Resistance Radar

zfo Toolkit Teil 123

Widerstände in Veränderungsprozessen quantifizieren

Heike Rawitzer

Die destruktive Kraft interner Widerstände bei Change-Prozessen jedweder Art ist hinlänglich bekannt und wird bereits seit den 1950er-Jahren in einschlägigen Fachartikeln ausführlich diskutiert. Trotzdem ist die gezielte und vor allem strukturierte Beschäftigung mit dem Widerstand der Mitarbeitenden immer noch nicht überall ein gleichwertiger Verfahrensschritt gängiger Change-Modelle.

Die durchschnittliche Erfolgsquote aufwendiger Veränderungsprojekte liegt auch heute noch bei bedenklich niedrigen 30 bis 40 %. Dies wird unter anderem dem schwierigen Umgang mit bestehenden Widerständen zugeordnet. Und das in einer Zeit, in der durch massive Außeneinflüsse (Pandemie, Digitalisierung, sich schnell verändernde Kundenbedürfnisse) viele Unternehmungen gezwungen werden, in kürzester Zeit teils radikale Veränderungen umzusetzen. Diese Veränderungen treffen dabei auf eine neue Generation von Mitarbeitenden, die größeren Wert auf sinnstiftende Arbeitsaufgaben und eine offene und transparente Kommunikation legt. Das *Resistance Radar* erweist sich hierbei als probates Instrument zur strukturierten und systematischen Auseinandersetzung mit diesen zu erwartenden potenziellen und existierenden Widerständen innerhalb von Veränderungsprozessen und als hilfreiches Mittel zur Objektivierung von Widerstandszuständen. Das Tool leitet das Unternehmen an, sich proaktiv mit dem Thema »Widerstand« auseinanderzusetzen, und wird gleichzeitig der Forderung nach transparenter Kommunikation und dem Involvement der Mitarbeitenden gerecht.

Hintergrund

Der erfolgreiche Umgang mit Widerstand ist einer der großen Erfolgsfaktoren für Change-Projekte. Er entscheidet über die Dauer, den »Preis« und letztendlich auch über das Scheitern oder Gelingen von Veränderungen. Der sinnvolle Umgang mit Widerstand setzt allerdings voraus, dass ein Unternehmen zunächst in der Lage ist, den Widerstand als Ganzes zu erfassen und zu verstehen. Denn es kann selbst bei aufwendig aufgesetzten Change-Projekten nicht davon ausgegangen werden, dass es nicht zu Widerständen durch die Mitarbeitenden kommen wird. Der Widerstand an sich ist hierbei nicht die erfolgsbedrohende Komponente, sondern die Reaktion auf den Widerstand. Dieses Detail wird häufig übersehen und Unternehmen fokussieren sich darauf, den Widerstand jeweils singulär, also den Widerstand einzelner Personen oder einer Abteilung zu betrachten, anstatt ihn als gegebenes Phänomen ganzheitlich zu bearbeiten. Selbst wenn sich ein Unternehmen des existierenden Widerstandes bewusst ist, so zeigt er sich meist diffus, verzerrt, vielschichtig und wenig greifbar. Reaktionen darauf sind folglich nicht immer angemessen und eingeleitete Maßnahmen wenig pointiert und effizient.

> Ein sinnvoller Umgang mit Widerstand setzt voraus, dass er als Ganzes erfasst und verstanden wird.

Bernd Langer und Norbert Brost entwickelten deshalb 2005 im Rahmen ihrer Tätigkeit bei der Getrag GmbH das Resistance Radar – auch Widerstandsradar genannt.[1] Ihr Ziel war es, Widerstände quantitativ zu erfassen, in Kennzahlen messbar und vergleichbar zu machen und diese dann einfach wahrnehmbar zu visualisieren. Der Fokus dieser Widerstandslandkarte liegt auf der Identifikation des Ausmaßes sowohl rationaler (sachlicher/harter) als auch irrationaler (emotionaler/weicher) Widerstände auf drei Ebenen: »Einschätzung der Ausgangslage«, »Einverständnis mit dem Weg der Veränderung« und »Identifikation mit dem Ziel« – den sogenannten *Resistance Objects*.[2] Damit schufen sie ein Instrument, das objektive Messgrößen als Gradmesser für den Veränderungswiderstand aufzeigen kann, eine Risikoabschätzung des Projekterfolges ermöglicht und das mit gezieltem Ressourceneinsatz erlaubt, dem Widerstand zu begegnen.[3]

Verfahren

Um potenzielle und real existierende Widerstände geordnet und sachlich erkennbar zu machen und adäquat darauf reagieren zu können, sind fünf Schritte von Relevanz (vgl. Abb. 1), die unabhängig davon zu sehen sind, in welchem Kontext Widerstände ermittelt werden sollen, wie das Change-Projekt ausgestaltet ist oder welche Tragweite es aufweist. Da sich im Laufe eines Projektes die Widerstände verändern, kann dieses Vorgehen vor einem Projekt zur grundsätzlichen Risikoabschätzung,

Schritt 1	**Strukturierte Befragung nach dem Widerstand** Befragung der Mitarbeitenden/Gruppen anhand eines standardisierten Fragebogens
Schritt 2	**Kennzahlenermittlung des Widerstandes** Zuordnung skalierter Widerstandspunkte und Ermittlung des »Total Resistance Factor« sowie des »Average Resistance Factor«
Schritt 3	**Erstellung des Widerstandsradarbildes** Darstellung der Widerstandslandkarte aus Sicht der befragten Personen/Gruppen
Schritt 4	**Systematische Thematisierung der Befragungsergebnisse** Aufarbeitung der Ergebnisse in Workshops mit den betroffenen Mitarbeitenden
Schritt 5	**Gezielte Intervention** Gezielte Maßnahmenableitung nach Personen und Gruppen

Abb. 1 Fünf Schritte zur objektiven Widerstandsbemessung

zu Beginn eines Projekts, bei Meilensteinen, bei Projektstillstand und/oder auch zur Überprüfung der Wirksamkeit von Interventionen eingesetzt werden.[4]

Einen Überblick über die fünf Schritte zur Widerstandsbemessung verschafft Abbildung 1.

Schritt 1: Strukturierte Befragung nach dem Widerstand

Grundlage des Resistance Radar ist ein 120 Fragen umfassender Fragebogen, der mithilfe von Hypothesen die subjektive Haltung der befragten Person zum Change-Projekt ermittelt. Dabei werden systematisch alle Widerstände zu den oben genannten Resistance Objects aufgenommen. Die Befragung erfolgt durch einen Interviewer in einem ca. zweistündigen persönlichen Gespräch. Die Fragetechnik ist dabei zum einen selbstreflektiv (persönliche Einschätzung zu gemachten Hypothesen) und zum anderen hypothetisch (Einschätzung des Widerstandes anderer zu einer Hypothese).

Bei den abgefragten Items (*Resistance Factors*) handelt es sich um harte, sachliche Aussagen wie »die notwendigen Ressourcen stehen zur Verfügung« oder »Kundenprojekte sind nicht gefährdet« sowie um weiche, emotionale Statements wie »durch das Projekt sinkt mein Einfluss«. Die Antwortmöglichkeiten sind »trifft voll zu«, »trifft teilweise zu« oder »trifft nicht zu«.[5] Eine exemplarische Frage zeigt Abbildung 2.[6]

Um ein Ergebnis, das für das Unternehmen überzeugend ist, zu erzielen, empfiehlt es sich, den Fragebogen selbstständig zu konzipieren und auf die organisationalen Besonderheiten im Unternehmen zuzuschneiden. Die Widerstandsobjekte, an denen sich eine mögliche Gegenwehr der Mitarbeitenden entzünden könnte, sind dabei vorab unternehmensspezifisch, wertungsfrei und allen Hierarchieebenen Rechnung tragend zusammenzustellen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Bedenken der betroffenen Mitarbeitenden sich nicht immer mit denjenigen der Führungskräfte oder Projektverantwortlichen decken.[7] Je gewissenhafter diese Vorarbeit geleistet wird, desto weniger wahrscheinlich wird sich später der Widerstand an unerwarteten Faktoren zeigen.

soft	**Die Lorbeeren werden von den »Richtigen« geerntet**	
	Trifft voll zu	offizielle und inoffizielle Zuordnung der guten Leistung
	Trifft teilweise zu	es werden auch Menschen gelobt, denen dies nicht zusteht
	Trifft nicht zu	andere werden gelobt, offiziell oder inoffiziell

Abb. 2 Exemplarische Hypothese zur Ermittlung eines soften Resistance Factor

Sollte eine Vollerhebung zu umfangreich sein, lässt sich die Befragung auf ausgewählte Mitarbeitende, besonders betroffene Teams, eine sinnvolle Stichprobe oder auf die Gruppe mit den größten zu erwartenden Widerständen eingrenzen.

Schritt 2: Kennzahlenermittlung des Widerstandes

Zur Auswertung des Widerstandes werden den ermittelten Antwortausprägungen entsprechende Widerstandspunkte zugeordnet. Hierbei handelt es sich um eine Skala zwischen 1 und 5, wobei 5 für den stärksten Widerstand steht. Jeder zuvor identifizierte, mögliche Widerstandsfaktor wird somit pro befragtem

Mitarbeitenden quantifiziert. Durch Aufsummieren und Mitteln können mit einfachen Rechenmethoden den jeweiligen Resistance Objects (Ausgangslage, Weg, Ziel) Prozentzahlen zugeordnet werden. Der Gesamtwiderstand des Mitarbeitenden, auch *Total Resistance Factor* (TRF) genannt, bildet sich dann als Durchschnitt aus den Ergebnissen der Resistance Objects. Mittels dieser Kennzahl lässt sich sehr schnell erkennen, wie stark sich die befragte Person grundsätzlich mit dem Change-Vorhaben des Unternehmens identifizieren kann und wie stark die Streubreite des persönlichen Gesamtwiderstandes innerhalb einer Gruppe ist.

Möchte man die unterschiedlichen Einstellungen verschiedener Bereiche oder Abteilungen zum Veränderungsprojekt transparent machen, so lassen sich die Auswertungen der Antworten der einzelnen Befragten beliebig subsumieren und je nach Analysezwecken bündeln. Die Zusammenfassung mehrerer Befragungsergebnisse erlaubt dann die Ermittlung des *Average Resistance Factor* (ARF), der wiederum eine verlässliche Kennzahl dazu bietet, ob das Veränderungsprojekt gesamthaft als kritisch oder unkritisch eingestuft werden kann.[8] Es empfiehlt sich, diesen Wert in einem Projektstatusbericht aufzunehmen und eine entsprechende Risikoabschätzung abzuleiten.

Schritt 3: Erstellung des Widerstandsradarbildes

Um die Ergebnisse schnell und einfach erkennbar zu machen und die Akzeptanz bei Entscheidungsträgern zu erhöhen, wird der ermittelte Widerstand in einer *Resistance Radar Map* visualisiert (vgl. Abb. 3).

In diesem Widerstandsradarbild werden die Ausprägungen aller 120 Widerstandsfaktoren (Resistance Factors) nach den jeweiligen Resistance Objects (Ausgangslage, Weg, Ziel) getrennt dargestellt und nach den harten und weichen Faktoren unterteilt. So lässt sich sofort erkennen, ob sich der Widerstand der befragten Person oder der analysierten Gruppe eher bei der Ausgangslage, dem eingeschlagenen Weg der Veränderung oder aber beim Einverständnis mit dem Ziel der Veränderung finden lässt. Ebenso ist sofort ersichtlich, ob die Friktionen eher rational oder emotional begründet sind.

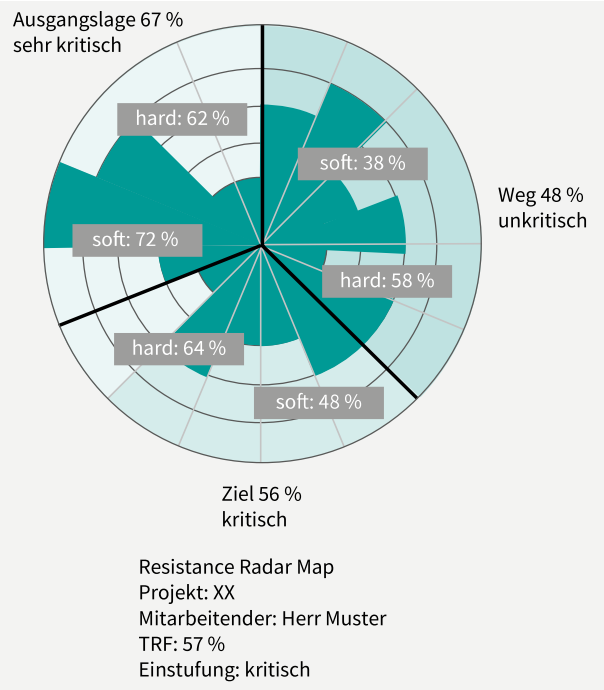

Abb. 3 Beispiel einer vereinfachten Resistance Radar Map

> Mit dem Widerstandsradarbild lässt sich sofort erkennen, welchem Resistance Object der Widerstand gilt.

Dieses Widerstandsradarbild kann nicht nur für den einzelnen Mitarbeitenden erstellt werden, sondern analog zu Schritt zwei für jede analysierte Gruppierung (Team, Bereich, Abteilung, Hierarchieebene).

Schritt 4: Systematische Thematisierung der Befragungsergebnisse

Die vorliegenden Ergebnisse sind Grundlage für die interne Aufarbeitung des Widerstandes. In Workshops mit den Befragten werden:

- die auffälligsten Abweichungen der Resistance Radar Maps aufgezeigt,
- die stärksten Widerstände diskutiert,
- Schwerpunkte einzelner Gruppen identifiziert und
- Maßnahmen zum Abbau von Widerständen erarbeitet.[9]

Hierbei lassen sich ebenfalls Fragen erörtern, wie z. B.:

- Warum zeigen sich im Team X bezogen auf den Weg zum Ziel die größten Widerstände?
- Warum ist der Gesamtwiderstand auf der mittleren Führungsebene größer als auf der Ebene der Teamleiter?
- Warum äußern Teams, die dem Veränderungsprozess anfangs positiv gegenüberstanden, plötzlich große Bedenken?[10]

Schritt 5: Gezielte Intervention

Auf Grundlage der Workshop-Ergebnisse wird es dem Management eines Unternehmens ermöglicht, die Ressourcen zur Bewältigung des Widerstandes fokussiert einzusetzen. An welcher Stelle welche Art von Interventionsmaßnahmen angezeigt ist, lässt sich dann mit den vorliegenden Erkenntnissen einfach entscheiden. So ist es möglich, die Energien auf die stärksten Widerstände zu konzentrieren. Die Wiederholung der Erstellung der Resistance Map führt dann zu der Option, die eingesetzten Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen bzw. die sich in einem Change-Projekt verändernden Widerstandsstärken zu identifizieren. Eine Entwicklung der Widerstände ist somit erkennbar und kann dann erneut zielgerichtet begleitet werden.

Vor- und Nachteile

Der Einsatz eines Resistance Radar hat eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Entscheidungsträger befassen sich rechtzeitig, strukturiert und intensiv mit dem Thema Widerstand.
- Das »emotionale« Thema Widerstand wird »versachlicht«.
- Die Risikobereiche eines Veränderungsprozesses lassen sich im Hinblick auf Widerstände durch die systematische Erfassung und visuelle Aufbereitung der Resistance Radar Map schnell erfassen.
- Die Risikoabschätzung eines Veränderungsprojektes ist fundiert.
- Mitarbeitende fühlen sich im Rahmen des Veränderungsprozesses »gehört« und ernst genommen.
- Interventionsmaßnahmen können gezielt eingesetzt werden.

Der Einsatz der Resistance Radar Map fordert jedoch auch:

- ein starkes Commitment der Managementebene,
- eine vertrauensbasierte und offene Kommunikationskultur innerhalb des Unternehmens,
- eine konsequente Durchführung der fünf Schritte zur Gewährleistung der Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitenden,
- einen nicht unerheblichen zeitlichen und organisatorischen Aufwand und den Einsatz entsprechender personeller Ressourcen.

Anmerkungen

1 Kuntz, B.: Widerstände messen und beseitigen. In: Personalmagazin, 2006, H. 9, S. 54–56.
2 Kuntz, B.: Widerstände bei Veränderungsprojekten gezielt messen. In: Wirtschaft und Weiterbildung, 2006, H. 6, S. 28–31.
3 Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T.: Change-Management, Berlin 2006, S. 242.
4 Kuntz, B.: Widerstände bei Veränderungsprojekten gezielt messen, a. a. O., S. 30.
5 Kuntz, B.: »Hilfe per Resistance Radar«. In: Arbeit- und Arbeitsrecht, 2006, H. 10, S. 600–601.
6 Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T., a. a. O., S. 243.
7 Kuntz, B.: Bedenken erfassen, Widerstände messen, Interventionen durchführen. In: Deutscher Vertriebs- und Verkaufsanzeiger, 2006, H. 6, S. 18–19.
8 Vahs, D./Weiand, A.: Workbook Change Management, 3. Aufl., Stuttgart 2020, S. 491.
9 Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T., a. a. O., S. 241.
10 Kuntz, B.: Bedenken erfassen, Widerstände messen, Interventionen durchführen, a. a. O., S. 18.

Prof. Dr. Heike Rawitzer
Dozentin für Strategisches Management und Marketing
ZHAW School of Management and Law
Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
heike.rawitzer@zhaw.ch

Was braucht der Mensch?

Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (Hrsg.)
Was heißt unternehmerische Verantwortung heute?
Reflexionen zum 100. Geburtstag Reinhard Mohns
2021, 208 Seiten, Hardcover
25,– € (D)
ISBN 978-3-86793-940-9

Als E-Book erhältlich

Partizipation, Unternehmenskultur, gesellschaftliche Verantwortung und Unternehmertum – diese zeitlosen und zugleich hochaktuellen Themen waren zentral für die Führungsphilosophie Reinhard Mohns. Aus Anlass seines 100. Geburtstags würdigt das Buch diese aus wissenschaftlicher, praktischer und persönlicher Sicht. Mit dem Ziel, sie im öffentlichen Bewusstsein lebendig zu halten und weiter zu entwickeln, geht der Blick dabei motivierend und inspirierend nach vorne. Die Publikation verdeutlicht, dass es immer wieder um die Beantwortung von Reinhard Mohns Frage geht: »Was braucht der Mensch?«

Die Autor:innen stammen aus der Unternehmenspraxis, der Wissenschaft und Stiftungsarbeit. Die vielfältigen Ansätze und Perspektiven belegen, wie wichtig unternehmerische Verantwortung ist und wie sie in Zukunft gelebt werden kann.

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Verlag BertelsmannStiftung