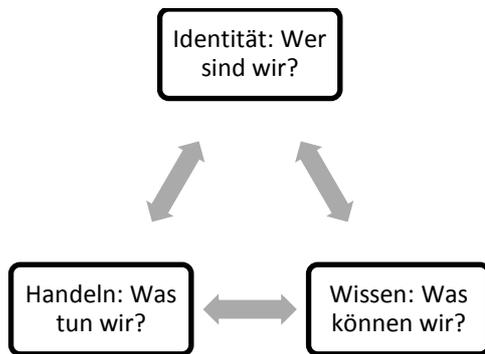


„Veränderung? Nicht mit uns!“ Widerstände in Veränderungsprozessen

Im Zusammenhang mit radikalen Veränderungsprozessen entstehen in Organisationen häufig Widerstände. Ein Grund für diese Widerstände sind Veränderungen in der beruflichen Identität der Mitarbeitenden.

Immer wenn eine Organisation sich strategisch neu ausrichten, Strukturen oder Arbeitsprozesse verändern will, heißt das, dass einzelne Personen, Teams oder Abteilungen sich anders verhalten bzw. anders *handeln* müssen. Damit einher geht praktisch immer, dass einzelne Mitarbeitende neues *Wissen* und neue Fähigkeiten erwerben und nutzen müssen, sei es technisches Wissen (z.B. Bedienung neuer Geräte), Prozesswissen (z. B. verbesserte Abläufe) oder eine andere Art von Fähigkeit (z.B. soziale Kompetenz). Selbst wenn Mitarbeitende in der Lage sind, die geforderten Handlungen auszuführen bzw. das dafür erforderliche Wissen aufzubauen, wirken sich die veränderten Abläufe und Kompetenzanforderungen auf das berufliche Selbstverständnis der Mitarbeitenden aus, d.h. auf deren berufliche *Identität*. Je radikaler die Veränderung, d.h. je stärker der Unterschied zwischen dem „Vorher“ und dem „Nachher“, desto stärker die Verunsicherung der Mitarbeitenden und desto drängender werden die Fragen „Wer sind wir?“, „Was tun wir?“ und „Was können wir?“.



Widerstand entsteht

Nag und Kollegen (2007) erklären genauer, wie Änderungen im Gleichgewicht zwischen Identität, Handeln und Wissen zu Widerstand bei Veränderungsprozessen führen können. Dabei unterscheiden sie zwei Ausgangspunkte für Veränderungen, (1) strategische Neuausrichtung, und (2) veränderte Abläufe oder Technologien:

Um eine strategische Neuausrichtung handelt es sich beispielsweise, wenn ein Bauunternehmen, das auf die Errichtung von Einfamilienhäusern spezialisiert ist, sich in Zukunft auf die Sanierung von Wasserschäden verlagern will. In solchen Fällen wird häufig versucht, die neue Strategie (d.h. das neue „Handeln“) mit dem bestehenden Wissen und den bestehenden und bewährten (Macht-)Strukturen umzusetzen. Allerdings führt gerade dieses Nutzen von funktionierenden Strukturen oft dazu, dass Veränderungen nicht umgesetzt werden, weil Per-

sonen in Machtpositionen eine Veränderung nicht vorantreiben wollen, die möglicherweise ihre eigene Position und Identität gefährdet.

Beispiele für veränderte Abläufe und Technologien sind der Einsatz von Chip-Technologie in der Logistikbranche, oder die Entstehung neuer Programmiersprachen in der IT. Solche Veränderungen des Handelns haben Einfluss auf den Experten-Status einzelner Mitarbeitender: Wenn bestimmtes Wissen im veränderten Unternehmen nicht mehr erforderlich ist, können Personen, die zuvor hochgeschätzte ExpertInnen waren, für die Organisation „weniger wertvoll“ bzw. im Extremfall sogar „nutzlos“ werden. Neben negativen Auswirkungen auf die eigene Identität kann eine solche Situation mit konkreten negativen Konsequenzen (Kündigung, Versetzung auf eine minderwertigere Position) für die Mitarbeitenden einhergehen. Betroffene Personen tendieren daher dazu, Widerstand zu leisten, um den Status-Quo zu erhalten. Häufig führt dies zu erhöhtem Druck seitens des Managements, um die Veränderung trotzdem durchzusetzen.

Fazit

Veränderungsprozesse stören das Gleichgewicht zwischen Identität, Handeln und Wissen in einer Organisation. Viele Widerstände auf Seiten der Mitarbeitenden können auf die beiden beschriebenen Mechanismen zurückgeführt werden.

Deshalb sollten die Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die berufliche Identität frühzeitig mit am stärksten betroffenen Mitarbeitenden besprochen werden: Wie könnten Szenarien aussehen, in denen sie sich in der „neuen Organisation“ wiederfinden? Geschieht dies rechtzeitig, kann am ehesten verhindert werden, dass Personen das Unternehmen verlassen oder versuchen, die Veränderung zu blockieren. Im besten Fall kann die Erfahrung und Expertise dieser Personen so produktiv für den Veränderungsprozess genutzt werden.

Literatur: Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen

Bitte zitieren als: Kump, B. (2014). „Change? Nicht mit uns!“ Widerstände in Veränderungsprozessen. *wissens.blitz* (142). <http://www.wissensdialoge.de/widerstand>