertrauen und die Veränderungskompetenz des/der individuellen Mitarbeiters/in

und der Organisation (Namokel/Rösner, 2010, S. 43f.; [www.3minutencoach.com](http://www.3minutencoach.com), 29.11.2016).

Abschließend kann festgehalten werden, dass Angst und Verunsicherung eine natürliche Reaktion auf Veränderungen darstellen und eine bedeutende Funktion bei der Verwirklichung von Change Management-Projekten erfüllen, welche konstruktiv behandelt werden muss (Doppler/Lauterburg, 2014, S. 97).

## **2.6 Widerstand in Change Management-Prozessen**

Widerstand ist der ständige Begleiter eines Change Management-Prozesses. Dort, wo gelernt wird, gibt es auch Widerstand (Doppler/Lauterburg, 2014, S. 354). Lt. einer Hernstein-Studie scheitern 38 % der Change Management-Projekte, wobei der Widerstand von MitarbeiterInnen als Hauptursache (30 %) für dieses Scheitern hervorgehoben werden kann (Schott/Wick, 2005, S. 196).

Nach Doppler/Lauterburg (2014, S. 354) verlangt Widerstand von den Projektverantwortlichen, eine Pause einzulegen, um über die Widerstände zu reflektieren, damit die Betroffenen „ins Boot“ geholt werden können. Das ist in Hinblick auf den im Regelfall vorherrschenden Zeitdruck nicht immer einfach, weshalb Widerstand oft als lästig und unakzeptabel empfunden wird (Doppler/Lauterburg, 2014, S. 354). Damit ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann, müssen sich die Projektverantwortlichen den Widerständen konstruktiv annehmen und an ihnen arbeiten.

Insbesondere in Change Management-Projekten treten Widerstände auf, weil durch die Top-Down-Entscheidung keine Möglichkeit zur Partizipation der MitarbeiterInnen oder zur Diskussion besteht (Fröhlich, 2014, S. 69). Es sollte nicht das Auftreten von Widerständen für Aufsehen sorgen, sondern das Ausbleiben derer (Doppler, 2009, S.12).

In diesem Unterkapitel werden daher grundlegende Informationen über auftretende Widerstände in Change Management-Projekten gegeben. Der Definition folgen die Erläuterung der unterschiedlichen Widerstandsformen, die Merkmale und Ursachen sowie die Funktionen von Widerständen. Die Widerstandsebenen der Veränderung nach Roberts Dilts bilden den Abschluss des Kapitels. Dabei wird aufgrund des Untersuchungsdesigns immer wieder speziell auf Software-Einführungen in Staatsbetrieben eingegangen.

### 2.6.1 Definition Widerstand

Als Grundlage dieser Arbeit verwendet die Autorin folgende Begriffsdefinition von Widerstand: Lt. Doppler/Lauterburg (2014, S. 354) spricht man von Widerstand, „wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen und durch passives Verhalten unterlaufen werden“. Widerstand wird als Funktion einer sozial konstruierten Umwelt gesehen, in der die Menschen handeln (Ford/Ford/Mcnamara, 2002, S. 108).

Nach Brem (1966, S. 3ff.) wird Widerstand - eingebettet in den psychologischen Kontext der Reaktanztheorie - als eine Reaktion auf eine Freiheitseinengung beschrieben. Die betroffenen Personen versuchen, durch den Widerstand die vermeintlich genommene Handlungsfreiheit wiederzuerlangen. Berner (2010, S. 13) führt an, dass die Intensität dieses Widerstands von der subjektiven Wichtigkeit der Einengung, dem Umfang der wahrgenommenen Einschränkung, der persönlichen Bereitschaft, Widerstand zu leisten und der Überzeugung, dass die Person vor der Einschränkung mehr Freiheit hatte, abhängt.

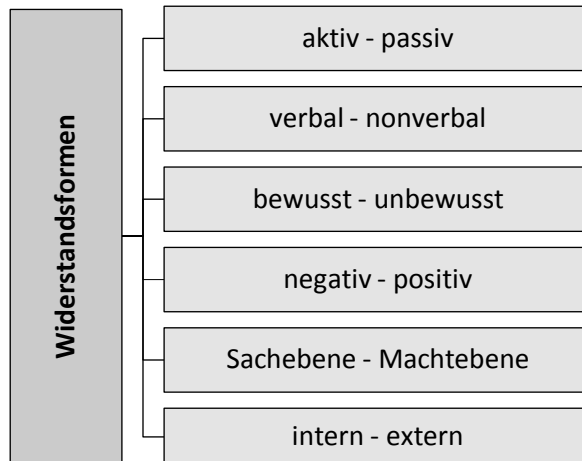
Jiang/Huhanna/Klein (2000, S. 26) nennt drei Perspektiven, aus denen Widerstand in Bezug auf Software betrachtet werden kann: die personenorientierte, die systemorientierte und die interaktionale. Die personenorientierte Perspektive geht davon aus, dass der Widerstand aufgrund persönlicher Einstellungen entwickelt wird. Die Systemorientierung sieht Widerstand dagegen als eine Reaktion auf das Design, die Technologie und das User-Interface. Die dritte Perspektive, welche auf die Interaktion fokussiert, macht weder die persönliche noch die technologische Komponente für den Widerstand verantwortlich. Vielmehr geht diese Perspektive davon aus, dass sich die Gründe für Widerstände aus dem individuell empfundenen Gewinn und Verlust, der durch einen Vorher-Nachher-Vergleich entsteht, ergeben.

Staatsbetriebe kämpfen mit dem Vorurteil, eher veränderungsresistent zu agieren. Das geht wahrscheinlich darauf zurück, dass in solchen Organisationen sehr starre Strukturen und Hierarchien herrschen und viele MitarbeiterInnen schon sehr lange in der gleichen Organisation arbeiten. Aus diesem Grund nimmt die Autorin an, dass es in Staatsbetrieben vermehrt zu Widerständen kommt.

## 2.6.2 Widerstandsformen und Merkmale

Widerstände lassen sich nach unterschiedlichen Äußerungsformen einteilen, welche in Abbildung 3 dargestellt werden. Darauf aufbauend werden die verschiedenen Arten genauer erläutert.

Abbildung 3: Widerstandsformen



Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Unterscheidung zwischen aktivem und passivem Widerstand kann gleichzeitig auf verbalen und nonverbalen Widerstand eingegangen werden.

Nach Kraus et al. (2006, S. 62f.) kann aktiver Widerstand von den Verantwortlichen leicht erkannt werden, weil er offen gezeigt wird. Angriff lautet die Devise der Betroffenen. Verbal - also durch Reden - zeigt sich aktiver Widerstand durch das Streuen von Gerüchten, Streit, Gegenargumentationen und Vorwürfen. Nonverbal - also durch das Verhalten - entstehen Aufregung, Intrigen, Gruppenbildungen und eine abwertende Gestik bzw. Mimik. Aktiver Widerstand blockt die angestrebte Veränderungsmaßnahme und deren Umsetzung offensichtlich ab. Passiver Widerstand ist dagegen weitaus schwieriger zu erkennen. Hier dominiert die Flucht vor der Veränderungsmaßnahme. Passiver Widerstand ist bei verbaler Äußerung gekennzeichnet durch Schweigen, Lächerlich Machen über die angestrebte Veränderung, bagatellisieren und ausweichen. Nonverbal zeigen sich Lustlosigkeit, Unaufmerksamkeit, innere Kündigung und vermehrte Krankenstandstage bei den Betroffenen (Doppler, 2009, S. 12).

Widerstände können nach ihrer Bewusstheit und Unbewusstheit differenziert werden (Cacaci, 2006, S. 88). Lt. Cacaci (2006, S. 88) werden bewusste Widerstände nach einer Beurteilung der geplanten Change Management-Maßnahme von den Personen absichtlich gezeigt. Bei unbewussten Widerständen dagegen entscheiden sich die Personen nicht explizit für eine bestimmte Handlungsweise, sodass sie es selbst meist

nicht wahrnehmen, wenn sie Widerstand ausüben. Zurückzuführen ist dieser unbewusste Widerstand auf Routinetätigkeiten, mangelnde Informationen und unzureichende Schulungen. Die Betroffenen denken gar nicht daran, dass ihre Handlungen mit Widerstand verbunden sind und sehen sich selbst als vollkommen unschuldig.

Alle bisher genannten Widerstandsformen werden mit negativen Einstellungen und Kontraproduktivität assoziiert (Waddell/Sohal, 1998, S. 543). Widerstand kann aber auch ein nützliches Tool in Change Management-Projekten darstellen (Waddell/Sohal, 1998, S. 544). Nach Cacaci (2006, S. 90) ist Widerstand dann positiv, „wenn dieser offen eine negative Entwicklung des Unternehmens verhindern möchte“ und sich demnach durch offene, konstruktive Kritik äußert. Die Beurteilung, ob ein Widerstand positiv oder negativ wirkt, ist allerdings keineswegs einfach (Mabin et al., 2001, S. 170). Positiver Widerstand gilt insbesondere bei Software-Einführungen wichtig, weil es hier zu technischen Mängeln kommen kann.

Ford/Ford (2009, S. 103, zitiert in Simoes/Esposito, 2014, S. 327) betonen Folgendes: „Resistance, properly understood as feedback, can be an important resource in improving the quality and clarity of the objectives and strategies at the heart of a change proposal. And, properly used, it can enhance the prospects for successful implementation“.

Widerstand kann zu einer Reflexion über das eigene Verhalten anregen und das Veränderungstempo bei Bedarf reduzieren. Grundsätzlich werden durch positiven Widerstand bisher unbekannte Probleme aufgedeckt, welche für den weiteren Projektverlauf erfolgsversprechend sein können ([www.projektmanagementhandbuch.de](http://www.projektmanagementhandbuch.de), 10.12.2016).

Sach- und Machtwiderstände betreffen nach Lauer (2014, S. 54f.) Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Sachwiderstände treten häufig auf Ebene der MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit niedriger Verantwortung auf. Sie entstehen durch die Angst vor Überforderung und durch neue Anforderungen, die aus dem Veränderungsprozess möglicherweise entstehen. Die betroffenen Personen interpretieren die Change Management-Maßnahme als Kritik an ihrer bisherigen Arbeitsweise und fürchten den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Machtwiderstände dagegen treten im Mittel- oder Top-Management auf. Führungskräfte befürchten, dass sich ihre Einflussmöglichkeiten und ihre Reputation, z.B. durch Umorganisationen, im Unternehmen verringern. Außerdem gehen Change Management-Projekte oft mit einer Ressourcenreduktion einher. Insbesondere Software-Projekte verfolgen oft die Intention, Prozesse zu automatisieren, wodurch in weiterer Folge Stellen eingespart werden können. Damit in Zusammenhang steht oft ein Status- und Machtverlust. Bei Machtwiderständen werden häufig Sachar-

gumente vorgeschoben, um zu verdecken, dass dabei eigentlich individuelle Interessen durchgesetzt werden wollen (Lauer, 2014, S. 54f.).

Zuletzt können Widerstände danach eingeteilt werden, ob sie von den Organisationsmitgliedern selbst oder von externen Betroffenen ausgeübt werden. Da die Stakeholder von Unternehmen unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen, können sie unterschiedlich stark auf Change Management-Projekte einwirken (Bateh/Castaneda/Farah, 2013, S. 113; Cacaci, 2006, S. 88; Hänsel/Gotwald, 2014, S. 3).

Widerstand kann sowohl bei Individuen bzw. kleineren Gruppen als auch auf Unternehmensebene auftreten. Demnach lassen sich auch unterschiedliche Anzeichen und Merkmale für den Widerstand erkennen.

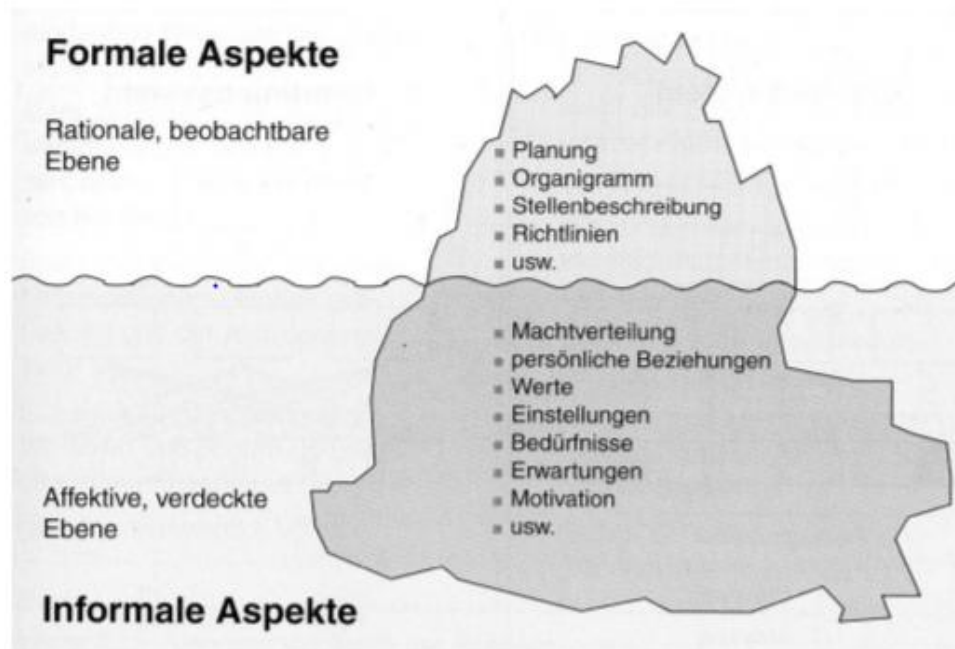
Personen, die mit dem Veränderungsprojekt nicht einverstanden sind, nehmen bewusst eine ablehnende Grundhaltung ein und zeigen diese gegenüber den Verantwortlichen oft durch distanziertes Verhalten oder ungerechtfertigte Kritik gegenüber der Projektarbeit (Agboola/Salawu, 2011, S. 237; Cacaci, 2006, S. 47). Ein typisches Anzeichen ist, dass die alltägliche Arbeit und Entscheidungsprozesse nur sehr langsam passieren (Doppler/Lauterburg, 2014, S. 356). Häufig wird Widerstand von einem Rückgang der Leistung begleitet, insbesondere wenn eine bestimmte Leistung für das Change Management-Projekt essentiell wäre, was schließlich in einem „Dienst nach Vorschrift“ resultiert (Cacaci, 2006, S. 47). In einem Software-Projekt könnten das beispielsweise das Verweigern von Tests, unzureichendes Programmieren der Software oder das Nicht-Aneignen der neuen Software sein. Im Zusammenhang damit steht das Zeitverschwenden durch das Diskutieren nebensächlicher Fragestellungen, welches darin endet, dass der „rote Faden“ verloren geht. Zudem geben die Betroffenen keine klaren Antworten auf gestellte Fragen. Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit können als Symptome für Widerstand erkannt werden (Doppler/Lauterburg, 2014, S. 356f.). Cacaci (2006, S. 47) zeigt auf, dass Personen mit Widerstand zudem gegenüber KollegInnen häufig eine höhere Aggressivität an den Tag legen, welche sich durch Gereiztheit und unkontrollierte Wutausbrüche zeigt. Immer wieder bilden sich Widerstandskoalitionen, die darauf aus sind, andere Betroffene in deren Meinung zu beeinflussen und ihnen eine ablehnende Haltung zu vermitteln.

### **2.6.3 Ursachen und Motive für Widerstand**

Die Gründe für Widerstand können nur schwer identifiziert und nachvollzogen werden, weil sie von den Betroffenen in den meisten Fällen nicht offen gelegt werden (Kraus et al., 2006, S. 62).

Wie schon in Kapitel 2.6.2 erläutert, gibt es offene und versteckte Widerstände. So lassen sich die Ursachen für Widerstände nach dem Eisberg-Modell einteilen. In Abbildung 4 wird dieses Modell grafisch dargestellt.

Abbildung 4: Eisberg-Modell



Quelle: Vahs (2003, S. 108)

Wie aus Abbildung 4 ersichtlich können Widerstände auf formale und informale Aspekte zurückgehen. Es ist erkennbar, dass der größte Teil der Widerstände unter der Wasseroberfläche - also unsichtbar ist.

Über der Wasseroberfläche sind die Ursachen, die auf rationaler Ebene angesiedelt sind. Sie sind auf die Sachebene zurückzuführen und beobachtbar sowie logisch nachvollziehbar. Diese sogenannten formalen Aspekte beziehen sich beispielsweise auf Planungen, Stellen und Richtlinien. Eine formaler Grund für den Widerstand bei Software-Einführungen kann sein, dass eine andere Software-Lösung als besser und nützlicher eingestuft wird, weil sie z.B. bessere Daten liefert oder eine leichtere Bedienung bietet (Bateh et al., 2013, S. 113; Hashim, 2013, S. 689; Kotter/Schlesinger, 2008, S. 3; Vahs, 2003, S. 108; [www.projektmanagementhandbuch.de](http://www.projektmanagementhandbuch.de), 10.12.2016).

Unter der Wasseroberfläche des Eisbergs liegen die informalen Aspekte, welche sich auf Machtverteilungen, persönliche Beziehungen, Einstellungen und Werte sowie die Motivation der Beteiligten beziehen (Vahs, 2003, S. 108). Die formalen Aspekte beinhalten unterschiedliche Ausprägungen von Angst: die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, die Angst vor Transparenz sowie die Angst, Neues lernen zu müssen. Als



formale Ursachen können zudem ein hoch ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, Wissenslücken und andere Eigeninteressen und damit verbunden ein Prioritätskonflikt identifiziert werden (Bateh et al. 2013, S. 113; Hashim, 2013, S. 689; [www.projektmanagementhandbuch.de](http://www.projektmanagementhandbuch.de), 10.12.2016). Betrachtet man die formalen Aspekte, kann festgestellt werden, dass diese auf die Persönlichkeit einer Person zurückgeführt werden können. Nach Doppler/Lauterburg (2014, S. 355) können bei den persönlichen Ursachen drei weitere unterschieden werden. Erstens, die Betroffenen verstehen die Dringlichkeit und die Motive der Change Management-Maßnahme nicht. Zweitens, die Betroffenen verstehen zwar die Maßnahme, aber sie wollen das ihnen Gesagte nicht glauben. Drittens, die Betroffenen haben alles verstanden und glauben dies auch, allerdings hemmt sie die Erwartung vor negativen Konsequenzen der Maßnahme daran „mitzugehen“.

„Erst, wenn die Gründe für die Ablehnung herausgearbeitet sind, kann der Widerstand konstruktiv bearbeitet werden.“ (Kraus et al., 2006, S. 63)

Obwohl es nicht möglich ist, alle Ursachen für den Widerstand zu kennen, scheint es unabdingbar für die Verantwortlichen, sich mit den Hintergründen des Widerstands auseinandersetzen und zu versuchen, sie zu verstehen. Möglicherweise ist die Kritik der Betroffenen berechtigt und kann für eine Kurskorrektur im Projekt und für neue Lösungen genutzt werden - Stichwort positiver Widerstand (Aladwani, 2001, S. 269; Kraus et al., 2006, S. 64). Außerdem können Emotionen als Ursache für den Widerstand genannt werden, welche allerdings auch durch den Widerstand per se ausgelöst werden können. Dazu gibt es in Kapitel 2.5 eine ausführliche Erläuterung.

Die Frage, warum bei Softwareprojekten so oft Widerstände aufkommen, ist leicht zu beantworten. Neue Softwarepakete greifen in fest eingefahrene Prozesse und Strukturen ein und streben häufig nach Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen. Dadurch nimmt die Veränderungsmaßnahme erheblichen Einfluss auf die Abwicklung des Tagesgeschäfts durch die MitarbeiterInnen. Ein Aufbrechen von Informations- und Machtstrukturen ist bei den NutzerInnen mit zusätzlichem Aufwand verbunden und bringt die Gefahr, für die Dauer der Umgewöhnungsphase ineffizient zu arbeiten, was wiederum mit der Angst vor Überstunden und dem Arbeitsplatzverlust in Zusammenhang steht. Widerstände zeigen sich hier in der Inflexibilität und der Ablehnung der Bedienung der neuen Software oder der angeblich langsamen Auffassungsgabe von UserInnen ([www.perspektive-blau.de](http://www.perspektive-blau.de), 13.01.2017). Aladwani (2001, S. 269) und Ford et al. (2002, S. 107) führen zwei weitere Quellen für Widerstand in Software-Projekten an: das empfundene Risiko der Innovation und die Gewohnheit bzw. die Bedrohung des Status quo. Eine Software-Implementierung kann daher nicht als rein rationaler

Prozess gesehen werden, wobei die Ursachen abhängig von der Software variieren (Jiang et al., 2000, S. 26).

#### 2.6.4 Funktionen von Widerstand

Bei Betrachtung der vorangehenden Kapitel ist erkennbar, dass Widerstand bestimmte Funktionen erfüllt und einen großen Nutzen für Organisationen darstellt. Zum einen bietet Widerstand Schutz für Teams und ganze Organisationen vor Überforderung und schlecht durchdachten, sinnlosen, mit negativen Konsequenzen behafteten Veränderungsprojekten. Widerstand produziert immer Energie, steht für Interesse und die Betroffenheit von MitarbeiterInnen, was für das Gelingen eines Projekts essentiell ist, egal ob das Interesse positiv oder negativ behaftet ist. Zeigen die MitarbeiterInnen gar keinen Widerstand, können die Verantwortlichen das als Zeichen deuten, dass keine Veränderung passiert. Widerstand kann als Informationsquelle der eigenen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen dienen; ebenso wird dadurch eine Reflexion ausgelöst (organisationsberatung.net, 01.10.2016; www.lead-conduct.de, 30.12.2016).

#### 2.6.5 Widerstandsebenen

An dieser Stelle soll das Modell der logischen Ebenen der Veränderung von Robert Dilts gebracht werden (Kraus et al., 2006, S. 113). Diese Ebenen umfassen die Umwelt, das Verhalten, die Fähigkeiten, das Glaubenssystem und die Identität der Betroffenen, welche in Veränderungsprojekten „berührt“ werden. In Abbildung 5 sind diese Ebenen als Pyramide dargestellt - mit der Umwelt als Basis und der Identität einer Person als Spitze (Kraus et al., 2006, S. 113).

Abbildung 5: Widerstandsebenen bei Veränderungen nach Robert Dilts



Quelle: Eigene Darstellung (nach [www.projektmanagementhandbuch.de](http://www.projektmanagementhandbuch.de), 10.12.2016)

Bemerken die Verantwortlichen, dass ein Problem bzw. Widerstand in einem Change-Projekt auftritt, sollte zuerst erhoben werden, welche dieser logischen Ebenen betroffen sind.

Die unterste Ebene bildet die *Umwelt* bzw. die *Umgebung*. Diese ist sehr leicht beeinflussbar und kann daher von den Verantwortlichen am schnellsten aufgegriffen werden (Kraus et al., 2006, S. 113). Sie umfasst den externen Kontext des Projektes, den die Betroffenen wahrnehmen und der auf sie einwirkt (www.projektmanagementhandbuch.de, 10.12.2016). Beispiele für Aktivitäten dieser Ebene sind die Veröffentlichung von Kündigungen, von Versetzungen oder die Verkündung einer neuen Software-Implementierung. Oft ist für die Verantwortlichen der Change Management-Maßnahme mit diesem Schritt der Veränderungsprozess abgeschlossen, allerdings macht gerade die Berücksichtigung der anderen Ebenen den Erfolg aus (Kraus et al., 2006, S. 113).

Auf der *Verhaltens-Ebene* geht es um die Aktionen bzw. Reaktionen in der geschaffenen Umwelt und wie sich die Betroffenen in die neue Rolle einleben (Kraus et al., 2006, S. 113; www.projektmanagementhandbuch.de, 10.12.2016). Bei einer Software-Einführung kann es z.B. plötzlich zu einem verstärkten KundInnenkontakt kommen, sodass die Betroffenen ihr Auftreten aufgrund der Change Management-Maßnahme anpassen müssen. Verhaltensänderungen sind allerdings sehr schwierig zu erreichen, sodass die Betroffenen durch das „Verstellen“ schnell unglaubwürdig wirken können (Kraus et al., 2006, S. 113).

Mit den neuen Rollen gehen immer neue Erfordernisse an die *Fähigkeiten* der Betroffenen einher. Zwar ist das erforderliche Know How theoretisch vorhanden, allerdings mangelt es am Anwendungswissen (Kraus et al., 2006, S.113). Das theoretische Wissen, wie eine Software funktioniert, garantiert nämlich nicht, dass jemand mit einer neuen Software effektiv arbeiten kann. Kraus et al. (2006, S. 133f.) kommen zum Schluss, dass „aus dem Wissen Können werden muss“. Es scheint daher essenziell, dass frühzeitig mit dem Aufbau dieser neuen Fähigkeiten begonnen werden muss.

Dabei spielt die vierte Ebene - das *Glaubenssystem* -, welche der Frage nachgeht, warum ein Change Management-Projekt umgesetzt wird und warum jemand selbst mitmachen soll, eine entscheidende Rolle. Dabei geht es vorwiegend um die persönliche Ebene, welche behandelt werden soll (www.projektmanagementhandbuch.de, 10.12.2016). Diese Ebene kann nur sehr schwer verändert werden, da sich die Menschen den eigenen Werten sehr häufig nicht bewusst und diese bereits von Kindheit angelehrt sind. Diese Ebene wird dann sehr stark beansprucht, wenn „grundlegende

Änderungen des Unternehmenszwecks vorgenommen werden“ (Kraus et al., 2006, S. 114). Bei Software-Einführungen wird diese Ebene im Normalfall wenig belastet.

Die Spitze der Pyramide bildet die Identität. Wirkt eine Change Management-Maßnahme auf die Identität der Betroffenen, stehen die Verantwortlichen vor der fast unmöglichen Aufgabe, diese zu verändern. Klassische Change Management-Projekte greifen - ähnlich wie die Wertefrage - nicht in die Identität-Ebene ein (Klaus et al., 2006, S. 115).

Sobald die Verantwortlichen eines Change Management-Projektes Widerstand bemerken, sollten sie nachforschen, auf welcher Ebene dieser einzuordnen ist. Meist sind mehrere Ebenen betroffen. Große Bedeutung kommt den Glaubenssätzen zu, da - wie in Kapitel 2.6.4. erläutert - die meisten Ursachen für Widerstände auf die persönliche Ebene zurückgehen ([www.projektmanagementhandbuch.de](http://www.projektmanagementhandbuch.de), 10.12.2016).

Nachdem die grundlegenden Informationen zu Widerständen in Change Management-Prozessen ausführlich dargestellt wurden, wird im nachfolgenden Kapitel der richtige Umgang mit Widerständen - insbesondere bei Software-Einführungen - diskutiert.

## **2.7 Umgang mit Widerständen**

Es ist wichtig, dass Widerstände ernst genommen werden, wenn eine Organisation ein Change Management-Projekt erfolgreich durchführen und abschließen möchte. Nur wer die Ursachen für die Widerstände der Beteiligten kennt, kann mit den auftretenden Widerständen weiterarbeiten. Ein Ignorieren der Widerstände lässt ein Projekt möglicherweise scheitern und führt zu noch mehr Ablehnung unter den Beteiligten. Entscheidend ist, dass sich die Verantwortlichen des Change Management-Prozesses den Widerständen annehmen und für Klarheit sorgen. Diese Klarheit muss nicht mit der Meinung der Personen, welche Widerstand leisten, einhergehen ([www.projektmanagementhandbuch.de](http://www.projektmanagementhandbuch.de), 10.12.2016). Die falsche Einstellung ist ebenso, Personen zu bestrafen, wenn sie Widerstand zeigen. Eine solche Maßnahme wirkt kontraproduktiv und ruft noch größere Widerstände hervor (Lauer, 2014, S. 47).

Bevor konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können, muss zunächst festgestellt werden, ob es sich um einen positiven oder negativen Widerstand handelt. Erst dann können die Verantwortlichen entscheiden, welches Instrument sie einsetzen möchten.

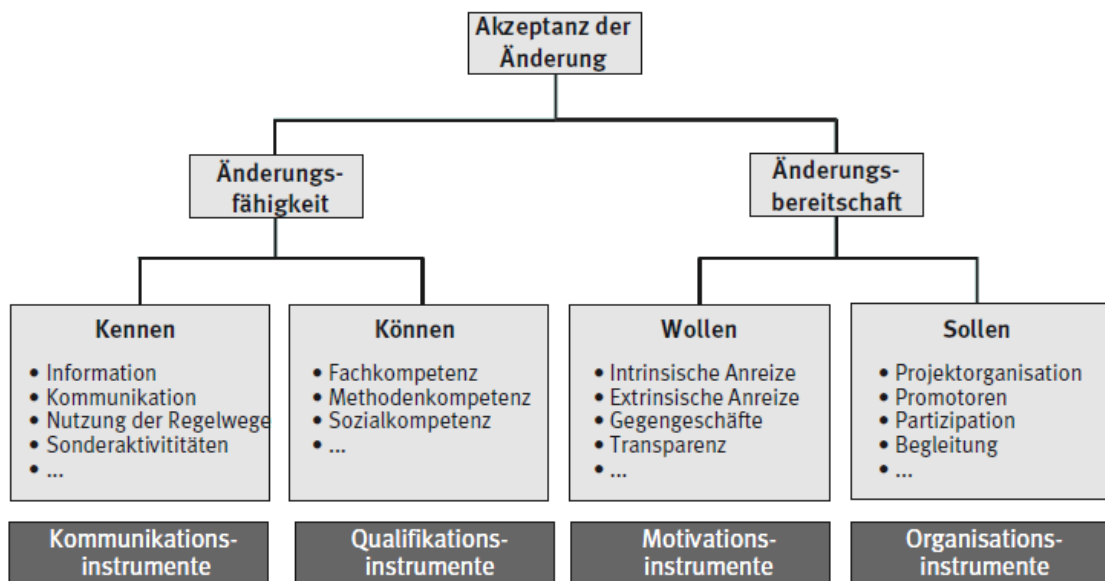
Konflikte und Widerstände entstehen sowohl auf der Beziehungs- als auch auf der Sachebene. Bevor mit Widerständen gearbeitet wird, sollte zuerst die Beziehungsebene geklärt und gegebenenfalls bereinigt werden. Erst können die Verhandlungen auf

der Sachebene weitergehen. Dazu ist es ratsam, sich BefürworterInnen des Projektes ins Boot zu holen, damit diese als UnterstützerInnen agieren können (www.projektmanagementhandbuch.de, 10.12.2016).

Vorteil einer IT-Veränderung als Change Management-Maßnahme ist, dass die Verantwortlichen viele Sachargumente auf ihrer Seite haben. Wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Programm abgeschaltet wird, gibt es keine Möglichkeit, dieses weiter zu nutzen, unabhängig davon, ob eine Person für oder gegen diese Maßnahme war (www.umsetzungsberatung.de, 13.01.2017).

Es gibt unzählige Instrumente, wie mit Widerständen im Zuge von Software-Einführungen gearbeitet werden kann, wie Widerstände bereits vor Projektstart bekämpft und im Laufe des Projekts reduziert werden können. Wie in Abbildung 6 dargestellt, setzen die Maßnahmen auf der Kommunikationsebene, der Qualifikationsebene, der Motivationsebene und der Organisationsebene an.

Abbildung 6: Instrumente im Change Management



Quelle: Bernecker/Reiß (2002, S. 352)

Eine entsprechende Kommunikation und Qualifikation geht auf die Änderungsfähigkeit der Betroffenen zurück, die Motivation und Organisation zielt auf die Änderungsbereitschaft ab. Ein ausführlicher Überblick über diese Instrumente und darüber, wie sie im Umgang mit Widerständen bei Software-Einführungen eingesetzt werden können, wird nun gegeben.

### 2.7.1 Kommunikationsinstrumente

Eine umfassende, richtige, respekt- und vertrauensvolle Kommunikation ist das Um und Auf eines jeden Change Management-Projekts und wird als entscheidender Erfolgsfaktor identifiziert. Ebenso spielt die Transparenz der Kommunikation eine wichtige Rolle, damit die Betroffenen die Dringlichkeit und die Chancen der Veränderungen verstehen, was wiederum in Motivation resultiert (BMI Bund, 2009, S. 28). Es geht hier um das „Kennen“ des Veränderungsvorhabens (Bernecker/Reiß, 2002, S. 352).

Mit entsprechender Kommunikation können Konflikte bearbeitet und kann Widerständen in großem Ausmaß entgegengewirkt werden (Kroehl, 2014, S. 46). Lauer (2014, S. 121) betont, dass durch Kommunikation Transparenz und Orientierung für alle Beteiligten geschaffen werden.

Generell kann auf viele verschiedene Arten kommuniziert werden: mündlich, schriftlich, nonverbal, direkt, indirekt und online (Kroehl, 2014, S. 175f.). In Change Management-Prozessen ist besonders die persönliche Kommunikation als Motivationsfaktor wichtig (Lauer, 2014, S. 121). Um ein adäquates Kommunikationsinstrument konstruieren zu können, muss geklärt werden, mit welchem Ziel, welchem Inhalt, in welcher Menge, zu welchem Zeitpunkt, mit welchem Medium, auf welche Art und Weise von wem zu wem kommuniziert werden soll (Kroehl, 2014, S. 175f.). Abhängig vom Zeitpunkt der Kommunikation müssen unterschiedliche Instrumente verwendet werden. Treten Widerstände auf, ist es für die Verantwortlichen unabdingbar, spezifische Kommunikationstechniken zu kennen und anwenden zu können (Lauer, 2014, S. 121).

Lauer (2014, S. 124) führt vier Funktionen von Kommunikation in Change Management-Projekten an: Erstens schafft Kommunikation informatorische Transparenz, indem die Gründe für den Wandel und dessen Dringlichkeit sowie die Vision und die Ziele der Maßnahme den Beteiligten umfangreich erläutert werden. Zweitens geht es um das Erkennen, Abschwächen und Überwinden von Widerständen. Wie schon zuvor beschrieben, entstehen die meisten Widerstände durch misslungene Kommunikationsprozesse. Die dritte Funktion besteht in der Verstärkung des Change Management-Prozesses durch positive Rückkoppelung. Insbesondere der Start eines Veränderungsprojekts ist von Skepsis und Unsicherheit geprägt, weshalb es wichtig ist, schnell Erfolge zu konsolidieren. Ein geeignetes Instrument, um diese Funktion zu erfüllen, ist Feedback, welches die Beteiligten für kommende Herausforderungen, die im weiteren Projektverlauf auftreten können, motivieren soll. Viertens trägt Kommunikation zur Förderung der sozialen Integration bei. Change Management-Projekte erfordern häufig die Zusammenarbeit zwischen Personen, die sich bisher noch nicht kannten. Kommunika-

tion hat hier die Aufgabe, eine gemeinsame Basis für diese Projektbeteiligten zu bilden und soziale Abneigungen zu bekämpfen. Kommunikation signalisiert, dass auftretende Widerstände ernstgenommen werden (Lauer, 2014, S. 124).

In Hinblick auf eine Software-Einführung ist Kommunikation ein wichtiges Mittel, um den Beteiligten zu zeigen, was kommen wird und ihnen die Unsicherheit vor möglicherweise höheren technischen Wissensanforderungen zu nehmen.

Wie bereits erwähnt, soll Kommunikation helfen, Widerstände zu überwinden. Es wird daher nachfolgend vertiefend auf den richtigen Umgang mit Widerständen durch Kommunikation eingegangen. Dabei werden verschiedene Instrumente vorgestellt, die von den Verantwortlichen eingesetzt werden können.

#### 2.7.1.1 Persönliches Gespräch

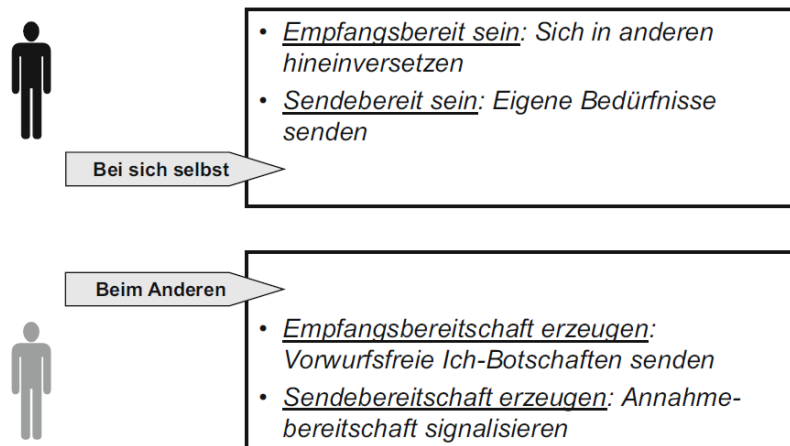
Ein persönliches Gespräch beginnt bei der richtigen Grundhaltung. Diese soll Widerstände nicht sofort bei Bekanntwerden auf ihre Daseinsberechtigung überprüfen, sondern mithilfe einer offenen Einstellung die Ursachen der Widerstände ergründen (Lauer, 2014, S. 134). Solche Gespräche können als Einzel- oder Gruppengespräche abgehalten werden (Bernecker/Reiß, 2002, S. 358). Doppler/Lauterburg (2002, S. 350) sind der Ansicht, dass die GesprächsteilnehmerInnen abklären sollten, was den Betroffenen wichtig ist und welche Interessen sie verfolgen. Zudem ist es ratsam, dass in dem Gespräch die Frage aufgegriffen wird, was passiert, wenn die Verantwortlichen wie geplant mit dem Projekt fortfahren und was aus Sicht der Betroffenen verhindert werden sollte. Zuletzt sollen in dem Gespräch Alternativen besprochen werden, welche zur Zufriedenheit der Betroffenen führen.

Ein Gespräch zeigt den Betroffenen, dass ihre Bedenken ernst genommen werden und dass die Verantwortlichen für Vorschläge bzw. Änderungen empfänglich sind. Es sollte vermieden werden, Versprechen auszusprechen, bei denen der/die Verantwortliche nicht garantieren kann, dass sie eingehalten werden können (Lauer, 2014, S. 134).

Bei Gesprächen über vorhandene Widerstände benötigt der/die GesprächsleiterIn besonderes Fingerspitzengefühl, da die meisten Widerstände nicht auf rationale Ursachen zurückgehen, sondern auf die Beziehungsebene. Ziel des Gesprächs ist die Herstellung einer Win-Win-Situation. Die richtige Gesprächshaltung bezieht sich bei den GesprächsteilnehmerInnen - SenderIn und EmpfängerIn - auf Sende- und Empfangsbereitschaft. Grundsätzlich sollte jede/r GesprächsteilnehmerIn immer bei sich selbst zu arbeiten beginnen. Er/Sie sollte einerseits versuchen, sich in den/die andere/n hineinzuversetzen und seine/ihre Bedenken zu verstehen, andererseits darf die Kommunikation der eigenen Bedürfnisse nicht zu kurz kommen. Die Kommunikation sollte mit

Ich-Botschaften erfolgen und frei von Vorwürfen sein. Schildert jemand seine Bedenken, ist es entscheidend, eine hohe Annahmefähigkeit zu zeigen, sodass der/die GesprächspartnerIn merkt, dass ihm/ihr das Gespräch wichtig ist (Lauer, 2014, S. 136). In Abbildung 7 wird die Grundhaltung von SenderIn und EmpfängerIn grafisch dargestellt.

Abbildung 7: Grundhaltung von SenderIn/EmpfängerIn



Quelle: Lauer (2014, S. 137)

Grundsätzlich gilt: „Vorwürfe vermeiden, stattdessen Wünsche äußern“ (Prior, 2009, S. 88, zitiert in Lauer, 2014, S. 137). Ein gutes Gespräch bringt oft mehr Erfolge als hoch spezialisierte Instrumente. Daher ist es ratsam, beim Erkennen von Widerständen ehestmöglich ein persönliches Gespräch mit den Betroffenen zu suchen.

Persönliche Gespräche können in Hinblick auf Ängste - und den damit verbundenen Emotionen, die oft als Auslöser für Widerstand gelten, eingesetzt werden. Diese können nicht mit Sachargumenten beseitigt werden. Daher kann es hilfreich sein, in einem persönlichen Gespräch den Betroffenen Raum zu geben, über ihre Ängste zu sprechen. Vorrangiges Ziel der BefürworterInnen ist, die Ängste der Betroffenen verstehen und nachvollziehen zu können. Den verängstigten Betroffenen soll dagegen klar werden, ob sie einen Verlust erleiden, wenn sie den Widerstand aufgeben. Beim Durchdenken sämtlicher Fragestellungen können auch positive Aspekte des Widerstands zum Vorschein kommen (organisationsberatung.net, 01.10.2016).

Bei einer neuen Software kommt es zu Widerständen, weil die AnwenderInnen es gewohnt sind, mit der alten Software zu arbeiten. Sobald die Verantwortlichen bemerken, dass die Betroffenen mit der Maßnahme unzufrieden sind, sollte sofort das Gespräch gesucht werden, um zu vermeiden, dass sich die Betroffenen noch mehr über die neue Software ärgern.



### 2.7.1.2 Interne Informationsveranstaltungen

Interne Informationsveranstaltungen können ebenfalls Widerstände aufgreifen. Das Tool kann und sollte während jeder Projektphase eingesetzt werden, weil diesem eine wichtige Rolle bei der Vermeidung von Missverständnissen und Gerüchten zugeschrieben wird. Bei solchen Veranstaltungen findet ein reger Meinungs austausch statt, wodurch das Tool zu einem Partizipationsinstrument wird. Da es hier um die Vermittlung von möglichst vielen verständlichen und durchdachten Informationen geht, sollten die Verantwortlichen erst dann einen Termin für eine Zusammenkunft festlegen, wenn sie - ohne zu zögern - Rede und Antwort stehen können (BMI Bund, 2009, S. 29). Informationsplattformen wie z.B. das firmeneigene Intranet, Newsletter und Beiträge in MitarbeiterInnenzeitschriften sowie Informationsbroschüren können dafür genutzt werden (Bernecker/Reiß, 2002, S. 358). Diese indirekten Kommunikationsinstrumente haben allerdings den Nachteil, dass Rückfragen nur über Umwege möglich sind.

Eine Form dieses Tools bildet das Kick-off-Meeting. Dem Projektstart kommt besondere Bedeutung zu, weshalb es Sinn macht, dass sich die Verantwortlichen hier ausreichend Zeit nehmen. Nach Schiersmann/Tiel (2014, S. 110f.) werden Kick-off-Meetings genutzt, um die Betroffenen über die Ziele, die strategische Bedeutung und die Aufgabenstellung sowie die Rahmenbedingungen zu informieren und ein Kennenlernen des Projektteams zu ermöglichen. Außerdem erfolgt eine Klärung über die Vorgehensweise des Veränderungsprojekts.

Abteilungsmeetings stellen zusätzlich eine geeignete Methode dar, um die MitarbeiterInnen zu informieren (Bernecker/Reiß, 2002, S. 358).

Hinsichtlich der Einführung einer Software können Informationsveranstaltungen dazu genutzt werden, die MitarbeiterInnen über den Nutzen, die Vorteile, aber auch Nachteile der geplanten Software, die Dringlichkeit und die grobe Funktionsweise zu informieren. Ist das Projekt bereits weiter vorgeschritten, können die Verantwortlichen konkrete Informationen über die Nutzung weitergeben und die weitere Unterstützung der Betroffenen zusichern.

### 2.7.1.3 World Café

Das sogenannte „World Café“ ist eine weitere kommunikative Methode, um Widerstände zu reduzieren. Lauer (2014, S. 140) beschreibt, dass dieses Instrument vermehrt in der Anfangsphase eines Change Management-Projekts eingesetzt wird und dem Kennenlernen der Betroffenen und der Klärung der strategischen Zielsetzung dient. Es wird ein Raum geschaffen, der einem Kaffeehaus ähnelt, indem mehrere Tische im Raum aufgestellt werden. In kleineren Gruppen wird an den Tischen in ungezwungener At-

mosphäre über definierte Fragestellungen diskutiert. Nach einiger Zeit wechseln die TeilnehmerInnen den Tisch. Eine neue Gruppe diskutiert beim gleichen Thema wie die vorherige weiter. Als Orientierung werden sämtliche Erkenntnisse auf einem Plakat festgehalten. Am Ende werden die Plakate aufgehängt und jede/r TeilnehmerIn kann die Diskussionsergebnisse jeder Gruppe betrachten.

Die Betroffenen brauchen ihre - oft heiklen - Bedenken nicht offen vor einer großen Gruppe äußern, wodurch die Offenheit, seine Meinung kundzutun, gestärkt werden kann. Die Feedbackkultur ist in kleineren Gruppen viel intensiver als in größeren und auch von den unterschiedlichen Standpunkten der anderen GesprächsteilnehmerInnen können die Betroffenen profitieren. So eignet sich das Tool auch bei Software-Einführungen, weil hier Brainstorming in „kleinem“ Rahmen möglich ist, den Bedenken Raum gegeben und „Dampf abgelassen“ werden kann.

### **2.7.2 Qualifikationsinstrumente**

Die vom Wandel Betroffenen können nur dann „mitziehen“, wenn sie das nötige Wissen und die entsprechenden Fähigkeiten bei der Verwendung der Software haben. Qualifikationsinstrumente zielen auf das „Können“ ab - genauer gesagt auf die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz der Betroffenen (Bernecker/Reiß, 2002, S. 352). Weisen sie diese nicht vor, können Angst und Widerstand daraus resultieren und die emotionale Ebene wird aktiviert. Deshalb ist es die Aufgabe der Führungskräfte, entsprechende Qualifizierungsinstrumente anzubieten (Cacaci, 2006, S. 67, S. 88). Insbesondere bei Veränderungen im IT-Bereich ist die Wissensvermittlung für den Erfolg ausschlaggebend, da eine neue Software oft zur Gänze anders funktioniert, das Alltagsgeschäft aber weitergeführt werden muss. Die notwendigen Qualifikationen können sowohl on-the-job als auch off-the-job erworben werden. Qualifizierungsmaßnahmen stellen keine Maßnahmen zur Bekämpfung von vorhandenen Widerständen per se dar, sondern sollen das Aufkommen von Widerständen erst gar nicht zulassen (BMI Bund, 2009, S. 35).

Für die Verantwortlichen ist es empfehlenswert, ein Weiterbildungskonzept zu erstellen. Dieses soll Antworten auf die Frage geben, welche Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen bereits vorhanden sind und welche zusätzlich aufgrund der neuen Software benötigt werden. Zudem muss geklärt werden, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang diese neuen Kompetenzen gebraucht werden. Hier spielen die zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Qualifizierungsmaßnahme eine entscheidende Rolle. In Folge sollten sich die Verantwortlichen überlegen, welche

Weiterbildungsmöglichkeiten es grundsätzlich gibt und welche im konkreten Fall ziel-führend eingesetzt werden können (BMI Bund, 2009, S. 35).

#### 2.7.2.1 Training-on-the-job

Hierbei werden den Betroffenen TrainerInnen zugeteilt, die als AnsprechpartnerIn bei auftretenden Problemen zur Verfügung stehen. Die Intensität der Betreuung nimmt mit fortschreitender Dauer der Betreuung ab. Diese Methode ist dann geeignet, wenn sich die MitarbeiterInnen nur wenig neues Wissen und wenig Kompetenz für die Nutzung der neuen Software aneignen müssen, weil die Software ähnlich der alten oder die Bedienung annähernd selbsterklärend ist. Durch das Training-on-the-job kann eine praxisnahe Kompetenzvermittlung erreicht werden. Für die Betroffenen stellt diese eine sehr zeitsparende Methode dar, weil sie im Rahmen der täglichen Arbeitszeit erfolgt (BMI Bund, 2009, S. 36). Den Betroffenen wird mit dieser Maßnahme das Gefühl vermittelt, nach der Implementierung der Software nicht allein gelassen zu werden. Dadurch wird potenziellen Widerständen vorgebeugt.

#### 2.7.2.2 Schulungen/Workshops (on the job/off the job)

Die klassische Schulung und der Workshop sind zwei Methoden, die bei der Einführung einer neuen Software häufig verwendet werden. Vorteil hierbei ist, dass viel Wissen in kurzer Zeit vermittelt werden kann (Lauer, 2014, S. 182).

Schulungen können einerseits im Unternehmen selbst, andererseits in externen Bildungsinstituten abgehalten werden. Vorteil der unternehmensinternen Schulung ist, dass die Lehrinhalte auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten werden und genau das Wissen vermittelt wird, welches die Betroffenen für die Bewältigung des Alltagsgeschäfts benötigen. Zudem fallen meist geringe Kosten als bei externen Schulungen an. Als Nachteil dieser Methode kann der erhebliche Zeitaufwand für die Konzeption und die Abhaltung genannt werden. Die Option der externen Schulung bietet dagegen die Chance eines überbetrieblichen Erfahrungsaustausches über die neue Software und eine freiere Lernatmosphäre ([www.daswirtschaftslexikon.com](http://www.daswirtschaftslexikon.com), 03.03.2017). Bei off-the-job-Schulungen handelt es sich in der Regel um standardisierte Schulungen, weshalb die Gefahr besteht, dass zwar eine umfangreiche Schulung abgehalten wird, allerdings die Tools, die das Unternehmen am meisten nutzt, nur am Rande gelehrt werden (Lauer, 2014, S. 182).

Software-Schulungen werden häufig direkt im Unternehmen abgehalten. Dabei führen entweder externe Vortragende oder MitarbeiterInnen der unternehmensinternen IT-Abteilung die Schulung durch. Dieses Tool stellt ein wirksames Instrument dar, um Widerstände, welche durch fehlendes Wissen in der Nutzung der Software auftreten,

präventiv zu bekämpfen. Cacaci (2006, S. 182) betont zudem, dass interne Schulungen durch die positive Wirkung von gruppendynamischen Prozessen helfen, Widerstände in Bezug auf Veränderungsmaßnahmen zu reduzieren.

Schulungen sind oft mit Frustration und Ängsten verbunden. Die Betroffenen bauen Frustration auf, weil die Funktionen in der neuen Software teilweise komplett anders aufgebaut sind als in der alten Software. Insbesondere bei älteren MitarbeiterInnen tritt die Angst auf, dass sie zu langsam lernen und mit den erhöhten Wissensanforderungen des neuen Systems nicht mithalten können (www.umsetzungsberatung.de, 13.01.2017). Auf diese Aspekte muss lt. Autorin dieser Arbeit von den TrainerInnen besonders geachtet werden.

### 2.7.2.3 E-Learning

Beim E-Learning eignen sich die Betroffenen die Funktionsweise der neuen Software selbstständig mithilfe von Videos, Internetplattformen etc. an. Es bietet eine hohe zeitliche Flexibilität und erfordert es nicht, dass die Lernenden dafür ihren Arbeitsalltag unterbrechen - sie können dann lernen, wann sie wollen. Gegen dieses Instrument spricht das hohe Maß an Selbstdisziplin, welches die Betroffenen in diesem Fall benötigen, um ihre Lehreinheiten zu absolvieren (Lauer, 2014, S. 182f.). Im Rahmen einer Software-Einführung machen Videos Sinn, welche zeigen, wie die NutzerInnen die neuen Funktionen finden und anwenden können. Zudem bietet E-Learning den Vorteil, dass die Betroffenen das Tool auch nach der Software-Einführung als Nachschlagwerk bei auftretenden Fragen und Problemen nutzen können. Lauer (2014, S. 183) unterstreicht allerdings, dass E-Learning in den meisten Fällen mit Präsenz-Lernen, also herkömmlichen Schulungen, kombiniert werden sollte, um den höchstmöglichen Erfolg zu erreichen.

### 2.7.2.4 Führungskräfteweiterbildung

Widerstand kann auch entstehen, wenn Führungskräfte nicht entsprechend ausgebildet sind und ihre MitarbeiterInnen nicht für die Teilnahme am Veränderungsprozess motivieren können. Eine Weiterbildung der Führungskräfte, welche als Vorbild und PromotorInnen für die neue Software agieren sollen, ist daher unumgänglich. Um die Betroffenen motivieren zu können, sind sowohl methodische als auch psychologische Kenntnisse notwendig. Führungskräfte sollten in der Lage sein, die Ursachen für auftretende Widerstände identifizieren und Konfliktgespräche moderieren zu können. Wie bereits bei den Kommunikationsinstrumenten erwähnt, gehört es zu ihren Aufgaben, Gespräche zu führen, um Ängste und Emotionen beruhigen zu können. Schließlich ist es vorteilhaft, wenn die Führungskräfte eine entsprechende Fehlerkultur leben. Durch

die Nutzung einer neuen Software werden insbesondere am Anfang Fehler auftreten, welche toleriert werden sollten. Hier sollte die Führungskraft helfend eingreifen und korrigieren (BMI Bund, 2009, S. 36f.).

### **2.7.3 Motivationsinstrumente**

Neben Kommunikations- und Qualifikationsinstrumenten sind die Motivationsinstrumente ausschlaggebend. Zwar wirkt sich der richtige Einsatz der anderen Instrumente bereits positiv auf den Umgang mit der neuen Software aus, trotzdem soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass Motivation den Grundstein dafür bildet, dass sich die Betroffenen aktiv mit der neuen Software auseinandersetzen, was für den Erfolg der Implementierung ausschlaggebend ist. Nach Bernecker/Reiß (2002, S. 352) geht es hier um das „Wollen“. Dieses „Wollen“ kann entweder von den Betroffenen selbst erzeugt oder von den Verantwortlichen „erzungen“ werden.

#### **2.7.3.1 Monetäre Anreize**

Mithilfe monetärer Anreize in Form von Bonis etc. können die Verantwortlichen die Betroffenen sozusagen kaufen (Reiß/Von Rosenstiel/Lanz, 1997, S. 203). Nach Rodenstock (2007, S. 14ff.) zählen monetäre Anreize zu den extrinsischen Motivationsfaktoren und beeinflussen das Verhalten der Betroffenen von außen. Diese Form der Motivation wird meist dann angewendet, wenn die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen nicht gegeben ist. Extrinsische Motivation wird von Organisationen dafür verwendet, Ziele zu erreichen und den Betroffenen sinnvolle Arbeitsperspektiven zu bieten. Sie ist bei Software-Einführungen oft notwendig, sollte aber dennoch immer mit intrinsischer Motivation gekoppelt werden, um dem Crowding out-Effekt entgegenzuwirken. Ein höheres Entgelt oder ein zusätzlich gewährter Bonus wird als Ausgleich für den überdurchschnittlich hohen Arbeitseinsatz, der durch die Software-Einführung notwendig wird, verwendet. Bernecker/Reiß (2002, S. 352) bezeichnen Motivation durch externe Anreize auch als Gegengeschäft für die Auseinandersetzung mit der neuen Software.

#### **2.7.3.2 Nicht-monetäre Anreize**

Nicht-monetäre Anreize gehen mit intrinsischer Motivation einher. Um diese in einem Change Management-Projekt bei den Betroffenen zu wecken, müssen Vertrauen und Glaubwürdigkeit in die Verantwortlichen sowie ein konstruktives Feedback über die Leistungen gegeben sein. Das Vertrauen in die KollegInnen, Führungskräfte und Verantwortlichen ist das Um und Auf für die Vermeidung von Widerständen (Rodenstock, 2007, S. 18). Zudem motivieren das Einhalten von angekündigten Terminen, persönliche Gespräche und die neuen Anwendungsmöglichkeiten, die sich durch die neue

Software ergeben, die Betroffenen. Rodenstock (2007, S. 18) schreibt weiter, dass transparente Verhaltensweisen und Kommunikation, Hintergrundwissen und ein gleicher Informationsstand die Glaubwürdigkeit des Veränderungsvorhabens und damit in Zusammenhang die intrinsische Motivation steigern können. Eine hohe Fehlertoleranz, schriftliche Formulierungen und die Berechenbarkeit von Reaktionen beeinflussen das Wollen der Betroffenen positiv.

#### **2.7.4 Organisationsinstrumente**

Ebenso spielt das „Sollen“ eine entscheidende Rolle (Bernecker/Reiß, 2002, S. 352). Dieses ist mit der Partizipation der Betroffenen verbunden. Partizipation kann nach Glew/O’Leary-Kelly/Griffin/Van Fleet (1995, S. 402, zitiert in Lines, 2004, S. 195) wie folgt definiert werden: „The essence of participation is a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra role or role-expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance.“

Lauer (2014, S. 145ff.) geht davon aus, dass durch die Einbeziehung und Berücksichtigung der Meinungen und Ideen der Betroffenen deren Motivation erhöht wird, was wiederum zu einer Reduktion von Widerstand führt. Das Recht zur Mitbestimmung sollte sich nicht auf einzelne Phasen beschränken, sondern sollte während des gesamten Projektverlaufs gefördert werden. Werden die Betroffenen aktiv in das Projekt einbezogen, ist ein höherer Erfolg garantiert. Neben der Erhöhung der Motivation und der Bildung einer gleichen Wissensbasis aller Betroffenen kann Partizipation helfen, dass Widerstand gar nicht erst aufkommt, weil den Betroffenen keine „richtige“ Meinung aufgezwungen wird und der äußere Druck wegfällt (Lauer, 2014, S. 145ff.). Der erhöhte Grad von Selbstbestimmung wirkt der Entstehung von Reaktanz entgegen.

Damit Partizipation einen Beitrag zur Verringerung von Widerständen leisten kann, sollten gewisse Grundregeln eingehalten werden. Einerseits muss sie ernsthaft und nachhaltig sein, andererseits müssen *alle* Betroffenen einbezogen werden, d.h. Führungskräfte unter dem Top-Management und sämtliche MitarbeiterInnen, weil hier die meisten Widerstände erkennbar sind. Zudem sind eine zielgruppenspezifische und vorab geplante Einbeziehung und die Inanspruchnahme professioneller Hilfe für die Durchführung des Projekts ratsam (Lauer, 2014, S. 149ff.). Durch Partizipation können aus Betroffenen Beteiligte gemacht werden (BMI Bund, 2009, S. 30).

Werden Partizipationsinstrumente eingesetzt, ist es essentiell, dass sie in Einklang mit der Unternehmenskultur stehen. Herrscht in einem Unternehmen ein autoritärer Füh-

rungsstil, erweckt die Einladung der Betroffenen zur Partizipation den Eindruck von „mehr Schein als Sein“ (BMI Bund, 2009, S. 30).

Partizipation ist bei Software-Einführungen wichtig, weil die Betroffenen mit dem neuen Programm fast täglich arbeiten müssen. Dies fällt leichter, wenn ihnen z.B. ein Mitspracherecht in Hinblick auf die Funktionen der neuen Software eingeräumt wird.

Im Folgenden werden ausgewählte Organisationsinstrumente dargestellt.

#### 2.7.4.1 MitarbeiterInnenbefragung

Die MitarbeiterInnenbefragung ist eine Methode, wie die Verantwortlichen die betroffenen MitarbeiterInnen „ins Boot holen“ können, indem sie ihnen Partizipation durch Mitsprache gewähren. Nach Kraus et al. (2006, S. 228ff.) ist die Aufgabe einer solchen MitarbeiterInnenbefragung, Meinungen und Antworten der MitarbeiterInnen zu sammeln. Gleichzeitig lösen sie Denkprozesse und enorme Erwartungen an das Projekt aus. Werden Vorschläge, die aus der Befragung hervorgehen, nicht umgesetzt, kann es zu Frustration und Demotivation kommen. Entscheiden sich die Verantwortlichen für die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung, sollten sie vorab das Ziel der Befragung klären. Dieses kann in Change Management-Projekten sehr unterschiedlich sein.

In Bezug auf Software-Einführungen könnten mögliche Befragungsziele die Feststellung der MitarbeiterInnenzufriedenheit mit dem gegenwärtigen System, das Sammeln von gewünschten Funktionen der zukünftigen Software und konkrete Software-Vorschläge sein.

Weiters ist zu klären, zu welchem Zeitpunkt eine Befragung den meisten Nutzen generiert. Einerseits könnten mithilfe einer Befragung im Vorfeld nützliche Erkenntnisse in Bezug auf die Richtung und das Ausmaß der notwendigen Change Management-Maßnahme gewonnen werden. Andererseits liefert die Befragung nach Abschluss des Veränderungsprozesses Ergebnisse für die Ableitung von Maßnahmen. Es macht Sinn, die Betroffenen während des laufenden Veränderungsprojekts zu befragen, um Fortschritte und Probleme identifizieren zu können. Überlegt werden muss die Form der Befragung, nämlich ob diese schriftlich (eventuell anonym) durch Fragebögen (elektronisch oder in Papier) oder mündlich durch persönliche Gespräche erfolgen soll. Nach der Durchführung der MitarbeiterInnenbefragung ist eine transparente Ergebnisdarstellung zu empfehlen. Ein Zurückhalten der Ergebnisse würde das Entstehen von Misstrauen und Gerüchten begünstigen (Kraus et al., 2006, S. 228ff.).

Unabhängig davon, in welcher Phase des Veränderungsprozesses eine Befragung gemacht wird, wird sie Widerstände aufdecken. Dieses Instrument wird immer wichti-

ger in Unternehmen, weil sie die Erfordernisse von zunehmender Delegation und Partizipation der Belegschaft aufgreift. Es können sowohl das Management als auch die MitarbeiterInnen profitieren. Das Management gewinnt wesentliche Informationen für weitere Entscheidungen. Die MitarbeiterInnen bekommen das Recht, sich an Planungs-, Entscheidungs- und Optimierungsprozessen zu beteiligen (Kraus et al., 2006, S. 239).

#### 2.7.4.2 Qualitätszirkel

Richten die Verantwortlichen einen Qualitätszirkel ein, geben sie ihren MitarbeiterInnen „die Möglichkeit, sich in Gruppen zusammenzutun und systematisch über Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz sowie im engeren Arbeitsumfeld nachzudenken“ (Doppler/Lauterburg, 2008, S. 239). Dabei trifft sich eine kleinere Gruppe von Betroffenen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten in regelmäßigen Zeitabständen, um die im Zuge der Change Management-Maßnahme auftretenden Probleme offenzulegen und entsprechende Lösungswege zu entwickeln. Damit die Diskussion strukturiert abläuft, wird ein/e ModeratorIn eingesetzt, welche/r die Ergebnisse nach außen kommuniziert (BMI Bund, 2009, S. 33). Doppler/Lauterburg (2008, S. 239f.) zeigen auf, dass der Erfolg eines Qualitätszirkels von der Motivation der Beteiligten, der vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Infrastruktur, der Moderation bzw. Koordination und Steuerung des Gesprächs, der Unterstützung durch das Management, der Unternehmenskultur sowie der Zusammenarbeit mit Betriebsrat/Personalvertretung abhängt.

Bei einer Software-Einführung treten im Speziellen beim ersten Arbeiten mit der neuen Software Probleme auf, die mithilfe eines Qualitätszirkels behoben werden können.

#### 2.7.4.3 Ideenmanagement

Ideenmanagement verfolgt das Ziel, dass die Betroffenen eigene Vorschläge für Innovationen einbringen können (BMI Bund, 2009, S. 33). Der Ansatz kann sowohl präventiv als auch während des Veränderungsprojekts eingesetzt werden. Im Vorhinein soll den Betroffenen das Recht eingeräumt werden, bei der Konzeption des Prozesses mitzuwirken (BMI Bund, 2009, S. 34). Will ein Unternehmen eine neue Software einführen, können die Betroffenen z.B. Vorschläge über konkrete Softwareanbieter bringen oder Wünsche über die Funktionen der Software äußern.

Wird das Ideenmanagement im Zuge der Software-Implementierung verwendet, können durch dieses Instrument notwendige Kurskorrekturen erarbeitet werden (BMI Bund, 2009, S. 34). Wenn die neue Software nicht die Funktionen erfüllt, die den Betroffenen versprochen wurden oder die Software bestimmte gewünschte Funktionen gar nicht erfüllen kann, ist eine solche Kurskorrektur notwendig.



#### 2.7.4.4 Zukunftswerkstatt

Dieses Instrument bietet den Betroffenen die Chance, an der Zukunft gestaltend mitzuarbeiten und kann ohne großen Zeit- und Kostenaufwand durchgeführt werden. Die Zukunftswerkstatt besteht aus drei Phasen: In der ersten Phase, der sogenannten Kritik-Phase, haben die Betroffenen die Möglichkeit, ihren Unmut kundzutun. Es ist jene Phase, in der offengelegt wird, was die Betroffenen an der neuen Software stört und aus welchen Gründen sie Widerstand zeigen. In der zweiten Phase, der Phantasie-Phase, werden die Betroffenen dazu angehalten, ihre Träume mitzuteilen, also welche Wünsche und Hoffnungen sie an eine neue Software haben. Danach werden die interessantesten Themen ausgewählt und in der dritten Phase, der Realisierungs-Phase, diskutiert. Die Kritik und die Wünsche werden einander gegenübergestellt und anschließend realistische Umsetzungsoptionen erarbeitet (Schiersmann/Thiel, 2014, S. 156). Dieses Tool eignet sich besonders dann, wenn den Betroffenen während der Software-Einführung wenig Partizipation zugegen kam bzw. nach der Einführung große Widerstände identifiziert werden.

#### 2.7.4.5 Testphase

Eine Testphase ist nach Versteegen/Salomon/Heinold (2001 S. 232) bei der Implementierung einer neuen Software für den Qualitätsnachweis äußerst wichtig. Geben die Projektverantwortlichen den Betroffenen die Chance, die Software vor der Einführung zu testen, können Fehler identifiziert werden, wodurch in weiterer Folge die Produktqualität verbessert werden kann. Technische Fehler sind oft die Ursache für Widerstände, daher bietet das Testen eine gute Möglichkeit, potenziellen Ärger der Betroffenen bereits im Vorhinein zu reduzieren. Beim umfassenden Test-Workflow ist es entscheidend, dass es das Testen nicht eine einmalige Aktivität bleibt, sondern dass viele unterschiedliche Testreihen durchgeführt werden (Versteegen/Salomon/Heinold, 2001, S. 232). Bei Software-Einführungen ist das Testen eine der entscheidendsten Phasen. Deshalb sollte hier ausreichend Zeit eingeplant werden.

## 2.8 Wissenschaftliche Untersuchungen

Im Bereich der Widerstandsforschung von Change Management-Prozessen existieren bereits einige Studien. Als Abschluss des Theoriekapitels werden nun zwei davon dargestellt.

### 2.8.1 Change Management-Studie SAP Implementierung (2004)

Diese Studie stellt den Menschen in den Fokus eines ERP-Veränderungsprozesses. Es wird unter anderem die Frage geklärt, „inwieweit Change Management dazu beitra-

gen kann, Widerstände abzubauen und Akzeptanz für die SAP-Lösung zu schaffen" (Kohnke/Bungard/Madukanya, 2005, S. 26f.). Dabei waren mithilfe einer im Jahr 2004 durchgeführten Onlinebefragung österreichische, deutsche und schweizer Unternehmen aufgefordert, ihre Erfahrungen in SAP-Implementierungsprojekten offen zu legen. Insgesamt nahmen 134 Unternehmen an der Studie teil, welche im Rahmen der SAP-Implementierung Change Management-Maßnahmen angewendet haben und 76 Unternehmen, die das Projekt ohne entsprechende Maßnahmen durchgeführt haben (Kohnke et al., 2005, S. 27). An dieser Stelle werden relevante Ergebnisse dieser Studie dargelegt.

Durch die Befragung wird aufgezeigt, welche Hindernisse einem Veränderungsprozess entgegenstehen. Die Liste wird durch die mangelnde Projektarbeit angeführt, die aufgrund schlechter Projektplanung bzgl. Anforderungen, Ziele, Dokumentation entsteht. Die Vernachlässigung der Konsequenzen der Veränderung für die Betroffenen und die Organisation werden ebenfalls von mehr als 50 % der Befragten als Hindernis genannt. Darunter fallen unberücksichtigte Ängste, Erwartungen und Bedürfnisse, die zu Widerstand und Veränderungsresistenz führen (Kohnke et al., 2005, S. 27). Eine genaue Aufstellung des Ergebnisses ist Abbildung 8 zu entnehmen.

Abbildung 8: Hindernisse bei Veränderungsprojekten

Hindernisse	Prozent*
1. Mangelhafte Projektarbeit	77,6%
2. Vernachlässigung der Konsequenzen für die Betroffenen	68,6%
3. Vernachlässigung der Konsequenzen für die Organisation	55,9%
4. Mangelnde finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen	47,0%
5. Mangelhafte Information und Kommunikation	22,3%
6. Fehlende Unterstützung durch das Management	20,1%
7. Vernachlässigung des Schulungs- und Trainingsaspekts	9,7%

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Kohnke et al. (2005, S. 28)

Zudem wurden verschiedene Maßnahmen gemessen, die den Widerstand reduzieren. Die Schaffung einer gemeinsamen Orientierung ist für den Erfolg essentiell. Dies wird in Abbildung 9 dargestellt. Als am häufigsten wurde eine umfangreiche Darstellung der Projektziele eingesetzt. Ebenso wichtig sind die Vermittlung der Notwendigkeit sowie eine regelmäßige Information der Betroffenen vom Projektverlauf. An vierter

Stelle dieses Maßnahmenkatalogs steht die Kommunikation des Nutzens der neuen Software (Kohnke et al., 2005, S. 35).

Abbildung 9: Maßnahmen zur Schaffung einer gemeinsamen Orientierung

<b>Maßnahmen</b>	<b>Häufigkeit des Einsatzes (Nennung in %)</b>	<b>Wichtigkeit für Projekterfolg (Mittelwert*)</b>
Darstellung der Ziele der SAP-Implementierung zu Beginn des Projekts	93,2 %	1,07
Vermittlung der Notwendigkeit der SAP-Implementierung gegenüber den Mitarbeitern	89,5 %	1,11
Regelmäßige Information der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter über den Projektverlauf	88,0 %	1,12
Kommunikation des Nutzens der SAP-Implementierung	81,7 %	1,18
Darstellung der Konsequenzen der SAP-Implementierung	69,8 %	1,30
Entwicklung einer ansprechenden Vision der Veränderung durch das Management	65,1 %	1,35

\* 1 = „sehr wichtig“; 5 = „überhaupt nicht wichtig“

Quelle: Kohnke et al. (2005, S. 35)

Eine neue Software erfordert neues Know How. Deshalb müssen neue Befähigungen für die Nutzung des neuen Systems hergestellt werden. Dies erfolgt häufig durch Trainings und Übungsmöglichkeiten. Die Häufigkeit und Wichtigkeit dieser Maßnahmen wird in der Abbildung 10 gezeigt.

Abbildung 10: Maßnahmen, um die Befähigung für neue Software herzustellen

<b>Maßnahmen</b>	<b>Häufigkeit des Einsatzes (Nennung in %)</b>	<b>Wichtigkeit für Projekterfolg (Mittelwert*)</b>
Durchführung bedarfsorientierter Trainingsmaßnahmen für die Endanwender	80,2 %	1,20
Schaffen von Übungsmöglichkeiten für die Endanwender zur Entwicklung neuer Fähigkeiten	70,6 %	1,29

Quelle: Kohnke et al. (2005, S. 28)

Die Herstellung der Überzeugung der Projektbeteiligten für die Software übernimmt eine bedeutende Rolle, notwendig dadurch, dass alle in die gleiche Richtung arbeiten

müssen. Um die Beteiligten von der Software zu überzeugen, ist die Einbindung der Fachbereiche in das Projekt hilfreich. Weiters wirken sich die Unterstützung durch das Top-Management und die Einbindung von Mitbestimmungsgremien positiv auf die Akzeptanz aus (Kohnke et al. 2005, S. 35).

Abbildung 11: Maßnahmen zur Überzeugung der Projektbeteiligten

Maßnahmen	Häufigkeit des Einsatzes (Nennung in %)	Wichtigkeit für Projekterfolg (Mittelwert*)
Einbindung der Fachbereiche in die Projektarbeit (z.B. durch Keyuser)	96,2 %	1,04
Unterstützung des Projekts durch ein oder mehrere Personen aus dem Top Management	78,5 %	1,22
Einbindung der zuständigen Mitbestimmungsgremien (z. B. Betriebsrat) in die Projektarbeit	74,4 %	1,26
Berücksichtigung der Erwartungen der von der SAP-Implementierung betroffenen Mitarbeiter	57,7 %	1,42
Regelmäßige Analyse der Einstellungen und Bedürfnisse der von der SAP-Implementierung betroffenen Mitarbeiter	51,9 %	1,48

\* 1 = „sehr wichtig“; 5 = „überhaupt nicht wichtig“

Quelle: Kohnke et al. (2005, S. 35)

### 2.8.2 Change Management in schwierigen Zeiten (Vahs/Leiser, 2004)

Eine weitere Studie im Bereich der Veränderungsforschung stammt von Vahs/Leiser (2004) und zielt auf die Untersuchung von transformativen Veränderungsprozessen ab. Durch die Identifikation der entsprechenden Erfolgsfaktoren sollen konkrete Handlungsempfehlungen und Instrumente erforscht werden (Vahs, 2004, S. 4). Die schriftliche Befragung wurde in 178 deutschen Unternehmen im Jahr 2004 durchgeführt (Vahs, 2004, S. 4).

Ein Ergebnis in Bezug auf die eingesetzten Maßnahmen im Veränderungsprozess zeigt, dass sich insbesondere die mittlere und obere Managementebene beteiligte, wobei allerdings dem unteren und mittleren Management der größte Einfluss auf den Projekterfolg zukommt. Die Wirkung des Top-Managements war gering (Vahs, 2004, S. 8). Es kristallisierten sich mehrere Haupterfolgsfaktoren in den untersuchten Projekten heraus: Einerseits bringen eine Schulung und Partizipation der MitarbeiterInnen sehr viel, andererseits nehmen die adäquate Informationsweitergabe und Kommunikation positiven Einfluss auf das Projekt. Eindeutige Ziel- und Zeitvorgaben sowie eine entsprechende Vorbildwirkung seitens der Führungskräfte auf unterer und mittlerer Mana-

gementebene werden von den Beteiligten positiv aufgenommen (Vahs, 2004, S. 8). Diese Erfolgsfaktoren haben eine positive Wirkung auf die Motivation der Beteiligten des Veränderungsprojekts (Vahs, 2004, S. 9). Die Studie bestätigt, dass „je höher der Partizipations- und Trainingsgrad ist, desto umfangreicher und offensiver wird in den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses informiert und mit dem Top-Management kommuniziert" (Vahs, 2004, S. 10). Es gibt Interdependenzen zwischen der aktiven Partizipation der MitarbeiterInnen und ihrer Qualifizierung für das neu implementierte Tool sowie zwischen einer offenen Kommunikation und der Option, sich bei Problemen direkt an die Führungskraft auf unterer Ebene wenden zu können (Vahs, 2004, S. 10). Trainings und Partizipation sind nur dann sinnvoll und wirksam, wenn die Beteiligten ausreichend viele Informationen über das Projekt erhalten. Demnach gilt: „Partizipation ist Kommunikation" (Vahs, 2004, S. 10). Eine entsprechende Informations- und Kommunikationspolitik hat Einfluss auf die Veränderungsmotivation der Beteiligten. Diese Motivation kann auch durch das Commitment der Führungskräfte sowie durch klare Zielvorgaben erhöht werden (Vahs, 2004, S. 10).

Ein weiteres Studienergebnis bezieht sich auf Widerstände, die während des Projekts entstehen. Widerstände und Auseinandersetzungen, die sich auf mittlerer Managementebene mit dem Top-Management ergeben, wirken sich negativ auf den Zielerreichungsgrad aus. Diese Konflikte können wiederum für ein niedrigeres Commitment und für den fehlenden Erfolg von Trainings- und Partizipationsmaßnahmen verantwortlich gemacht werden (Vahs, 2004, S. 11).

Im Anschluss an dieses Kapitel beginnt die Darstellung der durchgeführten empirischen Studie.

## **3 Empirie**

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Es werden daher zuerst das Studiendesign, die Methode und die verwendeten Instrumente beschrieben sowie der verwendete Interviewleitfaden analysiert. In den Unterkapiteln 3.4, 3.5 und 3.6 werden die Stichprobe definiert und die konkrete Untersuchung wiedergegeben sowie die Auswertungsmethode dargestellt. Danach folgen in Kapitel 4 eine ausführliche Ergebnisdarstellung sowie deren Interpretation und Diskussion.

### **3.1 Studiendesign**

Die geplante Forschungsarbeit ist eine nicht-experimentelle Untersuchung, weil die UntersuchungsteilnehmerInnen nicht aktiv manipuliert und vermeintliche Störvariablen nicht ausgeblendet werden ([www.cobocards.com](http://www.cobocards.com), 05.09.2016). Genauer gesagt handelt es sich um eine Querschnittstudie - auch cross sectional studies genannt. Mithilfe von Querschnittstudien werden Erhebungen zu einem einzigen Zeitpunkt bzw. innerhalb einer kurzen Zeitspanne einmalig durchgeführt (Diekmann, 2008, S. 304). Nach Held (2010, S. 712) repräsentiert eine Querschnittstudie daher eine Momentaufnahme. Charakteristisch für diese ist ihre deskriptive Darlegung der Zustände und die schnelle Durchführbarkeit sowie die damit in Zusammenhang stehenden niedrigen Kosten (Held, 2010, S. 712). Da in dieser Arbeit deskriptiv gearbeitet wurde und nur begrenzte Zeit zur Verfügung stand, ist diese Methode passender als eine Längsschnittstudie, welche durch das mehrmalige Durchführen der gleichen empirischen Studie zeitliche Zusammenhänge untersucht bzw. vergleicht und somit eher für Wandelprozesse geeignet ist ([www.paradisi.de](http://www.paradisi.de), 05.09.2016).

### **3.2 Methode und verwendete Instrumente**

Die Querschnittstudie wird mithilfe einer qualitativen Forschung durchgeführt. Nach Flick (2006, S. 14) will qualitative Forschung „zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen“. Qualitative Forschung bietet die Chance, neues Wissen zu generieren und leistet einen Beitrag zur Theorieentwicklung (Dresing/Pehl, 2013, S. 6). Die behandelte Fragestellung ist ein vielschichtiges Phänomen, das tiefgreifende Begründungen erfordert und das nicht einfach mit Ja oder Nein beantwortet werden kann (Dresing/Pehl, 2013, S. 6). Zudem bietet qualitative Forschung den Vorteil, dass der/die InterviewerIn einen tieferen Einblick in die Organisation erhält und er/sie die Bedeutung einer Software-Ablöse für die Betroffenen als außenstehende Person nach-

vollziehen kann (Flick, 2006, S. 17). Durch eine starke Orientierung am Alltagsgeschehen und der Durchführung der qualitativen Forschung im gewohnten Arbeitsumfeld erhält der/die InterviewerIn authentische Berichterstattungen (Flick, 2006, S. 23).

Unter Einsatz von zehn Einzelinterviews sollen die Erfahrungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen in Bezug auf den Umgang mit Widerständen bei Software-Einführungen am Beispiel von zwei konkreten Change Management-Projekten in zwei österreichischen Staatsbetrieben erhoben werden. Auf Empfehlung von Flick (2010, S. 179f.) werden die Ergebnisse anschließend mit der vorhandenen Theorie verglichen sowie davon neue Erkenntnisse abgeleitet.

Bei dem behandelten Thema ist es wichtig, dass es sich um ein Einzel- und nicht um ein Gruppengespräch handelt, weil Widerstand gegen Neues ein Thema ist, das teilweise Unbehaglichkeit auslöst, und die Befragten möglicherweise nicht so offen vor KollegInnen darüber sprechen möchten. Qualitative Interviews ermöglichen es, Situationen zu deuten, Handlungsmotive zu erkennen und Alltagstheorien zu erforschen (Hopf, 2013, S. 350). Zudem bieten sie die Möglichkeit, dass der/die InterviewerIn auf die Antworten der interviewten Person eingeht und darauf aufbauend die nächste Frage entwickelt. Der/die Befragte kann wiederum seine/ihre Gedanken in eigenen Worten wiedergeben (Lamnek, 2005, S. 335).

Als Interviewmethode wird das problemzentrierte Interview gewählt. Dabei betreibt der/die AutorIn bereits im Vorfeld Recherchen zur vorhandenen Literatur und geht mit einem großen Vorwissen in das Interview hinein. Die Autorin der vorliegenden Arbeit sammelt die relevanten Informationen zusammen und verbindet diese zu einem theoretischen Konstrukt (Lamnek, 2005, S. 364). Allerdings bleibt dabei die „Dominanz der Konzeptgenerierung durch den Befragten erhalten“ (Lamnek, 2005, S. 368). Als Resultat erfolgt eine Modifikation der bereits erarbeiteten Theorie mit den Ergebnissen der Interviews, sodass eine Kombination aus deduktivem (theoretischem) und induktivem (empirischen) Arbeiten entsteht. Die Forscherin präsentiert der/dem InterviewpartnerIn das zugrundeliegende Konzept nicht, damit dieses den Interviewverlauf nicht beeinflusst. Ähnlich dem narrativen Interview steht hier das Erzählprinzip im Fokus. Dieses wird allerdings dadurch erweitert, dass bestimmte Bereiche stärker hinterfragt und eventuell widersprüchliche Antworten aufgegriffen werden (Lamnek, 2005, S. 364ff.).

Die Interviews basieren auf einem teilstandardisierten Leitfaden mit größtenteils offenen Fragen. Der Leitfaden gewährt der interviewten Person genügend Freiraum für das Schildern der eigenen Erfahrungen, gleichzeitig weicht der/die InterviewerIn nicht so leicht vom Thema ab, weil er/sie sich am sogenannten „roten Faden“ - dem Leitfaden -

orientieren kann (Flick, 2010, S. 194ff.; Riesmeyer, 2011, S. 224; Witzel, 2000, S. 1f.). Das ist wichtig, weil es durch die definierte Forschungsfrage ein begrenztes Themengebiet gibt (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2014, S. 127). Bedeutende Themenbereiche werden durch den Leitfaden abgedeckt und fehlende können nachgefragt werden (Lamnek, 2005, S. 368). Dem Interviewleitfaden wird deshalb eine Orientierungsfunktion zugeschrieben. Zudem ermöglichen vorgegebene Fragen eine bessere Vergleichbarkeit der Projekte. Entscheidend ist, dass sich der/die InterviewerIn nicht stictk an das vorgegebene Fragenkonzept hält, sondern auf die Aspekte der interviewten Person eingeht (Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2014, S. 126).

Es wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der vorab an einer Person wurde, welche Feedback zum Verständnis der Fragen gab. Anschließend wurde der Interviewleitfaden entsprechend angepasst und die Endversion erstellt.

Die Dauer der durchgeführten Interviews beläuft sich - abhängig von der Gesprächsbereitschaft und der beruflichen Stellung der interviewten Person sowie dem Ausmaß der Betroffenheit von der Software-Einführung - auf 30 bis 60 Minuten.

### **3.3 Interviewleitfaden**

Der Interviewleitfaden besteht aus zwölf offenen Fragen, die sich in fünf Themenschwerpunkte gliedern:

1. Projektzusammenfassung
2. Verständnis von Widerstand
3. Ursachen von Widerstand
4. Umgang mit Emotionen
5. Umgang mit Widerständen/Instrumente

Der erste Themenblock - die Projektzusammenfassung - wird nicht vorrangig zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen. Vielmehr übernimmt dieser Punkt die Funktion, die GesprächsteilnehmerInnen „abzuholen“, zum Thema hinzuführen und sie zum Nachdenken anzuregen. Es wird hier die eigene Rolle im Projekt geklärt.

Danach folgen Fragen über das eigene Verständnis von Widerstand und wie sich dieser im konkreten Projekt gezeigt hat. Ebenso wird analysiert, wo die Ursachen für den auftretenden Widerstand liegen. Diesen beiden Themen kommt eine hohe Priorität zu, weil erst, wenn sich die Betroffenen über Verständnis und Ursachen bewusst sind, können entsprechende Maßnahmen zur Reduktion von Widerstand gesetzt werden.



Der Fokus des Gesprächs liegt auf dem vierten und fünften Themenblock - dem Umgang mit Emotionen und Widerständen. Es geht hier um die Rolle von Emotionen bei der Change Management-Maßnahme, wie die Grundstimmung in den konkreten Projekten war und wie die Projektverantwortlichen auf eventuell auftretende Emotionen reagiert haben. Außerdem behandelt dieser Punkt explizit die eingesetzten Instrumente zur Bekämpfung von Widerstand. Es wird erhoben, ob es Personengruppen gibt, bei denen mehr Widerstand zu spüren war, wie die Kommunikation erfolgte und welche Maßnahmen die Verantwortlichen gesetzt haben, um den Widerstand zu reduzieren. Die Befragten können zudem Wünsche für Maßnahmen äußern, die im Zuge der Software-Einführung hilfreich gewesen wären.

Zudem wurden für diese zwölf Fragen noch weitere Subfragen erarbeitet, welche nur dann verwendet wurden, wenn die jeweilige Person bei einer Frage nur wenig zum Erzählen wusste. Sie haben die Funktion erfüllt, die interviewte Person weiter zum Erzählen anzuregen.

Der Interviewleitfaden wurde auf Anfrage im Vorhinein an beide Organisationen übermittelt.

Der ausgearbeitete Interviewleitfaden ist dem Anhang zu entnehmen.

### **3.4 Untersuchungsfeld**

Für die Auswahl der Untersuchungsobjekte wurden folgende Rahmenbedingungen festgelegt: Zum einen sollte es sich um einen österreichischen Staatsbetrieb handeln, zum anderen sollte dieser in den letzten 2 bis 2,5 Jahren eine neue Software eingeführt haben. Unternehmen, die vor mehr als 2,5 Jahren eine neue Software implementiert haben, schieden im Vorhinein aus, um mögliche Wahrnehmungs- und Erinnerungsfehler zu vermeiden. Um ein aussagekräftigeres Untersuchungsergebnis zu erhalten, wurde die Untersuchung nicht nur in einer, sondern in zwei Organisationen durchgeführt.

Um mit potenziellen Organisationen Kontakt aufzunehmen, wurde eine Kurzbeschreibung des Projekts angefertigt und eine Anfrage an sämtliche Staatsbetriebe per E-Mail versendet. Die Resonanz war sehr gering. Die Organisationen, die geantwortet haben, haben abgelehnt, da sie keine neue Software eingeführt haben. Diese Reaktion bestätigt die Annahme der Autorin, dass Staatsbetriebe eher langsam auf IT-Veränderungen reagieren und eher veränderungsresistent agieren. Aufgrund der geringen Rücklaufquote wurde ein anderer Weg eingeschlagen: Es wurde intensiv über persönliche

Netzwerke interagiert, wodurch schließlich die beiden ausgewählten Objekte fixiert werden konnten.

In den nächsten beiden Absätzen erfolgt eine Beschreibung der beiden Untersuchungsobjekte. Aufgrund erhöhter Anonymitätsanforderungen seitens der beiden Organisationen wird die Beschreibung kurz gehalten und es werden lediglich grundlegende Informationen gegeben, die mit der jeweiligen Organisation abgestimmt wurden.

Das erste Untersuchungsobjekt ist im Finanzsektor angesiedelt und befindet sich im Eigentum des Bundes. Neben dem Hauptsitz in Wien existieren noch weitere Zweigstellen in Österreich. Die Organisation ist in mehrere Bereiche mit bis zu vier Hierarchieebenen unterteilt, denen jeweils ein/e leitende/r Angestellte/r vorsteht. Die LeiterInnen der obersten Hierarchieebene determinieren gemeinsam die Strategie des gesamten Unternehmens - die Führungskräfte der zweiten und dritten Hierarchieebene planen ebenfalls die Strategie ihrer Organisationseinheit im Rahmen der vorgegebenen Gesamtstrategie. In der vierten Hierarchiestufe wird das operative Geschäft abgewickelt, diese Stufe wird ebenfalls von einem/r leitenden Angestellten geführt.

Das zweite Untersuchungsobjekt ist ein österreichischer Staatsbetrieb, welcher einem Ministerium unterliegt und Sitze in allen neun Bundesländern hat. Als Staatsbetrieb ist die Organisation für den Vollzug von Gesetzen und Verordnungen sowie die Umsetzung der Aufgaben der Bundesverwaltung zuständig. Die Organisation besteht aus mehreren operativen Abteilungen, denen wiederum jeweils ein/e eigene/r leitende/r Angestellte/r vorsteht. Abhängig von der Abteilung haben die MitarbeiterInnen mehr oder weniger Kontakt zu den BürgerInnen. Sämtliche Verwaltungshandlungen werden von vorgelagerten Stellen geplant, gesteuert und koordiniert. Deshalb ergeben sich nur eingeschränkte strategische Ausrichtungsmöglichkeiten für die Dienststelle selbst. Die strategische Ausrichtung wird von der Zentrale vorgegeben, die als Ausführungsorgan operativ fungiert. Die LeiterInnen der Dienststelle übernehmen die Betreuung der MitarbeiterInnen, die bei auftretenden Problemen mit den jeweils vorgelagerten Stellen in Kontakt treten.

### **3.5 Definition der Stichprobe**

Als InterviewpartnerInnen werden in dieser Studie vier Führungskräfte der mittleren Managementebene und sechs MitarbeiterInnen aus insgesamt zwei österreichischen Staatsbetrieben ausgewählt, welche in der Vergangenheit in ein Change Management-Projekt im Bereich der Software-Erneuerung involviert waren.

Die Auswahl fällt auf mittlere Führungskräfte, weil diese in großen Organisationen die Schnittstelle zwischen dem Top-Management und den MitarbeiterInnen bilden (Noll, 2012, S. 183f.). Lt. Noll (2012, S. 183f.) erfüllen die mittleren Führungskräfte daher eine Brückenfunktion. Da es mittlere Führungskräfte sind, welche die meisten MitarbeiterInnen betreuen, nehmen sie eine entscheidende Position in einem Change Management-Projekt ein. Zu den mittleren Führungskräften werden jene MitarbeiterInnen gezählt, welche auf der einen Seite von einer höher gestellten Führungskraft geführt werden, und auf der anderen Seite selbst andere MitarbeiterInnen führen und für sie Verantwortung tragen. Das Change Management-Projekt wird im Top-Management beschlossen und an die Führungskraft (z.B. AbteilungsleiterIn) kommuniziert (Noll, 2012, S. 183f.). Da mittlere Führungskräfte sehr wenig in die strategische Planung und Konzeptionsphase einer Neuerung einbezogen werden und am Entscheidungsprozess nicht unmittelbar beteiligt sind, können Widerstände entstehen (Capgemini, 2010, S. 55). Auch die Capgemini-Studie 2010 greift die Problematik des mittleren Managements einer Organisation auf. Danach befindet sich das mittlere Management im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen und Annahmen des oberen Managements und den Erwartungen ihrer eigenen MitarbeiterInnen und müssen sowohl den unteren und oberen Stellen die Entscheidungen und die Konsequenzen von Maßnahmen übermitteln (Capgemini, 2010, S. 55).

Die zweite Stichprobe besteht aus Personen auf der MitarbeiterInnenebene. Sie sind die Personen, denen in solchen Prozessen generell am wenigsten Partizipation zukommt und die die Software am häufigsten in ihrer täglichen Arbeit verwenden müssen. Dadurch entsteht Widerstand und Verärgerung.

Die Auswahl der GesprächspartnerInnen erfolgte in beiden Organisationen nach dem sogenannten Snowball-Sampling. Diese Methode orientiert sich nach Przyborsky/Wohlrab-Sahr (2014, S. 184f.) an den bereits im Vorfeld bestehenden Beziehungen der jeweiligen AnsprechpartnerInnen in der Organisation. Das Snowball-Sampling bietet den Vorteil, dass sich die Autorin schnell Zugang zu einem bisher unbekanntem Forschungsumfeld verschaffen konnte und relevante GesprächsteilnehmerInnen ausgewählt werden konnten. Als Nachteil dieser Methode soll die Gefahr erwähnt werden, dass der/die InterviewerIn in bestimmten Netzwerkstrukturen hängen bleibt und die Informationen nur aus deren Perspektive stammen (Przyborsky/Wohlrab-Sahr, 2014, S. 184f.).

Insgesamt wurden im Rahmen dieser Studie elf Personen befragt. Interview 4 wurde am Ende herausgenommen, da sich im Zuge des Gesprächs herausstellte, dass die interviewte Person eigentlich nicht in das Projekt involviert war. Somit gibt es zehn In-

terviews, die ausgewertet wurden. Eine Unterscheidung der interviewten Personen nach Geschlecht wird in dieser Arbeit nicht gemacht, da durch den Einsatz des Snowball-Samplings keine ausgewogene Aufteilung der beiden Geschlechter erreicht werden konnte. Der qualitative Stichprobenplan der Innenperspektive der beiden Unternehmen sieht wie folgt aus:

Tabelle 2: Stichprobenplan der Innenperspektive

		Variable 1: Unternehmen			
Variable 2: Führungskräfte/ MitarbeiterInnen	Ausprägungen	Unternehmen 1	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 2
	MitarbeiterInnen	3 Personen		3 Personen	
	Führungskräfte		2 Personen		2 Personen

*Summe = 10 InterviewpartnerInnen der Innenperspektive aus 2 Unternehmen der gleichen Branche*

In Tabelle 3 auf der nächsten Seite wird eine Zuordnung der Interviews zu potenzieller Führungsverantwortung gegeben. Eine Zuordnung der Interviews zu den beiden Organisationen erfolgt aus Anonymitätsgründen nicht. Auf diese Auswertung stützt sich die Auswertung im nächsten Kapitel.

Tabelle 3: Zuordnung Interview – Führungsverantwortung

Interviewnummer	Führungsverantwortung
1	nein
2	nein
3	ja
5	nein
6	ja
7	nein
8	nein
9	ja
10	nein
11	ja

Eine Unterscheidung der Zugehörigkeit der Interviews zu den jeweiligen Organisationen ist für die Auswertung nicht vorgesehen. Es wird lediglich dann zwischen den Ergebnissen der beiden untersuchten Projekte differenziert, wenn die Aussagen sehr voneinander abweichen.

### **3.6 Beschreibung der konkreten Durchführung**

Alle Interviews fanden in Kalenderwoche 5 vom 30.01.2017 bis 05.02.2017 in den Büroräumlichkeiten der beiden Organisationen statt, d.h. alle Interviews konnten face-to-face durchgeführt werden. Um im Nachhinein eine korrekte Erfassung sämtlicher Informationen des Gesprächs zu ermöglichen, wurden alle Interviews mit einem Diktiergerät aufgezeichnet.

Vor dem eigentlichen Start wurde der befragten Person zugesichert, dass die Daten vollkommen anonym ausgewertet werden.

Jedes der durchgeführten Interviews lässt sich nach Lamnek (2005, S. 365f.) in fünf Phasen einteilen: die Einleitung, eine allgemeine Sondierung, eine spezifische Sondierung, direkte Fragen und ein Kurzfragebogen.

Zu Beginn mussten die InterviewteilnehmerInnen einen standardisierten Kurzfragebogen ausfüllen, der folgende demografische Daten erfasst: Name, Geschlecht, Alter, Firmenname, Branche, Funktion im Unternehmen, Führungsverantwortung und die Dauer der Beschäftigung im Unternehmen. Diese sozialen Background-Daten werden im Zuge der Auswertung anonymisiert und sollen zusätzliche Informationen für die Auswertung liefern. Der Kurzfragebogen kann entweder zu Beginn oder am Ende des Gesprächs eingesetzt werden. Hier wurde er als „Eisbrecher“ verwendet, um die Interviewten auf das Gespräch einzustimmen (Lamnek, 2005, S. 366). In der allgemeinen Sondierungsphase wurde durch die Frage nach der Projektzusammenfassung die Erzählung angeregt. Zudem wurden von der Interviewerin immer wieder Praxisbeispiele in die Fragen eingebaut, um „emotionale Vorbehalte des Befragten gegenüber bestimmten Themen abzubauen“ (Lamnek, 2005, S. 265). In der darauffolgenden Phase - der spezifischen Sondierung - wurde durch Zurückspiegeln der Äußerungen der interviewten Person, durch Verständnisfragen und mittels Konfrontation zu Unklarheiten und widersprüchlichen Aussagen versucht, das Erzählte nachzuvollziehen. Diese Mittel wurden während des gesamten Gesprächs eingesetzt, sodass unmittelbar nach einer unklaren Antwort nachgehakt wurde. Die vorangehenden Phasen können als Frage-Antwort-Spiel gesehen werden. Im letzten Teil des Interviews war Platz für offene Fragen - sowohl von Seiten der Interviewerin als auch von Seiten der interviewten Person. Durch ad hoc-Fragen konnten bereits besprochene Themen noch mal aufgegriffen und

eventuell noch nicht besprochene Themen, die für die Forschung interessant sein könnten, behandelt werden (Lamnek, 2005, S. 365f.).

### **3.7 Auswertungsverfahren**

Die Auswertung der durchgeführten Interviews wurde mithilfe der Themenanalyse nach Froschauer/Lueger durchgeführt. In diesem Kapitel werden daher diese Auswertungsmethode und die zugrundeliegenden Auswertungskategorien dargestellt.

Im ersten Auswertungsschritt wurden alle zehn Interviews transkribiert, d.h. die Gespräche wurden detailgetreu verschriftlicht. Im Zuge dessen wurden alle Nennungen von Personennamen, der Organisation und der konkreten Software durch „XXXX“, [Organisation] und [Software] ersetzt. Dialektausdrücke wurden in Hochsprache umgewandelt.

Nach der vollständigen Transkription der Interviews wurden diese mithilfe der Themenanalyse von Froschauer/Lueger ausgewertet (Froschauer/Lueger, 2003, S. 158). Vorteil diese Methode ist, dass ein systematisches Abarbeiten großer Textmengen möglich ist (Froschauer/Lueger, 2003, S. 111). Die Themenanalyse dient dazu, einen Überblick und eine Zusammenfassung über die besprochenen Themen zu bekommen (Froschauer/Lueger, 2003, S. 158). Als Nachteile dieser Methoden können die eher geringe analytische Tiefe sowie die fehlende Berücksichtigung des Zustandekommens des Wissens, inwiefern der Gesprächskontext einen Einfluss auf das Gesagte hat, gesehen werden (Froschauer/Lueger, 2003, S. 111).

Das Auswertungsverfahren kann auf zwei Arten geschehen: zum einen als Textreduktionsverfahren, zum anderen als Codierverfahren. Beim Textreduktionsverfahren werden die Informationen zusammengefasst, um einen Überblick über das Material zu erhalten. Das Codierverfahren dagegen ist aufwendiger und erlaubt eine Analyse von Themenstrukturen sowie deren Zusammenhänge (Froschauer/Lueger, 2003, S. 159ff.). Im Zuge der Auswertung dieser Untersuchung erfolgt zuerst eine Textreduktion. Diese wird danach um eine Codierung ergänzt, weil sie tiefer in die Argumentation der interviewten Personen geht (Froschauer/Lueger, 2003, S. 163). Im Rahmen der Textreduktion wurden - basierend auf dem Interviewleitfaden und den Forschungsfragen - neun Themenblöcke im Vorhinein festgelegt. Diese sind: Projektzusammenfassung, Verständnis von Widerstand, Ursachen von Widerstand, Unterschied Mitarbeiter - mittlere Führungskräfte, Kommunikation, Umgang mit Emotionen, Umgang mit Widerstand, Rolle des Top-Management, MitarbeiterInnenpartizipation. Wie in Froschauer/Lueger (2003, S. 160) beschrieben, wurden die Transkripte nach den unterschiedlichen Themen abgesucht, entsprechende Textstellen identifiziert und die Kernaussage festgehal-

ten. Dabei wurde jeweils genau notiert, aus welchem Interview und von welcher Person die Aussage stammt und ob die Person Führungsverantwortung hat oder nicht. Im Anschluss daran wurden die Ergebnisse der einzelnen Themen zusammengefasst.

Mithilfe des Codierverfahrens wurden innerhalb der Themenblöcke eine Codierung vorgenommen und weitere Unterkategorien gebildet. Anschließend erfolgte eine Zuordnung zusammenhängender Aussagen zu gleichen Kategorien (Froschauer/Lueger, 2003, S. 163). In Hinblick auf die Forschungsfragen wurde innerhalb jeder Subkategorie noch einmal zwischen Aussagen einer Führungskraft und Aussagen eines/einer MitarbeiterIn unterschieden. In der Tabelle 4 wird das Kategoriensystem dargestellt.

Tabelle 4: Auswertungskategorien

Thema	Kategorien	Subkategorien
Projektzusammenfassung	Phasen	
	Projektverantwortliche	
	Dauer der Projekts	
	Idee/Hintergrund des Projekts	
	Allgemeines	
Verständnis von Widerstand	Definition	
	Arten	Aktiv
		passiv
		positiv
		innerorganisational
		außerorganisational
	Konsequenzen	
Intensität		
Allgemeines Verständnis		
Ursachen von Widerstand	informale Ursachen	Wissenslücken
		Alter
		Sicherheitsbedürfnis
		Erwartungshaltung
		Ängste
		Arbeitsbelastung
		Ungewissheit
		Ablehnung von Neuem
		Emotionen
		persönliche Einstellung
	weitere Ursachen	
	formale Ursachen	
Bewusstsein der Verantwortlichen		
Unterschied MitarbeiterInnen - Führungskräfte	Merkmale MitarbeiterInnen	
	Merkmale Führungskräfte	

Kommunikation	Qualität	
	Form/Instrumente	
	Ausmaß der Informiertheit	
Rolle des Top-Managements		
MitarbeiterInnen-partizipation	Intensität/Wichtigkeit	
	Art der Partizipation	
	Schwierigkeiten	
Umgang mit Emotionen	Bedeutung	
	Arten	
	Gründe	
	Grundstimmung	
	Umgang	
	Emotionen in der Hierarchie	
	Auftreten von Emotionen	
Umgang mit Widerstand	Kommunikationsinstrumente	persönliche Gespräche
		Informationsveranstaltung
		Meetings
		Ausschreibungen
		Protokolle
	Organisationsinstrumente	MitarbeiterInnenbefragung
		Testen
		Projektorganisation
		technische Verbesserung
		professionelle Beratung
	Qualifikationsinstrumente	Schulung/Workshop
		Training-on-the-job
		FAQs
		Handbuch
	Motivationsinstrumente	
	Rolle der Führungskraft	
	Reaktion der Verantwortlichen	
	Vermittlung der Dringlichkeit	
	Allgemeines	

### 3.8 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews anhand der definierten Themengebiete zusammengefasst. Die Interpretation dieser Ergebnisse erfolgt im anschließenden Kapitel 3.9. Bei der Wiedergabe der Projektzusammenfassungen in Kapitel 3.8.1 wird nicht zwischen Aussagen von MitarbeiterInnen und mittleren Führungskräften unterschieden. In allen anderen Themenbereichen wird diese Unterscheidung aber vorgenommen. Alle Aussagen im Ergebnisteil stammen von den zehn InterviewteilnehmerInnen.



### 3.8.1 Projektzusammenfassungen

An dieser Stelle werden die beiden untersuchten Software-Projekte zur Orientierung und für das bessere Verständnis der LeserInnen separat dargestellt. Nach diesem Kapitel kommt es nur vereinzelt zur Unterscheidung der Ergebnisse zwischen den Projekten, da dies für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht relevant ist. Lediglich wenn es größere Abweichungen zwischen den Ergebnissen der beiden Projekte gibt, werden diese separat dargestellt.

Bei *Projekt A* handelt es sich um ein Großprojekt, welches einmal im Jahrzehnt durchgeführt wird (I5/Z66-68). Es läuft mittlerweile seit 1,5 Jahren und ist noch nicht vollständig abgeschlossen (I1/Z7, I3/Z8-9, I3/Z112). Der Großteil der Befragten sieht die organisationsinterne IT-Abteilung als projektverantwortlich. Eine Minderheit geht davon aus, dass das Top-Management als treibende Kraft fungiert (I1/Z43-49, I2/Z118, I5/79, I6/Z41). Die Umstellung betrifft insgesamt fünf verschiedene Abteilungen (I1/Z28-30, I2/Z545-546, I5/Z435). Als Grundgedanke der durchgeführten Change Management-Maßnahme geht die Ablösung der alten Software hervor, welche derzeit durch viele Schnittstellen geprägt ist (I1/Z27-28, I2/Z16). Ziel ist es, die alte Software zu ersetzen, weil der technische Support ausläuft und sie im Produktlebenszyklus sehr weit vorge-schritten ist (I2/Z11-13, I5/Z68-70, I6/Z42-46). Die alte Software ist zudem sehr war-tungsintensiv und in der Lizenzierung sehr teuer. Allerdings kann sie nach wie vor effi-zient die gewünschten Funktionen erfüllen, weshalb es von den Fachbereichen keinen eigenen Antrieb für eine neue Software gab (I1/Z168-170, I3/Z117-125). Die hohen Kosten werden als Projekttreiber identifiziert (I2/Z163). Der Software-Wechsel bringt einen Umstieg von Eigenentwicklung zu Standardsoftware (I1/Z121, I2/Z18-18, I3/Z10, I6/Z155-163). Die Eigenentwicklung einer neuen Software würde einen zu hohen Auf-wand bzw. zu hohe Kosten bedeuten (I2/Z122, I3/Z84-87). Bei einer Standardsoftware müssen sich die Projektverantwortlichen allerdings damit abfinden, dass sie nur zu 70 bis 75 % die Funktionalität liefert, die im Unternehmen benötigt wird (I3/Z83-84, I6/Z163-165). Die durchgeführte Software-Implementierung kann in unterschiedliche Phasen eingeteilt werden. Dem Projekt geht bereits ein anderes Projekt vor, welches der Analyse der Notwendigkeit und der Wirtschaftlichkeit einer neuen Software diente (I1/Z11-12, I5/Z74-76). Gestartet hat das Projekt mit einer Überlegungsphase, auf wel-che eine Ausschreibungsphase folgte (I1/Z10). Es wurden drei Firmen auf Basis eines Prüfverfahrens in die engere Auswahl gezogen und die rechtlichen Rahmenbedingun-gen festgelegt (I2/Z21-26, I3/Z111-112, I3/Z82, I5/Z10-12, I5/Z18-22). In einer Analy-sephase wurde zudem berechnet, welches der angebotenen Programm die kosten-günstigste, fachlich und inhaltlich sowie qualitativ beste Variante repräsentiert (I2/Z16-

18, I3/ Z95-98). Lt. Angaben kam im Zuge dieser Ausschreibung dem Preis eine höhere Gewichtung als den fachlichen Erfordernissen zu (I6/192-193). In der sogenannten Scoping-Phase waren die MitarbeiterInnen dann mittels User-Storys aufgefordert, die Anforderungen an die neue Software zu determinieren, damit der Leistungsstandard der alten Software abgedeckt und ein Zukunftsmaß gefunden werden konnte (I1/Z19-20, I5/Z14-17). Schließlich erreichte man die Umsetzungsphase, welche durch das Testen der neuen Software geprägt war (I1/Z21, I1/Z65, I2/Z70). Zudem wurde an dieser Stelle in einem Projektplan mit User-Storys festgelegt, der festhielt, wer was wann und wie umsetzen sollte (I5/Z24-26). Um den User-Storys Arbeitspakete zuzuteilen, wurde das sogenannte Scrum-Verfahren angewendet (I5/Z39-44). Dabei war die Software-Firma aufgefordert, innerhalb eines bestimmten Zeitraums gewisse Dinge zu erledigen. Die MitarbeiterInnen hatten die Aufgabe zu testen, ob die zu Beginn formulierten Anforderungen tatsächlich umgesetzt wurden (I5/Z39-46).

*Projekt B* bildet einen Teil von vielen IT-Änderungen in betreffender Organisation und ist mittlerweile seit ungefähr zwei Jahren abgeschlossen (I7/Z16-18, I8/Z153, I9/Z10-11, I10/Z20, I11/Z26). Die neue Software wurde zuvor bereits mehrere Jahre geplant und angekündigt und wurde schließlich von einem Tag auf den anderen implementiert (I9/Z122-124, I10/Z27-28, Z10/Z34-43). Führungskräfte sind der Meinung, dass die Initiative für die Software vom Top-Management ausging (I9/Z112, I11/Z39). Die MitarbeiterInnen vermuten, dass die Initiative vom/von der ArbeitgeberIn ausgegangen ist - eventuell in Kombination mit der IT-Abteilung, allerdings waren sie zu wenig in das Projekt involviert, um einen Einblick zu haben (I7/Z28-33, I8/Z32-34, I10/Z32-34). Die Ziele der neuen Software sind das papierlose Büro und ein einfacheres Handling der betroffenen Prozesse als bisher (I10/Z17, I11/Z39-40, I11/Z25-26). Da das damals genutzte Programm bereits sehr alt war bzw. es nichts gibt, was man am alten System noch verbessern hätte können, wollten die Verantwortlichen auf eine neuere Technologie umsteigen (I9/Z13-15, I10/Z89-91, I10/Z20). Das neue Programm sollte revolutionär sein und das alte System zur Gänze ersetzen (I11/Z15-16). Tatsächlich arbeiten die Betroffenen nun parallel im alten und im neuen System, weil sie mit der neuen Software nicht alles machen können, was benötigt wird, obwohl die Funktionen im neuen System grundsätzlich vorhanden wären (I9/Z225-238, I11/Z20-26). Die Einführung eines papierlosen Aktes ist deshalb nicht zu 100 % gelungen (I11/Z40-42). Insgesamt ist die neue Software umfangreicher und komplexer in der Bedienung als die alte und weist eine andere Oberfläche und andere Masken sowie andere Funktionen und Bezeichnungen auf (I8/Z21-22, I9/Z21-32). Explizite Projektphasen im Zuge des Software-Einführungsprozesses wurden von den Befragten nicht erwähnt. Es wurde ledig-

lich mitgeteilt, dass es eine Ausschreibungsphase gab, wo festgestellt wurde, welche Firma eine brauchbare Softwarelösung anbietet (I9/Z112-115). Außerdem wurde eine 2-monatige Testphase abgehalten, in der die MitarbeiterInnen eingeladen wurden, die neue Software auszuprobieren (I10/Z28-30).

### **3.8.2 Verständnis von Widerstand**

Das Verständnis von Widerstand gliedert sich jeweils in das Verständnis, die Arten und die Intensität des Auftretens.

#### **3.8.2.1 MitarbeiterInnenebene**

##### ***Verständnis***

Grundsätzlich werden von den MitarbeiterInnen unter Widerständen Dinge verstanden, die einer planmäßigen Projekterfüllung entgegenwirken (I5/Z98). Widerstand entsteht, wenn sich die Betroffenen gegen eine Veränderung wehren oder wenn bei der Veränderungsmaßnahme irgendetwas für die Betroffenen nicht in Ordnung ist (I2/Z148-149, I7/Z60-62). Diese Gegenwehr resultiert aus der Angst der Betroffenen, nicht zu wissen, was auf sie zukommt und weil sie nicht verstehen, was zu tun ist (I1/Z85-87, I2/Z387-388). Neben der offenen Kommunikation betrifft Widerstand eine technische Komponente der Software, was sich dadurch zeigt, dass die Betroffenen mit den Inhalten von der neuen Software wenig anfangen können (I7/Z56-57). Der aufkommende Frust führt dazu, dass die Betroffenen weniger Freude an der Arbeit haben, als wenn sie mit einer gut funktionierenden, effizienten, nutzerfreundlichen und bekannten Software arbeiten würden (I7/Z98-100). Als Konsequenz von Widerstand kommt es einerseits zu Produktivitäts- und Effizienzeinschränkungen, weil die Betroffenen viel Arbeitszeit verlieren, weil sie ihren Unmut mit KollegInnen besprechen und aufgrund der neuen Software nun länger für die Erledigung mancher Arbeiten benötigen (I7/Z68-70, I7/Z233-240).

##### ***Arten***

Grundsätzlich differenzieren nach Einteilung der Autorin die befragten MitarbeiterInnen zwischen aktivem und passivem Widerstand, inner- und außerorganisationalem Widerstand, negativem und positivem Widerstand.

Als aktiver Widerstand gilt, wenn eine Person absichtlich zum Testen aufhört oder die Tests absichtlich nicht korrekt ausführt (I1/Z145-147, I2/Z184). Aktiver Widerstand bildet sich nicht durch fehlende Kompetenzen heraus, sondern durch gewolltes Nichteinhalten von Fristen sowie wenn jemand gegen das Projekt arbeitet (I1/Z76-78, I1/Z84-85). Die Betroffenen reagieren auf Veränderungen durch Äußerungen, dass sie bei dem Veränderungsprojekt nicht mitmachen werden, weil es ihrer Meinung nach

nicht schaffbar ist und sie nicht von der Funktionalität überzeugt sind (I2/Z374-375, I2/Z366-367, I10/Z74-77). Der Widerstand wird offen durch Konflikte sichtbar, die zwischen Beteiligten ausgetragen werden, weil nicht alle involvierten Personen ein gutes persönliches Verhältnis zueinander pflegen (I5/Z161-165). Ausgeprägter als der aktive Widerstand ist lt. interviewten MitarbeiterInnen der passive Widerstand. Dieser wird durch Enttäuschung, Frustration, Unverständnis und einem Aufschieben der Projektarbeit charakterisiert (I1/Z111-112, I1/Z200-203, I2/Z189, I8/Z49-59). Ebenso erfolgt ein Zurückhalten von Ressourcen im Sinne von: Ressourcen, die eigentlich allen ProjektmitarbeiterInnen zustehen würden, werden jener Abteilung weitergegeben, aus der die Projektleitung stammt (I5/146-150). Den Betroffenen fehlt häufig der Glaube an den Projekterfolg (I1/Z136-138). Da sie unter sehr hohem Druck stehen, entstehen bei der Zusammenarbeit mit anderen KollegInnen, z.B. aufgrund unterschiedlicher Kommunikationsstile, Reibungsflächen, die meist nicht nach außen getragen werden (I5/Z122-130). Neben aktivem und passivem Widerstand wird in beiden Projekten positiver Widerstand erwähnt. Positiver Widerstand wird durch eine Hartnäckigkeit, Fehler zu melden, die durch das tägliche Arbeiten auftauchen, zum Ausdruck gebracht (I1/Z242-244, I10/Z206-210). Eine Person berichtete, dass in früheren Projekten häufiger positive Widerstände aufgetreten wären, die Betroffenen aber aufgegeben hätten, Kritik zu äußern, weil nie auf dieses Feedback reagiert wurde (I7/Z273-278). Auf MitarbeiterInnen-ebene werden zudem der inner- und außerorganisationale Widerstand thematisiert. Innerorganisationaler Widerstand macht sich bemerkbar, wenn SpezialistInnen des Altsystems durch die Einführung einer neuen Software auf einen Schlag ihr Know How verlieren, weil ein neues System bedeutet, dass sie alles neu lernen müssen (I5/Z110-113). Darunter fällt der Widerstand auf Organisationsebene, der entsteht, wenn sich innerhalb der Organisation Kompetenzen verschieben. Personen, die vom Status quo profitieren, möchten diesen beibehalten; diejenigen, die von einer Neuordnung profitieren würden, präferieren die neue Software (I5/Z113-122). Der außerorganisationale Widerstand dagegen betrifft die Software-Firma, welche oft andere Interessen verfolgt als die Organisation selbst. Die Software-Firma strebt nach möglichst hohen Gewinnen, die Organisationen dagegen möchten eine bestmögliche Umsetzung. Dies hatte bei einem Projekt zur Folge, dass die Software-Firma Personalkosten eingespart hat und keine zusätzliche Arbeit verrichtet wurde, die über den Auftrag hinausging (I5/Z155-160).

### **Intensität**

Die Intensität des Widerstands variiert lt. MitarbeiterInnen von Projekt- zu Projektphase. Das Auftreten der Widerstände ist vergleichbar mit dem Schwanken einer Konjunktur (I1/Z230-231, I2/103-105, I5/Z257-258). Außerdem hängt das Ausmaß des Widerstands davon ab, inwieweit eine Person selbst etwas zum Projekt beitragen kann (I7/Z63-64).

Besonders der Projektstart ist teilweise durch Ängste und Befürchtungen, dass die Software zwar den Anforderungen entspricht, man aber nicht alle Anforderungen im Vorhinein definiert hat, von einem Festhalten am Ist-Zustand und der Schwierigkeit, sich auf das neue System einzustellen, gekennzeichnet (I5/Z275-278). Zwei Personen aus dem gleichen Projekt meinen, dass in der Anfangsphase des Projekts Enthusiasmus und Freude gegenüber Neuem im Vordergrund standen. Allerdings folgte darauf ein Ankommen auf dem Boden der Realität (I1/Z227-228, I5/Z258-261). Der Widerstand kam in der Testphase auf, da die Entwicklung nicht den Erwartungen entsprach und sich die Personen die Frage stellten, warum sie sich überhaupt an dem Projekt beteiligten (I2/Z367-372, I10/Z182-185). Die Ernüchterung über die Tatsache, dass das neue Programm nicht wie geplant funktioniert, folgte (I5/Z265-266). Es gab allerdings auch Testphasen mit Testerfolgen, in denen der Widerstand abflachte (I2/Z350-355). In der Einführungsphase der neuen Software war schließlich große Unruhe spürbar, weil die Betroffenen sich zusätzlich neben dem Alltagsgeschäft mit der neuen Software auseinandersetzen mussten (I10/Z188-194). Seitdem sich die MitarbeiterInnen in das neue System eingearbeitet haben, empfinden sie das neue Programm als weitaus weniger „schlimm“ als befürchtet (I8/Z28-31, I10/196-198). Allerdings gibt es zu späteren Zeitpunkten immer Personen, die sich über das Programm beschweren (I10/Z198-199). Eine befragte Person auf MitarbeiterInnenebene hat im Projektverlauf gar keinen Widerstand gespürt (I8/Z45).

#### 3.8.2.2 Führungsebene

### **Verständnis**

Führungskräfte betonen, dass Widerstand etwas ist, das sich abhängig von der Persönlichkeit eines Menschen unterschiedlich stark äußert. Widerstand bedeutet für sie Betroffenheit, Sorge und Verunsicherung und nicht, dass sich eine Person nicht verändern möchte (I3/Z185-188, I3/Z245). Zudem sehen sie Widerstand dann, wenn es den Betroffenen schwer fällt, sich von dem alten System zu verabschieden und auf ein neues zu fokussieren (I3/Z489-491). Oft äußert sich Widerstand zu Zeitpunkten, zu denen die Führungskraft gar nicht damit rechnet (I3/Z195-196). Auftretender Wider-

stand wird lt. Aussagen der Führungskräfte von den Verantwortlichen grundsätzlich unterschätzt, weil davon ausgegangen wird, dass ein Systemwechsel etwas sehr stark technisch Getriebenes ist (I3/Z159-162). Dabei wird vergessen, dass Widerstände zu Überforderung, emotionalen Ausbrüchen, Konflikten, Rückzug, Demotivation und einer Reduktion des Engagements führen können (I3/Z333-334, I11/Z188-191).

### **Arten**

Viele MitarbeiterInnen machen ihrem Unmut im Zuge der neuen Software bei ihrer Abteilungsleitung Luft und behaupten, dass das Programm unnötig sei bzw. sagen sie oft klar, wo sie persönlich Schwierigkeiten mit der neuen Software haben (I3/Z249-263, I6/Z102-109, I9/Z160-162, I11/Z107-108). Alle vier befragten Führungskräfte erzählen von so einem Verhalten. Der Unmut wird unter KollegInnen ausgetauscht und verstärkt sich, wenn er auf höhere Hierarchieebenen weitergegeben, aber dort nicht erhört wird (I7/Z66-68). Passiver Widerstand zeigt sich lt. Aussagen der Führungskräfte in Frustration, aber auch in Energieverlust (I3/Z248, I3/Z253). Es gibt auf der einen Seite Betroffene, die sich vom Geschehen zurückziehen, auf der anderen Seite welche, die still leiden, sich aber mit KollegInnen über Schwierigkeiten unterhalten (I3/Z246-247, I3/Z259). Dadurch kann es zu einer innerlichen Distanzierung vom neuen System kommen (I9/Z173-175). Es gibt Personen, die sich zwar über das neue Programm ärgern, es aber akzeptieren, weil sie von der Dringlichkeit überzeugt sind (I11/Z96-105).

Positiver Widerstand wurde nur in dem Zusammenhang von einer Führungskraft erwähnt und zwar, dass sie überhaupt keinen positiven Widerstand bemerkt habe (I11/262).

### **Intensität**

Am Anfang des Projekts wussten die Beteiligten nicht, worauf sie sich einlassen. Außerdem mussten sie viel Zeit in das Projekt investieren, weshalb sich Widerstand entwickelte (I6/Z65-66, I6/Z251-253). Während der Analyse- und Entscheidungsphase wich der Widerstand positiver Energie, weil die Projektbeteiligten daran glaubten, dass sie nun das Programm bekommen würden, das sie sich gewünscht haben (I3/Z529-533). In der Umstellungsphase haben die Beteiligten die neue Software größtenteils, ohne sich überhaupt damit auseinanderzusetzen, ob die Software gut oder schlecht ist, abgelehnt (I9/Z58-60). Widerstand hat sich auf Vorstandsebene auf der Kostenseite angesiedelt, weil ihr Fokus auf der Verursachung von möglichst geringen Kosten lag (I6/Z75-77). Eine Führungskraft bemerkte keinen Widerstand im Zuge der Software-Einführung (I6/Z113).

### **3.8.3 Ursachen von Widerstand**

Die Ursachen für Widerstände sind vielfältig. Die Autorin hat daher versucht, die von den MitarbeiterInnen und Führungskräften genannten Ursachen nach dem Eisberg-Modell in formale und informale Ursachen zu unterteilen, um eine bessere Übersicht zu bekommen.

#### **3.8.3.1 MitarbeiterInnenebene**

##### ***Informale Ursachen***

MitarbeiterInnen thematisieren Wissenslücken als Ursachen für Widerstände. Das Verständnis über Standardsoftware war lt. MitarbeiterInnen sehr unterschiedlich, teilweise sogar überhaupt nicht gegeben (I2/Z108-110). Zudem wussten sie nicht, welche Funktionen das Programm bietet und wie sie das Programm bedienen sollen, um das gewünschte Ergebnis zu bekommen (I5/Z205-209). In der Folge trafen die Beteiligten Entscheidungen, die aufgrund des Wissensstandes eigentlich nicht getroffen werden konnten, d.h. eine Entscheidung, die für eine Abteilung logisch war, wirkte sich möglicherweise negativ auf eine andere Abteilung aus; oder es werden Parameter festgelegt, von denen man nicht weiß, was diese für das Unternehmen als Ganzes bewirken (I5/Z197-201, I5/Z471-476). Eine Wissenslücke besteht hinsichtlich der gemeinsamen Sprache, da für die gleichen Funktionen im alten und neuen System unterschiedliche Bezeichnungen verwendet werden und die Betroffenen deshalb nicht wussten, ob sie von den gleichen Dingen sprachen (I5/Z192-197). Weiteres Unwissen besteht bzgl. Dringlichkeit und Zeitpunkt der Einführung der neuen Software (I8/Z136-141). Eine Software wurde lange angepriesen, wobei niemand wusste, wann sie tatsächlich implementiert wird (I5/Z497-498, I8/Z9-12). Die Betroffenen bekamen wenig davon mit, was im Vorfeld der Einführung passierte (I8/Z13-14).

Als weitere Ursache für Widerstand kann das Alter der Betroffenen identifiziert werden. Jüngere MitarbeiterInnen stehen Neuerungen offener gegenüber als ältere akzeptieren diese eher als ältere KollegInnen, die zudem oft bereits lange im Unternehmen beschäftigt sind (I2/Z408, I5/Z174-178, I10/Z57-58). Ältere MitarbeiterInnen reagieren auf Neuerungen bedrückt, weil sie neue Sachen lernen müssen (I10/Z59-62).

Eine nicht erfüllte Erwartung an die neue Software wird auf MitarbeiterInnenebene als Grund für den Widerstand genannt. Software-Firmen versprechen den Organisationen Dinge, die sie im Endeffekt nicht einhalten können oder wollen. Funktioniert etwas nicht, löst das Frust bei den AnwenderInnen der Software aus (I1/Z124-125, I2/Z214-216). Die Projektbeteiligten haben die Erwartungshaltung, dass das neue System keine Fehler macht, wodurch die an die Software-Firma gestellten Qualitätsansprüche nicht

erfüllt werden können (I2/Z214-221). Es existiert eine gewisse Problematik zwischen dem Wunschdenken und den tatsächlich umgesetzten Anforderungen an die Software (I5/Z204-205). Die Beteiligten wissen, dass die EDV das Gewünschte theoretisch schnell liefern könnte. Allerdings muss sehr lange daran gearbeitet werden, bis die Software jene Funktionen erfüllen kann, die die NutzerInnen gerne hätten (I7/Z255-256).

Auf MitarbeiterInnenebene wird Angst als Ursache für Widerstände angesprochen. Einerseits besteht die Angst, dass das neue Programm schlechter als das alte funktioniert und dass den Beteiligten aufgrund der neuen Prozesse Fehler unterlaufen (I1/Z160-161, I8/Z46-49). Andererseits haben die MitarbeiterInnen Angst, dass sich ihre Arbeitsprozesse verändern und sie dadurch mehr Zeit für bestimmte Arbeiten benötigen (I1/Z184-187).

Als weiterer Grund für Widerstand wird die erhöhte Arbeitsbelastung gesehen, die durch die neue Software entsteht. Es kommt zu Überarbeitung der Beteiligten und zu erhöhtem Zeitdruck, weil die MitarbeiterInnen bereits sehr mit ihrem Alltagsgeschäft beschäftigt sind (I1/Z232, I1/Z194, I10/194-195). Als Resultat des Zeitmangels arbeiten die MitarbeiterInnen nicht mehr mit der notwendigen Ernsthaftigkeit und in weiterer Folge qualitativ schlechter (I1/Z148-149). Notwendige Personalrohaden führen ebenfalls zu erhöhtem Arbeitsaufwand (I5/Z236-238).

Eine weitere informale Ursache für Widerstand sind die persönliche Einstellung einer Person und die Ablehnung von Neuem. Es gibt Personen, die bei Neuem sofort sagen, dass das Projekt nicht schaffbar ist (I5/Z242-243). Dies ist davon abhängig, wie strukturiert eine Person ist: Es gibt Personen, die immer alles negativ sehen und solche, die eine neutrale Position einnehmen (I2/Z205-206). Es kommt zu einer Ablehnung von Neuem, weil die Betroffenen ihre Komfortzone und somit das Gewohnte verlassen müssen (I2/Z120-122, I8/Z126-129). Neuerungen und Veränderungen überfordern viele Betroffene (I10/Z92-93, I10/Z117-118). Damit verbunden ist Unsicherheit (I5/Z219-223). Teilweise wird Neuerungen skeptisch gegenüber gestanden, weil die Betroffenen in der Vergangenheit negative Erfahrungen gemacht haben (I7/383-384).

Der Aspekt der Emotionen wird nur auf MitarbeiterInnenebene angesprochen. Es kommt zu Widerständen, weil emotionalen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen den finanziellen Anforderungen an die Software nachgestellt sind (I1/Z196-200). Im ersten Schritt schauen die MitarbeiterInnen, ob sie Unterstützung erfahren. Erst wenn die MitarbeiterInnen von den Aufgaben her überlastet sind und Erfolgserlebnisse ausbleiben, werden Emotionen entwickelt (I2/Z203-205, I7/Z150-152). Emotionen sind daher erst



dann bemerkbar, wenn etwas nicht funktioniert und sich die Betroffenen fragen, wer für dieses Nicht-Funktionieren der Software verantwortlich ist (I7/Z140-143). Ebenso macht sich bei den Betroffenen Frust breit, wenn sie nicht in das Projekt involviert werden, aber mit der neuen Software arbeiten müssen (I7/Z64-65).

### **Formale Ursachen**

Neben diesen informalen Ursachen spielt die technische Komponente eine große Rolle. Neue Systeme funktionieren nicht immer so, dass sie für die tägliche Arbeit gebraucht werden können (I1/Z260-261, I10/Z101-103). Sie sind meist umfangreicher und im Hintergrund komplexere als im alten System. Das führt dazu, dass nichts mehr funktioniert, wenn eine Komponente ausfällt (I8/Z167, I10/Z105-108). Sind die Nutzerfreundlichkeit und die Effizienz für die Software nicht entsprechend gegeben, erzeugt das Widerstand gegen das neue System (I7/Z353-355, I7/132-133, I7/Z58-60). Die fehlende Qualität der Entwicklung und unzureichendes Arbeiten der Software-Firma zählen zu den formalen Ursachen (I1/Z235-237, I2/186-194). Positiver Widerstand ist in dem Sinne zu spüren, dass die Verantwortlichen die Forderungen der AnwenderInnen hinterfragen und dadurch rationale, durchdachte Gründe identifizieren können (I5/Z285-289).

Eine Person berichtet, dass sich die Verantwortlichen sicher über die Ursachen bewusst wären, allerdings seien diese ihnen egal, da das Projekt bereits entschieden wurde (I1/Z213-216).

#### 3.8.3.2 Führungsebene

### **Informale Ursachen**

Wissenslücken sind auch auf Führungsebene ein Thema. Den Betroffenen war zu Projektstart nicht klar, was es bedeutet, eine Standardsoftware einzuführen (I3/Z502-506, I3/Z575-579). Da ein neues System mehr Komplexität mit sich bringt, müssten die NutzerInnen erst lernen, wie sie mit dem neuen System arbeiten (I9/Z69-71).

Führungskräfte berichten ebenfalls vom Generationenthema Neues wird von älteren Beteiligten meist von Haus aus abgelehnt und es fällt ihnen schwerer als jüngeren, wenn sie ein neues System erlernen müssen bzw. wollen sie teilweise gar nichts Neues mehr erlernen, weil sie ein neues System angeblich nicht brauchen (I9/Z262-263, I9/Z46-52, I9/Z60-63). Jüngere Beteiligte arbeiten sich dagegen leichter in eine neue Software ein, weil sie seit jeher mit dem Technologiewandel konfrontiert sind (I9/Z53-55).

Eine Führungskraft spricht das Sicherheitsbedürfnis als Ursprung für den Widerstand an. In einer der beiden Organisationen wurde nämlich ein ursprünglich IT-strategisches Projekt zu einem Rationalisierungsprojekt umgewandelt, weil die Verantwortlichen der Meinung waren, dass aufgrund einer effizienteren Technologie weniger Leute eingesetzt werden müssen. So baute sich zusätzlicher Druck auf die MitarbeiterInnen auf, weil sie mehr Aufgaben mit weniger Ressourcen erfüllen sollen (I3/Z715-735).

Eine gewisse Erwartungshaltung seitens der NutzerInnen gibt es in Bezug auf Einschulungen und Richtlinien, die nicht vorhanden waren (I11/Z87-89). Lt. einer Führungskraft zeigen sich die Beteiligten zwar veränderungswillig, aber sie reagieren enttäuscht, wenn das neue Instrument nicht die erhofften Verbesserungen bzw. Erleichterungen bietet (I11/Z146-150, I11/Z197-200). Eine befragte Führungskraft sieht die Ursache für Widerstände eher in der Persönlichkeit der Person. Eine Führungskraft aus der anderen Organisation kann nicht bestätigen, dass es jemanden gibt, der sich nicht verändern möchte und der Neuem gegenüber abgelehnt ist (I6/Z120-123, I11/143-144).

Die erhöhte Arbeitsbelastung wird auf Führungsebene ebenfalls angesprochen. Alles, was neu ist, wird mit vermehrtem Arbeitsaufwand assoziiert (I6/Z69-72). Das gewohnte Arbeitstempo kann nicht mehr eingehalten werden, weil die Betroffenen die neue Technologie erst kennenlernen müssen (I9/Z176-181, I9/Z336-337). Dieser erhöhte Arbeitsaufwand betrifft vor allem ProjektleiterInnen, welche einer immensen Doppelbelastung ausgesetzt sind (I6/Z85-88).

Die Führungskräfteebene sieht weitere Gründe für Widerstände: Wenn z.B. die Verantwortlichen die MitarbeiterInnen mit ihren Sorgen und Ängsten allein lassen, entsteht Gegenwehr (I3/Z172-173). Die Art der Wissensvermittlung beinhaltet Widerstandspotenzial, denn nicht alle MitarbeiterInnen sind es gewohnt, sich selbst neues Wissen durch Learning-by-doing anzueignen (I9/Z299, I9/Z107-108). Teilweise müssen MitarbeiterInnen Neues umsetzen und dafür Verantwortung tragen, obwohl sie selbst sich die Neuerung nicht gewünscht haben. Das resultiert in Widerstand (I3/Z176-179).

### ***Formale Ursachen***

Führungskräfte sprechen ähnliche formale Ursachen wie die MitarbeiterInnenebene an. MitarbeiterInnen sind unglücklich mit dem neuen System, wenn es nicht den definierten Soll- und Muss-Anforderungen und dem State of the Art entspricht (I6/131-136, I6/170-171). Unmut wird dadurch erzeugt, dass die Software-Firma jeden kleinen Änderungswunsch in Rechnung stellt (I6/Z285-287). Komplexere Eingabeschritte in der neuen Software werden als widerstandsfördernd empfunden (I9/Z340).

Bei der Frage, ob lt. Meinung der InterviewteilnehmerInnen eher formale oder informale Ursachen für Widerstände dominieren, sprechen sich die meisten für formale Ursachen aus. (I2/Z229, I6/Z134-136, I7/Z137, I9/Z293, I11/Z151-153, I11/143-144). Eine Person widerspricht sich während des Interviews, da sie einmal behauptet, dass persönliche Komponenten zu Widerstand führen (I11/Z143-144) und einmal, dass technische Ursachen dafür ausschlaggebend sind (I11/Z151-153).

### **3.8.4 Kommunikation**

#### 3.8.4.1 MitarbeiterInnenebene

Kommunikation wird als wichtiges und aufwendiges Tool in Change Management-Prozessen gesehen (I2/Z459-460). Die MitarbeiterInnen erzählen, dass im Zuge der Software-Einführung mehr über die negativen als über die positiven Dinge gesprochen wurde, da das Positiv-Funktionierende als Standard gesehen und nicht erwähnt wird (I1/Z261-262, I2/Z207-208). Es gab eine mangelhafte Kommunikation über den Projektstatus, was dazu führte, dass informelle Kommunikation - sprich der Flurfunk und Gerüchte aufkamen, wodurch lt. MitarbeiterInnen möglicherweise Informationen verfälscht wurden (I1/Z300-301, I2/Z415-416, I5/Z420-426, I10/Z240-241).

Als gängiges Kommunikationsinstrument wird von den MitarbeiterInnen das persönliche Gespräch hervorgehoben (I2/Z481-482). Dieses wird in Form von wöchentlichen oder monatlichen Jour Fixes und Daily Standups, wo jeden Morgen geklärt wird, wo man im Projekt steht und wie man sich gegenseitig unterstützen kann, abgehalten (I2/Z264, I2/482-491, I5/Z414-417). Teilweise gibt es eine Kultur der Verschriftlichung, d.h. wichtige Dinge werden schriftlich in Protokollen oder E-Mails festgehalten, um bei Bedarf nachschlagen zu können (I5/Z425-432). So wurden die Beteiligten eines Projekts via E-Mail über die neue Software und neue Funktionen informiert (I8/Z252, I10/Z243-244). Grundsätzlich erfolgt die Kommunikation top-down (I2/Z264). In einem Pyramidensystem erhalten ein paar MitarbeiterInnen von der Projektleitung Informationen, welche dann an die jeweiligen Abteilungen weitergegeben werden (I5/Z417-419, I10/Z238-240). Die Projektverantwortlichen versuchen, Leitfäden für die optimale Nutzung der Software zu transportieren (I7/Z297-298). Fehler werden an die Abteilungsleitung kommuniziert, diese übermittelt die Information an höhere Stellen (I8/Z273).

Das Ausmaß der Informiertheit hängt lt. MitarbeiterInnen davon ab, auf welcher Ebene man die Kommunikation ansetzt (I5/Z330-333). Im ersten Projekt bekommt das Projektteam die meisten Informationen nach der Projektleitung (I1/Z298-300). Dann gibt es einen großen Informationsspalt zu den gewöhnlichen Projektbeteiligten, wo sich die MitarbeiterInnen eine bessere Verbreitung der Informationen wünschen (I1/Z427-430).

In beiden Projekten wären mehr Informationen hilfreich gewesen (I5/Z502-503, I7/Z289-290, I8/Z259). Allerdings erzählt eine Person, dass die NutzerInnen, die die Informationen benötigt haben, diese auch erhalten haben (I10/Z242-248).

#### 3.8.4.2 Führungsebene

Die Führungsebene betont, dass eine ordentliche Kommunikation fehlte und Prozesse besser abgestimmt hätten sein können (I6/Z384-385, I9/Z397-398, I9/Z427-430). Während des Projekts fehlte die Kommunikation von oben nach unten (I9/Z434). Dabei wird einer eigenen Kommunikationsabteilung sowie dem/der ProjektauftraggeberIn hoher Stellenwert für die Weitergabe von Informationen zugeschrieben (I9/Z413-416). Je größer die Organisation, desto schwieriger würde allerdings eine adäquate Kommunikation fallen (I9/Z458-460).

Unmittelbare, offene und transparente Kommunikation der Entscheidungen soll lt. Führungskräften im Vordergrund stehen, wobei Kommunikation als gegenseitiges Geben und Nehmen verstanden werden soll (I3/Z680, I3/Z691-694). Daher werden die MitarbeiterInnen dazu eingeladen, auftretende Schwierigkeiten ihren AbteilungsleiterInnen zu berichten (I3/Z681-688). Im Rahmen der Kommunikation gehört es zur Aufgabe einer Führungskraft, die Sorgen und Bedenken der MitarbeiterInnen entgegenzunehmen. Dieses Angebot wird zum Teil von den MitarbeiterInnen genutzt (I3/Z701-709). Neben Jour Fixes auf Abteilungs- und ProjektleiterInnenebene gibt es auf Führungsebene in einem der beiden Projekte Meetings mit dem Vorstand (I3/Z305-309, I6/Z309-312). Hier ist es wichtig, dass die Abteilungsleitung für Klarheit sorgt, damit die MitarbeiterInnen nicht das Gefühl haben, nicht zu wissen, was auf Vorstandsebene diskutiert wird (I3/Z698-700). Im anderen Projekt haben die Führungskräfte die gleichen Informationen wie ihre MitarbeiterInnen erhalten. Sie hörten nur indirekt, dass eine neue Software im Unternehmen implementiert wird (I9/Z440-443, I11/Z299-306). Es gab keine Kommunikation zwischen AbteilungsleiterInnen und Management in diesem Projekt (I9/Z438-440). Von Führungsseite wäre eine Kommunikation im Vorfeld wünschenswert gewesen (I11/Z370-372).

Führungskräfte berichten, dass die top-down-Informationsweitergabe schwierig sei, da Informationen stark verwässert würden und jede niedrigere Stelle ein bisschen weniger Informationen als die vorgelagerte Position erhalte (I9/Z95-98). Obwohl die Kommunikation auf verschiedenen Ebenen stattgefunden hat, meint eine Führungskraft, dass sowohl die MitarbeiterInnen als auch die AbteilungsleiterInnen gut über das Projekt informiert gewesen wären (I6/Z312-314). Andere Führungskräfte dagegen wünschen

sich auf MitarbeiterInnen- und Führungsebene eine bessere Kommunikation (I9/Z405-408).

### **3.8.5 Rolle des Top-Managements**

#### 3.8.5.1 MitarbeiterInnenebene

Alle sechs befragten MitarbeiterInnen geben an, dass das Top-Management als Entscheidungsorgan fungierte (I1/Z312, I2/Z146-148, I4/Z79-82, I7/Z156-158, I8/Z150, I10/Z120-22). Das Management erstellt Berichte und Kostenaufstellungen, beantwortet die Frage, was das neue Programm können soll und beschäftigt sich mit unerwarteten Mehrkosten und Projektverlängerungen (I1/Z313-306, I5/Z327-330). Das Top-Management wird dabei zu jeder Zeit über das Projekt informiert und übernimmt eine Doppelfunktion, indem die ManagerInnen einerseits darauf achten, dass das Projekt läuft, und andererseits sicherstellen, dass die Abteilungen mit dem Projekt gut arbeiten können. Hier besteht lt. MitarbeiterInnen ein gewisses Konfliktpotenzial (I2/Z258, I5/Z333-336, I7/Z366-368). Die MitarbeiterInnen gehen davon aus, dass sich das Top-Management Personen ins Projektteam holt, die wissen, wie das Projekt bestmöglich umgesetzt werden kann (I7/Z359-360). Nach der Entscheidung hat sich das Top-Management nicht weiter in das Projekt eingebracht oder Feedback von den AnwenderInnen eingeholt (I8/Z150-152).

#### 3.8.5.2 Führungsebene

Auch die Führungsebene sieht das Top-Management in der Rolle des Entscheiders (I3/Z471, I6/Z183-184, I9/Z120, I11/Z158-159). Zur Dringlichkeit des Programms haben sich die Projektverantwortlichen nicht geäußert (I9/Z402-404). Das Top-Management hat in einem der beiden Projekte aufgrund der Informationen eines externen Beraters ein falsches Bild über die neue Software bekommen, nämlich dass es möglich ist, mit weniger MitarbeiterInnen mehr Arbeit effizient zu schaffen. In der Folge erkannten die Top-ManagerInnen nicht, welche Herausforderung das Projekt darstellt (I3/728-737). Eine Führungskraft meint, dass das Top-Management fachlich nichts zum Projekt beigetragen hat (I6/Z186). Obwohl immer wieder Beschwerden von den AbteilungsleiterInnen an das Top-Management weitergetragen werden, reagiert das Management nicht auf das Feedback (I11/Z126-127). Da keine finanziellen Ressourcen für eine bessere Software vorhanden sind und bereits zu viel Geld in das neue System investiert wurde, wird das Top-Management das neue System nach Einführung nicht mehr zurückziehen (I9/Z216-218, I11/Z128-130).

### 3.8.6 Partizipation

#### 3.8.6.1 MitarbeiterInnenebene

Die MitarbeiterInnen erkennen keine Initiative der Verantwortlichen in Richtung MitarbeiterInnenpartizipation. Die Umsetzung von Feedback und somit eine stärkere Involvement der MitarbeiterInnen würde allerdings als Zeichen der Wertschätzung gesehen werden (I7/Z166-170). Außerdem denken die MitarbeiterInnen, dass ein Mehr an Beteiligung zur einem gewissen Maß an Zufriedenheit führen würde. Allerdings würde hier ein Generationenkonflikt auftreten (I5/Z311-315). Eine Person meint, dass eine stärkere Partizipation keine Auswirkung auf das Projekt gehabt hätte (I8/Z123).

Bei einem Projekt war die Software-Firma im Vorfeld im Unternehmen und die Beteiligten konnten die Software testen (I1/Z277-279). Schließlich wurde die Software eingeführt, welche die MitarbeiterInnen präferierten (I1/Z279). In der Analyse-Phase wurden die Fachabteilungen miteinbezogen - nicht allerdings in die Entscheidungsprozesse (I2/Z233-234).

Im zweiten Projekt wurden keine MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt (I7/Z187-188). Die MitarbeiterInnen selbst haben nicht versucht, sich mehr in das Projekt einzubringen, da viele bereits im Vorfeld die Erfahrung gemacht haben, dass Vorschläge negiert und nicht berücksichtigt wurden. Dies hatte zur Folge, dass niemand mehr motiviert war, Verbesserungsvorschläge einzubringen (I7/Z170-173, I8/Z159-162). Von einer Person wurde berichtet, dass es für alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit gab, sich für eine Testphase anzumelden (I10/Z136, I10/Z151-153). Ausgewählte MitarbeiterInnen wurden geschult (I10/Z155-156).

Die befragten MitarbeiterInnen sprechen die Herausforderungen, die durch Partizipation auftreten können, an. Lt. MitarbeiterInnen ist es nicht möglich, sich selbst stärker in den Entscheidungsprozess einzubringen, da die Führungskräfte schließlich die Entscheidung treffen und diese von den MitarbeiterInnen akzeptiert werden muss (I1/Z287-289, I1/Z297-298, I7/Z156-158). Je mehr MitarbeiterInnen in die Entscheidung einbezogen werden würden, desto komplizierter würde der Prozess werden, weshalb es vorteilhaft war, dass nur ausgewählte Personen involviert wurden (I10/Z145-150). Da die Interessen der Beteiligten meist weit auseinandergehen, wäre es schwierig, Entscheidungen zu finden, mit der alle zufrieden sind (I5/Z315-320). Eine Person meint, dass es schwierig sei, sich vorzustellen, in eine solche Entscheidung einbezogen zu werden, weil man sich mittlerweile daran gewöhnt habe, dass man als MitarbeiterIn nicht gefragt wird (I8/Z104-110).

### 3.8.6.2 Führungsebene

Führungskräfte zeigen auf, dass bei Software-Projekten ein wesentlich besserer Output erreicht hätte werden können, wenn man sich vorher genauer und länger mit der Materie auseinandergesetzt hätte (I11/Z164-167). MitarbeiterInnen sollten insofern mehr in Change Management-Projekte einbezogen werden, indem man ihnen den Grund für eine Entscheidung erläutert und beidseitige Erwartungen abklärt (I3/Z459-462). Würde man die MitarbeiterInnen einladen, Kritik zu äußern, würde das positive Energie erzeugen (I3/Z463-465). Hier zeigen sich wieder Unterschiede in den beiden Projekten. Im ersten Projekt wurden die AbteilungsleiterInnen in die Entscheidung involviert, indem sie ein Voting für eine bestimmte Software abgeben durften (I6/Z155-159). Im zweiten Projekt waren die AbteilungsleiterInnen in den Einführungsprozess gar nicht involviert (I11/Z53-54). Zudem wurden zu wenige Personen von den Abteilungen für die Entscheidung herangezogen (I11/Z167-168).

Die Führungsebene spricht ebenso von den Schwierigkeiten erhöhter Partizipation. Es wäre nicht immer die beste Lösung, das umzusetzen, was sich die MitarbeiterInnen wünschen (I3/Z441-448). In einem Projekt wäre die Software in eine ganz andere Richtung gegangen als geplant, nur weil die MitarbeiterInnen mit einem bestimmten Verfahren bereits Erfahrungen gemacht hatten und sich deshalb wieder für ein ähnliches System entscheiden würden (I3/Z435-438). Eine Führungskraft betont, dass man für die Entscheidung Ahnungslose herangezogen hätte, nur weil sie sich in einer mittleren Führungsposition befinden, was möglicherweise zu einem falschen Input führte (I11/Z168-170).

## 3.8.7 Unterschied MitarbeiterInnen und Führungskräfte

### 3.8.7.1 MitarbeiterInnenebene

Bei MitarbeiterInnen werden Widerstände offener gezeigt, etwa wenn Angst aufkommt, dass die neue Software schlechter als die alte funktioniert (I1/Z94-95). Zudem verlassen sie ungern ihre Komfortzone (I2/Z168-170). Frust und negative Emotionen sind bei MitarbeiterInnen demnach stärker als bei Führungskräften spürbar, weil sie es sind, die täglich mit dem Programm arbeiten müssen (I7/Z73-75, I7/Z209-211). Lt. einiger MitarbeiterInnen war Widerstand unabhängig von der Unternehmenshierarchie vorhanden, weil sich jede Hierarchieebene mit der neuen Software auseinandersetzen musste und das Auftreten von Widerständen personenabhängig ist (I5/Z174, I8/Z67-73, I10/Z68-69). Als MitarbeiterIn merkt man außerdem nicht, wenn Führungskräfte Widerstand ausüben, weil er/sie zu wenig Einblick in andere Hierarchieebenen hat (I1/Z92-93, I5/Z169-171).

Führungskräfte leisten dann Widerstand, wenn aufgrund des Projekts MitarbeiterInnen aus ihren Abteilungen abgezogen werden (I1/Z253-255). Eine Person auf MitarbeiterInnenebene stellt fest, dass sowohl der Widerstand als auch die Emotionen abnehmen, je weiter oben man in der Hierarchie angesiedelt ist (I7/Z217-220). Führungskräfte würden einen sachlicheren Umgang mit der neuen Software pflegen und könnten ihre Emotionen leichter kontrollieren (I7/Z212-216).

#### 3.8.7.2 Führungsebene

Drei der vier befragten Führungskräfte betonen, dass die MitarbeiterInnen sehr stark von Ängsten und Verunsicherung betroffen sind (I3/Z193-195, I3/Z237-239, I9/Z195-196). Die MitarbeiterInnen bestätigen sich gegenseitig in ihren Ängsten und schaukeln diese noch weiter (I3/Z197-200, I11/Z122-126). Befragt ein/e AbteilungsleiterIn die MitarbeiterInnen nach ihren Ängsten, traut sich selten jemand von seinen Ängsten berichten, allerdings bricht der Unmut oft dann hervor, wenn er nicht gezielt angesprochen wird, d.h. in einer völlig anderen Situation, die möglicherweise gar nichts mit dem Projekt zu tun hat (I1/Z200-207). Einer Führungskraft sind unter MitarbeiterInnen bis dato keine Ängste aufgefallen (I6/Z208).

Führungskräfte lassen sich von ihren MitarbeiterInnen in die Diskussionen hineinziehen, wenn sie in engem Kontakt mit ihren MitarbeiterInnen stehen (I3/Z212-215). Sie zudem von Widerständen betroffen, wenn sie am Aufbau der Software, die nun abgelöst werden soll, mitgearbeitet haben. Es fällt ihnen schwer, den Systemwechsel zu akzeptieren, weil es sich bei der alten Software sozusagen um ihr „Vermächtnis“ handelt (I3/Z2015-215). Auf Management-Ebene herrscht Unsicherheit darüber, ob das neue System stabil genug ist (I6/Z201-204). Führungskräfte versuchen, bei Software-Einführungen mit gutem Beispiel voranzugehen, auch wenn sie selbst nicht 100%ig vom neuen System überzeugt sind. Nur so könnten die MitarbeiterInnen lt. Aussagen einer Führungskraft motiviert werden (I9/Z196-199, I9/Z212-214).

### 3.8.8 Umgang mit Emotionen

#### 3.8.8.1 MitarbeiterInnenebene

Eine Person der MitarbeiterInnenebene erzählt, dass die Diskussionen auf rein sachlicher Ebene stattfinden (I2/Z345-346). Andere MitarbeiterInnen schreiben Emotionen dagegen einen großen Einfluss zu (I2/Z284, I5/Z341-342). Emotionen werden teilweise als etwas Positives gesehen, weil die Verantwortlichen dadurch erfahren, wo sie Hebel setzen müssen (I2/Z297-298).



Emotionen zeigen sich in Form von Frustration, Unsicherheit, Ärger und Abneigung, wenn etwas nicht funktioniert, sowie Freude, wenn etwas funktioniert und die AnwenderInnen das Gefühl haben, dass sie gut unterstützt werden (I1/Z346-347, I7/Z143-147, I8/Z193, I10/Z162-165). Auch Ängste sind spürbar: nämlich die Angst, etwas in der Nutzung falsch zu machen und dass man die Alltagsarbeit jetzt nicht mehr so gut verrichten kann wie bisher, weil man sich das neue Programm erst aneignen muss (I8/Z195, I10/Z322-325). Emotionen zeigen sich abhängig von der Persönlichkeit der MitarbeiterInnen sehr unterschiedlich: Es gibt sehr emotionale Menschen, die schlecht gelaunt sind, laut über das neue System schimpfen und die teilweise extrem aggressiv reagieren, wenn Kritik geäußert wird; und es gibt eher introvertierte Menschen, die ihre Emotionen nicht nach außen tragen (I1/Z348, I1/Z355-356, I2/Z213-214, I2/Z285, I5/Z245-248). Dagegen gibt es MitarbeiterInnen, die sich freuen, wenn sie etwas Neues lernen können, weil das alte System ohnehin nicht mehr ausreichend war (I10/Z163-164). Die negativen Emotionen wirken sich nicht negativ auf die Umgangsformen der Beteiligten aus (I1/Z356-358).

Als Grund für Emotionen geht hervor, dass die MitarbeiterInnen nicht wissen, wie das neue System funktioniert, sie aber damit KundInnen bedienen sollen (I8/Z200-203). Außerdem gäbe es permanent Neuerungen, welche die Gemüter der MitarbeiterInnen aufrütteln (I10/Z326-327). Manchmal ist der Auslöser für Emotionen nicht das Projekt selbst, sondern sie brechen unerwartet aufgrund eines anderen Problems, das im Alltagsgeschäft besteht, hervor (I2/Z338-340). Emotionen entstehen genau dort, wo Menschen aufeinander treffen, die genau das am anderen nicht mögen, was man selbst auch hat - dadurch entstehen Reibungspunkte (I5/Z345-347).

Die Grundstimmung während eines Projekts ist vergleichbar mit den Schwankungen an der Börse und abhängig von den Erfolgserlebnissen (I2/Z308). Insgesamt pendelte sich die Stimmung allerdings bei beiden Projekten im negativen Bereich ein, weil die MitarbeiterInnen die Software teilweise gar nicht wollten (I1/Z238-239, I10/Z166-168). Diese schlechte Stimmung hat sich nicht durch schlechte Laune, sondern durch viel Unsicherheit gezeigt. Trotzdem empfanden die MitarbeiterInnen die Zusammenarbeit im Team als harmonisch (I2/Z309-310, I5/Z347-249, I8/Z220-222). Auf Projektmanagementebene gab es ein harmonisches Arbeitsklima, was allerdings den Nachteil hatte, dass wichtige negative Punkte nicht angesprochen, sondern beschönigend dargestellt wurden (I5/Z394-401). Teilweise waren in der Projektstart-Phase die Emotionen größer, weil niemand wusste, was auf einen zukommt (I8/Z216-217). Teilweise gab es eine optimistische Einstellung bei den Beteiligten, weil sie gehofft haben, dass es ein System geben wird, das funktioniert (I5/Z359-360). In Spitzenzeiten der Umsetzungs-

phase war zum Teil sehr großer Druck vorhanden, weil man Dinge fertig bringen musste, bei denen man auf KollegInnen angewiesen war, wodurch es zu einem Hin- und Herschieben von Verantwortung kam (I5/Z361-372, I5/Z342-344). Große Skepsis und Stress war unmittelbar während der Einführung zu spüren, weil das Learning-by-doing-Konzept nicht optimal umgesetzt wurde (I7/Z226-228, I8/Z205-206).

Emotionen treten lt. Aussagen der MitarbeiterInnen eher auf MitarbeiterInnenebene und bei älteren Personen auf. Die jüngere Generation und AbteilungsleiterInnen reagieren in der Regel weniger emotional auf Veränderungen (I2/Z321-333).

### **Umgang**

Aufgabe der Projektleitung ist es, die Personen, die ihren Ärger offen zeigen, „einzufangen“, die Argumente anzuhören und „herunter zu holen“ (I2/Z212, I2/Z292-294). Es ist lt. MitarbeiterInnen wichtig, dass die Betroffenen zuerst die Emotionen herauslassen, bevor die Verantwortlichen mit ihnen auf sachlicher Ebene weiterdiskutieren, denn nur mit guten Argumenten kann eine Verbesserung erreicht werden (I2/Z294-296, I2/Z323-329). Um die MitarbeiterInnen zu beruhigen, wurden kleine Tools, wie z.B. gemeinsame Essen, eingesetzt (I5/Z404-406).

#### 3.8.8.2 Führungsebene

Unter den Führungskräften gibt es eine Person, welche keine Emotionen im Projekt beobachten konnte, da das Handeln auf sachlicher Ebene vollzogen wurde (I6/Z217-221). Der Großteil der befragten Führungskräfte betont die Wirkung von Emotionen, weil ein neues System fremd für die AnwenderInnen ist, weshalb ein Projekt nicht rein rational bewältigt werden kann (I3/Z277-280, I9/Z327-334).

Führungskräfte sehen teilweise ähnliche Emotionen wie MitarbeiterInnen. Es treten irrationale Ängste in Form von Verunsicherung, Befürchtungen und Sorgen auf, weil eine Softwareumstellung enorme Veränderungen in der Arbeitsweise hervorruft (I3/Z168-170). Es kommt zu Konflikten und Reibungen innerhalb eines Teams, was zu einer Erschwernis der Zusammenarbeit führt (I3/Z268-272). Führungskräfte zeigen auf, dass es Personen gibt, die sich von einer neuen Software nicht „aus der Ruhe“ bringen lassen (I3/Z302-305). Andere dagegen erdrückt beinahe die Verantwortung, einzelne Teilpakte des Projekts abschließen zu müssen (I1/Z307-310). Aggressionen gelten dabei als no go (I3/Z313-314). Wiederum andere Personen ziehen sich stark vom Geschehen zurück und versuchen, dem Projekt zu entfliehen (I3/Z325-328). Enttäuschung und Unsicherheit sind vorhanden, weil die MitarbeiterInnen ihre eigenen Ziele haben, die schwer zu erreichen sind. Werden diese nicht erreicht, resultiert das in Enttäuschung (I11/Z220, I11/Z179-181, I11/Z202-206). Die Hälfte der Führungskräfte ist

der Meinung, dass Ängste kein Thema sind, weil die MitarbeiterInnen ohnehin in einem geschützten Bereich arbeiten (I11/Z211-215, I6/Z200-201).

In Change Management-Projekten liegen lt. Führungsebene die Nerven bei den Betroffenen blank, wodurch das Risiko für Konflikte steigt (I3/Z265-266, I3/Z388-389). Manche Betroffene drehen sich dabei in einer Spirale, in der sie nur mehr das sehen, was im Projekt nicht funktioniert (I3/Z287-289).

Partiell war die Stimmung lt. Führungskräften positiv, weil den Beteiligten die Notwendigkeit für die neue Software klar war und sie auf eine Vereinfachung der Arbeit hofften (I6/Z231-235, I11/Z255-257). Andere Führungskräfte empfanden die Grundstimmung als negativ und berichten von Spannungen (I9/Z361-362, I11/Z240-242). Führungskräfte sehen ebenfalls während der Einführungsphase stärkere Emotionen, welche im Laufe der Nutzungsdauer abgeflacht sind (I11/Z226-233).

### ***Umgang***

Im Umgang mit Widerstand muss lt. einer Führungskraft die emotionale Komponente berücksichtigt und jede/r MitarbeiterIn individuell „abgeholt“ werden (I3/Z300-302). Emotionale Schwierigkeiten müssen ernst genommen und durch gezielte Intervention begleitet werden (I3/Z170-171, I3/Z283-284). Als Führungskraft darf man seinen MitarbeiterInnen nicht das Gefühl geben, allein gelassen zu werden und dass sie die gesamte Verantwortung für den Projekterfolg allein tragen müssen (I3/Z285-286). Emotionen müssen akzeptiert und respektiert werden, wobei es inakzeptabel wird, sobald der Boden der Wertschätzung verlassen wird (I3/Z314-315, I3/Z338-339). Die Führungskraft sollte den MitarbeiterInnen positive Szenarien vor Augen führen und ihnen zeigen, was sie schon alles während des Change Management-Projekts erreicht haben (I3/Z286-293). In dem Moment, wo die Emotionen herausbrechen, hat man als Führungskraft die Möglichkeit zuzuhören und zu signalisieren, dass man die Schwierigkeiten der Person versteht und nachvollziehen kann (I3/Z343-352). Es ist nicht ratsam, sofort nach dem emotionalen Ausbruch zu beginnen, das Problem zu lösen, sondern die Führungskraft sollte warten, bis die Emotionen wieder zurückgegangen sind und einen konkreten Termin zu einem späteren Zeitpunkt zur Lösung des Problems vereinbaren (I3/Z353-363).

### **3.8.9 Umgang mit Widerstand**

Die Autorin nimmt bei den Erzählungen über den Umgang mit Widerstand eine Zuordnung zu Kommunikations-, Organisations-, Motivations- und Qualifikationsinstrumenten vor, um eine übersichtliche Darstellung zu erhalten.

### 3.8.9.1 MitarbeiterInnenebene

#### ***Kommunikationsinstrumente***

MitarbeiterInnen berichten, dass offene Gespräche geführt werden, sobald Widerstand auftritt (I2/Z151). Es wird mit der Projekt- und der Abteilungsleitung kommuniziert und versucht, die Ursachen für die Probleme zu identifizieren. Die Führungskraft gibt die Anregungen der MitarbeiterInnen wiederum an höhere Hierarchieebenen weiter (I2/Z381-382). Neben persönlichen Gesprächen werden von MitarbeiterInnen die Informationsveranstaltung und Meetings als Instrument für die Kommunikation angesprochen. Im ersten Projekt wurden Informationsveranstaltungen abgehalten, im zweiten gab es so etwas nicht (I1/Z383, I10/Z255-256). Meetings wurden meist als Jour Fixes organisiert, wobei diese nur für wichtige Angelegenheiten einberufen werden und meist über Negatives berichtet wird. Die Informationen der Jour Fixes sind nicht bis zu den MitarbeiterInnen gelangt (I1/Z415-418). Ein/e MitarbeiterIn vermutet, dass es Protokolle dieser Jour Fixes gäbe, von denen allerdings fast niemand Kenntnis hat (I1/Z424-426).

#### ***Organisationsinstrumente***

In beiden Projekten wurden den Beteiligten die Möglichkeit gegeben, die Software im Vorfeld zu testen, allerdings wurden nicht alle davon in Kenntnis gesetzt (I2/Z411, I8/Z185-187). Die, die über Tests nicht informiert wurden, hätten es als hilfreich empfunden, die Software vor der Einführung testen zu können, um sich entsprechend vorbereiten zu können (I8/Z282-292). Diejenigen MitarbeiterInnen, die bereits in die Testphase involviert waren, erlebten das Testen als positiv und konnten sich bereits in dieser Phase mit der Software „anfreunden“ (I10/Z262-264).

In Hinblick auf MitarbeiterInnenbefragungen wurden in beiden Projekten keine Initiativen seitens der Projektverantwortlichen gesetzt (I7/Z260-262). Eine Person zeigt allerdings die Wichtigkeit einer solchen auf. Es wäre hilfreich gewesen, eine Befragung über Probleme und Verbesserungsvorschläge, die durch das tägliche Arbeiten entstehen, aufzulegen, welche die IT-Abteilung anschließend auswertet und daraus die Wünsche der MitarbeiterInnen ableitet (I7/Z181-186). Empfehlenswert wäre eine Befragung bereits vor Einführung der Software, damit die Verantwortlichen die Bedürfnisse der Betroffenen kennenlernen und nach diesen Kriterien die Software auswählen können (I7/Z312-313).

Ein/e MitarbeiterIn spricht die Gründung einer eigenen Projektorganisation für die Software an. Es wäre hilfreich, als Beteiligte/r von der täglichen Arbeit herausgelöst zu werden, um sich zur Gänze dem Projekt zu widmen, was allerdings zum Teil nicht realisierbar ist (I5/Z445-448).

### **Qualifikationsinstrumente**

Die klassische Schulung bzw. der Workshop wurden in beiden Projekten eingesetzt (I1/Z383, I7/Z348). Im ersten Projekt bot man den Betroffenen Schulungen beinahe in jeder Projektphase an (I1/Z385, I2/Z393-396, I2/Z410). Zum passenden Zeitpunkt der Schulungen gibt es Kritik, denn eine Schulung wurde beispielsweise bereits ein 3/4 Jahr vor dem eigentlichen Projektstart abgehalten, weil alle Beteiligten wissbegierig waren, das neue System kennenzulernen. Im Nachhinein betrachtet war das viel zu früh (I1/Z383-384, I2/Z397-398). An dieser Schulung durften allerdings nicht alle Betroffenen teilnehmen, da das Tagesgeschäft in der Organisation aufrechterhalten werden musste (I2/Z397-398). Für erfolgreiche Schulungen ist es daher essentiell, dass die Fachexperten entsprechend vorbereitet sind (I2/Z419-421). Im zweiten Projekt wurde lt. MitarbeiterInnen zwar direkt bei der Einführung der neuen Software eine Einschulung abgehalten, welche allerdings sehr kurz dauerte und daher nicht alle potentiellen Fehler, die auftreten können, besprochen werden konnten (I7/Z348, I8/Z62, I8/Z261-264, I10/Z30-32). Die Schulung wurde von einer Person betreut, die mehr Informationen von der Projektgruppe erhielt (I10/Z265-266). Hilfreich wäre ein Workshop gewesen, wo sich die Teams zusammensetzen und das Programm gemeinsam erarbeiten hätten können (I8/Z301-302). Ein Mehr an Schulungen wäre wünschenswert gewesen (I1/Z397-398).

Training-on-the-job bzw. Learning-by-doing stellte ein gängiges Instrument dar (I7/Z226, I10/Z245). Tauchen Fragen auf, erfolgt ein Austausch zwischen den MitarbeiterInnen einer Abteilung und man fragt, ob der/die KollegInnen eine Lösung für das bestehende Problem hat (I7/Z267-268, I8/Z80-82, I10/Z268-269). Es gibt das train-the-trainer-Konzept, wo Fachexperten sukzessive ihr Know How an einzelne Abteilungen weitergeben (I2/Z425-430).

Ebenso wären FAQs hilfreich gewesen, wo die MitarbeiterInnen nach Fehlern, die im System auftauchen, suchen könnten (I8/Z311-313).

MitarbeiterInnen wünschen sich zudem ein Handbuch oder einen Folder über die richtige Nutzung der Software (I10/Z293-297). Lt. einer Person war ein Software-Leitfaden vorhanden (I7/Z348).

### ***Motivationsinstrumente***

Lt. MitarbeiterInnen motivieren die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen, indem sie an den Zusammenhalt appellieren und betonen, dass das Team das Projekt gemeinsam bewältigen kann (I1/Z217-218, I2/Z359-360). Zudem versuchen sie, die positiven Seiten des Projekts hervorzuheben, eine offene Fehlerkultur zu leben und klare Ziele und Erwartungen abzustecken (I2/Z388-389, I3/Z438-440, I8/Z182-183).

### ***Rolle der Führungskraft***

MitarbeiterInnen wünschen sich, dass die Führungskraft jederzeit eine „offene Tür“ für die Ängste, Befürchtungen, Anregungen, Fragen, Kritik und Vorschläge ihrer MitarbeiterInnen hat (I1/366-374, I8/Z154-155, I8/Z239-241). Entfachen Diskussionen, ist es die Aufgabe der/der Vorgesetzten und der Projektleitung, die MitarbeiterInnen wieder „einzufangen“ (I2/Z176-178). Zudem sollten sie den Frust der MitarbeiterInnen bekämpfen und sie wieder neu motivieren (I2/Z154-157, I2/Z191). Bei der Projektleitung ist nicht immer klar, ob sich jede/r MitarbeiterIn an sie wenden darf oder nur ProjektmitarbeiterInnen (I1/Z398-404). Der/die Vorgesetzte übernimmt die Aufgabe, Probleme an höhergestellte Ebenen zu transportieren und versucht dabei, innerhalb seines/ihrer Wirkungskreises Einfluss zu nehmen (I1/Z369-370, I5/Z386-387, I8/Z178-179). Teilweise wird wenig Feedback an die Abteilungsleitung herangetragen, weil das Feedback in der Vergangenheit nicht umgesetzt wurde (I7/Z94-97). Die Abteilungsleitung übernimmt die Funktion der Wissensvermittlung (I8/Z62-64).

### ***Reaktion der Verantwortlichen***

Nach Meinung der MitarbeiterInnen ist den Verantwortlichen der Unmut egal, wird bewusst in Kauf genommen oder möglicherweise gibt es keine Verbesserungsoption (I7/Z241-243). Auch die IT-Abteilung müsste die MitarbeiterInnen fragen, wie zufrieden sie mit dem neuen System sind, was nicht passiert (I7/Z337-343). Bei Softwareproblemen sind die IT-Abteilung und die Projektverantwortlichen nicht verfügbar (I8/Z267-271). Deshalb finden sich die MitarbeiterInnen mit der gegebenen Situation ab, denn es steht bei einer Software-Einführung nicht im Vordergrund, ob jemand mit der neuen Software zufrieden ist oder nicht (I7/Z121, I7/Z243, I7/Z388-390). Seitens des Top-Managements wurde nie bei den MitarbeiterInnen gefragt, wie es ihnen mit dem neuen System ergeht. Ob es eine diesbezügliche Kommunikation zwischen Abteilungsleitung und Top-Management gab, ist unklar (I8/Z156-157, I8/Z330-332). Es gibt keinen direkten Kontakt zwischen den Verantwortlichen und den MitarbeiterInnen, deshalb hat die MitarbeiterInnenebene nach Einführung nichts mehr von den Verantwortlichen gehört (I8/Z234-235, I8/Z241-246). Eine Person meinte allerdings, dass die Verantwortlichen

sich bemüht hätten, die Problematik zu lösen und Hilfe angeboten wurde (I10/Z219-223). Es wird hier wieder das Generationenthema aufgegriffen. Da der Altersdurchschnitt in Staatsbetrieben hoch ist und ältere MitarbeiterInnen Neuerungen gegenüber weniger aufgeschlossen sind als jüngere, hätten die Verantwortlichen lt. einer/m befragten MitarbeiterInnen nicht viel dazu beitragen können, damit die neue Software positiver aufgenommen wird (I10/Z277-280).

### ***Vermittlung der Dringlichkeit***

Um Widerstand bereits im Keim bekämpfen zu können, ist die Vermittlung der Dringlichkeit für die neue Software ausschlaggebend (I1/Z374-376). In beiden Projekten erfolgte keine Erklärung für die Notwendigkeit der Software, die MitarbeiterInnen haben einfach hingenommen, dass das Top-Management diese Entscheidung getroffen hat (I2/Z451-452, I2/Z436-438, I7/Z283). Allerdings scheint die Dringlichkeit einer neuen Software logisch, wenn die alte Software bereits sehr alt und der Support auslaufend ist bzw. nicht mehr das kann, was benötigt wird (I7/Z283-286, I10/Z228-229).

#### 3.8.9.2 Führungsebene

### ***Kommunikationsinstrumente***

Die Führungskraft spricht ihre MitarbeiterInnen persönlich darauf an, wie sie mit der neuen Software zurechtkommen und fragt, wo sie Unterstützung benötigen (I3/Z645-647, I6/Z106-108). Die Gespräche sind keine offiziellen Maßnahmen im Sinne von MitarbeiterInnengesprächen, sondern informelle Gespräche, die sich spontan ergeben, wenn die Führungskraft mitbekommt, dass die MitarbeiterInnen über das neue System klagen (I9/Z372-384). In Meetings wird versucht, bei Problemen Kompromisslösungen für alle beteiligten Seiten zu erarbeiten (I6/Z278-279). Diese Lösungen werden anschließend an andere Abteilungen und Betroffene weitergeben (I6/Z329-331).

### ***Organisationsinstrumente***

Diejenigen MitarbeiterInnen, die testen, erarbeiten sich einen Wissensvorsprung (I9/Z290). Diesen Personen kommt daher die Aufgabe zu, KollegInnen, die nicht in das Testen involviert sind, über die Software zu informieren, damit vor Einführung der Software jede/r mit dem neuen System bereits in Berührung gekommen ist (I6/Z338-343). Zugang zu den Tests und somit die Möglichkeit für Feedback hatten nur jene MitarbeiterInnen, die sich ausdrücklich dafür angemeldet hatten, wobei sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräften diese Möglichkeit geboten wurde (I9/Z534-546, I9/Z139-143). Ob jemand Interesse am Testen hat, hängt von der Person selbst ab. Es gibt Personen, die Freude am Testen einer neuen Software haben und wiederum Personen, denen man entgegenkommt, wenn die Verantwortlichen ihnen das neue Sys-

tem erst präsentiert, wenn es fertig ist (I9/Z276-285). Ein Manko des Testens war, dass im Testbetrieb nur einfache Fälle durchgespielt wurden. In der Praxis gibt es allerdings viel komplexere Konstellationen, welche in der Anwendung nicht funktionieren (I9/Z563-566).

In einem der beiden Projekte wurden technische Verbesserungen vorgenommen. Nach Rücksprache mit der Software-Firma wurden Software-Features, die den gestellten Anforderungen entsprachen, ergänzt und die Fehler-Antwortzeiten der Software-Firma verkürzt (I6/Z245-248, I6/Z267-268, I9/Z344-346). Ein Relaunch wurde beim bereits abgeschlossenen Projekt nicht durchgeführt (I11/Z295-296).

Eine Führungskraft erzählt, wie wichtig ein/e externe/r BeraterIn für das Projekt gewesen wäre. Veränderungsmanagement zähle zwar zu den Aufgaben einer Führungskraft, aber in großen Change Management-Projekten sei es schwierig, die Veränderungsarbeit neben der alltäglichen Arbeit zu verrichten (I3/Z599-608). Besonders bei bestimmten Projektmeilensteinen würde es Sinn machen, auf Projektteamebene Interventionen zu setzen (I3/Z608-611). Das Problem professioneller Beratung sind die hohen Kosten, welche nicht im Budget berücksichtigt werden (I3/Z620-624). Die Führungskraft möchte das Abteilungsbudget für eine/n externe/n BeraterIn nützen, der/die ein paar Workshops moderiert, die Kommunikation fördert und die MitarbeiterInnen unterstützt, problematische Dinge aufzuarbeiten (I3/Z649-653). Teilweise stehen die Betroffenen externer Beratung kritisch gegenüber, weil sie sich neben ihrer Arbeit nicht die Zeit nehmen möchten, um sich im Rahmen eines Beratungsgesprächs zusätzlich Gedanken über das Software-Projekt zu machen (I3/Z413-418).

### **Qualifikationsinstrumente**

Wie beim Testen gab es im Rahmen der Schulungen in einem der beiden Projekte die Möglichkeit, dass sich MitarbeiterIn als Schulungsperson ausbilden lassen, welche die Drehscheibe zwischen dem Projektteam und den AnwenderInnen an der Basis bildet und Fehler an das Projektteam weiterleitet (I9/Z77-78, I9/Z574). Diese Schulungsperson musste strenge Vorschriften erfüllen (I9/Z493-495). Eine weitere wichtige Voraussetzung war, dass die Person Bereitschaft zur Wissensweitergabe vorweist (I9/Z506-507). Die geschulte Person war dafür verantwortlich, dass sie Schulungen für ihre KollegInnen abhält und als Ansprechperson bei Fragen zur Verfügung steht (Z9/Z512-513). In den oberflächlichen Schulungen wurden lediglich die Grundbegriffe erklärt, welche sich mittels Schneeballsystem verteilen sollten (I9/Z89-90, I9/Z99-78).



Führungskräfte berichten ebenfalls vom Learning-by-doing-Konzept und dass sich die MitarbeiterInnen Informationen von denjenigen holen, die täglich mit der neuen Software arbeiten (I9/Z19, I9/Z79-80, I11/Z75-77).

FAQs mit den häufigsten Fehlermeldungen sind von Führungsebene wünschenswert (I9/Z609-610, I11/Z381). Eine Erleichterung würde sein, wenn die Hilfe-Taste im System hinterlegt wäre, was derzeit nicht der Fall ist (I9/Z602-604).

Ein Handbuch oder ein Handout wären von den Führungskräften ebenfalls positiv aufgenommen worden, wo man die notwendigen Informationen nachschlagen hätte können (I9/Z83, I9/Z601-602, I11/Z343-345). Möglicherweise existierte ein Handout, allerdings wurde dies nicht an die Betroffenen kommuniziert (I11/Z341-342).

Als weitere Tools hätten die Verantwortlichen Videos und Bilderreihenfolgen einsetzen können, die genau zeigen, was im nächsten Eingabeschritt passieren soll (I10/Z300-302).

### ***Motivationsinstrumente***

Führungskräfte müssen sich die Zeit nehmen, um den MitarbeiterInnen zu zeigen, was sie bereits geschafft haben und wie das nächste Ziel erreicht werden kann (I3/Z419-422). Sie sollten die eventuell negative Einstellung der Betroffenen entkräften und die Notwendigkeit für das neue System erläutern (I9/Z377-379). Es wirkt sich positiv auf die Widerstände der MitarbeiterInnen aus, wenn sie wissen, dass sie mit der Situation nicht alleingelassen werden und dass die Führungskraft ihre Sicht auf die Dinge teilt (I3/Z659-664).

### ***Rolle der Führungskraft***

Führungskräfte sehen ihre eigene Rolle ähnlich der Vorstellung der MitarbeiterInnen. Manchmal genügt es bereits, wenn die Führungskraft bestimmte Dinge offen ausspricht, die sich sonst niemand sagen traut (I3/Z653-656). Zusätzlich zeigen sie die Schwierigkeiten in ihrer Rolle auf. Führungskräfte greifen bei auftretenden Widerständen meist zu Ad hoc-Maßnahmen anstatt zu geplanten Vorgehen und Interventionen (I3/Z665-671). Dies kommt daher, weil sie selbst sehr mit strategischen und budgetären Dingen sowie Ressourcen- und Personalthemen beschäftigt sind und es ihnen dadurch nicht möglich ist, die Verantwortung für den Veränderungsprozess vollinhaltlich zu übernehmen (I3/Z633-637). Obwohl die AbteilungsleiterInnen den Widerstand an höhere Ebenen eskalieren, lässt bei ihnen die Motivation nach, wenn das Feedback unberücksichtigt bleibt (I11/Z131-132).

### ***Reaktion der Verantwortlichen***

Führungskräfte erzählen, dass die Widerstände zwar von einer Ebene zur nächsten getragen werden, sich die Verantwortlichen diesen Widerständen allerdings nicht annehmen oder eine Initiative in Richtung Feedback kommt (I11/Z350-351, I11/Z270-274). Oft handelt es sich bei den auftretenden Problemen um wirtschaftliche Komponenten, weshalb das Programm so bleibt, wie es ist und Mängel durch Mehrarbeit der MitarbeiterInnen ausgeglichen werden (I11/Z275-278).

## **3.9 Interpretation und Diskussion**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und von der Autorin kritisch hinterfragt sowie mit der Grundlagentheorie verglichen. Im Rahmen der Diskussion werden die zu Beginn definierten Forschungsfragen beantwortet.

### ***Verständnis***

Widerstand ist lt. Befragten auf MitarbeiterInnenebene ein Verhalten, das der Erfüllung eines Projekts entgegensteht. Dabei stellt die Autorin zur Diskussion, dass der Widerstand meist in Unwissen, was kommen wird, seinen Ursprung hat. Hier würden sich die Betroffenen mehr Schulungen und Handbücher wünschen. Einbußen und Reduktion der Produktivität und Effizienz sind lt. befragten Personen erste deutliche Anzeichen von Widerstand. Daraus leitet die Autorin ab, dass die Projektverantwortlichen, wenn sie sich dieses Wissen aneignen würden, den Widerstand so gering wie möglich halten könnten. Auf Führungsebene bedeutet Widerstand ein Verhalten, das aufgrund von Betroffenheit und Sorge gezeigt wird und das personenabhängig ist. Die Betroffenen würden sich lt. eigener Aussagen freuen, wenn sie von den Verantwortlichen individuell „abgeholt“ werden würden.

### ***Arten***

Sowohl bei MitarbeiterInnen als auch bei Führungskräften sind lt. Autorin aktiver und passiver Widerstand erkennbar, wobei die Intensität des Widerstands im Verlauf des Projekts Schwankungen unterliegt. Die beiden befragten Personengruppen sind sich einig, dass es für die Verantwortlichen für den Projekterfolg entscheidend ist, nicht nur die einzelnen Phasen zu beobachten, sondern die AnwenderInnen von Projektstart bis zum tatsächlichen Arbeiten nach der Software-Einführung zu begleiten. Besonders der aktive Widerstand könnte lt. Aussagen der interviewten Personen leicht identifiziert werden, weil die Verantwortlichen diesen bereits bemerken könnten, wenn sie durch die Büroräume der Betroffenen spazieren. Die Literatur betont zudem die Wichtigkeit von positivem Widerstand, von den InterviewteilnehmerInnen wird dieser nur vereinzelt

angesprochen. Mehrere InterviewteilnehmerInnen sind sich darüber einig, dass das Erkennen und Fördern von positivem Widerstand eine erfolgsversprechende Strategie darstellen würde, welche unbedingt verfolgt werden sollte, aber derzeit gerne außer Acht gelassen wird, wie sich in der Interviewreihe gezeigt hat. Der Autorin fällt auf, dass in beiden Staatsbetrieben die Reaktion auf positive Widerstände nur mangelhaft bis gar nicht erfolgte. Dieses Verhalten kann lt. Autorin durch die Tatsache, dass nur in einem der beiden Projekte auf technische Mängel der Software reagiert wurde, obwohl in beiden welche vorhanden gewesen sind, bestätigt werden.

Betrachtet man die Summe aller Antworten der Befragten, wird sichtbar, dass die meisten Widerstände aktiv, verbal, bewusst und negativ gelebt werden. Diese Erkenntnis stimmt mit den theoretischen Annahmen dieser Arbeit überein.

Eines der beiden Projekte wurde zu einem Rationalisierungsprojekt umgewandelt und deshalb schwelgt die Angst des Arbeitsplatzverlustes stets im Hinterkopf mit. Diese Schlussfolgerung der Autorin wird durch folgende Aussage untermauert:

*„Plötzlich wurde aus einem IT-strategischen Projekt ein Rationalisierungsprojekt. Nachdem sich die Berater das angeschaut haben, haben sie gesagt: Na gut, da wird eine neue Technologie eingesetzt, die ist viel effizienter, da braucht man nachher weniger Leute, um das zu betreiben. Es geht alles schneller, man kann den Automatisierungsgrad heben - alles sehr theoretische Zugänge. Unterm Strich ist die Erwartungshaltung entstanden, [...] dass, wenn wir diese neue Software in Betrieb nehmen, dass wir das mit weniger Mitarbeitern schaffen und dass das besser wird im Sinne von effizienter.“ (I3/Z723-730)*

### **Generationenkonflikt**

Die Ursachen für das Auftreten der Widerstände sind lt. Autorin vielfältig. Teilt die Autorin die von den Befragten genannten Ursachen nach dem Eisberg-Modell in formale und informale Ursachen, wird die Theorie bestätigt, dass die meisten Ursachen „unter der Wasseroberfläche“ angesiedelt sind. Ein Thema, das die Autorin an dieser Stelle herausgegriffen und diskutieren möchte, betrifft die Generationenausprägung in einer staatlichen Organisation. Es sticht hervor, dass lt. InterviewteilnehmerInnen besonders die ältere Belegschaft Neuem gegenüber mit Ablehnung reagiert. Verschärft wird lt. interviewten Personen dieses Problem durch die Tatsache, dass in Staatsbetrieben sehr viele MitarbeiterInnen mit langer Betriebszugehörigkeit beschäftigt sind und diese dadurch einen großen Teil der Belegschaft darstellen. Die überwiegend homogene Meinung von MitarbeiterInnen und Führungskräften zu den unterschiedlichen Generationen kann durch folgende Aussagen untermauert werden:

*"Ältere tun sich ein bisschen schwerer damit als Jüngere." (11/Z96-97)*

*"Besonders bei den älteren Mitgliedern fällt auf, dass sie nichts Neues mehr lernen wollten oder aus anderen Gründen nicht in der Lage dazu waren, und deswegen gab es von deren Seite aus größeren Widerstand als von der jüngeren Generation."*

*(110/54-58)*

*"Es gibt diejenigen, die für diese Neuerungen offen gewesen sind - das waren eher die jüngeren Mitarbeiter, und diejenigen, die diesen Neuerungen eher kritischer bzw. verschlossen gewesen sind und das sind die Mitarbeiter, die bereits seit Jahrzehnten in der Organisation arbeiten und ein gewisses Schema an Arbeiten gehabt haben."*

*(15/Z174-178)*

*"Gerade bei den älteren Kollegen ist ein gewisser Widerstand gewesen, weil sie sich einfach nicht mehr auf etwas Neues umstellen wollten. Das ist wahrscheinlich bei jüngeren Kollegen einfacher, weil die mit dem Wandel der Technologie von Geburt an vertraut sind." (19/Z51-55)*

Wie im letzten Zitat ersichtlich, sind jüngere Menschen mit der Schnelligkeit des Technologiefortschritts vertrauter als ältere. Insgesamt ist lt. Autorin das Leben der jüngeren Generation stärker von Veränderung geprägt als das der älteren. Jüngere dürften es eher gewohnt, ihre Komfortzone verlassen. Dies könnte auch bei einer Software-Einführung tragend werden.

Die Autorin gibt an dieser Stelle zu diskutieren, dass die Ablehnung der älteren Generation von Neuem mit den vermehrt negativen Erfahrungen von Veränderungsprozessen in der Vergangenheit zusammenhängen könnte. Eine Aussage dazu lautet:

*„Nachdem wir ja leider doch immer wieder auch nicht so positive Erfahrungen gemacht haben, steht man natürlich mittlerweile Neuerungen eher skeptisch gegenüber.“*

*(17/383-384)*

Die Autorin wirft an dieser Stelle ein, dass besonders Führungskräfte von dieser Art des Widerstands betroffen sein müssten, weil Personen oft erst durch lange Betriebszugehörigkeit in eine Führungsposition kommen. In Hinblick auf das Alter der befragten Führungskräfte kann die Autorin diese Vermutung untermauern. - Drei der vier befragten Führungskräfte sind älter als 50 Jahre und stehen der neuen Software kritisch gegenüber. Die vierte Führungskraft ist etwas jünger und pflegt einen positiveren Zugang zur untersuchten Change Management-Maßnahme.

## **Ursachen**

Die Autorin findet es interessant, dass die befragten Personen der Meinung sind, dass eher formale rationale Ursachen für Widerstände verantwortlich sind, obwohl die InterviewteilnehmerInnen erheblich mehr über formale Ursachen schildern. Diese konträre Wahrnehmung könnte darauf zurückzuführen sein, dass rationale Ursachen länger nachwirken, weil die Betroffenen trotz eventueller persönlicher Unzufriedenheit mit dem Programm arbeiten müssen und sich technische Mängel länger auf ihr Arbeiten auswirken. Informale Ursachen dagegen treten lt. InterviewteilnehmerInnen in erhöhter Intensität direkt bei Einführung der Software auf; diese flachen ab, je länger die Betroffenen mit dem System arbeiten. Auffällig ist, dass eine Führungskraft der Meinung ist, dass es keine Widerstände im Zuge des durchgeführten Software-Projekts gab. Da allerdings alle anderen Befragten dieses Projekts von Widerständen berichten, ist nach Meinung der Autorin zu überlegen, ob diese Führungskraft bewusst wegschaut, wenn Frustration spürbar wird oder sie sich über die Konsequenzen von Widerstand nicht im Klaren ist. Unter Umständen möchte sich diese Führungskraft nicht die Zeit nehmen, um sich den Widerständen anzunehmen. Hier wäre es interessant, diese Führungskraft mit den Widerständen, die die anderen InterviewteilnehmerInnen offen legten, zu kontaktieren und die Reaktion einzuholen.

## **Unterschied MitarbeiterInnenebene – Führungsebene**

In den vorangehenden Absätzen wird bereits teilweise auf die Forschungsfrage *„Welche Unterschiede gibt es in Bezug auf Widerstände zwischen MitarbeiterInnen- und mittlerer Führungsebene bei Software-Einführungen?“* Bezug genommen.

Nun folgend werden weitere Unterschiede aufgelistet. Frust und negative Emotionen sind bei MitarbeiterInnen lt. Aussagen der MitarbeiterInnen- und Führungsebene teilweise stärker spürbar als bei Führungskräften. Spannend ist hier, dass die befragten Personen nicht immer den Begriff „Widerstand“ verwenden, sondern vermehrt den Begriff „Frust“. Die Ursache dafür liegt lt. InterviewteilnehmerInnen auf der Hand: MitarbeiterInnen müssen mit der Software am meisten arbeiten, deshalb tritt hier mehr Widerstand als bei Führungskräften auf. Das zeigt beispielsweise folgende Aussage:

*„Ich habe schon das Gefühl, dass der Widerstand - wobei jetzt vielleicht Widerstand gar nicht das richtige Wort ist, sage ich einmal - der Frust auf der untersten Ebene am größten ist, weil die natürlich täglich damit arbeiten müssen.“ (I7/Z73-75)*

Allerdings sind auch Führungskräfte von Widerständen betroffen. Insgesamt gehen Führungskräfte nach Meinung der befragten Personen bei Einführung einer neuen Software eher auf sachlicher Ebene an die kommende Neuerung heran. In Hinblick auf

die Forschungsfrage kann von der Autorin festgehalten werden, dass es gewisse Widerstände gibt, die eher MitarbeiterInnen zugeschrieben werden können und solche, die für Führungskräfte charakteristisch sind. MitarbeiterInnen zeigen lt. InterviewteilnehmerInnen den Widerstand offener, Führungskräfte arbeiten mit der „feinen Klinge“:

*„Der Widerstand äußert sich dann eher subtiler - nicht grundsätzlich mit: Das ist alles ein Blödsinn und das wird nichts; sondern eher mit feiner Klinge – mit: Ich möchte da auf die Risiken hinweisen. Also doch angepasst an die Position, weil man kann ja nicht einfach sagen: Ich halte das alles für einen Blödsinn, aber dann doch mit feiner Klinge immer wieder interveniert und sagt: Naja, ich habe es euch ja gesagt und jetzt geht es in die Richtung, das habe ich mir schon erwartet, dass das nicht alles so reibungslos funktioniert.“ (I3/Z225-233)*

Die Autorin stellt fest, dass sich meisten befragten Personen darüber einig sind, dass die Intensität der Widerstände und Emotionen abnimmt, je weiter man die Hierarchieleiter aufsteigt. Das könnte lt. Autorin damit zusammenhängen, dass Führungskräfte häufig mehr in die Projektarbeit involviert sind als ihre MitarbeiterInnen und somit mehr Informationen erhalten. Dieser Zusammenhang kann hergestellt werden, weil die Befragten mehrmals von einer Verwässerung der Informationsweitergabe zwischen den Hierarchieebenen erzählen. Allerdings kann hier keine eindeutige Aussage getroffen werden, weil es auch Personen gibt, die Widerstand und Emotionen als etwas Hierarchieunabhängiges sehen. Folgende Aussage kann diese Behauptung stützen:

*„Dadurch, dass wir ziemlich viele Stufen in der Hierarchie haben, glaube ich, dass sich das unter den paar Stufen, mit denen ich zu tun hatte, nicht wirklich gezeigt hat, dass sich da was ändert. Ich glaube, dass hat eher an der Person selbst gelegen, ob das jetzt gut ist oder schlecht.“ (I10/Z171-174)*

### **Partizipation**

Die Autorin ist überrascht, dass die Verantwortlichen beider Projekte der Partizipation der MitarbeiterInnen und der mittleren Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung wenig bis gar keine Bedeutung zuschreiben. Das unterstreicht einmal mehr, dass in Change Management-Projekten Entscheidungen top-down erfolgen. Die Beteiligten hatten zwar teilweise die Möglichkeit, die Software im Vorhinein zu testen, allerdings stellte die Autorin fest, dass dieses Organisationsinstrument wenig zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen beitrug, da zu wenig Funktionen, die im Alltag gebraucht werden, ausprobiert werden konnten. Die befragten MitarbeiterInnen und Führungskräfte wünschen sich, dass sie mehr in den Einführungsprozess einer Software einbezogen werden, weil sie es sind, die später im Alltag mit dem neuen System konfrontiert sind.

Eigeninitiative in Richtung Beteiligung gibt es seitens der MitarbeiterInnen keine, da Feedback von den Verantwortlichen ihrer Erfahrung nach nicht erhört wird. Eine Person auf MitarbeiterInnenebene meint:

*„Wenn man die Erfahrung gemacht hat, eigentlich wird das negiert, wenn man irgendwo Vorschläge macht, oder man kriegt die Rückmeldung, das geht nicht, dann hat man kein Interesse mehr, an irgendwelchen Verbesserungsvorschlägen mitzuarbeiten.“*

*(17/Z170-173)*

Die Möglichkeit zur Partizipation der Beteiligten würde lt. Aussagen der Befragten einerseits Wertschätzung signalisieren, andererseits könnten dadurch Probleme entstehen, wenn sich zu viele Personen in den Entscheidungsprozess einmischen und diese vielleicht zusätzlich nicht das notwendige Know How mitbringen. Hier wäre lt. InterviewteilnehmerInnen notwendig, die MitarbeiterInnen, die man involvieren möchte, nach sinnvollen Auswahlkriterien festzulegen und die Ausgewählten mit entsprechendem Wissen auszustatten. Die Probleme von erhöhter Partizipation beschäftigt die Befragten mehr, als die Autorin erwartete. Hier werden stellvertretend drei Aussagen gebracht:

*„Ich glaube, dass es dann nur kompliziert zu kompliziert geworden wäre. Wir haben einfach viel zu viele Mitarbeiter, die mitreden hätten können, weil es sehr viele Mitarbeiter gibt, die das Programm nutzen. D.h. jeder, der es nutzt, hätte dann etwas dazu sagen dürfen, sonst hätten sie sich ausgeschlossen gefühlt.“ (110/Z145-149)*

*„Abhängig von persönlichen Einstellungen gibt es diejenigen, die nur ein Update von dem alten Programm haben wollen, und dann diejenigen, die änderungswillig sind und [...] die halt dann oftmals mit ihren Wünschen auch davongaloppieren können. Und dort ein richtiges Mittelmaß zu finden, dass das eine Mitarbeiterentscheidung ist, mit der alle zufrieden sind, ist schwierig.“ (15/Z315-320)*

*„Vielleicht hat man so Ahnungslose genommen, nur weil sie vielleicht in der mittleren Ebene waren, in der Führungsposition, und hier die falschen Inputs gekriegt.“ (111/Z168-170).*

Bei kritischer Betrachtung der Aussagen macht es lt. Autorin den Anschein, als ob die Nachteile von Partizipation mehr thematisiert wurden als die Vorteile. In diesem Zusammenhang könnte diskutiert werden, ob das Fehlen von Partizipationsmöglichkeiten dazu geführt hat, dass die Betroffenen Partizipation als etwas Negatives betrachten. Dann ist es lt. Autorin auch nicht verwunderlich, dass seitens der Betroffenen keine eigenen Initiativen Richtung Beteiligung kommen. Das könnte lt. Autorin ein Grund da-

für sein, dass sich die Betroffenen keine Zeit nehmen möchten, um vorhandenen Widerstand zu besprechen.

Ein Streben nach einem Mehr an Partizipation ist lt. Befragten nur in Organisationen ratsam, wo es die Organisationsstruktur zulässt. In stark hierarchisch gegliederten Organisationen wie Staatsbetrieben haben sich die MitarbeiterInnen daran gewöhnt, dass sie vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Daher wäre es nicht authentisch, wenn die Verantwortlichen den Betroffenen auf einmal erhöhte Partizipationsmöglichkeiten einräumen würden. Dies könnte nach Ansicht der Autorin automatisch inneren Widerstand auslösen, obwohl das neue System eigentlich gar nicht so unpraktisch, wie anfangs gedacht, ist. Eine direkte Befragung der/der „untersten“ MitarbeiterIn ist lt. Antwort der Befragten in solch stark hierarchischen Organisationen meist nicht möglich. Praktisch fänden die Betroffenen eine Online-Befragung, wo jede/r seine/ihre Wünsche und Anregungen in ein System eintragen könnte.

Bei einem Vergleich von der Autorin von mittleren Führungskräften und MitarbeiterInnen hinsichtlich der Reaktion auf Partizipation kann von der Autorin festgestellt werden, dass es diesen beiden Gruppen ähnlich geht. Mittlere Führungskräfte werden zwar teilweise in das Projekt involviert, allerdings nach wie vor für sie in zu geringem Ausmaß. Eine Führungskraft meint dazu:

*„Ich habe das Gefühl, dass man es zwar probiert hat, aber nicht im richtigen Ausmaß, weil sonst hätte es diese Unpässlichkeiten einfach nicht gegeben.“ (I11/Z162-163)*

Die Autorin fasst zusammen, dass den Beteiligten in den beiden untersuchten Staatsbetrieben über sämtliche Projektphasen hinweg nur sehr wenige Möglichkeiten zur Partizipation eingeräumt werden. Die beiden untersuchten Projekte werden von den Befragten zum Zeitpunkt der Interviewreihe als wenig erfolgreich eingestuft. Diese Wahrnehmung könnte nach Einschätzung der Autorin mit der fehlenden Partizipation zusammenhängen. Ein Reaktanzverhalten durch die fehlende Partizipation konnte die Autorin allerdings nicht erkennen.

In Bezug auf die gestellte Forschungsfrage *„Welche Rolle nimmt die Partizipation der MitarbeiterInnen und mittleren Führungskräfte bei der Reduktion von Widerstand ein?“* kann festgehalten werden, dass der Partizipation bei Software-Einführungen eine sehr untergeordnete Stellung in den beiden Staatsbetrieben zukommt und durch die vorgegebenen Strukturen nur bedingt umgesetzt werden kann.



## ***Rolle des Top-Managements***

In Hinblick auf die Partizipation lässt sich eine weitere Forschungsfrage beantworten: *„Welche Rolle spielt das Top-Management, das Change Management-Projekte vorgibt, im Change Management-Prozess?“*

Die Antwort darauf ist für die Autorin eindeutig: Das Top-Management agiert lediglich als Entscheidungsorgan. Dies wird sowohl von den befragten MitarbeiterInnen als auch von den Führungskräften beider Organisationen gleichermaßen bestätigt:

*„Ja, also grundsätzlich muss das Top-Management die Entscheidung treffen.“*

*(I1/Z312)*

*„Das waren die, die die Entscheidung getroffen haben, weil die Kostenfrage war die wichtigste.“ (I6/Z183)*

*„Ich meine, dass natürlich grundsätzlich einmal so strategische Entscheidungen vom Top-Management zu treffen sind, ist ja keine Frage, nicht wahr?“ (I7/Z156-157)*

Das Top-Management wird lt. befragten Führungskräften laufend von den mittleren Führungskräften über den Projektfortschritt informiert und führt eventuelle Budget-Neuberechnungen durch. Bemühungen zur Reduktion von Widerständen gibt es von oberster Ebene lt. mehrerer Aussagen keine. Top-ManagerInnen nehmen nach der Entscheidung für eine Software lt. Autorin eher eine Randposition in Staatsbetrieben ein. Die mangelnde Projektinvolvierung der Top-ManagerInnen und die Tatsache, dass sie mit der neu eingeführten Software nicht arbeiten müssen, führen lt. Führungskräfte dazu, dass die Herausforderungen, die durch das Projekt entstehen, nicht erkannt werden bzw. nicht erkannt werden können. Führungskräfte denken aber, dass es vermutlich nicht möglich ist, dass sich das Top-Management mehr in das Software-Projekt einbringt, weil es nicht zu ihren Hauptagenden zählt, sich um ein Software-Projekt zu kümmern. Führungskräfte wünschen sich an dieser Stelle, dass Top-ManagerInnen diese Aufgabe an fachlich kompetente Führungskräfte delegieren und sich selbst als oberste Eskalationsstufe zur Verfügung zu stellen. Die durchgeführte Studie zeigt auf, dass lt. befragten Personen das Top-Management zwar als Entscheidungsinstanz fungiert, aber nicht die fachlich kompetenteste Instanz für diese spezielle Entscheidung darstellt. Deshalb sollte das Top-Management ihrer Meinung nach nicht die erste Anlaufstelle für fachliche Probleme sein, sondern für organisatorische, zeitliche und finanzielle Aspekte und Widerstände. Bei kritischer Betrachtung durch die Autorin könnte dieser Ansatz auch für Staatsbetriebe umsetzbar sein.

## **Kommunikation**

Die Autorin stellt bei Betrachtung der Erzählungen fest, dass sich Widerstände entwickeln, wenn es in den beiden Projekten keine adäquate Kommunikation bei Einführung einer neuen Software gab. In den beiden untersuchten Projekten wird die Kommunikation von den Befragten als mangelhaft eingestuft, was sich dadurch zeigt, die sich die Betroffenen meist nur über negative Aspekte des Projekts austauschen. Durch informelle Kommunikation entstehen Gerüchte, welche lt. Autorin wieder in Widerständen resultieren. Eine Aussage auf MitarbeiterInnenebene dazu lautet:

*„Natürlich gibt es neben dieser offiziellen Schiene an Informationen immer die klassische informelle Informationsschiene nach dem Prinzip: ‚Du, ich habe erfahren, dass die Abteilung, dies schon haben oder die tun dies oder die haben mit dem und dem Probleme‘. (I5/Z420-423)*

Durch die top-down-Kommunikation gehen lt. Erzählungen der Betroffenen wichtige Informationen verloren, ehe sie bei den AnwenderInnen ankommen. Deshalb würde das Ausmaß der Informiertheit einer Person stark von der Position in der Organisationshierarchie abhängen. In Staatsbetrieben ist bei Betrachtung durch die Autorin zu vermuten, dass die Informationen vom Top-Management zwar grundsätzlich vorhanden sind, aber den langen Weg bis zu den MitarbeiterInnen nicht schaffen. Dies wird durch folgende Aussage untermauert:

*„Je mehr Zwischenschritte ich habe, desto mehr wird das Ganze verwässert. Weil der oben weiß noch sehr viel, der sagt es vielleicht noch jemandem und der nächste sagt dann vielleicht schon ein bisschen weniger nach unten weiter.“ (I9/Z95-98)*

Ein wichtiger Ansatz lt. Theorie wäre, eine unmittelbare, offene und transparente Kommunikation zu pflegen. Dieser wird nach Einschätzung der Autorin zwar teilweise angestrebt, aber nur mangelhaft umgesetzt, sodass bei den Betroffenen Widerstand entsteht, weil sie lt. eigener Aussagen nicht wissen, warum und wann die Software kommt und was sie erwartet. Interessant ist, dass AbteilungsleiterInnen in einem der beiden Projekte genau die gleichen Informationen wie ihre MitarbeiterInnen hatten, obwohl sie in der Hierarchie höher gestellt sind. Es herrscht Einigkeit bei allen Befragten, dass sie sich einen stärkeren Fokus auf die Kommunikation in Change Management-Projekten wünschen würden.

Damit kann die Forschungsfrage *„Wie beeinflusst die Kommunikation die Akzeptanz der neuen Software?“* eindeutig beantwortet werden. Wenn sich die Beteiligten gut informiert fühlen, sind sie eher bereit, sich mit der neuen Software auseinanderzusetzen. Die Autorin stellt fest, dass das „Kennen“ der geplanten Change-Maßnahme nicht

ausreichend gefördert wird, weshalb es lt. Aussagen der InterviewteilnehmerInnen bereits im Vorfeld der Einführung zu mangelhafter Akzeptanz der Software und in weiterer Folge zu Widerstand gekommen ist.

### **Emotionen**

In Change Management-Projekten kommt Emotionen eine zentrale Rolle zu. Diese wird in folgender Forschungsfrage analysiert: *„Wie wirken sich Emotionen auf das Entstehen von Widerständen bei MitarbeiterInnen und mittleren Führungskräften aus?“*

Der Autorin fällt auf, dass sich die befragten MitarbeiterInnen und Führungskräfte uneinig sind, ob in den beiden Projekten Emotionen vorhanden waren oder nicht.

*„Ich glaube schon, dass Emotionen eine große Rolle spielen.“ (I2/Z284)*

*„Dadurch ist natürlich eine gewisse Emotionalität hineingekommen nach dem Prinzip ‚Die machen das schon wieder und die machen das heimlich und die tun dies und das.‘*

*Diese Komponente ist drinnen gewesen.“ (I5/Z248-251)*

*„Ich bewerte die Wirkung von Emotion sehr stark. Ich glaube, dass wir vor allem in den Prozessen, in denen wir uns befinden, dass die nicht rein rational bewältigt werden können.“ (I3/Z277-280)*

*„Mir kommt vor, es wird auf einer sehr sachlichen Ebene diskutiert und gearbeitet.“ (I1/Z345-346)*

*„Emotionen sind kein Thema.“ (I6/Z217-218)*

Diese unterschiedlichen Auffassungen könnten lt. Autorin auf ein unterschiedliches Verständnis des Emotionsbegriffs zurückzuführen sein. Eventuell stufen manche Betroffene ein bestimmtes Verhalten bereits als emotionale Reaktion ein, wobei das gleiche Verhalten für eine andere Person als sachliche Reaktion verstanden wird. Bei einer der befragten Personen, die sich für rein sachliche Reaktionen aussprach, konnte beobachtet werden, dass sie viele Wörter „verschluckte“ und schneller gesprochen hat, als die Autorin das Gespräch auf das Thema Emotionen lenkte. Die Autorin vermutet, dass bei dieser Personen auch Emotionen vorhanden sein könnten, sich die Person dies aber nicht eingestehen möchte.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird die Frage aufgegriffen, ob Emotionen als Ursache für Widerstände gelten oder ob Widerstände Emotionen auslösen.

Als Ursache für Widerstand werden Emotionen nur von MitarbeiterInnen gesehen. Obwohl die MitarbeiterInnen die angesprochenen Emotionen als Ursache benennen, würde die Autorin folgende Aussage als Begleiterscheinungen zu Widerständen einstufen.

*„Ich glaube, es gibt das Gefühl, dass auf emotionaler Ebene die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ernst genug genommen werden, dass Kostenüberlegungen im Vordergrund stehen und dass wir das dann schultern müssen, weil sich andere, die eigentlich keine Ahnung haben, was wir im Detail tun, irgendwas entschieden haben. Ja, ich glaube, dafür ist vielleicht ein bisschen Enttäuschung, Frustration und Unverständnis da.“ (I1/Z196-203)*

Für Emotionen werden hier die Begriffe Enttäuschung, Frustration und Unverständnis verwendet. Dass Widerstand Emotionen per se auslöst, wird nach Einschätzung der Autorin von beiden Befragungsebenen bestätigt. Bei Vergleich mit der Theorie erkennt die Autorin, dass die spürbaren Emotionen in beiden Projekten das Emotionsmodell von Streich durchlaufen. Neben Frustration und Ärger sind Ängste spürbar, die lt. InterviewteilnehmerInnen vorwiegend auf Wissensdefiziten beruhen. Eine Person auf MitarbeiterInnenebene schilderte beispielsweise:

*„So weißt du nicht wirklich, wie es funktioniert. Jetzt steht der Kunde da und du musst ihm helfen. Ja, dann stand man da und wusste nicht wirklich, wie man das machen sollte.“ (I8/Z200-203)*

Weiters werden Emotionen lt. Befragten mit Ablehnung und Ärger assoziiert. Bei Gesamtbetrachtung aller Interviews erkennt die Autorin, dass die interviewten Personen zum größten Teil nicht von Emotionen sprechen, sondern von Frustration.

Allerdings zeigen sich Emotionen nach Meinung der InterviewteilnehmerInnen unterschiedlich stark - geprägt von der Persönlichkeit einer Person. Folgende Aussage unterstreicht das:

*„Einer führt sich auf, einer schreit umher, dann muss ich den einfangen und der andere ist eher emotionaler und der andere ist eher introvertierter. Also das ist total unterschiedlich, wir haben im Team einen bunten Haufen.“ (I2/Z212-214)*

Beim Emotions-Thema werden von beiden Befragungsebenen Ängste angesprochen. Obwohl die Befragten von unterschiedlichen Arten von Ängsten berichten, stellt die Autorin fest, dass vielen der Befragten direkt das Wort „Angst“ in ihren Erzählungen gebrauchen. Drei Statements dazu lauten:

*„Es war ein bisschen Angst da, dass die Arbeit jetzt nicht mehr gemacht werden kann, wie sie vorher gemacht wurde, dass sie sich damit auseinandersetzen müssen noch zusätzlich zu den ganzen Aspekten, die sie schon machen müssen und zu der täglichen Arbeit. Dann kommt immer wieder irgendetwas Neues, was dann wieder die Gemüter aufrüttelt und man einfach verspürt, dass es wieder ‚back to the roots‘ geht.“ (I10/Z322-327)*

*„Dass aber auf den Weg die Mitarbeiter sehr stark verunsichert sind, sich Sorgen machen, wie funktioniert das, wie verändern sich meine Aufgaben, gibt es meinen Job dann noch, es sind also teilweise durchaus irrationale Ängste, die da entstehen.“*

*(I3/Z166-169)*

*„Die Angst, etwas falsch zu machen, war da.“ (I8/Z194-195)*

Diejenigen, die nicht direkt von Angst sprechen, verwenden das Wort Unsicherheit statt Angst. Besonders Führungskräfte sehen lt. eigener Aussagen die große Wirkung von Unsicherheit auf Widerstände. Die Autorin vermutet, dass gerade Führungskräfte den Emotionen viel Bedeutung zuschreiben, weil bei ihnen die MitarbeiterInnen ihre Emotionen abladen und die Führungskräfte versuchen, beruhigend einzugreifen. Die meisten befragten Personen sprechen fast ausschließlich von negativen Emotionen, lediglich von drei MitarbeiterInnen wird Emotion als positive Reaktion erwähnt.

*„Emotionen werden sicher eine große Rolle spielen im Sinn von Frustration und Ärger, wahrscheinlich Freunde natürlich auch, wenn etwas funktioniert.“ (I1/Z346-347)*

*„Wenn man das Gefühl hat, man wird toll unterstützt und man hat jemanden, der wirklich gute Arbeit leistet und einen toll unterstützt, wird man den natürlich mit positiver Emotion belegen.“ (I7/Z144-147)*

*„Die Emotionen sind eher was positives, kann man sagen, wo zwickt es, wo zwackt es und wo müssen wir den Hebel ansetzen.“ (I2/Z297-298)*

Emotionen können nach Einschätzung der Autorin demnach also auch einen positiven Effekt auf Widerstände ausüben. Das könnte eventuell den Nebeneffekt haben, dass andere KollegInnen von der Euphorie anderer Beteiligter angesteckt werden und deren negative Emotionen und Widerstände zurückgehen. Der Begriff Freude wird von den InterviewteilnehmerInnen für die beschriebenen Emotionen verwendet.

Obwohl es lt. Führungskräften nicht toleriert wird, wenn jemand ein aggressives Verhalten an den Tag legt, berichten MitarbeiterInnen, dass Aggressionen spürbar sind. Dies wird durch zwei konträre Aussagen des gleichen Projekts gestützt. Die erste Aussage stammt von der MitarbeiterInnenebene, die zweite von Führungsebene:

*„Es gibt diejenigen, die extrem aggressiv werden, die jeglichen Vorschlag oder jeglichen Punkt, den man an Kritik äußert, egal, ob der jetzt als offensiv da gewesen ist oder als Vorschlag formuliert wird, die das dann einfach als schlecht aufgenommen haben.“ (I5/Z245-248)*

*„Aggression akzeptiere ich nicht. Alles, wo der Boden der Wertschätzung verlassen wird, ist für mich absolut inakzeptabel. Wir können über alles reden, man kann auch*

*einmal emotional werden, aber sobald ich das Gefühl habe, dass der Boden der Wertschätzung verlassen wird, dann geht das gar nicht.“ (I3/Z314-318)*

Ein solches Verhalten zeigt lt. Autorin, dass sich MitarbeiterInnen ihren Vorgesetzten gegenüber oft anders verhalten als im Umgang mit KollegInnen der gleichen Hierarchieebene. Dabei kann es nach Aussagen der InterviewteilnehmerInnen zu Konflikten kommen, welche wiederum die Widerstände auf die Software verstärken. Lt. Autorin ist zu überlegen, wie sich diese unbehandelten Aggressionen auf den Projekterfolg auswirken. Im Gegensatz dazu gibt es lt. InterviewteilnehmerInnen Betroffene, die sich zurückziehen, wobei es schwierig ist, festzustellen, ob diese Personen dadurch den inneren Widerstand vergrößern oder ob sie resignieren. Nach Meinung der Autorin könnte es für die Führungskräfte schwierig sein, diese beiden gegensätzlichen Personengruppen entsprechend zu fördern, damit sich niemand benachteiligt fühlt.

Die Umgangsformen der Personen leiden lt. Meinung der befragten MitarbeiterInnen und Führungskräfte aufgrund von Emotionen allerdings nicht, was lt. Autorin darauf zurückzuführen sein könnte, dass sich die Beteiligten in einem beruflichen Kontext befinden und ein professionelles Auftreten wahren wollen. In Bezug auf Umgangsformen wird folgende Aussage gebracht:

*„Aber im Sinne, dass die Umgangsformen darunter leiden, also das wird es bei uns nicht geben. Das ist einfach so verpönt, das wird einfach keiner machen.“*

*(I1/Z356-358)*

Hier sieht die Autorin einen Kontrast zum vorangehenden Absatz, der auf Aggressionen eingeht. Ob sich die Umgangsformen tatsächlich nicht verändern, wenn jemand ein aggressives Verhalten zeigt, bleibt nach Einschätzung der Autorin offen.

Wie bereits weiter oben kurz angeschnitten, löst nach Aussagen der InterviewteilnehmerInnen Enttäuschung Emotionen aus. Eine Führungskraft meint dazu:

*„Jetzt habe ich gewisse Ziele, die sehr schwer zu erreichen sind oder mich beanspruchen und dann habe ich eine Möglichkeit, eine Erleichterung durch die EDV zu kriegen, die mich unterstützt. Und was ist im Endeffekt dann rausgekommen? Eine Enttäuschung, weil die EDV diese Erleichterung, dieses Instrument, was ich mir erwartet habe, eigentlich nicht hergibt.“ (I11/Z202-206)*

Bei Betrachtung der Antworten durch die Autorin fällt auf, dass insbesondere MitarbeiterInnen von Enttäuschungen erzählen, die sie im Zuge von Veränderungsprojekten erfahren haben. Das könnte damit zusammenhängen, dass sie durch eine unzureichende Informationsbasis falsche Hoffnung generieren, die nicht erfüllt werden können.

Führungskräfte haben teilweise mehr Informationen über die neue Software, deshalb können sie eventuell besser einschätzen, was die neue Software bringen wird.

Zudem gibt die Autorin zu bedenken, dass Emotionen die Grundstimmung eines Projekts beeinflussen könnten. Demnach müssten nach Abwägung der beiden Projekte durch die Autorin negative Emotionen vorhanden gewesen sein, da der Grundtenor lt. Aussagen der InterviewteilnehmerInnen vorwiegend negativ war. Dieser Zusammenhang kann von der Autorin nicht zu 100 % hergestellt werden, da es Personen gibt, die angeben, dass Emotionen kein Thema waren, aber die Stimmung als negativ empfanden.

Emotionen treten ähnlich wie Widerstand lt. Aussagen der InterviewteilnehmerInnen eher bei älteren Beteiligten auf, weil diese Neuem gegenüber weniger aufgeschlossen reagieren sind als jüngere. Schaut die Autorin bei den älteren Betroffenen weiter in die Tiefe, fällt ihr auf, dass Personen auf MitarbeiterInnenebene eher Emotionen zeigen als Personen auf Führungsebene. Zwei Aussagen dazu lauten folgendermaßen:

*„Naja, Mitte 50 ist man sicher nicht mehr so nervenstark, wie Mitte 40.“ (I2/Z332-333)*

*„Also es gibt noch in den Führungskräften die jüngere Generation der Führungskräfte, die Abteilungsleitungen, die sind nicht sehr emotional.“ (I2/321-323)*

Wenn die Autorin untersucht, wie mit Emotionen in den beiden Organisationen umgegangen wird, ist es für sie überraschend, dass sich lt. Aussagen der InterviewteilnehmerInnen die Verantwortlichen nur sehr vereinzelt spürbaren Emotionen annehmen, obwohl sich die meisten ihrer enormen Auswirkung auf den Projekterfolg bewusst sein dürften. Obwohl in beiden Organisationen von Emotionen berichtet wird, erzählen nur die InterviewpartnerInnen aus einer der beiden Organisationen von Maßnahmen, die zum „Einfangen“ der Emotionen verwendet wurden. Das bestätigt für die Autorin einmal mehr, dass Emotionen zwar vorhanden sind, aber oftmals ignoriert werden. Das grundsätzliche Bewusstsein für den Umgang mit Emotionen dürfte also in einer der beiden Organisationen vorhanden sein, was diese Kommentare bestätigen:

*„Das gehört kommunikativ begleitet. Das gehört auch durch gezielte Interventionen begleitet, weil, wenn man die Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Ängsten alleine lässt, dann bauen sich Widerstände auf.“ (I3/Z171-173)*

*„Für den Umgang mit Widerstand muss man die emotionalen Komponenten berücksichtigen und muss man schauen, wo die einzelnen Mitarbeiter abzuholen sind.“*

*(I3/Z300-302)*

*„Also ich glaube, dass man mit Emotionen nicht viel erreicht, aber wenn du gute Argumente hast und du diese auf den Punkt bringst - das habe ich auch gelernt.“ (I2/I323-324)*

Ein Grund für das Ignorieren von Emotionen könnte nach Mutmaßung der Autorin sein, dass in Staatsbetrieben die Verantwortlichen „sehr weit weg“ von den MitarbeiterInnen agieren, sodass sie von den Emotionen gar nichts erfahren. Oder sind sie mit anderen Aufgaben so sehr beschäftigt sind, dass ihnen keine Zeit bleibt, entsprechend zu reagieren. Hier besteht lt. Autorin erhebliches Verbesserungspotenzial.

### ***Instrumente***

Um die Hauptforschungsfrage beantworten zu können, wird die Subforschungsfrage *„Wie wirken sich die aufgrund von auftretendem Widerstand eingesetzten Instrumente auf den Projekterfolg aus?“* bearbeitet. Die Ergebnisse zeigen, dass unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden, um Widerstände zu bekämpfen.

Als Kommunikationsinstrumente dominieren nach Abwägung der genannten Instrumente durch die Autorin das persönliche, informelle Gespräch und formelle Meetings. Eine Führungskraft meint:

*„Von dieser Warte her gesehen werden die Themen bei uns angesprochen und dann schaut man halt in irgendeiner Art und Weise das zu bewältigen.“ (I6/Z106-108)*

Obwohl von den MitarbeiterInnen und Führungskräften die Wichtigkeit von Kommunikationsinstrumenten stark betont wird, verweist die Autorin auf die Kürze dieser Ausführungen. Ebenso ist ihrer Meinung nach die Effizienz der abgehaltenen Jour Fixes zu diskutieren, wenn die Betroffenen, die nicht an diesem Jour Fix teilnehmen, die Informationen nicht erhalten – wie einige InterviewteilnehmerInnen angeben. Daraus leitet die Autorin ab, dass es in den beiden Unternehmen zwar Bemühungen gab, eine gemeinsame Kommunikationsbasis zu schaffen, allerdings in zu geringem Ausmaß. Es ist daher lt. Autorin zu hinterfragen, ob diese Gespräche wirklich dazu beitragen, Widerstände zu reduzieren, oder ob sie mehr „Schein als Sein“ sind.

Neben Kommunikationstools wurden auch Organisationsinstrumente wie z.B. die Möglichkeit des Testens eingesetzt. Dieses Instrument stand allerdings nur ausgewählten Personen zur Verfügung, weshalb die Autorin zu bedenken gibt, dass die Verantwortlichen auf diese Weise möglicherweise keine positiven Effekte für den Projekterfolg erzielen konnten. Technische Verbesserungen wurden nur in einem der beiden Projekte durchgeführt, obwohl diese lt. Befragten in beiden notwendig gewesen wären. Korrekturen auf technischer Ebene stellen lt. befragten MitarbeiterInnen und Führungskräften einen Hebel dar, der zwar meist mit erhöhten Kosten einhergeht, aber nach Meinung



der Autorin einen großen Beitrag zu Reduktion von Widerständen leisten könnte, zumal sie feststellen konnte, dass die formalen Ursachen für den Widerstand bei den Beteiligten nach Software-Einführung präsenter als die informalen sind. Womöglich könnte das Unternehmen dadurch langfristig Kosten sparen, wenn technische Fehler sofort korrigiert würden. Eine Führungskraft betont die Notwendigkeit von professioneller externer Unterstützung.

*„Also es macht einfach bei bestimmten Meilensteinen inhaltlich Sinn, auf Projektteam-ebene gewisse Interventionen zu setzen, wo man sagt, gut, jetzt kann man etwas abschließen, jetzt treten wir in eine neue Phase ein, was sind Befürchtungen und so weiter.“ (I3/Z608-611)*

Die Autorin überlegt an dieser Stelle, warum nur von einer Person externe Hilfe gewünscht wird, obwohl Change ManagerInnen heutzutage immer öfter von Organisationen eingesetzt werden. Wie die Führungskraft berichtete, vermutet auch die Autorin, dass es sich um eine finanzielle Komponente handelt. Im Vorfeld des Projekts erfolgt eine Budgetkalkulation, an welcher die Betroffenen im Nachhinein nicht „rütteln“ können.

Über die Sinnhaftigkeit der eingesetzten Qualifikationsinstrumente gehen lt. Autorin die Meinungen auseinander. Es gab Einschulungen, die teilweise von den MitarbeiterInnen und den Führungskräften als wenig hilfreich eingestuft wurden. Ein Grund könnte sein, dass sie nicht für alle Beteiligten zugänglich waren und eher aus Pflichtgefühl abgehalten wurden, als dass sie wirklich zur Wissensvermittlung beitrugen.

*„Das war auch irgendwie dann restriktiv: Da durfte nicht jeder mit, man musste sich anmelden und nicht jedem möglich, da hinzugehen, weil wir natürlich unser Tagesgeschäft am Laufen halten müssen. Also es kann nicht jeder einfach verschwinden, sondern da müssen auch ein paar Leute anwesend sein.“ (I1/Z393-397)*

*„Ich glaube, mich erinnern zu können, dass pro Team eine Person an irgendwelchen, an irgendeiner kurzfristigen Veranstaltung teilgenommen hat und das hätte im Schneeballsystem vermittelt werden sollen.“ (I11/Z321-324)*

Wird eine Schulung angeboten, wünschen sie die Befragten, dass diese für alle offen ist, damit sich jede/r, der/die etwas Neues lernen möchte, das notwendige Wissen aus erster Hand holen kann, ohne dass die Informationen durch interne Weitergaben verwässert werden. Hier sieht die Autorin in beiden Staatsbetrieben Aufholbedarf. Da die Schulungen nach Aussagen der InterviewteilnehmerInnen beider Organisationen unzureichend durchgeführt wurden, müssen sich die Beteiligten sämtliches Wissen durch Training-on-the-job aneignen, was lt. Aussagen der Befragten nicht die optimale Lö-

sung für eine Software-Einführung darstellt und zu Ärger aufgrund von Wissenslücken führt.

Die Motivationsinstrumente siedeln sich lt. Autorin auf Seite der Führungskräfte an. Ihre Aufgabe sei es, die MitarbeiterInnen durch nicht-monetäre Anreize intrinsisch für die Partizipation an der neuen Software zu motivieren, monetäre Anreize würden in keiner der beiden Organisationen eingesetzt. Zwei Aussagen dazu sind folgende:

*„Es ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass man sich die Zeit nimmt und bewusst sagt: Was haben wir schon geschafft, was haben wir noch vor uns und was braucht es jetzt, damit wir das Ziel nach Möglichkeit erreichen?“ (I3/Z420-422)*

*„Also bei uns wird immer appelliert an das Zusammenhalten und, das ist quasi so. Ja, es ist schwierig, aber gemeinsam werden wir das schaffen.“ (I3/Z217-218)*

Die Autorin vermutet, dass keine monetären Anreize eingesetzt werden, weil die finanziellen Ressourcen in Staatsbetrieben sehr eingeschränkt sind und die vorhandenen für den Ankauf und die Wartung der Software verwendet werden. Zudem gehören Software-Einführungen vermutlich zu gewöhnlichen Geschäftsprozessen dazu.

### **Rolle der Führungskraft**

Die Autorin stellt fest, dass bei der Umsetzung sämtlicher Instrumente der Führungskraft eine stärkere Rolle als angenommen zukommt. Eine Führungskraft erzählt:

*„Ich habe oft selbst das Bedürfnis, auch meinen Beitrag zu leisten und zu sagen: Wie kann ich euch eure Arbeit nach Möglichkeit erleichtern, d.h. welche Rahmenbedingungen braucht ihr, worum soll ich mich kümmern, damit ihr euch in Ruhe den Aufgaben im Projekt und im Tagesgeschäft widmen könnt?“ (I3/Z392-396)*

Eine solche Einstellung wäre nach Meinung der Autorin für Führungskräfte optimal, leider mangelt es bei Betrachtung der Erzählungen der interviewten Personen an der Umsetzung. Hier wäre zu überlegen, wie man mit wenig Aufwand die Führungskräfte dazu motivieren könnte, mithilfe kleiner Gesten den MitarbeiterInnen die Arbeit zu erleichtern.

Lt. Autorin nehmen die AbteilungsleiterInnen beider Organisationen eine klassische Mittelposition zwischen MitarbeiterInnen und Top-Management ein. Diese Erkenntnis geht mit dem theoretischen Input, der von der Autorin gegeben wurde, einher. Einerseits nehmen lt. InterviewteilnehmerInnen mittlere Führungskräfte das Feedback ihrer MitarbeiterInnen auf und geben es an höhere Stellen weiter, andererseits sind sie selbst NutzerIn der Software und versuchen, mit gutem Beispiel voranzugehen, auch wenn sie von der Software wenig überzeugt sind. Da Führungskräfte sehr viele andere

Funktionen innehaben, intervenieren sie lt. eigener Aussagen meist erst, wenn der Widerstand bereits ausgeprägter vorhanden ist. Mittlere Führungskräfte kämpfen lt. eigener Aussagen mit dem Problem, dass sie das Feedback der MitarbeiterInnen zwar weiterleiten, dieses von höheren Stellen aber nicht umgesetzt wird. Mangels Umsetzung müssen sie sich wiederum vor ihren MitarbeiterInnen rechtfertigen, warum das Feedback unberücksichtigt bleibt.

In Hinblick auf die gestellte Subforschungsfrage fasst die Autorin zusammen, dass zwar potenzielle Instrumente für die Reduktion von Widerständen grundsätzlich vorhanden sind, aber von den Projektverantwortlichen zu wenig und teilweise auf falsche Art und Weise eingesetzt werden, damit sie einen merkbaren positiven Einfluss auf den Projekterfolg erzielen können. Ein erhöhter Kosten- und Zeitaufwand könnte ein Grund für den mangelnden Einsatz der Instrumente sein.

### ***Umgang mit Widerstand***

Resultierend aus den Ergebnissen der sechs Subforschungsfragen kann die Hauptforschungsfrage *„Wie wird mit Widerständen, die bei mittleren Führungskräften und MitarbeiterInnen im Zuge einer Software-Einführung in österreichischen Staatsbetrieben auftreten, umgegangen?“* beantwortet werden.

Die Verantwortlichen sind sich lt. Autorin nur bedingt über die Ursachen für die vorhandenen Widerstände im Klaren. Deshalb dürfte es ihnen schwer fallen, die entsprechenden Instrumente zur Reduktion der Widerstände einzusetzen. Die Projektverantwortlichen sind nach Meinung der InterviewteilnehmerInnen für die Betroffenen meist nicht direkt „greifbar“, weshalb die Autorin vermutet, dass es den Verantwortlichen leichter fällt, die Widerstände zu ignorieren bzw. kommen ihnen die Widerstände teilweise gar nicht zu Ohren. Die Autorin stellt fest, dass den mittleren Führungskräften im Umgang mit Widerstand große Bedeutung zukommt, denn sie - als direkt verfügbare/r AnsprechpartnerIn – nehmen sich lt. eigener Aussagen den Widerständen und Emotionen der MitarbeiterInnen (zwangsläufig) an. Zudem werden in beiden untersuchten Staatsbetrieben zwar ausgewählte Instrumente zur Bekämpfung der Widerstände angewendet, allerdings lt. Meinung der InterviewteilnehmerInnen in sehr beschränktem und unzureichendem Ausmaß, sodass die Autorin vermutet, dass die getroffenen Maßnahmen kontraproduktiv wirken und die Widerstände teilweise noch weiter verstärkt werden. Die Kooperationsbereitschaft seitens der MitarbeiterInnen könnte nach Meinung der Autorin größer sein. Diese Annahme wird getroffen, weil sich die Beteiligten zwar für Schulungen aussprechen und sich eine Person wünschen, die sich den Widerständen annimmt, allerdings möchten sie sich die Zeit, die diese Maßnahmen beanspru-

chen, nicht nehmen. Die Autorin erkennt eine leichte Tendenz dahingehend, dass Widerstände vermehrt auf MitarbeiterInnenebene auftreten. Das Bewusstsein für die Konsequenzen von unbehandelten Widerständen ist nach Einschätzung der Autorin auf Managementebene zum größten Teil nicht gegeben, wodurch nur in den seltensten Fällen auf Widerstände der MitarbeiterInnen und mittleren Führungskräfte reagiert wird. Insgesamt zeigt die Autorin auf, dass im Umgang mit Widerstand bei sämtlichen Projektbeteiligten großes Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

## **4 Kritische Würdigung und Ausblick**

Widerstand ist der ständige Begleiter von Veränderungsmaßnahmen, deshalb sollte der Fokus in Veränderungsprojekten auch in Zukunft auf dem richtigen Umgang mit Widerständen liegen. Es ist anzunehmen, dass es zukünftig viel mehr Veränderungsprozesse geben wird, wodurch die Bedeutung zunehmen wird. Wichtig ist dabei, dass die Verantwortlichen den Widerstand nicht einfach hinnehmen oder bekämpfen, sondern dass sie daraus Energie und Wissen generieren können.

Ein Aspekt der kritischen Würdigung dieser Arbeit betrifft die Vergleichbarkeit der beiden Projekte. Da sich während der Durchführung der Interviews herausstellte, dass eines der beiden Projekte noch nicht vollständig abgeschlossen ist, war es den InterviewteilnehmerInnen nicht möglich, zu jedem Punkt Stellung nehmen. Trotzdem konnte lt. Autorin ein sehr „rundes“ Bild über das Thema geschaffen werden. Ein weiterer Punkt betrifft die Auswahl der Stichprobe. Hier wurden durch das Snowball-Sampling aus dem Umfeld der Ansprechpersonen in den jeweiligen Organisationen bekannte KollegInnen für die Interviews rekrutiert, wodurch das Forschungsfeld eventuell eingeschränkt wurde. Zudem gab es keine ausgeglichene Geschlechteraufteilung, was allerdings für diese Arbeit nicht von Relevanz war.

Weiterer Forschungsbedarf besteht in Richtung Top-Management als Entscheidungsorgan. In den beschriebenen Projekten bringt sich das Top-Management nach der Entscheidung nicht mehr in das Projekt ein. Hier wäre es interessant zu erforschen, wie sich das Top-Management selbst in dem Prozess sieht und welche Möglichkeiten es hätte, damit Widerstände auf den unteren Hierarchieebenen reduziert werden können. Zukünftige Forschungen könnten auch in Hinblick auf die älteren Beschäftigten angestellt werden. Konkret wäre es interessant zu erfahren, wie es möglich ist, diese große Gruppe von Beschäftigten in Staatsbetrieben mit „ins Boot zu holen“. Auch in Organisationen anderer Branchen wird dieses Thema aufgrund des demografischen Wandels relevant sein.

## Literaturverzeichnis

- Agboola, Akinlolu Ayodeji/Salawu, Raiu Oyesola (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6/1, 235-242.
- Aladwani, Adel M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7/3, 266-275.
- Bateh, Justin/Castaneda, Mario E./Farah, James E. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems*, 17/2, 113-116.
- Bernecker, Tobias/ Reiß, Michael (2002). Kommunikation im Wandel. *Zeitschrift Führung und Organisation*, Jg. 71, 352-359.
- Berner, Winfried (2010). *Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- BMI Bund (2009). *Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung*. Online: [http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse\\_\\_Archiv/20100224\\_anwendungshilfe\\_change\\_management.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse__Archiv/20100224_anwendungshilfe_change_management.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [Abruf am 12.02.2017].
- Bowman, Cliff/Asch, David (1987). *Strategic Management*. 1. Publ., London: Macmillan.
- Brehm, Jack W. (1966). A theory of psychological reactance. In Leon Festinger/Stanley Schacter (Hrsg.). *Social Psychology: A series of monographs, treatises and texts* (p. 1-16). New York: Academic Press.
- Cacaci, Arnaldo (2006). *Change Management - Widerstände gegen Wandel: Plädoyer für ein System der Prävention*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Capgemini (2010). *Change Management Studie 2010. Business Transformationen - Veränderungen erfolgreich gestalten*. Online: [http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change\\_Management\\_Studie\\_2010.pdf](http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change_Management_Studie_2010.pdf) [Abruf am 02.10.2016].
- Diekmann, Andreas (2008). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen. Methoden. Anwendungen*. 19. Auflage, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2002). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Auflage, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph (2008). Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Doppler, Klaus (2009). Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2009/2, 4-13.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2014). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 13. Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013). Praxisbuch Interview. Transkription & Analyse, Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Auflage, Marburg: Eigenverlag. Online: [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch) [Abruf am 05.09.2016].
- Flick, Uwe (2006). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2010). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W./Mcnamara, Randall T. (2002). Resistance and the background conversations of change. Journal of organizational change management, 15/2, 105-121.
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W. (2009). Decoding resistance to change. Harvard Business Review, 87/4, 99-103.
- Fröhlich, Caspar (2014). Was versteht man unter Change Management? Eine Einführung für Führungskräfte. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2014/4, 69-72.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Glew, David J./O’Leary-Kelly, Anne M./Griffin, Ricky W./Van Fleet, David D. (1995). Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for analysis. Journal of Management, 21(3), 395-421.
- Hänsel, Markus/Gotwald, Victor W. (2014). Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Die Arbeit mit inneren Stakeholdern im Change Management. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2014/01, 58-65.
- Hashim, Muhammad (2013). Change Mangement. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3/7, 685-694.

- Held, Ulrike (2010). Welche Arten von Studiendesigns gibt es und wie werden sie korrekt eingesetzt? *Schweiz Med Forum*, 10/41, 712-714.
- Hopf, Christel (2013). Qualitative Interviews - ein Überblick. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff, Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 349-359). 10. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt Verlag.
- Jiang, James J./Huhanna, Waleed A./Klein, Gary (2000). User resistance and strategies for promoting acceptance across system types. *Information & Management*, 37/1, 25-36.
- Kim, Hee-Woong/Kankanhalli, Atreyi (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. *MIS quarterly*, 33/3, 567-582.
- Kohnke, Oliver/Bungard, Walter/Madukanya, Virginia (2005). Change Management im Rahmen von SAP-Implementierungsprojekten. Eine empirische Studie. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 20 (1), 26-39.
- Kotter, John P./Schlesinger, Leonard A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 2008/07-08, 1-11.
- Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas (2006). *Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisation, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden*. 2. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag.
- Kroehl, Rixa Regina (2014). *Change Management. Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Lamnek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 4. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Lapointe, Liette/Rivard, Suzanne (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS quarterly*, 29/3, 461-491.
- Lauer, Thomas (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Lines, Rune (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4/3, 193-215.

- Mabin, Victoria J./Forgeson, Steve/Green, Lawrence (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 25/2/3/4, 168-191.
- Meisel, Klaus/Feld, Timm C. (2009). *Veränderungen gestalten – Organisationsentwicklung und -beratung in Weiterbildungseinrichtungen*. Münster: Waxmann Verlag.
- Moran, John W./Brightman, Baird K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-118.
- Müller-Schoppen, Erik/Kesper, Beate (2011). *Managementwissen - kompakt*. Kitzingen: Books on Demand.
- Namokel, Herbert/Dieter Rösner (2010). *Change Management. Lexikon*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Noll, Sebastian (2012). Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel. In Herbert Bassarak/Sebastian Noll (Hrsg.). *Personal im Socialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis* (S.183-196). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Palmer, Brien (2004). Overcoming resistance to change. *Quality Progress*, 04/2016, 35-39.
- Przyborsky, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. 4. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.
- Rank, Susanne/Scheinflug, Rita (2010). Einführung in das Change Management. In Susanne Rank/Rita Scheinflug (Hrsg.). *Change Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente* (S. 13-35), 2. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Reiß, Michael/Von Rosenstiel, Lutz/Lanz, Anette (1997). *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Riesmeyer, Claudia (2011). Das Leitfadenterview: Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In Olaf Jandura/Thorsten Quandt/Jens Vogelgesang (Hrsg.). *Methoden der Journalismusforschung* (S. 223-236). 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Rodenstock, Beatrice (2007). Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft. Weiche Faktoren in Projekten messen und steuern. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 2007/4, 14-24.



- Schott, Eric/Wick, Marco (2005). Change Management. In Eric Schott/Christophe Campana (Hrsg.). Strategisches Projektmanagement (S. 195-221). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2013). Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.
- Simoës, Paula Matos Marques/Esposito, Mark (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33/4, 324-341.
- Strebel, Paul (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74/3, 86-92.
- Waddell, Diane/Sohal, Amrik S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36/8, 543-548.
- Werther, Simon/Jacobs, Christian (2014). Organisationsentwicklung - Freude am Change. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Witzel, Andreas (2000). Das problemzentrierte Interview. Online: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm> [Abruf am 21.09.2016].
- Vahs, Dietmar (2003). Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 4. Auflage, Stuttgart: Schäfer Poeschel.
- Vahs, Dietmar (2004). Change Management in schwierigen Zeiten – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Management Summary. Online: [http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Change\\_Management\\_in\\_schwierigen\\_Zeiten\\_Studie\\_2003\\_CMI\\_VAHS.pdf](http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf) [Abruf am 12.04.2017].
- Vahs, Dietmar (2009). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 7. Auflage, Stuttgart: Schäfer Poeschl.
- Versteegen, Gerhard/Salomon, Knut/Heinold, Reiner (2001): Change Management bei Software-Projekten. Heidelberg: Springer Verlag.

## Online-Quellen:

<http://www.cobocards.com/pool/de/card/4349959/online-karteikarten-experimentelle-und-nicht-experimentelle-forschung/> [Abruf am 05.09.2016]

[http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/fort\\_und\\_weiterbildung/fort\\_und\\_weiterbildung.htm#FORT0208H05](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/fort_und_weiterbildung/fort_und_weiterbildung.htm#FORT0208H05) [Abruf am 03.03.2017]

<http://www.lead-conduct.de/2014/06/01/change-management-widerstaende/> [Abruf am 30.12.2016]

<https://organisationsberatung.net/widerstand-change-management-veraenderungsprozess/> [Abruf am 01.10.2016]

[http://www.osb-i.com/sites/default/files/news/ergebnisse\\_change\\_studie\\_at\\_kompakt.pdf.pdf](http://www.osb-i.com/sites/default/files/news/ergebnisse_change_studie_at_kompakt.pdf.pdf) [Abruf am 29.03.2017]

[http://www.paradisi.de/Freizeit\\_und\\_Erholung/Bildung/Studien/Artikel/22752\\_Seite\\_9.php](http://www.paradisi.de/Freizeit_und_Erholung/Bildung/Studien/Artikel/22752_Seite_9.php) [Abruf am 05.09.2016]

<http://www.perspektive-blau.de/artikel/0411b/0411b.htm> [Abruf am 13.01.2017]

<http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand/> [Abruf am 10.12.2016]

<http://www.umsetzungsberatung.de/diagnose/it-systeme.php> [Abruf am 13.01.2017]

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Fokus/Stichwort/Emotion.html> [Abruf 26.03.2017]

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: 3-Phasen-Modell nach Lewin.....	9
Abbildung 2: Emotionsmodell (Streich).....	11
Abbildung 3: Widerstandsformen.....	15
Abbildung 4: Eisberg-Modell.....	18
Abbildung 5: Widerstandsebenen bei Veränderungen nach Robert Dilts.....	20
Abbildung 6: Instrumente im Change Management.....	23
Abbildung 7: Grundhaltung von SenderIn/EmpfängerIn.....	26
Abbildung 8: Hindernisse bei Veränderungsprojekten .....	36
Abbildung 9: Maßnahmen zur Schaffung einer gemeinsamen Orientierung .....	37
Abbildung 10: Maßnahmen, um die Befähigung für neue Software herzustellen .....	37
Abbildung 11: Maßnahmen zur Überzeugung der Projektbeteiligten .....	38

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unterschiede Organisationsentwicklung – Change Management .....	8
Tabelle 2: Stichprobenplan der Innenperspektive .....	46
Tabelle 3: Zuordnung Interview – Führungsverantwortung .....	46
Tabelle 4: Auswertungskategorien .....	49

# Anhang

## Interviewleitfaden

### **1 Warm up: Einleitende Worte/Vorstellung/worum geht es**

Guten Tag. Mein Name ist Sabrina Schranz. Ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH Wr. Neustadt im Masterstudiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie. Vorweg möchte ich mich bedanken, dass Sie sich die Zeit nehmen und sich für mein Interview zur Verfügung stellen.

Wie schon vorab per E-Mail angekündigt, geht es in der Untersuchung darum, qualitative Daten zum Umgang mit auftretenden Widerständen im Zuge von Change Management zu gewinnen. Im Speziellen geht es um die Software-Einführung in Ihrem Unternehmen, welche [Datum] durchgeführt wurde. Dafür werden in zwei verschiedenen Unternehmen aus der gleichen Branche jeweils 2 Führungskräfte und 3 MitarbeiterInnen interviewt. Anschließend werden die Interviews ausgewertet und für die Beantwortung meiner Forschungsfrage herangezogen.

### **2 Infos zu Ablauf**

Dauer des Interviews beträgt 45-60 Minuten

Abklären, dass Interviews mit Diktiergerät aufgezeichnet werden (bereits vorab auch schon geschehen)

Vertraulichkeit der Daten feststellen - nochmaliger Hinweis, dass Interview anonym ausgewertet wird

Informationen zu Ablauf des Interviews: Es soll ein möglichst lockeres Gespräch werden. Dafür habe ich offene Fragen vorbereitet. Sollte es Unklarheiten geben, können Sie jederzeit nachfragen.

Bevor wir starten: Haben Sie noch Fragen? Ist von Ihrer Seite alles klar?

### **3 Abfragen demografischer Daten**

Interview Nr.	
Ort und Datum des Interviews	
Name interviewte Person	
Geschlecht	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
Alter	
Firmenname	
Branche	
Position/Funktion im Unternehmen	

Führungsverantwortung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Beschäftigungsdauer im Unternehmen	

#### **4 Audioaufnahme starten**

Interview durchführen

### **1. Projektzusammenfassung**

1.1 Bitte geben Sie mir die wichtigsten Eckpunkte des durchgeführten Software-Projekts in Ihrem Unternehmen und erklären Sie mir, wie die Umsetzung des Projekts realisiert wurde.

1.2. Von wem ging die Software-Einführung aus?

1.3. Welche Rolle haben Sie selbst in dem Projekt gespielt?

### **2. Verständnis von Widerstand**

2.1. Was bedeutet für Sie Widerstand in einem Veränderungsprojekt? Wie würden Sie diesen definieren?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Was bringen Sie gedanklich noch damit in Verbindung?
- Wie meinen Sie das genau?

*Nachfragen:*

- Auf welcher Ebene treten Ihrer Meinung nach Widerstände auf (in Hinblick auf Unternehmenshierarchie)?

2.2. Wie äußerte sich der Widerstand in Ihrem konkreten Projekt?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Nennen Sie mir bitte ein konkretes Beispiel dazu.

*Nachfragen:*

- Wie zeigte sich der Widerstand - offen oder versteckt/aktiv oder passiv?
- Welches Verhalten konnten Sie bei den Betroffenen beobachten?

### **3. Ursachen von Widerstand**

3.1. Warum denken Sie, ist es in diesem Projekt überhaupt zu Widerständen gekommen?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Wie meinen Sie das genau?
- Welches Ereignis könnte den Widerstand ausgelöst haben?

*Nachfragen:*

- Denken Sie, dass sich die Verantwortlichen über diese Ursachen im Klaren waren?
- Warum waren es eher emotionale/sachliche Ursachen, die für die Widerstände verantwortlich waren?
- Welche rationalen Ursachen stecken hinter dem Widerstand?

3.2. Sie haben zu Beginn gesagt, dass die Software-Einführung vom XXXX (z.B. Management) entschieden wurde. Welchen Unterschied hätte es Ihrer Meinung nach gemacht, wenn die MitarbeiterInnen bei der Entscheidung mit einbezogen geworden wären?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Wie haben Sie sich gefühlt?
- Und weiter?
- Wie meinen Sie das?

*Nachfragen:*

- Welche Initiativen gab es von Mitarbeiterseite in Richtung der Verantwortlichen bzgl. Partizipation?
- Inwiefern werden Entscheidungen des Top-Managements in Ihrem Unternehmen grundsätzlich akzeptiert?
- Welchen Einfluss hat Mitarbeiterpartizipation auf die Akzeptanz des Projekts?
- Welche Rolle spielte das Top-Management bei der Einführung der neuen Software?
- Inwiefern hat sich das Top-Management aktiv in das Projekt eingebracht/welche Hilfestellung hat man Ihnen geboten?

## 4. Umgang mit Emotionen

Welche Rolle haben Emotionen bei der Software-Einführung gespielt?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Und weiter?
- Welche Emotionen sind Ihnen sonst noch aufgefallen?
- Warum kam es überhaupt zu diesen Emotionen?

*Nachfragen:*

- Wie/wodurch haben sich diese Emotionen gezeigt?
- Welche Emotionen sind Ihnen bei MitarbeiterInnen, welche bei Führungskräften aufgefallen?
- Gab es Zeiten, in denen Ihnen mehr Emotionen aufgefallen sind?
- Wie haben die Verantwortlichen reagiert?
- Welche Abhilfe wurde diesen Emotionen geboten?
- Bitte beschreiben Sie kurz die "Grundstimmung" während des Projektes.

## 5. Umgang mit Widerstand/Instrumente

5.1. Sind Ihnen während der Software-Einführung verschiedene Phasen aufgefallen? Wie ist man hier vorgegangen? Welche Widerstände sind Ihnen hier aufgefallen?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Verstehe ich das richtig, dass...

- Wenn Sie kurz nachdenken, fällt Ihnen noch etwas dazu ein?
- Erzählen Sie noch ein bisschen mehr darüber.

*Nachfragen:*

- Haben Sie auch positive Widerstände bemerkt, die z.B. zur Verbesserung der Nutzung der Software geführt haben?
- Wie war die Stimmung?
- Wie zeigte sich der Widerstand?
- Falls es Phasen gab: In welcher haben Sie die meisten Widerstände wahrgenommen?
- Welche Unterschiede konnten Sie zwischen Mitarbeiter- und Führungsebene erkennen?
- Welche Personengruppen zeigten Ihrer Meinung nach stärkere Widerstände als andere? Warum traf genau diese Personengruppe die Software-Einführung besonders intensiv?

5.2. Wie gingen die Verantwortlichen mit den besprochenen Widerständen um?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Wie war das für Sie?
- Sie erwähnen XXX, können Sie das näher beschreiben?
- Welche Maßnahme war das konkret?
- Welche Maßnahmen haben die Verantwortlichen ergriffen?

*Nachfragen:*

- Wie wurde Ihnen die Notwendigkeit der Software erklärt?
- Wie erfolgte die Kommunikation?
- Wer nahm sich den auftretenden Widerständen an?
- Warum denken Sie, ist es in dieser Phase zu Widerständen gekommen?
- Wie hilfreich wären Feedbacks gewesen?

5.4. Welche Maßnahmen wären hilfreich gewesen?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Und sonst?
- Fällt Ihnen sonst noch etwas ein?
- Bitte nennen Sie konkrete Beispiele dazu.

*Nachfragen:*

- Welche Möglichkeiten wurden Ihnen in fachlicher Hinsicht geboten? Stichwort Testen, Schulungen, Workshops.
- Was hätten die Verantwortlichen Ihrer Meinung nach im Vorhinein tun können, um Widerstände bereits im Vorfeld gar nicht erst aufkommen zu lassen?
- Wie hilfreich wären Informationsveranstaltungen für Sie gewesen?
- Welche Auswirkungen hätte eine Vorab-Mitarbeiterbefragung auf die Widerstände gehabt?

5.3. Was hätten die MitarbeiterInnen selbst tun können, damit die Software-Einführung mit so wenigen Widerständen wie möglich erfolgt?

*Aufrechterhaltungsfragen:*

- Wie meinen sie das genau?
- Welche Möglichkeiten hätten Sie noch gehabt?

## **5 Abschluss**

Gibt es weitere Themen, die wir im Laufe unseres Gesprächs noch nicht angesprochen haben und über die Sie noch gerne sprechen möchten?

Bedanken für das Interview.

Aufzeichnung beenden

Informationen über den weiteren Projektverlauf geben.