Change Management: Widerstände erkennen und meistern

Veröffentlicht am 16. Juli 2025

Ihre Ansprechpersonen: Noelle Rudin, Valérie Greisler

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Strategieberatung, Business Analyse und Requirements Engineering , Organisational Change Management

Eine klare Strategie und deren erfolgreiche Umsetzung entscheiden massgeblich über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Insbesondere während einem Strategiewechsel ist ein durchdachter Change-Management-Ansatz essenziell. Im nachfolgenden Beitrag zeigen wir anhand eines konkreten Praxisbeispiels, wie gezielte Massnahmen helfen können, Widerstände frühzeitig zu erkennen, Akzeptanz zu schaffen und den Wandel wirksam zu begleiten. Lassen Sie sich inspirieren, wie Change Management in der Umsetzung strategischer Initiativen wirkungsvoll eingesetzt werden kann.

Widerstand gegen Veränderung

Die erfolgreiche Umsetzung einer neuen Strategie kann durch mangelnde Akzeptanz der Mitarbeitenden gefährdet werden. Widerstände entstehen häufig, wenn beabsichtigte Veränderungen nicht unterstützt werden, Unsicherheit herrscht oder das Gefühl aufkommt, vom Veränderungsprozess ausgeschlossen zu sein.

Ein durchdachtes Change Management bereitet die Mitarbeitenden gezielt auf bevorstehende Veränderungen vor. Dazu gehören Massnahmen wie Kommunikationskampagnen, die aktive Einbindung der Mitarbeitenden, die Beteiligung wichtiger Schlüsselpersonen am Entscheidungsprozess, Schulungen sowie regelmässige Feedbackformate, die ein Stimmungsbild einholen.

Im Mittelpunkt des Change Managements steht der Mensch. Es richtet den Fokus auf diejenigen, die den Wandel letztlich mittragen und umsetzen müssen. Dabei ist nicht primär die Art der Veränderung ausschlaggebend, sondern vielmehr deren Ausmass und Wirkung für die einzelnen Mitarbeitenden. Ein vorausschauender Change-Management-Ansatz kann helfen, Widerstände frühzeitig zu erkennen und zu begegnen sowie ihnen wirksam vorzubeugen.

Praxisbeispiel: Change Management vom Konzept zur Umsetzung in vier konkreten Schritten

Im Rahmen eines strategischen Projekts zur Umsetzung eines neuen Personalentwicklungskonzepts hatten wir die Möglichkeit, eine Verwaltungseinheit des Bundes bei der Umsetzung des Change Managements zu unterstützen. Ziel war es, die Mitarbeitenden bestmöglich auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten und eine nachhaltige Verankerung des Konzepts zu erreichen. Um den vielfältigen Herausforderungen des Projekts gerecht zu werden, setzten wir gezielte Massnahmen ein. Im Folgenden zeigen wir unser konkretes Vorgehen im Change Management und erläutern die Herausforderungen sowie die Massnahmen, mit denen wir darauf reagiert haben.

1. Schritt: Richtig starten

Zu Beginn des Projekts wurde eine Projektorganisation konstituiert, welche sicherstellte, dass das Endergebnis den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprach, indem alle von der Veränderung betroffenen Stakeholdergruppen vertreten waren. Sie bestand aus insgesamt acht Teilprojekten. Jeder Organisationsbereich bildete ein eigenes Teilprojekt. Die Projektmitglieder konnten während des Projektverlaufs wertvolle Inputs einbringen und fungierten zugleich als Botschafter:innen für die Veränderung sowie als Sprachrohr für ihre jeweilige Stakeholdergruppe. Durch dieses Projektsetup war das Projekt einerseits breit aufgestellt, was positiv zur Vorbeugung von Widerständen beitrug. Andererseits konnten über die Vertretungen potenzielle Widerstände frühzeitig erkannt, ins Projektteam eingebracht und mit passenden Massnahmen adressiert werden.

2. Schritt: Herausforderungen und mögliche Stolpersteine identifizieren

Bereits früh im Projektverlauf hat sich das Projektteam mit potenziellen Herausforderungen und Stolpersteinen befasst, die während des Projekts oder bei der Einführung des neuen Personalentwicklungskonzepts auftreten könnten. Diese Überlegungen wurden dokumentiert und unter anderem folgende Herausforderungen identifiziert:

- Fehlende Ressourcen werden als Argument gegen Entwicklungsmassnahmen verwendet
- Führungspersonen haben fehlendes Vertrauen in die Eigenverantwortung und Initiative der Mitarbeitenden
-

Führungspersonen wirken nicht als Förderer:in und Forderer:in der Entwicklung von Mitarbeitenden

Zudem analysierte das Projektteam, auf welche Aspekte der Organisation sich die Einführung eines neuen Personalentwicklungskonzepts auswirkt. Es erkannte, dass neben Faktoren wie dem Mitarbeitendengespräch und der Anzahl/Art der Stellen insbesondere die Kultur (Führungsverständnis, Eigeninitiative der Mitarbeitenden) eine entscheidende Rolle spielte. Solche Analysen und Vorüberlegungen schärfen das Bewusstsein im Projektteam, wo potenzieller Widerstand entstehen könnte und welche Aspekte besondere Aufmerksamkeit erfordern.

3. Schritt: Change Management Massnahmen abstimmen und vorausschauend planen

Das Projektteam überlegte frühzeitig, welcher Change-Management-Ansatz bei der Einführung des neuen Personalentwicklungskonzept verfolgt werden soll. Dazu wurden Change Management Ziele definiert, eine Change-Strategie mit vier Leitprinzipien entwickelt sowie ein Kommunikations- und Befähigungskonzept erstellt. Die antizipierten Herausforderungen und möglichen Stolpersteine halfen dabei, passende Change Management Massnahmen abzuleiten sowie frühzeitig zu planen und aufzugleisen. Dies nicht erst kurz vor der Einführung, sondern Monate im Voraus, um den Mitarbeitenden das neue Personalentwicklungskonzept schrittweise und mit ausreichend Vorlauf näherbringen zu können. Zudem wurden unter anderem die folgenden Massnahmen definiert und durchgeführt:

- Festlegen von zentralen Botschaften zur Kommunikation (Leitfaden)
- Aufbau einer Projektseite im Intranet mit allen zentralen Informationen
- Regelmässige Kommunikation über Newsletter und Präsentationen in Gremiensitzungen der Stammorganisation
- Bereitstellen von Erklärvideos zu allen neuen Entwicklungsmassnahmen und Realvideos über das Vorhaben
- Durchführen von Umfragen
- Publikation des Projektteams auf der Projektseite im Intranet (Projektorganigramm und Koordination) als direkte Ansprechperson
- Erstellen von kurzen Steckbriefen und grafischen Übersichten zur einfacheren Kommunikation

4. Schritt: Mit Beispielen überzeugen

Eine der identifizierten Herausforderungen bei der Einführung des neuen Personalentwicklungskonzept war die Befürchtung, dass das neue Konzept nicht «zum Fliegen» kommt, d.h., nicht richtig in die Umsetzung kommt bzw. keine ausreichende Akzeptanz findet. Daher verfolgten wir im Rahmen der Change-Strategie den Ansatz, die Veränderung durch sichtbare Ergebnisse und Erfolge voranzutreiben. Das Projekt sollte durch Taten überzeugen.

Eine Massnahme, welche diesen Aspekt unterstützte, war der Einsatz einer Pilotphase. Einzelne Bestandteile des neuen Personalentwicklungskonzepts wurden zuerst pilotiert, d. h. mit einzelnen Testpersonen erprobt. Mit den Teilnehmenden dieser Pilotierung führten wir Interviews durch, aus denen Erfolgsgeschichten entstanden, die intern publiziert wurden. Auf diese Weise konnte der Mehrwert des neuen Personalentwicklungskonzept überzeugend an die anderen Mitarbeitenden vermittelt werden. Zudem fungierten die Teilnehmenden der Pilotierung als Botschafter:innen für das Vorhaben, indem sie ihre positiven Erfahrungen in die Organisation und ihre Teams weitertrugen. Darüber hinaus leiteten wir aus dem Feedback der Pilotteilnehmenden Optimierungsmassnahmen ab, welche für den Rollout berücksichtigt wurden.

Unsere Erfahrung zeigt: Veränderung gelingt nicht von selbst – sie braucht Haltung, Struktur und echte Beteiligung. Machen Sie Change Management zu einem strategischen Erfolgsfaktor in Ihrer Organisation.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie wir auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen können? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.