



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Widerstand als Chance

Die Rolle der Führung bei der Gestaltung erfolgreicher Veränderungsprozesse

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2025

Begleitperson: Ritzmann Sandrina
Hochschule für Angewandte Psychologie

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Schweizer Gesundheitswesen im Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen. Dazu wurden Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratenden mittels qualitativer Expert*inneninterviews befragt und deren unterschiedliche Perspektiven erfasst und miteinander verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass erfolgreiche Führung in Veränderungsprozessen neben fachlicher Expertise vor allem kommunikative, partizipative und reflektierende Fähigkeiten erfordert. Zentrale Erfolgsfaktoren sind die frühzeitige Wahrnehmung von Widerstand, transparente und empathische Kommunikation sowie die aktive Einbindung der Mitarbeitenden. Die Masterarbeit verdeutlicht, dass der Umgang mit Widerstand als komplexe, vielschichtige Herausforderung verstanden werden muss, das nicht nur Risiken birgt, sondern auch als Chancen für Lern- und Entwicklungsprozesse bietet. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern praxisrelevante Hinweise zur Entwicklung nachhaltiger Führungsstrategien im Gesundheitswesen.

Zeichenanzahl inkl. Leerzeichen: 126`147

Keywords

Führungskompetenzen, Widerstand, Change-Management, Gesundheitswesen

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	4
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ DES THEMAS	4
1.2	ZIELSETZUNG DER ARBEIT UND FORSCHUNGSFRAGE	5
1.3	ABGRENZUNG	5
1.4	AUFBAU DER ARBEIT	6
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	7
2.1	CHANGE-MANAGEMENT	7
2.1.1	<i>Historische Entwicklung und begriffliche Verortung</i>	7
2.1.2	<i>Dimensionen des organisationalen Wandels</i>	9
2.1.3	<i>Entwicklung der Menschbilder in der Arbeitswelt</i>	11
2.1.4	<i>Modelle und Theorien</i>	13
2.1.5	<i>Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für Organisationen</i>	16
2.2	WIDERSTAND	18
2.2.1	<i>Begriffserklärung</i>	18
2.2.2	<i>Widerstand in Veränderungsprozessen</i>	19
2.2.3	<i>Neurowissenschaftliche Grundlagen zu Widerstand</i>	20
2.2.4	<i>Erscheinungsformen des Widerstands</i>	22
2.2.5	<i>Widerstand als Chance</i>	27
2.3	DIE ROLLE DER FÜHRUNG IM CHANGE-MANAGEMENT	29
2.3.1	<i>Herausforderungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen</i>	29
2.3.2	<i>Relevante Führungsstile und ihre Wirkung in Veränderungsprozessen</i>	30
2.3.3	<i>Schlüsselkompetenzen für Führungskräften in Veränderungsprozessen</i>	34
3	METHODISCHES VORGEHEN	40
3.1	FORSCHUNGSDESIGN UND ABLAUF	40
3.1.1	<i>Begründung des qualitativen Forschungsansatzes</i>	40
3.1.2	<i>Qualitätskriterien und Gütekriterien des Forschungsdesigns</i>	41
3.1.3	<i>Beschreibung des Samplings</i>	42
3.2	DATENERHEBUNG	42
3.2.1	<i>Erhebungsmethode Expert*innen-Interviews</i>	42
3.2.2	<i>Ablauf und Durchführung der Expert*innen-Interviews</i>	43
3.2.3	<i>Entwicklung des Leitfadens</i>	43
3.2.4	<i>Probeinterviews</i>	44
3.2.5	<i>Rekrutierung der Expert*innen</i>	44
3.3	DATENAUSWERTUNG	46
3.3.1	<i>Transkription</i>	46
3.3.2	<i>Qualitative Inhaltsanalyse</i>	46
3.3.3	<i>Codierung</i>	47
3.4	ANALYSE DER INTERVIEWDATEN: GRUPPENVERGLEICH UND THEMATISCHE VERTIEFUNG	47
4	ERGEBNISSE UND DISKUSSION	49
4.1	THEORIE UND PRAXIS: SCHLÜSSELKOMPETENZEN IM WANDEL	49
4.2	STRATEGIEN IM UMGANG MIT WIDERSTAND	50
4.2.1	<i>Frühzeitige Wahrnehmung und Früherkennung</i>	50
4.2.2	<i>Kommunikationsstrategien zur Bewältigung</i>	51
4.2.3	<i>Einbindung und Partizipation der Mitarbeitenden</i>	52
4.2.4	<i>Reflexion und Selbstführung als Führungsstrategie</i>	53
4.2.5	<i>Erfolgsfaktoren und Empfehlungen aus der Praxis</i>	54
4.3	PERSPEKTIVENVERGLEICH: MITARBEITENDE, FÜHRUNGSKRÄFTE, BERATENDE	54
4.4	GESPRÄCHSDYNAMIKEN UND METHODISCHE REFLEXION	55
4.5	HERAUSFORDERUNGEN UND KONTEXTBEDINGUNGEN	56

4.6	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE.....	57
4.7	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG.....	58
4.8	KRITISCHE WÜRDIGUNG, LIMITATIONEN UND AUSBLICK.....	59
5	FAZIT & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	60
5.1	ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE.....	60
5.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN.....	60
5.3	AUSBLICK.....	62
6	LITERATURVERZEICHNIS.....	63
7	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	68
8	EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	69
9	ANHANG.....	71
	ANHANG A: INTERVIEWLEITFADEN.....	71
	ANHANG B: EINWILLIGUNGSERKLÄRUNG	76
	ANHANG C: CODIERLEITFADEN.....	77
	ANHANG D: KATEGORIENSYSTEM – HAUPTKATEGORIEN	80
	ANHANG E: KATEGORIENSYSTEM – SUBKATEGORIEN	81
	ANHANG F: CODIER-BEISPIELE AUS MAXQDA.....	82

1 Einleitung

Dieses Kapitel bietet eine Einführung in das Thema der vorliegenden Arbeit. Es beginnt mit der Darlegung der Problemstellung sowie der Bedeutung des Forschungsgegenstands. Darauf aufbauend werden die Zielsetzung der Studie sowie die Forschungsfrage präsentiert. Abschliessend erfolgt eine Abgrenzung des Untersuchungsfeldes sowie ein Überblick über den Aufbau der Arbeit.

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Veränderungsprozesse sind in Organisationen allgegenwärtig und stellen insbesondere im Gesundheitswesen eine kontinuierliche Herausforderung dar. Führungskräfte sind dabei zentrale Akteure, die den Wandel gestalten und begleiten müssen. Gleichzeitig begegnen Veränderungsinitiativen häufig Widerständen auf Seiten der Mitarbeitenden, die den Erfolg von Projekten massgeblich beeinträchtigen können. Die frühzeitige Erkennung und der konstruktive Umgang mit Widerstand sind daher entscheidende Faktoren für die Wirksamkeit von Veränderungsprozessen.

Im Kontext des Schweizer Gesundheitswesens, das durch komplexe Strukturen, vielfältige Berufsgruppen und spezifische regulatorische Anforderungen geprägt ist, gewinnen diese Herausforderungen zusätzliche Relevanz. Fehlende oder unzureichende Führungskompetenzen im Umgang mit Widerstand können nicht nur zu Verzögerungen und erhöhten Kosten führen, sondern auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden nachhaltig beeinträchtigen.

Vor diesem Hintergrund ist es von grosser Bedeutung, die erforderlichen Schlüsselkompetenzen von Führungskräften zu identifizieren, damit Widerstand frühzeitig erkannt und diesem wirksam begegnet werden kann. Die vorliegende Arbeit leistet hierzu einen Beitrag, indem sie die subjektiven Perspektiven verschiedener Akteursgruppen im Gesundheitswesen systematisch analysiert.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, ein vertieftes Verständnis der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Schweizer Gesundheitswesen zu gewinnen, die für den erfolgreichen Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen erforderlich sind. Dabei werden die Perspektiven von Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratenden berücksichtigt, um ein umfassendes und differenziertes Bild zu zeichnen.

Im Zentrum der Untersuchung steht die Forschungsfrage:

Welche Schlüsselkompetenzen benötigen Führungskräfte im Schweizer Gesundheitswesen, um Widerstand in Veränderungsprozessen frühzeitig zu erkennen und diesem wirksam zu begegnen?

Die Beantwortung dieser Frage soll dazu beitragen, sowohl theoretische Erkenntnisse zu erweitern als auch praxisrelevante Handlungsempfehlungen für die Führungspraxis im Gesundheitswesen abzuleiten.

1.3 Abgrenzung

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen des Gesundheitswesens. Themenfelder, die nicht unmittelbar mit dem Führungsverhalten in Veränderungskontexten verknüpft sind, bleiben bewusst unberücksichtigt. Dazu zählen beispielsweise medizinisch-fachliche, technische oder betriebsorganisatorische Aspekte, die den Rahmen der Untersuchung überschreiten und nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

Weiterhin ist die Untersuchung auf die Perspektiven von Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratenden beschränkt, um ein umfassendes, jedoch klar umrissenes Bild der Führungsdynamiken im Wandel zu zeichnen. Die räumliche Eingrenzung beschränkt sich auf die deutschsprachige Schweiz, wodurch kulturelle und regionale Unterschiede anderer Sprachregionen sowie internationaler Kontexte nicht explizit berücksichtigt werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel, die systematisch aufeinander aufbauen und den Forschungsprozess sowie die Ergebnisse umfassend darstellen.

Nach der einführenden Problemstellung, Zielsetzung und Abgrenzung in Kapitel 1 folgt in Kapitel 2 eine ausführliche theoretische Auseinandersetzung mit den zentralen Konzepten des Change-Managements. Dabei werden die verschiedenen Erscheinungsformen und Ursachen von Widerstand sowie die bedeutende Rolle der Führung im Veränderungsprozess eingehend analysiert.

Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen der Studie, inklusive Forschungsdesign, Sampling, Datenerhebung und qualitativer Inhaltsanalyse.

Im Kapitel 4 werden die empirischen Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Dabei erfolgt zunächst eine Analyse der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Vergleich zwischen Theorie und Praxis im Gesundheitswesen. Anschliessend werden Strategien und Erfolgsfaktoren im Umgang mit Widerstand thematisiert, gegliedert in verschiedene Aspekte wie Wahrnehmung, Kommunikationsstrategien, Mitarbeiterereinbindung, Reflexion und Praxisbeispiele. Den Abschluss bildet ein gruppenspezifischer Vergleich der Perspektiven von Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratenden.

Kapitel 5 fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen, leitet daraus Handlungsempfehlungen für die Führung im Wandel ab und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungs- und Praxisfelder.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel behandelt zentrale theoretische Konzepte zu Veränderungsprozessen, Widerstand und Führung. Ziel ist es, die Zusammenhänge dieser drei Themenbereiche zu erläutern und eine fundierte Basis für die anschließende empirische Untersuchung zu schaffen.

2.1 Change-Management

Die Betrachtung des Begriffs "Change-Management" erfolgt in dieser Arbeit unter dem Anspruch, ein theoretisch fundiertes und zugleich praxisnahes Verständnis von organisationalem Wandel zu schaffen. Das Konzept ist nicht nur zentral für die Analyse aktueller Transformationsprozesse in Organisationen, sondern bildet auch den konzeptuellen Rahmen für die Untersuchung von Führungshandeln im Umgang mit Widerstand. Im Folgenden wird der Begriff historisch hergeleitet, definiert und im Kontext der vorliegenden Forschungsfrage eingeordnet.

2.1.1 Historische Entwicklung und begriffliche Verortung

Die Ursprünge des Change-Managements lassen sich bis in die 1930er-Jahre zurückverfolgen, als sich erste sozialwissenschaftliche Strömungen mit den Auswirkungen organisationaler Veränderungen beschäftigten. Im Rahmen der Human-Relations-Bewegung rückten insbesondere soziale Faktoren, Gruppendynamische Prozesse und die Rolle von Führung ins Zentrum der Betrachtung (Roethlisberger & Dickson, 1975). Follett (1940) gilt als eine der Pionierinnen, die bereits früh auf die Bedeutung kooperativer Führung in Veränderungssituationen hinwies und damit Grundprinzipien moderner partizipativer Ansätze vorwegnahm. Obwohl der Begriff "Change-Management" damals noch nicht explizit verwendet wurde, legten diese Überlegungen den Grundstein für spätere theoretische Modelle.

In den folgenden Jahrzehnten entwickelten sich diverse Ansätze zur Steuerung organisationalen Wandels, insbesondere durch Beiträge der Organisationspsychologie und Managementlehre. In der deutschsprachigen Literatur wurde der Begriff seit den 1990er-Jahren zunehmend aufgegriffen und weiterentwickelt. Einen prägenden Einfluss hatten dabei insbesondere die Arbeiten von Doppler und Lauterburg, deren Werk in späterer Auflage auch dieser Arbeit zugrunde liegt (Doppler & Lauterburg, 2014). Heute ist Change-Management als eigenständiges Forschungs- und Handlungsfeld anerkannt und verbindet psychologische, systemtheoretische und managementbezogene Perspektiven (Kauffeld, 2014; Schmid, 2024).

Definition und begrifflicher Gebrauch in dieser Arbeit

Trotz seiner weiten Verbreitung existiert bis heute keine einheitliche Definition von Change-Management. In dieser Arbeit wird der Begriff verstanden als:

"Die zielgerichtete Planung, Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen innerhalb von Organisationen, mit dem Ziel Anpassungen an interne oder externe Herausforderungen erfolgreich zu gestalten." (Doppler & Lauterburg, 2014; Schmid, 2024)

Diese Definition umfasst sowohl strukturelle als auch kulturelle und menschliche Aspekte des Wandels und berücksichtigt, dass Veränderung nicht nur geplant, sondern auch sozial vermittelt und emotional erlebt wird. Sie folgt einem breiten Verständnis, welches neben betriebswirtschaftlichen auch psychologische und kommunikationsbezogene Elemente einbezieht.

In dieser Arbeit werden die Begriffe "Change-Management", "Veränderungsprozess" und "Wandel" weitgehend synonym verwendet. Während der englische Terminus vor allem die Managementperspektive betont, verweisen die deutschen Begriffe stärker auf den Prozesscharakter und die subjektive Erfahrungsdimension von Veränderung.

Eine wesentliche begriffliche Unterscheidung betrifft die Abgrenzung zwischen natürlicher Organisationsentwicklung und "gesteuertem Change-Management". Während sich Organisationen auch ohne externe Steuerung weiterentwickeln – beispielsweise durch personelle Fluktuation oder das Lernen aus Erfahrung –, zielt Change-Management auf geplante, oft tiefgreifende Transformationen ab, die durch strategische Impulse, neue Technologien oder externe Rahmenbedingungen ausgelöst werden (Glasl & Lievegoed, 2016; Schmid, 2024).

Systemische Perspektive auf Wandel

Ein zentrales Merkmal zeitgenössischer Change-Management-Konzepte ist die systemische Betrachtung von Organisationen. Organisationen gelten als lebende Systeme, die sich durch interne Dynamiken und externe Einflüsse stetig verändern (Haken & Schiepek, 2006). Diese Systeme bestehen aus miteinander vernetzten Subsystemen – dem technisch-instrumentellen, dem sozialen und dem kulturellen –, die in einem fortlaufenden Wechselspiel stehen (Glasl & Lievegoed, 2016). Veränderungen erfolgen entweder evolutionär, also schrittweise und kontinuierlich, oder revolutionär, also plötzlich und tiefgreifend (Greif, Runde & Seeberg, 2004). In beiden Fällen ist die Wahrnehmung von Stabilität und Wandel stark von der Perspektive der beteiligten Akteur*innen abhängig. Eine Veränderung kann aus Sicht der Organisationsleitung strategisch notwendig erscheinen, während sie von Mitarbeitenden als Bedrohung bestehender Routinen erlebt wird – ein Spannungsverhältnis, das im weiteren Verlauf dieser Arbeit im Zusammenhang mit Widerstand näher betrachtet wird.

Einordnung in den aktuellen Kontext

Die Relevanz von Change-Management hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, da Organisationen verstärkt mit komplexen und dynamischen Umweltbedingungen konfrontiert sind. In der aktuellen Literatur wird dies häufig mit dem Begriff der sogenannten VUCA-Welt beschrieben – einem Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (Bennett & Lemoine, 2014). Diese Entwicklung macht deutlich, dass Change-Management heute nicht nur als reaktive Massnahme, sondern als strategisches Führungsinstrument zur aktiven Gestaltung von Wandel verstanden werden muss.

Relevanz des Change-Managements für diese Arbeit

Im Kontext dieser Masterthesis dient Change-Management als theoretisches Fundament für die Analyse der Rolle von Führung in Veränderungsprozessen. Die zentrale Fragestellung – **Welche Schlüsselkompetenzen benötigen Führungskräfte im Schweizer Gesundheitswesen, um Widerstand in Veränderungsprozessen frühzeitig zu erkennen und diesem wirksam zu begegnen?** – erfordert ein Verständnis davon, wie Wandel organisiert, kommuniziert und gestaltet wird.

Change-Management wird dabei nicht als formal-administrativer Prozess verstanden, sondern als sozialer Aushandlungsprozess, der stark von Wahrnehmung, Kommunikation, Führung und organisationaler Kultur beeinflusst wird. Der Umgang mit Widerstand, als Ausdruck emotionaler und kognitiver Reaktionen auf Veränderung, ist dabei kein Störfaktor, sondern integraler Bestandteil des Change-Prozesses selbst (Doppler & Lauterburg, 2014; Nagel, 2021).

Die folgenden Kapitel bauen auf diesem Begriffsverständnis auf und analysieren systematisch die psychologischen Dimensionen von Widerstand sowie die Rolle von Führung im Sinne von Steuerung, Einbindung und Kompetenzentwicklung.

2.1.2 Dimensionen des organisationalen Wandels

Die häufig Charles Darwin zugeschriebene, sinngemässe Aussage, wonach nicht die stärkste oder intelligenteste Spezies überlebt, sondern jene, die sich am besten an Veränderungen anpassen kann, unterstreicht die fundamentale Bedeutung von Anpassungsfähigkeit für das Überleben in dynamischen Umwelten. Auch für Organisationen stellt diese Fähigkeit eine zentrale Voraussetzung dar, insbesondere angesichts zunehmender Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unvorhersehbarkeit in der Unternehmenswelt.

Vor dem Hintergrund der im vorhergehenden Kapitel skizzierten Herausforderungen steigt der Druck auf Organisationen, sich fortlaufend weiterzuentwickeln und zugleich handlungsfähig zu bleiben. Klassisch linear geplante Strategien zur Steuerung organisationaler Veränderung

stossen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Unternehmen sind mit volatilen, komplexen und unsicheren Rahmenbedingungen konfrontiert, denen sie mit hoher Anpassungsbereitschaft begegnen müssen (Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2016).

In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Diskussion werden in diesem Zusammenhang zunehmend organisationale Fähigkeiten wie Agilität, Resilienz und Lernfähigkeit betont. Studien zeigen, dass insbesondere agile Managementansätze, adaptive Führung und organisationales Lernen zentrale Mechanismen darstellen, um mit unsicheren und volatilen Umweltbedingungen erfolgreich umzugehen (Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2016). Eine besondere Rolle spielt dabei das Konzept der organisationalen Fluidität welches als Fähigkeit verstanden wird, sich flexibel an veränderliche Anforderungen anzupassen, ohne die strukturelle und funktionale Integrität zu verlieren (Oldhafer, Schneider, Beil, Schmidt & Nolte, 2019).

Diese Anforderungen dürfen jedoch nicht als generelle Verpflichtung zu ständiger Veränderung missverstanden werden. Scarlett (2019) weist darauf hin, dass kontinuierlicher Wandel nicht zum Selbstzweck werden darf, da eine permanente Anpassungsdynamik die Stabilität von Organisationen untergraben kann. Auch Hopfenbeck (2002) betont die Bedeutung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Stabilität und Veränderung. Veränderungen sollten demnach nicht flächendeckend, sondern bedarfsgerecht und situativ umgesetzt werden; stets mit Blick auf das langfristige Gleichgewicht des organisationalen Gesamtsystems.

Ein Übermass an Veränderungsimpulsen oder deren fehlende strukturelle Einbettung kann demnach dazu führen, dass Organisationen in sogenannte dissipative Zustände geraten. Dies sind instabile, energieaufwändige Systemlagen, in denen die innere Kohärenz gefährdet ist und die Steuerungsfähigkeit erheblich eingeschränkt werden (Oldhafer, Schneider, Beil, Schmidt & Nolte, 2019). Aus neuroökonomischer Perspektive ist es daher essenziell, ein dynamisches Gleichgewicht zu etablieren, das gleichermaßen Stabilität wie auch Anpassungsfähigkeit gewährleistet.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Anpassungsfähigkeit allein nicht ausreicht. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, Wandel gezielt, reflektiert und kontextsensibel zu gestalten. In einer durch Unsicherheit und Komplexität geprägten Umwelt sind Organisationen gefordert, sowohl veränderungsbereit als auch strukturell stabil zu sein. Die Balance zwischen diesen Polen bildet die Grundlage für Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Entwicklung.

2.1.3 Entwicklung der Menschbilder in der Arbeitswelt

Die Sichtweise auf den Menschen in der Arbeitswelt hat sich im Laufe der Zeit grundlegend gewandelt. Unterschiedliche Menschenbilder spiegeln dabei nicht nur gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen wider, sondern prägen auch Führungsverständnis, Organisationsstrukturen und den Umgang mit Veränderung. Im Folgenden werden zentrale Menschenbilder in ihrer historischen Abfolge dargestellt.

Economic Man: Effizienz und Standardisierung

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts lag der Fokus auf Effizienzsteigerung und Produktivitätsmaximierung. Das Menschenbild des Economic Man verstand den Menschen als rational handelndes, nutzenmaximierendes Individuum, primär durch monetäre Anreize motiviert (Kauffeld, 2014). Der Taylorismus (Taylor, 1922) trennte Denk- und Ausführungsarbeit strikt und analysierte Arbeitsabläufe mit Zeit- und Bewegungsstudien, um Produktivität zu steigern. Dies führte zur Standardisierung von Abläufen und hierarchischer Differenzierung. Der Fordismus adaptierte diese Prinzipien für die Massenproduktion, wobei das Fließband Symbol für Produktionssteigerung und Qualifikationsreduzierung wurde.

Social Man: Der Mensch als soziales Wesen

Die Hawthorne-Studien (1927–1932) von Roethlisberger, Dickson und Mayo (1975) zeigten, dass soziale Faktoren wie Aufmerksamkeit und Wertschätzung stärker die Arbeitsleistung beeinflussen als physikalische Bedingungen (Kauffeld, 2014). Der Social Man stellt soziale Zugehörigkeit, Kommunikation und Gruppendynamik in den Mittelpunkt. Die Human-Relations-Bewegung betonte neben technischen auch emotionale und zwischenmenschliche Faktoren als entscheidend für den Unternehmenserfolg (Cummings, Worley & Donovan, 2020). Mary Parker Follett betonte, wie bereits erwähnt, in den 1940-Jahren die Bedeutung von Partizipation und Interaktion, dennoch blieben tayloristische Strukturen in vielen Organisationen weiterhin dominant.

Self-Actualizing Man: Selbstverwirklichung und Motivation

Ab den 1950er-Jahren rückte das Menschenbild des Self-Actualizing Man in den Fokus, welches Autonomie, Selbstverwirklichung und persönliche Kontrolle betont (Kauffeld, 2014). Maslows Bedürfnishierarchie (1977) klassifiziert Selbstverwirklichung als höchstes Bedürfnis, und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (2017) unterscheidet Motivatoren (z.B. Verantwortung) und Hygienefaktoren (z.B. Gehalt). Die Human-Resources-Bewegung förderte Arbeitsinhalte, Verantwortungsübernahme und intrinsische Motivation durch Job Enrichment, stiess jedoch oft an Hierarchie- und Routinen-Grenzen.

Complex Man: Vielfalt und Wandelbarkeit

Das Konzept des Complex Man erkennt die Vielfalt und Wandelbarkeit menschlicher Bedürfnisse, Motive und Werte an. Der soziotechnische Systemansatz nach Trist (2013) sieht Organisationen als Zusammenspiel technischer und sozialer Subsysteme. Effektive Prozessgestaltung erfordert neben Effizienz auch soziale Dynamiken. Praktisch führte dies zu flexibleren Arbeitsformen und partizipativen Strukturen, doch die Integration individueller Bedürfnisse in standardisierte Prozesse bleibt herausfordernd.

Virtual Man: Arbeit im digitalen Zeitalter

Seit den 1990er-Jahren prägt die Digitalisierung die Arbeitswelt. Das Modell des Virtual Man beschreibt technologieaffine, vernetzte, ortsunabhängige Arbeitskräfte. Traditionelle Karrierewege weichen flexiblen, projektbezogenen Modellen. Arbeitsplatzsicherheit verliert an Bedeutung, während Autonomie und Wahlmöglichkeiten zunehmen (Kauffeld, 2014). Diese Entwicklung schafft neue Freiräume, bringt aber auch Unsicherheit, Entscheidungsdruck und ständige Erreichbarkeit mit sich. Virtuelle Teams und Remote-Arbeit erfordern neben technologischen vor allem psychische Kompetenzen wie Selbstorganisation und Anpassungsfähigkeit.

Fazit

Die Menschenbilder spiegeln den Wandel von mechanistischen zu humanistischen und dynamischen Modellen wider. Wirtschaftlicher Erfolg ist zunehmend mit dem Wohlbefinden, der Motivation und Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden verbunden. Unternehmen müssen demnach ihre Organisationsformen und Führungskulturen so gestalten, dass sie den vielfältigen Bedürfnissen und Lebensrealitäten ihrer Mitarbeitenden gerecht werden.

2.1.4 Modelle und Theorien

Modelle bieten in komplexen Veränderungskontexten einen strukturierten Orientierungsrahmen, um vielschichtige Dynamiken zu verstehen und systematisch zu analysieren. Besonders wichtig sind Phasenmodelle, die typische Abläufe von Veränderungsprozessen beschreiben. Zwei zentrale Modelle sind das Drei-Phasen-Modell von Lewin (1947) und das Acht-Stufen-Modell von Kotter (2011), die wesentliche Grundlagen für Theorie und Praxis des Change-Managements darstellen. Im Folgenden werden sie erläutert und kritisch betrachtet.

2.1.4.1 Drei-Phasen Modell nach Lewin

Kurt Lewin, einer der einflussreichsten Sozialpsychologen des 20. Jahrhunderts und Begründer der modernen Gruppendynamik, entwickelte mit seinem Drei-Phasen-Modell einen grundlegenden Ansatz zur Erklärung von Veränderungsprozessen in sozialen Systemen (Lewin, 1947). Es bietet eine strukturierte Herangehensweise an geplante Veränderungen in Organisationen und bildet die theoretische Grundlage zahlreicher späterer Change-Management-Konzepte (Oldhafer et al., 2019).

Zentral für Lewins Verständnis ist seine Feldtheorie, die menschliches Verhalten als Wechselwirkung zwischen Individuum und Umwelt beschreibt. Dieses dynamische Spannungsfeld aus fördernden und hemmenden Kräften prägt das Verhalten, ausgedrückt in der Formel $V = F(P, U)$, wobei Verhalten (V) von Person (P) und Umwelt (U) abhängt (Lewin, 1947). Für Organisationen bedeutet das: Veränderungen gelingen nur, wenn das Kräftegleichgewicht bewusst verändert wird (Umlauf, 2021).

Das Drei-Phasen-Modell versteht Organisationen als Systeme im Gleichgewicht, das durch folgende bewusst Phasen durchbrochen wird:

- **Unfreezing (Auftauen):** Auflösung des bestehenden Gleichgewichts durch Verdeutlichung der Veränderungsnotwendigkeit, ausgelöst durch externe Anforderungen oder interne Defizite. Widerstand ist hier häufig, da Routinen in Frage gestellt werden.
- **Changing (Verändern):** Umsetzung der Veränderung mit Erlernen und Etablieren neuer Denk- und Handlungsweisen. Erfolgsfaktoren sind klare Kommunikation, unterstützende Führung und Qualifizierungsmassnahmen zur Förderung von Orientierung und Akzeptanz.
- **Refreezing (Einfrieren):** Stabilisierung der neuen Strukturen durch Integration in die Organisationskultur sowie Anpassungen von Belohnungs- und Führungspraktiken. Vernachlässigung dieser Phase kann zum Rückfall in alte Muster führen.

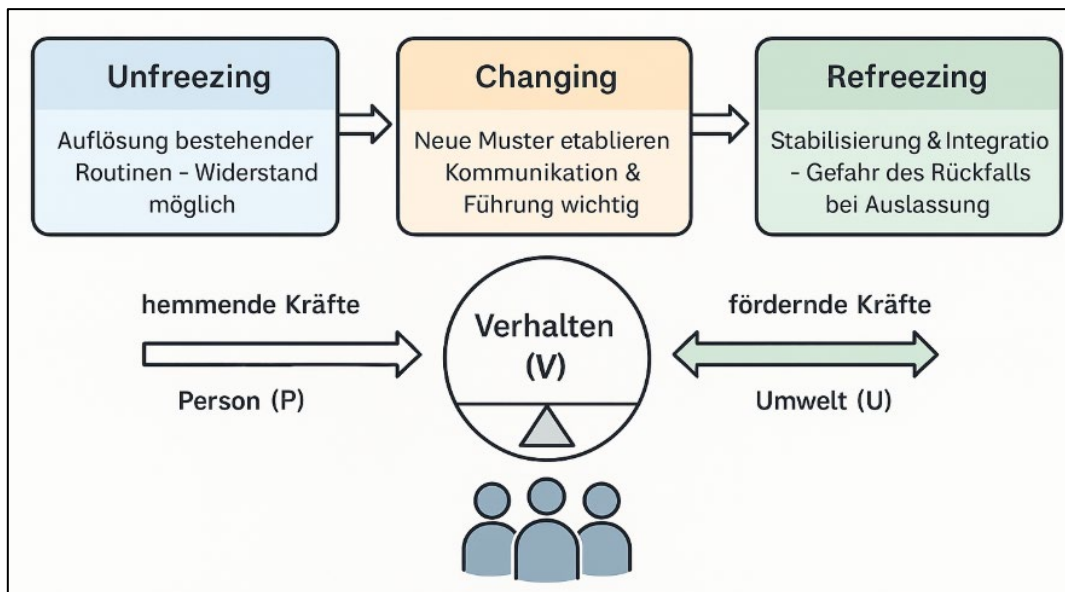


Abbildung 1: Eigene Darstellung - 3-Phasen-Modell in Anlehnung an Lewin (1948)

Lewin betont die Bedeutung von Gruppendynamik: Veränderungen sind wirksamer, wenn sie auf Gruppenebene initiiert werden. Demnach reduzieren Mitarbeitereinbindung und Berücksichtigung kollektiver Bedürfnisse Widerstand und fördern Engagement (Lewin, 1947).

Bewertung und Relevanz

Das Modell prägte Change-Management theoretisch und praktisch durch seine Klarheit und Anschlussfähigkeit. Kritisiert wird die geringe Differenzierung der Phasen und die Annahme eines stabilen Ausgangszustands, die der Idee kontinuierlichen Wandels widerspricht (Bartunek & Woodman, 2015; Burnes, 2004a).

Cummings, Bridgman und Brown (2016) weisen darauf hin, dass Lewins ursprüngliches Anliegen die Beschreibung sozialer Felddynamiken war, nicht primär ein Interventionsmodell. Die spätere Interpretation als praxisorientiertes Modell ist historisch konstruiert. Daher erfordert die Anwendung stets die Berücksichtigung der Feldtheorie, die inhaltliche Parallelen zur modernen Systemtheorie aufweist (Burnes, 2004a).

Insgesamt bietet das Drei-Phasen-Modell jedoch einen bedeutsamen Orientierungsrahmen. Seine Stärke liegt in der strukturellen Einfachheit, die seitens Anwender kontextspezifische Sensibilität und theoretische Reflexion verlangt.

2.1.4.2 Acht-Stufen-Modell von John Kotter

John P. Kotter präsentierte 1995 mit "Leading Change" einen der einflussreichsten und praxisorientiertesten Ansätze im Change-Management. Sein Acht-Stufen-Modell basiert auf der Beobachtung, dass viele Transformationen scheitern, weil Organisationen zentrale Herausforderungen unterschätzen oder inkonsequent handeln. So dient das Modell als Orientierung für wirksame Veränderungsprozesse im 21. Jahrhundert (Kotter, 2011).

Nach Kotter gelingen nachhaltige Veränderungen nur mit klarer Strategie, engagierter Führung und tiefer Verankerung in der Unternehmenskultur. Widerstände entstehen oft durch Unsicherheit, mangelhafte Kommunikation oder fehlende Mitarbeiterbindung. Veränderungsprozesse erfordern deshalb ein methodisch strukturiertes Vorgehen.

Das Modell umfasst acht aufeinander aufbauende Phasen:

1. **Dringlichkeit erzeugen:** Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels schaffen, etwa durch Analyse von Marktveränderungen oder internen Schwächen, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen.
2. **Führungskoalition aufbauen:** Aufbau eines glaubwürdigen Führungsteams mit Einfluss und Überzeugungskraft, das den Wandel trägt.
3. **Vision und Strategie entwickeln:** Entwicklung einer klaren, motivierenden Vision und einer strukturierten Strategie zur Umsetzung.
4. **Vision kommunizieren:** Wiederholte, transparente Kommunikation durch Führungskräfte, die als Vorbilder die Vision im Alltag verankern.
5. **Mitarbeitende befähigen:** Abbau hinderlicher Strukturen und Ermutigung zur Übernahme von Verantwortung.
6. **Schnelle Erfolge erzielen:** Sichtbare, kurzfristige Erfolge („Quick Wins“) schaffen Vertrauen und Motivation.
7. **Erfolge konsolidieren:** Erste Erfolge als Basis für weitere Veränderungen nutzen und kontinuierlich weiterentwickeln.
8. **Veränderungen in Kultur verankern:** Neue Werte und Verhaltensweisen dauerhaft in der Unternehmenskultur etablieren, z. B. durch Anpassungen im Führungsstil und Personalmanagement.

Bewertung und Relevanz

Kotters Modell beruht weniger auf empirischer Forschung als auf Managementenerfahrung, gilt aber als eines der meistgenutzten Change-Modelle (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). Es überzeugt durch klare Struktur, Verständlichkeit und hohe Praxistauglichkeit, insbesondere durch die Betonung von Führung, Kommunikation und Strategie.

Kritisch wird die lineare Phaseneinteilung betrachtet, da Veränderungsprozesse oft nicht sequenziell verlaufen (Burnes, 2004). Ebenso kritisieren Appelbaum et al. (2012) die starke Top-down-Orientierung und fordern mehr Berücksichtigung informeller Netzwerke, partizipativer Prozesse sowie kultureller und individueller Unterschiede. Zudem sei das Modell für dynamische oder überlappende Veränderungen in volatilen Umgebungen eingeschränkt geeignet.

Trotzdem bleibt das Acht-Stufen-Modell ein bewährtes Instrument für geplante Veränderungen in stabilen Kontexten mit klaren Führungsstrukturen, vorausgesetzt es wird reflektiert und flexibel angewandt.

2.1.5 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für Organisationen

Der steigende Wettbewerbsdruck und die Dynamik globaler Märkte zwingen Organisationen, ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu steigern und ungenutzte Effizienzpotenziale zu berücksichtigen. Während klassische Optimierungsstrategien vor allem Kostenreduktion, Qualitätssteigerung und Prozessverbesserung fokussierten, rückt heute der Faktor Zeit in den Mittelpunkt. Verzögerungen in Forschung, Entwicklung oder Logistik führen zu Effizienzverlusten und mindern die Wettbewerbsfähigkeit. Träge Reaktionen auf Marktveränderungen, technologische Entwicklungen oder regulatorische Anforderungen erschweren eine nachhaltige Entwicklung (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke & Voigt, 2014).

Wie im Kapitel 2.1.1 zur VUCA-Welt dargestellt, hängt die Zukunftsfähigkeit von Organisationen massgeblich von deren Anpassungsfähigkeit ab. Nur wer mit Geschwindigkeit und Komplexität des Umfelds Schritt hält, kann langfristig bestehen. Viele Unternehmen durchlaufen daher tiefgreifende Transformationsprozesse mit intensiven Lern- und Anpassungsschritten. Diese erfordern neue Organisationsformen, die über klassische Lean- oder Kundenorientierung hinausgehen und Selbststeuerung, lernende Strukturen sowie virtuelle Arbeitsweisen fördern (Doppler & Lauterburg, 2014).

Bis in die 1990er Jahre dominierten hierarchische Strukturen, funktionale Abteilungsgrenzen und ein budgetorientiertes Führungsverständnis. Interne Potenziale blieben ungenutzt, Wachstum basierte auf Personalaufstockung und Budgeterhöhungen. Laut Doppler und Lauterburg (2014) setzte der Wandel hin zu schlankeren, flexibleren Strukturen mit Managementansätzen wie Total Quality Management, Business Reengineering und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ein. Diese Methoden führten zu signifikanten Effizienzsteigerungen, stiessen jedoch oft an die Grenzen traditioneller Hierarchien.

Doppler et al. (2014) nennen drei zentrale Prinzipien moderner Organisationsarchitekturen:

- **Prozessorientierung:** Radikale Ausrichtung entlang kundenorientierter Wertschöpfungsketten durch Auflösung funktionaler Silos.
- **Dezentralisierung:** Verlagerung von Entscheidungskompetenz an operative Teams und Mitarbeitende, wo Wertschöpfung tatsächlich erfolgt.
- **Lernförderung:** Entwicklung kontinuierlicher Lernprozesse und innovativen Denkens, um Organisationen widerstandsfähig, anpassungsfähig und selbststeuernd zu gestalten.

Diese Prinzipien knüpfen an das Menschenbild des Complex Man (Kapitel 2.1.3) und die Herausforderungen dynamischer Umwelten (Kapitel 2.1.2) an. Der "Faktor Mensch" rückt in den Fokus: Transformationen verlangen nicht nur strukturelle Reformen, sondern auch die Berücksichtigung emotionaler, sozialer und psychologischer Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Akzeptanz, Partizipation und Kompetenzentwicklung sind Schlüsselfaktoren nachhaltiger Veränderung und bilden die Basis, um Widerstand nicht nur zu bewältigen, sondern als Indikator organisationaler Lernprozesse zu nutzen.

Der Umgang mit Widerstand ist daher keine Randerscheinung, sondern eine zentrale Herausforderung des organisationalen Wandels. Das folgende Kapitel widmet sich daher vertieft diesem Phänomen, seinen psychologischen Grundlagen und seiner Bedeutung für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

2.2 Widerstand

Im vorliegenden Kapitel wird das komplexe und facettenreiche Phänomen des Widerstands im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse systematisch dargestellt. Dabei erfolgt zunächst eine begriffliche Klärung, bevor unterschiedliche Erscheinungsformen und zugrundeliegende Ursachen differenziert analysiert werden. Ergänzend werden neurowissenschaftliche Erkenntnisse herangezogen, um ein fundiertes Verständnis der individuellen und kollektiven Dynamiken von Widerstand zu ermöglichen. Diese umfassende theoretische Basis ist essentiell für die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

2.2.1 Begriffserklärung

Der Begriff "Widerstand" ist mehrdimensional und kontextabhängig. In der Management- und Organisationsforschung existiert bislang keine einheitliche Definition. Vielmehr wird Widerstand, wie Nagel (2021) betont, je nach Perspektive unterschiedlich interpretiert: als Störfaktor, als Ausdruck legitimer Kritik oder als konstruktive Reaktion auf geplanten Wandel. Ob ein bestimmtes Verhalten überhaupt als Widerstand klassifiziert wird, hängt somit sowohl vom sozialen Kontext als auch von der Wahrnehmung und Deutung der Beteiligten ab.

Die etymologische Herkunft des Begriffs liefert erste Hinweise auf dessen Bedeutungsvielfalt: "Widerstand" leitet sich vom lateinischen *resistere* sowie vom englischen *to resist* ab und bedeutet im Kern "sich widersetzen" oder "sich weigern, etwas zu akzeptieren". In dieser Bedeutung impliziert Widerstand eine bewusste Abwehrhaltung, die sowohl als hinderlich als auch als Ausdruck von Standhaftigkeit gewertet werden kann.

In den Naturwissenschaften findet der Begriff eine neutrale, funktionale Anwendung. So bezeichnet Widerstand in der Mechanik eine gegen eine Bewegung gerichtete Kraft, die physikalisch messbar ist. In der Elektrotechnik beschreibt Widerstand (bzw. der elektrische Widerstand) die Eigenschaft eines Materials, den Fluss elektrischen Stroms zu hemmen. In diesen technischen Kontexten stellt Widerstand weder eine positive noch eine negative Grösse dar, sondern eine veränderbare Systemvariable, die je nach Zielsetzung erhöht oder gesenkt werden kann (Nagel, 2021).

Auch in gesellschaftlich-politischen Kontexten wird der Begriff verwendet, etwa zur Beschreibung von Auflehnung gegen bestehende Ordnungen. Politischer Widerstand äussert sich häufig in Protestbewegungen oder zivilgesellschaftlichen Aktionen, die auf Transformation bestehender Machtverhältnisse zielen. In diesem Sinne kann Widerstand als notwendiges Element gesellschaftlicher Weiterentwicklung verstanden werden, das mit hohen persönlichen Risiken verbunden sein kann.

In organisationalen Kontexten ist Widerstand somit kein eindeutig zu bewertendes Verhalten, sondern ein ambivalentes Phänomen. Je nach Perspektive kann er als dysfunktionale Blockade oder als produktives Korrektiv im Sinne einer kritischen Reflexion bestehender Prozesse interpretiert werden (Nagel, 2021). Diese Ambivalenz macht eine differenzierte Betrachtung erforderlich, insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen, in denen Widerstand sowohl auf individuelle als auch auf strukturelle Faktoren zurückzuführen ist.

2.2.2 Widerstand in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse in Organisationen sind häufig mit Widerständen verbunden, die sich sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene manifestieren können. Solche Reaktionen werden in der Praxis oftmals als Störungen wahrgenommen, können jedoch auch als Indikatoren für ungelöste Spannungen und kritische Rückmeldungen zum Wandel verstanden werden (Nagel, 2021).

Ein wesentliches Merkmal von Widerstand ist seine Entstehung aus Unsicherheiten, Ängsten und einem Mangel an Vertrauen in die Veränderungsführung. Bestehende Routinen und Strukturen bieten vielen Mitarbeitenden Sicherheit – deren Infragestellung durch Veränderung erzeugt folglich Unbehagen. Doppler et al. (2014) betonen, dass Widerstand in diesen Kontexten nicht primär als Verweigerungshaltung zu interpretieren ist, sondern häufig Ausdruck eines unzureichend gestalteten Veränderungsprozesses.

Eine frühzeitige Analyse der Ursachen sowie ein bewusster Umgang mit emotionalen Reaktionen sind daher zentrale Aufgaben im Change-Management. Widerstand sollte nicht vorschnell als reine Ablehnung verstanden werden, sondern als Hinweis auf bestehende Spannungsfelder innerhalb des Veränderungsgeschehens.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Widerstand ist ein vielschichtiges Phänomen, das häufig auf Unsicherheit, mangelnde Kommunikation oder fehlende Beteiligung zurückzuführen ist. Seine differenzierte Betrachtung ist eine zentrale Voraussetzung für ein wirksames Change-Management.

2.2.3 Neurowissenschaftliche Grundlagen zu Widerstand

Die Neurowissenschaften liefern zentrale Erkenntnisse zum Verständnis menschlichen Verhaltens in Veränderungsprozessen. Da Veränderungen häufig Unsicherheit und Stress auslösen, ist es für das Change-Management entscheidend, die neurobiologischen Mechanismen zu kennen, die Akzeptanz oder Widerstand beeinflussen. Das menschliche Gehirn, mit etwa 86 Milliarden Nervenzellen und über 100 Billionen Synapsen, steuert alle kognitiven, sensorischen und emotionalen Prozesse (Oldhafer et al., 2019).

Myers, DeWall und Schuster (2023) unterscheiden drei zentrale neuronale Prozesse, die für Change-Management relevant sind:

- **Sensorische Verarbeitung:** Umweltreize werden über den Thalamus an den präfrontalen Kortex geleitet, wo sie bewusst wahrgenommen und bewertet werden.
- **Kognitive Verarbeitung:** Informationen werden im Neokortex, Hippocampus und Thalamus analysiert, gespeichert und mit Erfahrungen verknüpft, was Bewertungen zu Nutzen, Risiko und Handlungsmöglichkeiten erzeugt.
- **Emotionale Verarbeitung:** Das limbische System, insbesondere Amygdala und Nucleus accumbens, bewertet neue Informationen emotional. Gefühle wie Angst, Freude oder Frustration beeinflussen maßgeblich die Veränderungsbereitschaft.

Diese enge Verzahnung von Kognition und Emotion verdeutlicht, dass Veränderungsprozesse nicht nur sachlich begründet, sondern auch emotional ansprechend gestaltet werden müssen.

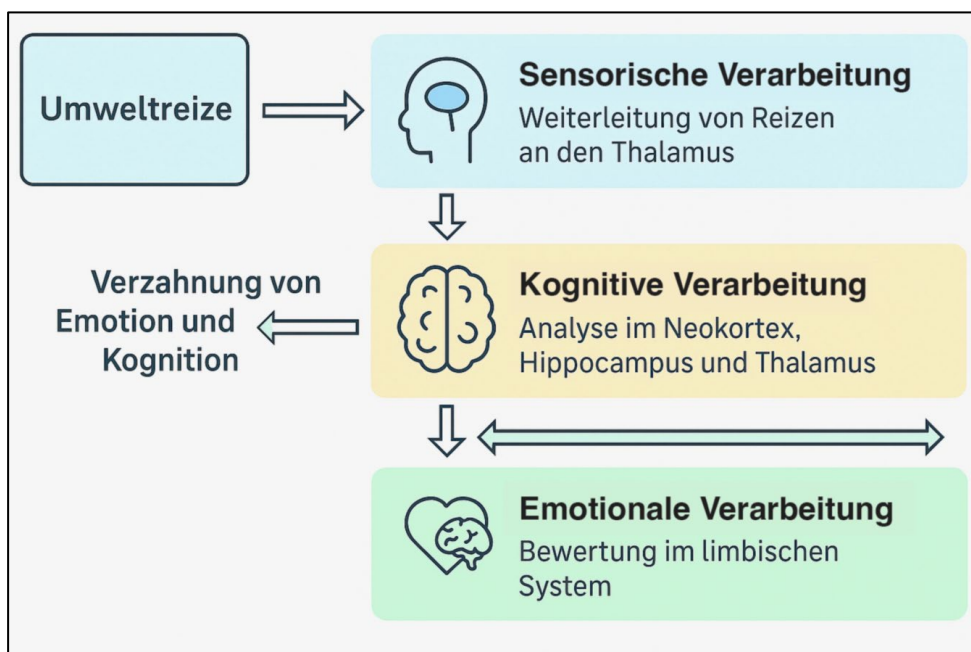


Abbildung 2: Eigene Darstellung - Neuronale Prozesse im Change Management

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass das Gehirn auf Belohnung ausgerichtet und auf Bedrohungsvermeidung programmiert ist (Scarlett, 2019). Veränderungen, die Unsicherheit erzeugen oder vertraute Routinen stören, werden oft als Bedrohung empfunden. Um dem entgegenzuwirken, sollten Veränderungsprozesse das Belohnungssystem aktivieren, etwa durch Transparenz, Partizipation und erkennbare Vorteile (Oldhafer et al., 2019).

Das Yerkes-Dodson-Gesetz (1908) beschreibt einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen Aktivierung (z. B. Stress) und Leistungsfähigkeit. Moderate Aktivierung fördert Anpassungsbereitschaft, zu wenig oder zu viel mindert sie. Führungskräfte sollten ein ausgewogenes Aktivitätsniveau schaffen, um Überforderung oder Gleichgültigkeit zu vermeiden.

Frühere, vor allem negative, Erfahrungen mit Veränderungen hinterlassen emotionale Gedächtnisspuren (Amygdala, präfrontaler Kortex), die bei neuen Prozessen reaktiviert werden (Myers, DeWall & Schuster, 2023; Steinbuch, 1974). Das bewusste Setzen positiver emotionaler Anker – etwa durch Erfolgserzählungen oder Lob – ist zentral, um negative Vorerfahrungen zu überwinden.

Aufmerksamkeit ist Voraussetzung für Informationsverarbeitung. Nur als bedeutsam oder emotional wahrgenommene Informationen werden bewusst verarbeitet und ins Langzeitgedächtnis übernommen (Oldhafer et al., 2019). Veränderungskommunikation sollte deshalb klar strukturiert, konsistent, wiederholt und über verschiedene Kanäle vermittelt werden.

Nachhaltige Veränderung gelingt, wenn neue Informationen mehrfach wiederholt und mit bestehenden Wissensnetzwerken verknüpft werden. Hinweise auf frühere Erfolge oder Einbindung in Reflexionsprozesse unterstützen diesen Lernprozess (Oldhafer et al., 2019).

Fazit

Veränderungsprozesse sind nicht allein rational planbar. Emotionale Reaktionen, kognitive Bewertungen und gespeicherte Erfahrungen beeinflussen, ob Wandel akzeptiert oder abgelehnt wird. Erfolgreiches Change-Management berücksichtigt diese neurobiologischen Grundlagen, fördert positive Emotionen, verständliche Kommunikation und lernförderliche Strukturen, um Widerstand zu reduzieren und Akzeptanz nachhaltig zu stärken.

2.2.4 Erscheinungsformen des Widerstands

2.2.4.1 Circumplexmodell

Veränderungsprozesse in Organisationen gehen häufig mit unterschiedlichen emotionalen Reaktionen der Mitarbeitenden einher. Während klassische Change-Modelle wie jene von Lewin (1947) oder Kotter (2011) vor allem kognitive und verhaltensbezogene Aspekte von Widerstand thematisieren, rückt das affektbasierte Circumplexmodell nach Oreg, Bartunek, Lee und Do (2018) die emotionale Dimension in den Mittelpunkt. Es bietet eine systematische Einordnung affektiver Reaktionsmuster und vertieft damit das Verständnis individueller Anpassungsprozesse im organisationalen Wandel.

Grundlagen des Modells

Das Modell basiert auf zwei Dimensionen emotionaler Reaktionen:

- **Valenz der Emotionen (positiv vs. negativ):** Beschreibt, ob eine Person eine Veränderung als angenehm oder unangenehm erlebt. Positive Emotionen wie Freude oder Begeisterung weisen auf Akzeptanz hin, negative Emotionen wie Angst oder Frustration signalisieren Widerstand.
- **Erregungsniveau (hoch vs. niedrig):** Beschreibt die Intensität der emotionalen Reaktion. Hohe Erregung äussert sich durch starke Gefühle wie Wut oder Euphorie, niedrige Erregung durch Zustände wie Resignation oder Zufriedenheit.

Diese Dimensionen führen zu vier zentralen affektiven Reaktionsmustern, die kreisförmig angeordnet sind (Circumplex):

- **Widerstand (negativ, hohe Erregung):** Emotionale Reaktionen wie Ärger, Wut und Frustration führen zu aktivem Widerstand und offener Ablehnung. Mitarbeitende fühlen sich bedroht und zeigen Protestverhalten.
- **Rückzug (negativ, niedrige Erregung):** Gefühle von Resignation, Traurigkeit oder Apathie münden in passivem Widerstand, beispielsweise durch Desinteresse oder innere Kündigung.
- **Proaktivität (positiv, hohe Erregung):** Begeisterung, Euphorie und Neugier motivieren zu aktiver Unterstützung und eigenständigen Initiativen. Mitarbeitende betrachten den Wandel als Chance.
- **Akzeptanz (positiv, niedrige Erregung):** Zustände wie Zufriedenheit oder Vertrauen führen zu passiver Zustimmung ohne besondere Eigeninitiative.

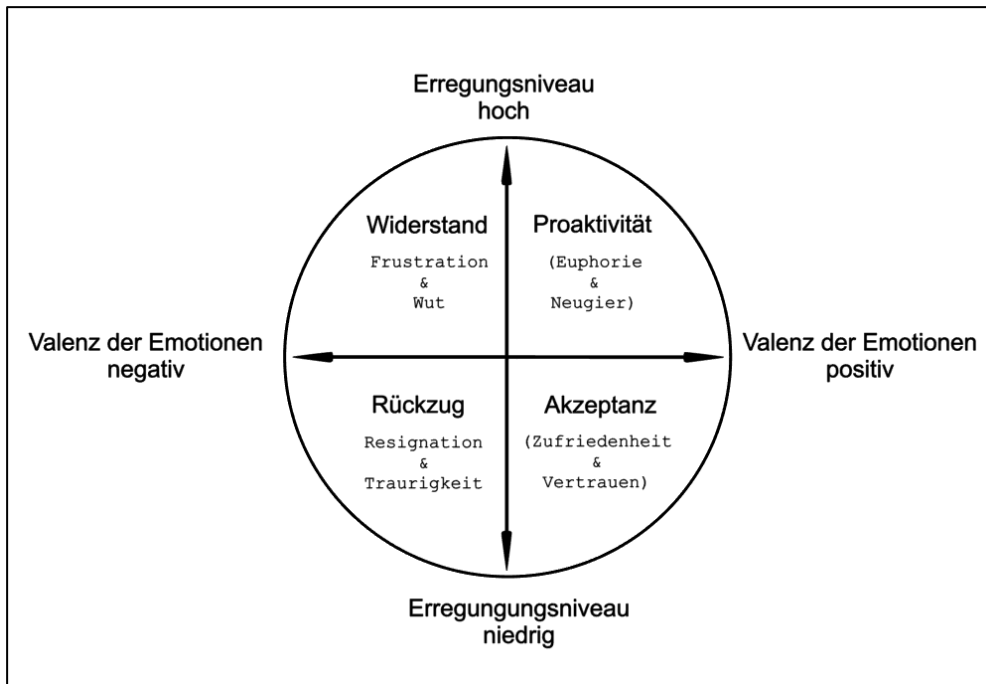


Abbildung 3: Eigene Darstellung - Circumplexmodell in Anlehnung an Oreg et al. (2018)

Kognitive Bewertungsprozesse

Neben der emotionalen Dimension beeinflussen kognitive Bewertungen die Reaktionsmuster massgeblich:

- **Primäre Bewertung:** Einschätzung, ob die Veränderung persönlichen Nutzen oder Nachteil bringt.
- **Sekundäre Bewertung:** Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, die Veränderung bewältigen zu können.

Diese Bewertungen bestimmen, ob beispielsweise Widerstand oder Proaktivität entsteht, abhängig davon, ob die Situation als bedrohlich oder unterstützend wahrgenommen wird.

Bedeutung für das Change-Management

Das Modell zeigt, dass Widerstand nicht nur rational erklärbar ist, sondern oft emotionale Ursachen hat. Führungskräfte sind deshalb gefordert, emotionale Reaktionen frühzeitig zu erkennen und gezielt darauf einzugehen. Empfohlene Massnahmen umfassen:

- Erkennen und Differenzieren emotionaler Muster bei Mitarbeitenden.
- Zielgerichtete, transparente Kommunikation zur Reduktion von Unsicherheit.
- Schaffung von Dialogräumen, die emotionale Äusserungen ermöglichen.
- Förderung von Partizipation zur Stärkung von Kontrollgefühl und Zugehörigkeit.

Bewertung und Relevanz

Trotz seiner Praxisrelevanz weist das Modell auch Begrenzungen auf. Grossmann, Huynh und Ellsworth (2016) kritisieren, dass die Reduktion auf zwei Dimensionen komplexe emotionale Prozesse zu stark vereinfacht. Beispielsweise unterscheiden sich Ärger und Angst deutlich hinsichtlich ihrer Wirkung, obwohl beide in die gleiche Kategorie fallen. Zudem weist Matsumoto (1989) auf kulturelle Unterschiede in der Emotionsverarbeitung hin. In kollektivistisch geprägten Gesellschaften werden Emotionen stärker durch soziale Normen reguliert, was sich auf die Ausprägung und den Ausdruck von Widerstand auswirken kann.

Fazit

Das Circumplexmodell nach Oreg et al. (2018) bietet eine wertvolle Grundlage, um emotionale Reaktionen im organisationalen Wandel differenziert zu erfassen und in die Gestaltung von Change-Prozessen einzubeziehen. Es unterstützt Führungskräfte dabei, Widerstand nicht nur als Hindernis, sondern als Chance für konstruktive Auseinandersetzung und individuelle Anpassung zu verstehen.

2.2.4.2 Drei-Ebenen Modell nach Maurer

Veränderungen in Organisationen stossen häufig auf Widerstand. Während viele Modelle des Change-Managements diesen primär als Hindernis oder zu überwindende Blockade betrachten, verfolgt Maurer (2010) einen differenzierteren Ansatz. In seinem praxisorientierten Werk "Beyond the Wall of Resistance" argumentiert er, dass Widerstand nicht zwingend aus einer ablehnenden Haltung gegenüber der Veränderung selbst resultiert, sondern häufig Ausdruck unzureichender Führung, unklarer Kommunikation oder fehlender Partizipation ist. Damit lenkt Maurer den Blick von der Reaktion der Betroffenen auf die strukturelle und kommunikative Gestaltung von Veränderungsprozessen – ein wesentlicher Beitrag zur Weiterentwicklung bestehender Ansätze (Ford, Ford & D'Amelio, 2008; Piderit, 2000).

Grundannahmen über Widerstand

Maurer (2010) formuliert drei zentrale Annahmen, die seinem Modell zugrunde liegen:

- Widerstand ist nicht irrational, sondern häufig eine nachvollziehbare Reaktion auf Unsicherheit, mangelnde Transparenz oder das Gefühl fehlender Kontrolle.
- Widerstand liefert wichtige Rückmeldungen und kann als diagnostisches Instrument genutzt werden, um Schwächen in Kommunikation oder Prozessgestaltung zu identifizieren.
- Widerstand ist vielschichtig und kann kognitive, emotionale oder vertrauensbezogene Ursachen haben, die jeweils differenzierte Interventionsansätze erfordern.

Das Drei-Ebenen-Modell des Widerstands

Auf Basis dieser Annahmen unterscheidet Maurer (2010) drei Stufen von Widerstand, die sich in Ursache und Intensität unterscheiden:

Stufe 1: "Ich verstehe es nicht" – Kognitiver Widerstand

Diese Form entsteht durch Informationsdefizite oder unklare Begründungen. Ursachen können unstrukturierte Kommunikation, widersprüchliche Botschaften oder fehlende Transparenz sein. Armenakis und Harris (2002) betonen in diesem Kontext die Bedeutung der Vermittlung von Veränderungsnotwendigkeit (Discrepancy) und persönlichem Nutzen (Personal Valence), um Akzeptanz zu fördern.

Strategien zur Überwindung:

- Klare und konsistente Kommunikation der Veränderungsziele
- Evidenzbasierte Argumentation zur Notwendigkeit der Veränderung
- Offenheit für Rückfragen und dialogische Klärung

Stufe 2: "Ich mag es nicht" – Emotionaler Widerstand

Obwohl der Veränderungsgrund nachvollziehbar sein mag, lösen emotionale Faktoren wie Angst, Misstrauen oder Frustration Abwehrreaktionen aus. Diese Form des Widerstands äußert sich häufig indirekt – etwa durch Rückzug, Passivität oder innere Kündigung. Oreg et al. (2018) unterstreichen die Rolle von Emotionen im Veränderungskontext, insbesondere wenn Vertrauen fehlt oder Verlustängste bestehen.

Strategien zur Überwindung:

- Emotionale Begleitung durch empathische Führung
- Offenlegung individueller Auswirkungen
- Raum für Dialog und emotionale Verarbeitung

Stufe 3: "Ich vertraue dir nicht" – Vertrauensbasierter Widerstand

Diese intensivste Form resultiert aus einem grundlegenden Misstrauen gegenüber den Veränderungsinitiator*innen – etwa aufgrund negativer Erfahrungen, fehlender Glaubwürdigkeit oder intransparenter Entscheidungsprozesse. Ford et al. (2008) weisen auf die hohe Relevanz von Vertrauen als Erfolgsfaktor im Change-Management hin.

Strategien zur Überwindung:

- Authentische, offene Kommunikation
- Verlässliches Handeln und Einhaltung von Zusagen
- Beziehungspflege und glaubwürdige Führung auf Augenhöhe

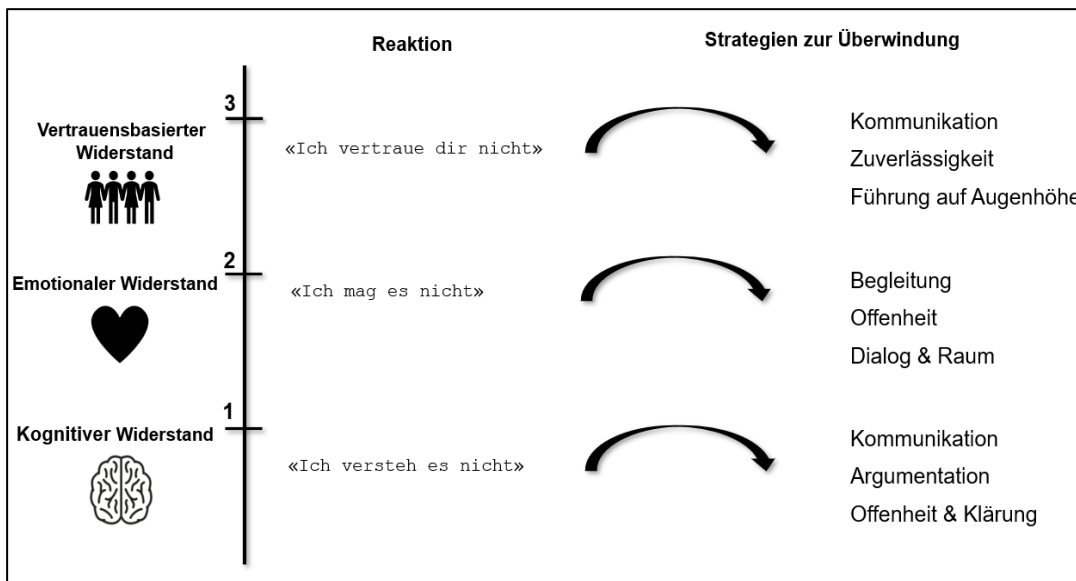


Abbildung 4: Eigene Darstellung - Drei Ebenen Modell in Anlehnung an Maurer (2010)

Bewertung und Relevanz

Trotz seines stark praxisorientierten Charakters weist Maurers Drei-Ebenen-Modell hohe Anschlussfähigkeit an wissenschaftliche Theorien auf (Oreg, 2003; Piderit, 2000). Es bietet eine strukturierte und differenzierte Herangehensweise zur Einordnung von Widerstandsphänomenen und hebt insbesondere die Rolle der Führung hervor. Die Unterscheidung zwischen kognitivem, emotionalem und vertrauensbasiertem Widerstand ermöglicht gezielte Interventionen, die über generelle Kommunikationsmassnahmen hinausgehen.

Gleichzeitig weist das Modell auch Grenzen auf. Es basiert primär auf praktischer Erfahrung und ist bislang nicht empirisch validiert. Dennoch stellt es ein wertvolles Instrument für Führungskräfte dar, um Widerstand als mehrdimensionale Rückmeldung zu verstehen – nicht als Blockade, sondern als potenzielle Ressource für Lern- und Entwicklungsprozesse innerhalb der Organisation (Piderit, 2000).

2.2.5 Widerstand als Chance

Widerstand gegen Veränderungen wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig als störendes Verhalten beschrieben, das den Wandel behindert. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz, denn Widerstand kann auch als wertvolle Rückmeldung und produktive Kraft verstanden werden. Insbesondere Ford et al. (2008) sowie Maurer (2010) argumentieren, dass Widerstand nicht zwingend Ausdruck von Ablehnung oder mangelnder Anpassungsbereitschaft ist, sondern oftmals auf Schwächen im Veränderungsprozess verweist. Er kann als Indikator für Unklarheiten, Inkonsistenzen oder übersehene Problemlagen fungieren, die andernfalls unbeachtet geblieben wären.

Ein zentraler Aspekt in der Argumentation von Ford et al. (2008) ist, dass Widerstand nicht nur von den Betroffenen ausgeht, sondern häufig durch das Verhalten der Veränderungsinitiator*innen ausgelöst wird. Kommunikationsdefizite, fehlende Transparenz oder unrealistische Erwartungen wirken dabei als verstärkende Faktoren. Widerstand fungiert in diesem Verständnis als Feedbackmechanismus, der es ermöglicht, Veränderungsstrategien kritisch zu hinterfragen und gezielt weiterzuentwickeln.

Auch Piderit (2000) hebt hervor, dass Widerstand nicht monokausal, sondern mehrdimensional zu verstehen ist. Er ergibt sich aus einem Zusammenspiel kognitiver, emotionaler und verhaltensbezogener Komponenten. Mitarbeitende, die Veränderungen hinterfragen, agieren nicht zwangsläufig aus Blockadehaltung, sondern weisen häufig auf fehlende Informationen, unzureichende Ressourcen oder potenzielle Risiken hin. In diesem Sinne kann Widerstand auch als Ausdruck von Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Organisation gedeutet

werden – insbesondere dann, wenn er auf die sorgfältige Abwägung bestehender Strukturen und Werte zielt.

Dent und Goldberg (1999) die verbreitete Auffassung, Widerstand sei grundsätzlich destruktiv. Vielmehr kann er Ausdruck einer tiefen Verbundenheit mit der Organisation sein. Mitarbeitende, die sich kritisch äussern oder alternative Perspektiven einbringen, tun dies häufig aus Sorge um die Zukunftsfähigkeit der Organisation und mit dem Wunsch, Veränderung aktiv mitzugestalten. Konstruktiver Widerstand sollte daher nicht unterdrückt, sondern als wertvolle Ressource im Veränderungsprozess anerkannt werden.

Fazit

Ein wertschätzender Umgang mit Widerstand bedeutet folglich nicht dessen Vermeidung oder Eliminierung, sondern dessen bewusste Integration. Organisationen, die Widerstand als dialogisches Element begreifen, schaffen Raum für Reflexion, Mitgestaltung und nachhaltige Weiterentwicklung. Auf diese Weise kann Widerstand nicht nur zur Vermeidung von Fehlentwicklungen beitragen, sondern auch die Qualität und Akzeptanz von Veränderungsprozessen erhöhen. Führungskräfte stehen hierbei vor der Aufgabe, Widerstand nicht als Bedrohung, sondern als konstruktive Kraft zu erkennen. Indem sie Signale ernst nehmen, offene Dialoge fördern und kritische Rückmeldungen integrieren, können sie dazu beitragen, Veränderungsvorhaben tragfähiger, anschlussfähiger und resilienter zu gestalten.

2.3 Die Rolle der Führung im Change-Management

Veränderungsprozesse gehören heute zum organisationalen Alltag und sind häufig mit Unsicherheiten sowie emotionalen Reaktionen verbunden (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2). Während Kapitel 2.1 zentrale Konzepte des Change-Managements darlegt und Kapitel 2.2 die Ursachen und Potenziale von Widerstand beleuchtet, richtet Kapitel 2.3 den Fokus auf die Rolle der Führung im Wandel.

Im Zentrum stehen dabei die spezifischen Herausforderungen für Führungspersonen, geeignete Führungsstile sowie zentrale Schlüsselkompetenzen, die eine mitarbeiterorientierte und nachhaltige Gestaltung von Veränderungsprozessen ermöglichen.

2.3.1 Herausforderungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Veränderungen in Organisationen betreffen neben Strukturen und Prozessen auch emotionale und kulturelle Ebenen. Führungskräfte stehen vor komplexen Anforderungen: Sie sollen strategische Orientierung bieten, Mitarbeitende beteiligen, Veränderungsdruck moderieren und gleichzeitig operative Stabilität sichern. Dabei bewegen sie sich in Spannungsfeldern widersprüchlicher Erwartungen, unklarer Ziele und individueller Verunsicherungen.

Ein zentrales Spannungsfeld besteht zwischen dem Bedürfnis nach Wandel und Stabilität. Während Organisationen sich weiterentwickeln müssen, bevorzugen viele Mitarbeitende vertraute Routinen. Führungskräfte sind gefordert, die Notwendigkeit des Wandels verständlich zu kommunizieren, Vertrauen zu schaffen und Sinn zu stiften – auch wenn sie selbst Unsicherheiten erleben (Pundt, Pundt & Diekmann, 2020). Mangelnde Information, fehlende Transparenz oder widersprüchliche Botschaften fördern Ängste, Gerüchte und Widerstand (DiFonzo & Bordia, 1998; Schweiger & Denisi, 1991).

Kotter (2012) betont, dass viele Change-Prozesse scheitern, weil Führungskräfte keine überzeugende Vision entwickeln und die Dringlichkeit nicht verdeutlichen. In frühen Phasen ist es entscheidend, ein attraktives Zukunftsbild zu zeichnen und zugleich die Leistungen der Vergangenheit zu würdigen (Venus, Stam & van Knippenberg, 2019). Neben einer klaren Vision sind laut Pundt et al. (2020) kontinuierliche Kommunikation und aktive Mitarbeitereinbindung zentrale Erfolgsfaktoren.

Partizipation gilt als Schlüssel. Mitarbeitende schätzen authentische Mitgestaltung. Wird Partizipation nur formal oder symbolisch praktiziert, entstehen Zynismus und Vertrauensverlust (Oreg et al., 2018). Führungskräfte sollen demnach Beteiligung ermöglichen und transparent mit deren Grenzen umgehen.

Rollenkonflikte sind häufig: Führungskräfte balancieren zwischen Unternehmensleitung und Teambedürfnissen. Sie fungieren als Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung und benötigen Selbstreflexion, Kommunikationsfähigkeit sowie emotionale Stabilität.

Auch die Umsetzungsphase ist herausfordernd: Ohne konsequente Begleitung drohen Motivationsverlust, Rückschläge und Nachlassen des Engagements. Präsenz, Stabilisierung und kontinuierliches Feedback sind hier entscheidend (Pundt et al., 2020).

2.3.2 Relevante Führungsstile und ihre Wirkung in Veränderungsprozessen

Veränderungen in Organisationen sind weniger technokratische Massnahmen als soziale Prozesse, die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Beteiligten berühren. Der Führungsstil entscheidet daher massgeblich darüber, wie Mitarbeitende den Wandel erleben – ob sie sich aktiv beteiligen oder in passiven Widerstand verfallen. Untersuchungen zeigen, dass der Führungsstil sowohl die emotionale Reaktion als auch die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden beeinflusst (Pundt et al., 2020).

Im Zentrum der folgenden Betrachtung stehen drei Führungsansätze, die in der Change-Management-Forschung besondere Bedeutung erlangt haben: die partizipative, die transformationale und die zyklische Führung. Diese Stile bieten unterschiedliche, einander ergänzende Perspektiven auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen – insbesondere im Hinblick auf Motivation, Umgang mit Widerstand und die Förderung von Engagement und organisationalem Lernen.

2.3.2.1 Transformationale Führung

Die transformationale Führung basiert auf der Annahme, dass Führung nicht primär durch Aufgabenverteilung und Kontrolle erfolgt, sondern durch Sinnstiftung, Inspiration und individuelle Entwicklung. Ursprünglich von Burns (1978) konzipiert und später von Bass (1985) weiterentwickelt, zielt dieser Führungsansatz darauf ab, Mitarbeitende emotional zu erreichen und sie dazu zu motivieren, sich über ihre Eigeninteressen hinaus für gemeinsame Ziele zu engagieren.

Im Zentrum stehen vier Verhaltensdimensionen:

- **Idealisierter Einfluss:** Führungskräfte agieren als Vorbilder, verkörpern zentrale Werte und schaffen durch Integrität und Glaubwürdigkeit Vertrauen.
- **Inspirierende Motivation:** Die Fähigkeit, eine klare und attraktive Vision zu kommunizieren, die emotional anspricht und Orientierung bietet.

- **Intellektuelle Stimulierung:** Die Förderung von Kreativität, kritischem Denken und Problemlösefähigkeit durch die Ermutigung zu neuen Denkansätzen.
- **Individuelle Berücksichtigung:** Die gezielte Wahrnehmung und Unterstützung individueller Bedürfnisse, Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale.

Im Kontext organisationaler Veränderungen entfaltet transformationale Führung auf mehreren Ebenen Wirkung. Durch die Entwicklung und Vermittlung einer überzeugenden Vision werden Orientierung und emotionale Sicherheit geboten; zwei zentrale Faktoren, die laut Kotter (2011) in frühen Phasen des Wandels entscheidend für die Mobilisierung der Mitarbeitenden sind. So verringert eine klar kommunizierte Zukunftsperspektive Unsicherheit und erleichtert die emotionale Auseinandersetzung mit dem Wandel (Venus, Stam & van Knippenberg, 2019).

Zudem stärkt dieser Führungsstil das Vertrauen zwischen Führungskraft und Team. Studien zeigen, dass transformational geführte Mitarbeitende geringeren Widerstand zeigen, eine höhere Veränderungsbereitschaft aufweisen und sich stärker mit ihrer Organisation identifizieren (Faupel & Süss, 2019; Peng, Li, Wang & Lin, 2021).

Die individuelle Begleitung spielt insbesondere in Veränderungsphasen eine bedeutende Rolle. Wenn Rollen neu definiert oder Kompetenzen aufgebaut werden müssen, stärkt die persönliche Unterstützung das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Zugehörigkeit (Bass, 1994; Pundt et al., 2020). Intellektuelle Stimulierung fördert laut Rosenstiel und Comelli (2003) die aktive Auseinandersetzung mit Herausforderungen und wirkt der Passivität entgegen.

Bewertung und Relevanz des Führungsansatzes

Die transformationale Führung zählt zu den einflussreichsten Ansätzen im Kontext organisationaler Veränderung. Sie adressiert zentrale Anforderungen an Führung im Wandel, indem sie strategische Ausrichtung, emotionale Bindung und individuelle Förderung verbindet. Empirische Studien belegen, dass transformational geführte Mitarbeitende eine höhere Bereitschaft zur Veränderung zeigen, sich stärker mit der Organisation identifizieren und Widerstand seltener auftritt (Faupel & Süss, 2019; Peng et al., 2021).

Durch die Kombination der vier Verhaltensdimensionen wird nicht nur Orientierung vermittelt, sondern auch Vertrauen gestärkt und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gefördert. Der Ansatz trägt damit wesentlich zur nachhaltigen Mobilisierung und Beteiligung in Veränderungsprozessen bei.

Gleichwohl gibt es Grenzen: In hochdynamischen oder entscheidungsintensiven Situationen kann ein übermäßiger Fokus auf Inspiration und Beteiligung zu Verzögerungen führen.

Tourish (2013) kritisiert zudem die potenzielle Überhöhung der Führungsperson im Sinne eines "Heldennarrativs", das in komplexen, teamorientierten Kontexten kritisch zu hinterfragen ist.

Trotz dieser Einschränkungen bietet die transformationale Führung einen wirksamen Rahmen für eine mitarbeiterorientierte Gestaltung von Wandel. Sie fördert nicht nur Akzeptanz und emotionale Anschlussfähigkeit, sondern unterstützt auch den Aufbau einer vertrauens- und lernorientierten Veränderungskultur.

2.3.2.2 Partizipative Führung

Die partizipative Führung gilt als ein besonders vielversprechender Ansatz in organisationalen Veränderungsprozessen. Im Zentrum steht die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, was deren Commitment stärkt und sich als wirksame Strategie zur Überwindung von Widerständen etabliert hat. Gerade in Phasen erhöhter Unsicherheit und gesteigerten Kommunikationsbedarfs fördert dieser Führungsstil durch gemeinschaftliche Entscheidungsfindung, Transparenz und eine Kultur des Miteinanders sowohl die Akzeptanz als auch die Innovationskraft innerhalb der Organisation (Rybnikova & Lang, 2021).

Historisch wurzelt die partizipative Führung in den Ideen der kooperativen Führung von Mary Parker Follett, die bereits in den 1920er-Jahren Führung als Ermächtigung und Befähigung anderer verstand. Tannenbaum (2009) entwickelte das Führungsstilkontinuum, welches partizipative Elemente als graduelle Steigerung der Mitarbeiterbindung beschreibt. Ergänzend bietet Vroom (1976) mit seinem Entscheidungsmodell eine situative Perspektive, die partizipative Entscheidungsprozesse kontextabhängig bewertet – etwa in Abhängigkeit von Zeitdruck, Qualifikation oder Komplexität der Situation.

Partizipative Führung wirkt auf mehreren Ebenen: Sie stärkt die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden, erhöht deren wahrgenommene Kontrolle über Veränderungsprozesse und fördert eine stärkere Identifikation mit den Organisationszielen (Oreg et al., 2018; Greif et al., 2004). Mitarbeitende werden als Mitgestaltende und nicht nur als Ausführende wahrgenommen, was ihre Bereitschaft steigert, Transformationen aktiv zu unterstützen.

Ein wesentlicher Vorteil liegt in der Nutzung des Erfahrungswissens der operativen Ebene, das für eine effektive Prozessgestaltung unverzichtbar ist. Wird dieses Wissen nicht ausreichend berücksichtigt, drohen Innovationsverluste, Demotivation und Zynismus (Pundt & Nerdinger, 2017).

Coch und French wiesen bereits im Jahre 1948 nach, dass Beteiligung Widerstände mindert. Neuere empirische Studien bestätigen, dass Partizipation Vertrauen, Motivation und Zielidentifikation fördert (Zhu, Liao, Yam & Johnson, 2018). Zudem verbessert sie Teamleistung,

Arbeitszufriedenheit und Kreativität, insbesondere in Kombination mit Empowerment oder transformationaler Führung (Kim, Beehr & Prewett, 2018).

Partizipative Führung setzt jedoch hohe Anforderungen an Führungspersonen und organisatorische Rahmenbedingungen. Rybnikova und Lang (2021) betonen, dass dieser Führungsstil nur unter Voraussetzungen wie wechselseitigem Vertrauen, der Bereitschaft zur Machtteilung, kompatiblen Werten und ausreichender Zeit seine volle Wirksamkeit entfalten kann. Unter Zeitdruck, unklaren Strukturen oder fehlender Qualifikation kann zu viel Partizipation kontraproduktiv wirken (Tannenbaum, 2009). Eine symbolische oder "Pseudopartizipation", bei der Beteiligung lediglich vorgetäuscht wird, untergräbt das Vertrauen und verstärkt Widerstände (Pundt & Nerdinger, 2017).

Bewertung und Relevanz

Im Kontext von Veränderungsprozessen fördert partizipative Führung die Akzeptanz, Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden. Sie ermöglicht es ihnen, sich als aktive Mitgestaltende zu erleben und trägt so zur Stärkung der organisationalen Resilienz bei. Eine authentische und echte Beteiligung baut Misstrauen ab, nutzt Widerstände konstruktiv und unterstützt die Entwicklung nachhaltiger, tragfähiger Lösungen.

Der Erfolg partizipativer Führung hängt massgeblich von einer konsequenten, glaubwürdigen Umsetzung ab. Führungskräfte müssen Zuständigkeiten klar definieren, echte Mitgestaltung ermöglichen und dialogische Kommunikationsstrukturen schaffen. Nur wenn Partizipation strukturell verankert und nicht symbolisch inszeniert wird, kann sie ihr volles Potenzial als Ausdruck einer kooperativen und nachhaltigen Veränderungskultur entfalten.

Laut Rybnikova & Lang (2010) ist kritisch anzumerken ist, dass die klassische Betrachtung partizipativer Führung sich stark auf formale Entscheidungsdelegation konzentriert, während informelle Einflussnahmen und strukturelle Beteiligungsformen oft unzureichend berücksichtigt werden.

2.3.2.3 Zyklisches Führungsverhalten als verbindender Denkraum

Transformationale und partizipative Führung stellen zwei zentrale Ansätze dar, um Veränderungsprozesse wirksam zu gestalten. Während transformationale Führung insbesondere durch Sinnstiftung, emotionale Ansprache und individuelle Förderung wirkt, zielt partizipative Führung auf Einbindung, Vertrauen und kollektive Verantwortung. Beide Führungsstile adressieren zentrale psychologische Bedürfnisse von Mitarbeitenden wie etwa nach Orientierung, Anerkennung, Einfluss und Sicherheit, und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion von Widerstand.

Für die Wirksamkeit von Führung im Wandel ist jedoch weniger die stringente Anwendung eines bestimmten Führungsstils entscheidend als vielmehr die Fähigkeit, Führung als reflexiven, kontextsensiblen Prozess zu begreifen. An diesem Punkt setzt das Konzept der zyklischen Führung an, wie es beispielsweise im St. Galler Management-Modell von Rüegg-Stürm und Grand (2019) sowie im sozialwissenschaftlichen Verständnis von Elbe (2017) ausgeführt wird.

Zyklische Führung versteht Veränderung als dynamischen, iterativen Lernprozess, der die Phasen von Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle umfasst – kontinuierlich begleitet von Reflexion und situativer Anpassung. Dieses Führungsverständnis verknüpft strukturelle Steuerung mit emotionaler Sinnvermittlung und ermöglicht ein kohärentes, anpassungsfähiges Führungsverhalten auch unter Bedingungen von Unsicherheit.

Im Zentrum steht die Fähigkeit der Führungskraft, mit Ungewissheit produktiv umzugehen. Anstatt Unsicherheit zu vermeiden, wird sie als Ressource genutzt, um gestaltbare Handlungsräume zu eröffnen und die kreative Auseinandersetzung mit Komplexität zu fördern. Führungskräfte übernehmen dabei eine intermediäre Rolle: Sie vermitteln zwischen den Anforderungen der organisationalen Umwelt und den Bedürfnissen der internen Akteure. Durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die Verstehbarkeit, Bedeutsamkeit und Handhabbarkeit ermöglichen, unterstützen sie ein hohes Mass an Selbstwirksamkeit und Orientierung im Veränderungsprozess (Elbe, 2017).

Zyklisches Führungsverhalten ist laut Elbe (2017) somit mehr als ein ergänzendes Konzept zu bestehenden Führungsansätzen; Es fungiert als metastrategischer Bezugsrahmen, innerhalb dessen transformationale und partizipative Elemente flexibel und kontextbezogen kombiniert werden können. Darüber hinaus stärkt es die organisationale Resilienz, indem es Führung nicht als linearen Steuerungsakt, sondern als kontinuierliche, dialogische Auseinandersetzung mit Wandel, Mehrdeutigkeit und Beziehungsgestaltung versteht.

2.3.3 Schlüsselkompetenzen für Führungskräften in Veränderungsprozessen

Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen erfordert mehr als strukturelle Anpassungen oder die Anwendung standardisierter Change-Modelle. Für das Gelingen organisationalen Wandels ist die Rolle der Führungskraft zentral. Sie agiert nicht nur als Entscheidungsträgerin, sondern vor allem als Gestalterin komplexer sozialer Dynamiken. Damit Führungskräfte Veränderungsprozesse wirksam begleiten, Widerstände frühzeitig erkennen und Mitarbeitende für den Wandel gewinnen können, bedarf es spezifischer persönlicher, sozialer und kognitiver Kompetenzen.

Dieses Kapitel stellt systematisch jene allgemeinen Führungskompetenzen dar, die in der Literatur als besonders bedeutsam für das Change-Management identifiziert werden. Berücksichtigt werden sowohl kognitive Fähigkeiten wie strategisches Denken als auch interaktive, emotionale und reflexive Kompetenzen. Ziel ist es, ein differenziertes Kompetenzprofil zu skizzieren, das als theoretische Grundlage für die spätere Analyse der empirischen Daten dient und zentrale Anknüpfungspunkte zur Forschungsfrage bietet.

2.3.3.1 Strategisches Denken

Strategisches Denken zählt zu den zentralen Führungskompetenzen in Veränderungsprozessen. Es umfasst die Fähigkeit, langfristige Ziele zu formulieren, relevante interne und externe Einflussfaktoren zu analysieren sowie komplexe Situationen systemisch zu erfassen (Rüegg-Stürm & Grand 2019). Dadurch entsteht ein Bezugsrahmen, in dem operative Massnahmen verortet und Veränderungsvorhaben kohärent gestaltet werden können.

Wie in Kapitel 2.1.2 erläutert, stehen Organisationen zunehmend vor einem durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägten Umfeld. In diesem Kontext sind klassische Planungsansätze häufig unzureichend. Stattdessen erfordert es ein Denken, das Unsicherheit aushält, Ambivalenzen integriert und unterschiedliche Perspektiven in Entscheidungen einbezieht (Bennett & Lemoine 2014; Doppler & Lauterburg 2014).

Ein zentrales Element strategischen Denkens ist die Sinnstiftung. Strategisch handelnde Führungskräfte betten Wandel in eine nachvollziehbare Entwicklungslogik ein. Eine klare, glaubwürdige Vision wirkt dabei richtungsweisend. Appelbaum et al. (2012) betonen, dass die Formulierung und konsistente Kommunikation einer strategischen Vision entscheidend ist, um Orientierung zu schaffen und Akzeptanz zu fördern.

Zudem beinhaltet strategisches Denken die Fähigkeit, mit organisationalen Paradoxien umzugehen – etwa zwischen Erneuerung und Stabilität oder Kontrolle und Autonomie. Strategisch denkende Führungskräfte erkennen diese Spannungsfelder und balancieren sie produktiv aus (Rosenstiel & Comelli 2003). Die Kompetenz zur Ambiguitätstoleranz und integrativen Entscheidungsfindung wird damit zur Kernaufgabe im Wandel.

Zusammenfassend stellt strategisches Denken eine unverzichtbare Grundlage für wirksames Change-Management dar. Es verbindet systemisches Verstehen mit zukunftsgerichtetem Handeln und unterstützt Führungskräfte darin, Unsicherheit als Lernchance zu nutzen. Seine Wirkung entfaltet es insbesondere durch eine anschlussfähige und dialogorientierte Kommunikation; der nächsten Schlüsselkompetenz.

2.3.3.2 Kommunikation

Veränderung vollzieht sich durch Kommunikation; sie ist nicht nur Begleiterscheinung, sondern konstitutives Element des Wandels. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie übermitteln nicht nur Informationen, sondern stiften Sinn, ermöglichen Dialoge und fördern emotionale Sicherheit (Doppler & Lauterburg 2014; Schweiger & Denisi 1991). Kommunikationskompetenz umfasst daher die Fähigkeit, zielgerichtet, transparent und resonanzfähig zu kommunizieren – und zwar in beide Richtungen.

Deutinger (2017) beschreibt Kommunikation im Wandel als Führungsleistung und unterscheidet drei zentrale Dimensionen:

- **Strategisch-inhaltliche Dimension:** Die Vermittlung des "Wozu und Wohin" der Veränderung. Führungskräfte müssen nicht nur Ziele benennen, sondern deren Relevanz für Organisation und Mitarbeitende verdeutlichen. Dies erfordert eine Einbettung in eine übergeordnete Sinnstruktur und reduziert kognitive Dissonanzen (Deutlinger 2017; Kotter 2011).
- **Prozessuale Dimension:** Kommunikation ist als kontinuierlicher Prozess zu gestalten; über passende Zeitpunkte, Kanäle und Formate hinweg. Gerade in unsicheren Phasen sind regelmässige Informationen essenziell. Auch unvollständige Informationen sollten geteilt werden, um Interpretationsspielräume zu verringern (DiFonzo & Bordia 1998).
- **Zwischenmenschliche Dimension:** Die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist entscheidend. Dialogische Kompetenz, aktives Zuhören, Empathie und die Wahrnehmung unausgesprochener Emotionen stärken Vertrauen (Deutlinger 2017).

Missverständnisse und Widerstände beruhen häufig nicht auf inhaltlicher Ablehnung, sondern auf kommunikativen Brüchen. Erfolgreiche Kommunikationsführung zeigt sich besonders in konflikthaften Phasen: Sie macht Widerstand sichtbar und nutzt ihn als Lernchance. Die Fähigkeit zur Metakommunikation; also zur Reflexion über die Kommunikation selbst, ist hierbei zentral.

2.3.3.3 Konfliktmanagement

Konflikte gehören zum Wandel. Sie entstehen, wenn Routinen infrage gestellt, Erwartungen enttäuscht oder Unsicherheiten nicht aufgefangen werden. Führungskräfte benötigen daher Konfliktmanagement-Kompetenz, um Spannungen frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten (Doppler & Lauterburg 2014; Proksch, 2014).

Zentrale Elemente einer wirksamen Konfliktbearbeitung umfassen die frühzeitige Wahrnehmung, die differenzierte Analyse von Konflikttypen sowie die gezielte Rahmensetzung durch die Führung (Deutlinger, 2017; Glasl, 2011; Rosenstiel & Comelli, 2003).

- **Frühwahrnehmung:** Konflikte zeigen sich oft in subtilen Signalen wie Rückzug oder Gereiztheit. Ihre Deutung erfordert Sensibilität (Rosenstiel & Comelli 2003).
- **Differenzierte Analyse:** Sach-, Rollen- und Beziehungskonflikte erfordern unterschiedliche Interventionsstrategien (Glasl, 2011).
- **Rahmensetzung:** Führungskräfte schaffen Gesprächskulturen, in denen Meinungsverschiedenheiten offen und lösungsorientiert bearbeitet werden, z. B. durch strukturierte Dialogformate (Deutlinger 2017).

Ignorierte oder bagatellierte Konflikte gefährden Vertrauen und Engagement. Führungskräfte, die Konflikte ansprechen und bearbeiten, leisten einen Beitrag zur Qualität von Veränderungsprozessen. Um in emotional belastenden Situationen handlungsfähig zu bleiben, ist eine weitere Kompetenz zentral: Resilienz.

2.3.3.4 Resilienz

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, mit Belastung, Rückschlägen und Unsicherheit konstruktiv umzugehen und dabei psychisch stabil und handlungsfähig zu bleiben. Im Kontext des Wandels ist sie eine Schlüsselressource für Führungskräfte (Doppler & Lauterburg 2014; Rüeegg-Stürm & Grand 2019).

Resiliente Führungskräfte akzeptieren Unsicherheit, bleiben realistisch optimistisch und bieten emotionale Orientierung (Drath, 2014). Ihre Selbstregulation erlaubt es ihnen, Stressreaktionen zu erkennen und bewusst zu steuern. Resilienz bedeutet nicht Widerstandslosigkeit, sondern flexible Stabilität; sichtbar etwa im Umgang mit Kritik oder im Lernen aus Misserfolgen. Zudem wirkt Resilienz systemisch: Wer Ruhe und Orientierung vermittelt, stärkt psychologische Sicherheit im Team (Doppler & Lauterburg 2014).

Resiliente Führung ist ein kollektiver Stabilitätsanker im Wandel. Doch emotionale Kompetenz allein reicht nicht aus. Veränderung erfordert auch strukturelles und methodisches Wissen – dies wird im nächsten Abschnitt thematisiert.

2.3.3.5 Change-Management-Know-how

Change-Management-Know-how bezeichnet die Fähigkeit, Veränderungsdynamiken zu analysieren, geeignete Modelle anzuwenden und organisationale Prozesse gezielt zu gestalten (Doppler & Lauterburg 2014; Cummings, Worley & Donovan 2020).

Zentrale Inhalte sind:

- Kenntnisse klassischer Modelle wie Lewin (1947) oder Kotter (2011) o.ä.
- Verständnis der Rolle von Kommunikation, Beteiligung und Kultur
- Fähigkeit zur Anwendung systemischer und agiler Methoden
- Urteilskraft in dynamischen, widersprüchlichen Situationen

Führungskräfte mit Change-Know-how können Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv steuern. Rüegg-Stürm & Grand (2019) betonen, dass es nicht um Standardlösungen, sondern um systemisches Denken geht; in Wechselwirkungen, Spannungen und Sinnzusammenhängen.

Change-Wissen entfaltet Wirkung nur durch reflektierte Anwendung. Damit rückt eine weitere Kompetenz in den Fokus: Selbstreflexion.

2.3.3.6 Selbstreflexion

Selbstreflexion ist eine zentrale Metakompetenz. Sie bezeichnet die Fähigkeit, das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu hinterfragen und daraus Lernprozesse abzuleiten (Rybnikova & Lang 2021; Rüegg-Stürm & Grand 2019).

Führung im Wandel verlangt, sich selbst als Teil des Systems zu verstehen. Wer eigene Muster, Reaktionen und blinde Flecken erkennt, kann bewusster und wirksamer intervenieren. Reflexive Führungskräfte gestalten ihre Rolle flexibel, teilen Verantwortung und integrieren unterschiedliche Perspektiven. Sie verarbeiten Rückmeldungen konstruktiv und nutzen Konflikte als Lernanlass.

Im Sinne des St. Galler Management-Modells ist Selbstreflexion Voraussetzung für den professionellen Umgang mit organisationaler Komplexität. Sie ermöglicht, systemische Zusammenhänge zu erkennen und gezielt zu steuern.

In der Praxis zeigt sich: Führungskräfte, die sich regelmässig reflektieren, gewinnen an Klarheit, Glaubwürdigkeit und Lernbereitschaft. Sie stärken Vertrauen und gestalten Veränderung als gemeinschaftlichen Entwicklungsprozess; nicht als instrumentellen Top-down-Ansatz.

Fazit

Die dargestellten Schlüsselkompetenzen verdeutlichen, dass erfolgreiche Führung im Wandel weit über Fachwissen oder hierarchische Steuerung hinausgeht. Gefordert ist ein Zusammenspiel aus strategischer Klarheit, kommunikativer Präsenz, Konfliktkompetenz, Resilienz, methodischem Know-how und reflexiver Selbststeuerung. Diese Fähigkeiten ermöglichen es, Widerstand frühzeitig zu erkennen, als Impuls aufzugreifen und in einen partizipativen, lernorientierten Veränderungsprozess zu überführen – und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung von Transformation.

3 Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der vorliegenden Masterarbeit, die sich mit den Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen im Schweizer Gesundheitswesen beschäftigt. Es werden das qualitative Forschungsdesign, die Auswahl der Expert*inneninterviews als Erhebungsmethode sowie der konkrete Ablauf der Datenerhebung und Datenanalyse erläutert. Ziel ist es, die wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit und Qualität der Untersuchung sicherzustellen und die Basis für die empirische Analyse zu legen.

3.1 Forschungsdesign und Ablauf

3.1.1 Begründung des qualitativen Forschungsansatzes

Für die vorliegende Studie wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, da dieser besonders geeignet ist, um subjektive Wahrnehmungen, Erfahrungen und Deutungsmuster von Individuen in sozialen Kontexten tiefgreifend zu verstehen (Kuckartz & Rädiker, 2024). Qualitative Forschung ermöglicht es, komplexe Phänomene – wie etwa Widerstand in Veränderungsprozessen und die Rolle der Führung – in ihrer Tiefe und Vielschichtigkeit zu erfassen. Der Fokus liegt dabei auf der Rekonstruktion individueller Sichtweisen und Bedeutungszuschreibungen, was für die Beantwortung der Forschungsfrage zentral ist.

Zudem erlaubt der qualitative Ansatz eine differenzierte Betrachtung der vielfältigen Perspektiven von Mitarbeitenden, Führungspersonen und Beratenden im Kontext von organisationalem Wandel im Gesundheitswesen. Durch den offenen Zugang zu den subjektiven Sichtweisen der Befragten können auch implizite Wissensbestände, persönliche Erfahrungen und kontextgebundene Deutungen erhoben werden, die in standardisierten Verfahren schwer zugänglich wären. Damit eignet sich dieser Forschungsansatz besonders für Fragestellungen, die auf ein vertieftes Verstehen sozialer Prozesse und individueller Sinnzuschreibungen abzielen.

Die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) als Auswertungsmethode trägt zur Systematisierung und Transparenz der Analyse bei. Diese Methodik erlaubt es, sowohl deduktiv aus der Theorie abgeleitete als auch induktiv aus dem Material entwickelte Kategorien systematisch zu erfassen. Dadurch kann das erhobene Datenmaterial theoriegeleitet, zugleich aber offen für neue, im Material selbst angelegte Deutungsmuster ausgewertet werden. Dieser Zugang ist besonders geeignet, um ein vertieftes Verständnis darüber zu gewinnen, welche Schlüsselkompetenzen Führungspersonen benötigen, um Widerstand frühzeitig zu erkennen und ihm wirksam zu begegnen.

3.1.2 Qualitätskriterien und Gütekriterien des Forschungsdesigns

In Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2024) wurde die Qualität der Forschung entlang vier zentraler Gütekriterien gesichert: Objektivität, Reliabilität, interne Validität und externe Validität.

Objektivität wurde angestrebt durch eine systematische und transparente Dokumentation des Forschungsprozesses. Dies umfasste unter anderem die theoriegeleitete Entwicklung eines Kategoriensystems, präzise definierte Codierregeln sowie die Nachvollziehbarkeit aller Analyseschritte innerhalb der verwendeten Software MAXQDA.

Die **Reliabilität** der Codierung wurde durch wiederholte Lesedurchläufe, systematische Konsistenzprüfungen und den Einsatz von Codiermemos zur Dokumentation von Codierentscheidungen sichergestellt. Zur Qualitätssicherung wurde zusätzlich die Unterstützung durch ein KI-basiertes Sprachmodell (ChatGPT, Version 4.0) genutzt. Dabei erfolgte eine Überprüfung der Codierungen im Sinne einer reflektierenden Rückkopplung: Codierte Textsegmente wurden mit dem Modell diskutiert, alternative Zuordnungen und argumentative Begründungen einbezogen. Diese Reflexionsprozesse trugen dazu bei, Codierregeln konsistent anzuwenden, Doppeldeutigkeiten kritisch zu prüfen und Unsicherheiten transparent zu klären. Die finale Entscheidung über die Codierungen erfolgte jedoch stets durch die Autorin selbst, gestützt auf den Codierleitfaden und die theoretische Fundierung.

Die **interne Validität** wurde durch ein theoriebasiertes und strukturgeleitetes Vorgehen erhöht. Die Kategorien wurden iterativ mit dem Material rückgekoppelt und kontinuierlich auf Passung geprüft. Auch potenziell widersprechende oder nicht bestätigende Textstellen ("negative cases") wurden berücksichtigt, um die Differenziertheit der Analyse zu gewährleisten.

Zur **externen Validität** – im Sinne der Übertragbarkeit der Ergebnisse – wurde durch eine dichte Beschreibung des Forschungsfelds und der untersuchten Fälle beigetragen. Dabei wurde auf eine detaillierte Offenlegung der Organisations- und Personendaten in der Arbeit selbst zugunsten der Anonymisierung verzichtet. Die Kontextbedingungen (z. B. Rolle der Befragten, Institutionstyp, Veränderungsanlass) wurden jedoch im Codierleitfaden und im Forschungstagebuch systematisch dokumentiert. Die Ergebnisse beanspruchen keine statistische Generalisierbarkeit, liefern jedoch kontextgebundene, theoretisch fundierte Einsichten, die auf vergleichbare Settings übertragbar sein können.

3.1.3 Beschreibung des Samplings

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein gezieltes, theoriebasiertes Sampling im Sinne einer kriteriumsgeleiteten (purposiven) Stichprobe nach Kuckartz und Rädiker (2024) gewählt. Ziel war es, verschiedene Perspektiven auf Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen systematisch zu erfassen und miteinander zu vergleichen. Entsprechend der Forschungsfrage wurden Expert*innen aus drei relevanten Handlungsperspektiven rekrutiert: Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, Führungskräfte sowie externe oder interne beratende Personen im Kontext organisationaler Veränderung.

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte auf Grundlage ihrer spezifischen Erfahrung mit organisationalem Wandel im Schweizer Gesundheitswesen. Insgesamt wurden neun Personen (n = 9) befragt, je drei pro Gruppe. Alle Teilnehmenden sind oder waren in Institutionen oder Organisationen der Deutschschweiz tätig. Um die Anonymität zu gewährleisten, wurde auf eine detaillierte Beschreibung der Institutionen, Abteilungen oder Rollenprofile verzichtet. Es handelte sich jedoch um Personen mit direkter Involvierung in konkrete Veränderungsprozesse, die aus der eigenen beruflichen Rolle reflektieren konnten.

Durch diese gezielte Zusammensetzung der Stichprobe konnte eine hohe Heterogenität im Hinblick auf Erfahrungs- und Funktions Hintergründe gewährleistet werden, wodurch ein differenziertes Bild der subjektiven Wahrnehmungen und Deutungsmuster im Umgang mit Veränderung und Widerstand ermöglicht wurde.

3.2 Datenerhebung

3.2.1 Erhebungsmethode Expert*innen-Interviews

Für die vorliegende Untersuchung wurde die Methode der halbstrukturierten Expert*inneninterviews gewählt. Diese Form der qualitativen Datenerhebung ermöglicht es, detaillierte Einblicke in subjektive Perspektiven und spezifische Erfahrungen der Befragten im Kontext von organisationalem Wandel zu gewinnen. Die Interviews wurden leitfadengestützt durchgeführt, wodurch eine thematische Strukturierung gewährleistet und gleichzeitig genügend Raum für individuelle Schwerpunktsetzungen und Vertiefungen gelassen wurde. Als methodische Grundlage diente die Critical Incident Technique nach Flanagan (1954), die darauf abzielt, prägnante Ereignisse aus der beruflichen Praxis zu identifizieren, die für das Handeln in einer Situation besonders relevant waren. Dieses Verfahren eignete sich besonders, um konkrete Erfahrungen mit Widerstand in Veränderungsprozessen sowie das damit verbundene Führungsverhalten differenziert zu rekonstruieren.

3.2.2 Ablauf und Durchführung der Expert*innen-Interviews

Die neun Interviews wurden im Zeitraum zwischen März und Mai 2025 als persönliche Gespräche vor Ort durchgeführt. Ursprünglich war geplant, alle Interviews bis Ende April abzuschliessen; aufgrund der kurzfristigen Absage einer Interviewperson wurde ein Ersatztermin organisiert, wodurch sich die Erhebung bis Mitte Mai erstreckte.

Die Gespräche wurden in Schweizerdeutsch geführt und mittels Mobiltelefon aufgezeichnet. Die durchschnittliche Dauer betrug 47 Minuten (Spanne: 24–77 Minuten). Ziel war eine Gesprächslänge von 45 bis 60 Minuten, wobei individuelle Dynamiken und thematische Vertiefungen zu Abweichungen führten.

Vor Beginn wurde das schriftliche Einverständnis zur Teilnahme eingeholt (vgl. Anhang B). Die Teilnehmenden wurden über den wissenschaftlichen Kontext, die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Anonymisierung der Daten informiert. Ein separates Vorgespräch fand nicht statt, jedoch wurden die Interviewten zu Beginn gebeten, sich selbst und ihren beruflichen Hintergrund in Bezug auf Veränderungserfahrungen kurz vorzustellen.

Um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu fördern, fanden die Interviews in vertrauter Umgebung der Befragten statt. Die Gesprächsführung folgte einer thematisch strukturierten, zugleich offenen Vorgehensweise, um differenzierte und authentische Aussagen zu ermöglichen.

3.2.3 Entwicklung des Leitfadens

Die Entwicklung des Interviewleitfadens orientierte sich an den methodischen Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) und erfolgte theoriebasiert sowie im Einklang mit der Forschungsfrage (vgl. Interviewleitfaden in Anhang A). Ziel war es, zentrale subjektive Erfahrungen, Sichtweisen und Bewertungen von Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratenden im Hinblick auf Widerstand in Veränderungsprozessen sowie die Rolle der Führung fundiert zu erheben.

Die Leitfadenstruktur gliederte sich in acht inhaltliche Schwerpunkte: (1) beruflicher Hintergrund und Veränderungserfahrungen, (2) Ursachen von Widerstand, (3) Früherkennung von Widerstand, (4) proaktiver und reaktiver Umgang mit Widerstand, (5) wahrgenommene Führungskompetenzen, (6) Bedeutung der Kommunikation, (7) Bezug zu theoretischen Modellen und (8) persönliche Reflexionen. Die Fragen wurden jeweils für die drei Zielgruppen – Mitarbeitende, Führungspersonen und Beratende – leicht angepasst, um eine situationsgerechte Perspektivenerhebung zu ermöglichen.

Durch die Anwendung der Critical Incident Technique nach Flanagan (1954) und der Befragung nach konkreten Situationen und Schlüsselereignissen sollte die Validität der Aussagen erhöht und die Gefahr vager Generalisierungen reduziert werden. Zudem wurde darauf geachtet, den Gesprächsverlauf offen und flexibel zu gestalten, um individuelle Fallkonstellationen angemessen zu berücksichtigen.

3.2.4 Probeinterviews

Zwei Testinterviews – mit einer Kollegin sowie einer Angehörigen – dienten der Überprüfung von Verständlichkeit und Anwendbarkeit des Interviewleitfadens. Diese dienten primär der Erprobung des sprachlich angepassten Leitfadens sowie der Vorbereitung auf den Wechsel vom schriftlich hochdeutsch formulierten Fragebogen zur mündlichen Durchführung in Schweizerdeutsch.

Die Interviews wurden nicht aufgezeichnet, da ihr Zweck nicht in der inhaltlichen Analyse, sondern in der methodisch-kommunikativen Erprobung lag. Es wurden dementsprechend keine strukturellen oder inhaltlichen Änderungen am Leitfaden vorgenommen. Vielmehr lag der Fokus auf dem sicheren Umgang mit der Formulierung der Fragen im Gespräch sowie auf der Einhaltung einer offenen, halbstrukturierten Gesprächsführung. Die Ergebnisse der Probeinterviews bestätigten die Anwendbarkeit des Leitfadens im Feld.

3.2.5 Rekrutierung der Expert*innen

Die Rekrutierung der neun Interviewteilnehmenden ($n = 9$) erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren, das sich an der zuvor definierten Samplingstrategie (vgl. Kapitel 3.1.3) orientierte. Ziel war es, für jede der drei im Zentrum stehenden Perspektivgruppen – Mitarbeitende, Führungskräfte und Beratende – jeweils drei Personen aus unterschiedlichen Institutionen im deutschsprachigen Schweizer Gesundheitswesen zu gewinnen. Ziel war es, durch die Auswahl praxisnaher Expert*innen mit Erfahrung in Veränderungsprozessen eine inhaltlich vielfältige und theoretisch fundierte Datengrundlage zu schaffen.

In einem ersten Schritt wurde versucht, potenzielle Interviewpartner*innen ausserhalb des eigenen beruflichen Netzwerks zu kontaktieren, um mögliche Verzerrungen durch persönliche Beziehungen zu minimieren. In allen drei Gruppen zeigte sich diese Strategie jedoch als herausfordernd: Mehrere angefragte Personen lehnten eine Teilnahme aufgrund von Zeitmangel oder fehlendem Interesse ab. Um die geplante Fallzahl dennoch zu erreichen, wurde in einem zweiten Schritt auf das persönliche Netzwerk der Autorin zurückgegriffen. Dabei war das Spannungsfeld zwischen Nähe und wissenschaftlicher Distanz bewusst reflektiert: Während eine bestehende berufliche Vertrautheit potenziell zu einem erleichterten Zugang und einer offenen Gesprächsatmosphäre beitragen kann, besteht gleichzeitig das Risiko einer sozialen

Erwünschtheit oder zurückhaltenderen Kommunikation sensibler Inhalte. Um diesen Einflüssen zu begegnen, wurden alle Teilnehmenden über den wissenschaftlichen Kontext, die Anonymität der Auswertung und ihre freiwillige Teilnahme umfassend aufgeklärt.

Die Interviewpartner*innen stammten aus verschiedenen beruflichen Kontexten des Gesundheitswesens und der Organisationsentwicklung, darunter Intensivpflege, Rettungsdienst, Anästhesie, Aufwachraum, Unternehmensentwicklung, Geschäftsführung sowie externe Beratung. Auf die Nennung konkreter Funktionen oder Institutionen wurde aus Gründen der Anonymität bewusst verzichtet.

Die Auswahl und Ansprache der Interviewpartner*innen erfolgte somit theoriegeleitet, pragmatisch und unter Abwägung qualitativer Forschungsprinzipien im Sinne einer reflexiven Forschungshaltung nach Kuckartz und Rädiker (2024).

3.3 Datenauswertung

Die Auswertung der erhobenen Interviewdaten erfolgte in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten gemäss den methodischen Prinzipien der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2024). Ziel war es, die subjektiven Sichtweisen, Erfahrungen und Bewertungen der befragten Expert*innen in strukturierter Form herauszuarbeiten und systematisch zu interpretieren. Das Vorgehen kombinierte deduktive und induktive Elemente und orientierte sich an der Struktur einer inhaltsanalytischen Auswertung mit computergestützter Unterstützung durch MAXQDA.

3.3.1 Transkription

Die Interviews wurden zunächst mithilfe der Transkriptions-App „Schweizerdeutsch“ aus dem Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche übertragen. Anschliessend erfolgte eine sorgfältige manuelle Überarbeitung der Transkripte direkt in MAXQDA, um inhaltliche Präzision, sprachliche Verständlichkeit und die korrekte Wiedergabe nonverbaler Hinweise (z. B. Pausen oder Betonungen) zu gewährleisten. Die Transkription orientierte sich am Vorschlag von Kuckartz und Rädiker (2020), der eine lesefreundliche Darstellung der Interviews erlaubt, ohne relevante Inhalte zu verfälschen. Durch die Kombination von automatischer Vorübersetzung und manueller Validierung wurde eine hohe Transkriptionsqualität erzielt.

3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Für die systematische Auswertung der Interviewdaten wurde die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) gewählt. Dieses Verfahren erlaubt die Kombination deduktiv-theoretischer Kategorien mit induktiv aus dem Material entwickelten Subkategorien.

Das initiale Kategoriensystem wurde vor der Lektüre der Transkripte auf Basis der Forschungsfrage sowie des theoretischen Bezugsrahmens erstellt und umfasste zehn Hauptkategorien (vgl. Kategoriensystem in Anhang D). Diese orientierten sich an zentralen Aspekten wie dem Umgang mit Widerstand, dem Kommunikationsverhalten oder den Schlüsselkompetenzen von Führungskräften.

Im weiteren Verlauf der Analyse wurden die Hauptkategorien während der Codierung um inhaltlich präzisierende Subkategorien ergänzt (vgl. Kategoriensystem in Anhang E). Ziel war es, die subjektiven Perspektiven der Befragten theoriegeleitet zu strukturieren und gleichzeitig relevante Differenzierungen aus dem Material selbst heraus sichtbar zu machen.

3.3.3 Codierung

Die Codierung erfolgte mit der Software MAXQDA. Zunächst wurde eine deduktive Basiscodierung anhand der zuvor entwickelten Hauptkategorien vorgenommen. Die Kategorien wurden systematisch auf sämtliche Interviews angewendet, wobei alle relevanten Textsegmente codiert wurden. Eine Codierung erfolgte dabei streng regelgeleitet, auf Grundlage des definierten Codierleitfadens (vgl. Codierleitfaden in Anhang C; exemplarische Kodier-Beispiele in Anhang F).

Im nächsten Schritt erfolgte eine Feincodierung, bei der auf Basis der bereits codierten Daten induktiv Subkategorien entwickelt wurden. Dieser Prozess wurde durch die KI-gestützten Vorschläge der integrierten MAXQDA-AI unterstützt. Die von der KI generierten Subcodes wurden von der Autorin kritisch geprüft, verdichtet, bei Bedarf überarbeitet und inhaltlich-strukturell validiert. Die finale Subkategorienstruktur wurde anschliessend systematisch auf die bestehenden Codierungen angewendet.

Die Codierung wurde in mehreren Durchläufen durchgeführt, um eine möglichst hohe Reliabilität und Konsistenz sicherzustellen. Mehrfachcodierungen wurden vorgenommen, sofern ein Textsegment inhaltlich mehreren Kategorien zugeordnet werden konnte. Zur weiteren Sicherung der Güte des Codierprozesses wurden Kommentarfunktionen und Codiermemos verwendet, in denen die Begründungen für Codierentscheidungen dokumentiert wurden.

Darüber hinaus wurde die Konsistenz der Codierungen durch wiederholte Überprüfung der Segmentierungen sowie durch den Einsatz von MAXQDA-internen Tools gewährleistet. Ergänzend erfolgte eine stichprobenartige Rücksprache mit dem KI-Sprachmodell ChatGPT zur Validierung kritischer Codierentscheidungen, was zur methodischen Absicherung beitrug.

Dieses kombinierte deduktiv-induktive Vorgehen ermöglichte es, theoriegeleitete Erwartungen mit materialbasierten Befunden zu verknüpfen und die vielfältigen Sichtweisen der drei untersuchten Gruppen (Mitarbeitende, Führungskräfte und Beratende) differenziert nach Kuckartz und Rädiker (2024) darzustellen.

3.4 Analyse der Interviewdaten: Gruppenvergleich und thematische Vertiefung

Die qualitative Analyse der Interviewdaten erfolgte in einem mehrstufigen Prozess, der sowohl den systematischen Vergleich zwischen den drei untersuchten Gruppen – Mitarbeitende, Führungskräfte und Beratende – als auch eine vertiefte thematische Auswertung beinhaltete. Dieses Vorgehen orientiert sich an den methodischen Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse

nach Kuckartz und Rädiker (2024), die es erlaubt, kategorial strukturierte Daten differenziert zu interpretieren und gruppenspezifische sowie übergreifende Muster herauszuarbeiten.

Im Rahmen des Gruppenvergleichs wurden die codierten Textsegmente der drei Perspektivgruppen gezielt gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in deren Wahrnehmungen, Erfahrungen und Bewertungen zu identifizieren. Dies diente dazu, die jeweiligen Sichtweisen kontextualisiert darzustellen und das Zusammenspiel der unterschiedlichen Rollen im Veränderungsprozess zu verstehen.

Parallel dazu erfolgte eine thematische Vertiefung, bei der zentrale Inhalte der Interviews zu den definierten Haupt- und Subkategorien qualitativ analysiert wurden. Ziel war es, über den Gruppenvergleich hinaus inhaltliche Schwerpunkte herauszuarbeiten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von besonderer Bedeutung sind, und komplexe Zusammenhänge sowie subjektive Bedeutungszuschreibungen differenziert zu erfassen.

Die Auswahl und Gewichtung der Haupt- und Subkategorien orientierte sich neben theoretischen Vorgaben auch an der Häufigkeit der Codierungen, wodurch zentrale Themen mit hoher empirischer Relevanz identifiziert wurden. Kategorien mit besonders hoher Codierhäufigkeit, wie etwa im Bereich der Kommunikationskompetenz, wurden intensiver analysiert, um den Schwerpunkt der Untersuchung adäquat abzubilden. Zugleich wurden auch weniger stark codierte Kategorien berücksichtigt, jedoch in reduziertem Umfang, um den Fokus auf die Kernaspekte der Forschungsfrage zu bewahren.

Die methodische Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung ermöglichte eine theoriegeleitete, zugleich aber empirisch fundierte Analyse der komplexen Zusammenhänge in den subjektiven Perspektiven der unterschiedlichen Akteursgruppen. Dieses Vorgehen gewährleistet laut Kuckartz und Rädiker (2024) eine umfassende und vielschichtige Analyse der qualitativen Daten und trägt dazu bei, die Komplexität der Führung und des Widerstands in Veränderungsprozessen im Gesundheitswesen ganzheitlich zu verstehen sowie die theoretische Fundierung durch empirisch belegte Erkenntnisse zu stärken.

4 Ergebnisse und Diskussion

Dieses Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse der qualitativen Untersuchung zu den Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Umgang mit Widerstand zusammen. Es werden theoriegeleitete Kompetenzbereiche, praxisbezogene Strategien und gruppenspezifische Perspektiven analysiert sowie methodische und kontextuelle Aspekte reflektiert. Ziel ist es, zentrale Erkenntnisse für eine wirksame Führung im Wandel systematisch darzustellen.

4.1 Theorie und Praxis: Schlüsselkompetenzen im Wandel

Die nachfolgenden Ergebnisse vergleichen die theoretisch hergeleiteten Schlüsselkompetenzen (Kap. 2.3.3) mit den Aussagen der Interviewpartner*innen. Dabei zeigen sich inhaltliche Übereinstimmungen, aber auch praxisrelevante Ergänzungen und Akzentverschiebungen.

Strategisches Denken wird in der Theorie als Fähigkeit zur Zielorientierung, Kontextanalyse und Sinnstiftung verstanden. In der Praxis bestätigen Führungskräfte die Relevanz dieser Kompetenz, betonen jedoch zusätzlich die Schwierigkeit, strategische Ziele verständlich zu kommunizieren. Mitarbeitende wünschen sich nachvollziehbare Begründungen für Entscheidungen und konkrete Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag.

Kommunikation gilt sowohl theoretisch als auch praktisch als zentrales Führungsinstrument. Die Interviews verdeutlichen, dass fehlende Transparenz, unklare Informationsflüsse und mangelnde Rückmeldungen häufig zu Unsicherheit und Widerstand führen. Mitarbeitende betonen den Wunsch nach frühzeitiger, verständlicher und dialogorientierter Kommunikation.

Konfliktmanagement wird theoretisch als differenzierte Analyse und konstruktive Bearbeitung verstanden. Die Praxis bestätigt die Bedeutung dieser Kompetenz, zeigt aber, dass Konflikte oft nicht oder zu spät adressiert werden. Beratende heben die Rolle der Moderation durch Führungspersonen oder neutrale Dritte hervor.

Resilienz zeigt sich in der Praxis vor allem als Fähigkeit, mit Druck, Kritik und emotionaler Spannung souverän umzugehen. Theorie und Praxis betonen gleichermaßen die Bedeutung von Selbstregulation, Ruhe und Stabilität als Orientierungsanker im Wandel.

Change-Management-Know-how wird von Führungskräften als wichtig eingeschätzt, insbesondere zur Steuerung von Prozessen zur Auswahl geeigneter Methoden und zur Gestaltung partizipativer Formate. Beratende kritisieren jedoch, dass theoretisches Wissen oft fehlt oder nicht situationsgerecht angewendet wird.

Selbstreflexion wird in allen Gruppen als zentrale Kompetenz beschrieben. Führungskräfte, die ihr Verhalten regelmässig reflektieren und anpassen, werden als glaubwürdig erlebt.

Beratende betonen, dass Reflexion hilft, Widerstand nicht persönlich zu nehmen. Mitarbeitende erwarten Offenheit und Lernbereitschaft.

Fazit:

Die theoretisch definierten Schlüsselkompetenzen werden in der Praxis weitgehend bestätigt, jedoch um emotionale Aspekte und Umsetzungsrealitäten ergänzt. Besonders Kommunikation, Reflexion und Resilienz erhalten in der Praxis eine noch stärkere Bedeutung.

4.2 Strategien im Umgang mit Widerstand

Neben den erforderlichen Führungskompetenzen zeigen die Interviews konkrete Handlungsstrategien im Umgang mit Widerstand auf. Die nachfolgenden Abschnitte fassen zentrale Vorgehensweisen und Gelingens Faktoren zusammen, die sich in der Praxis als wirksam erwiesen haben.

4.2.1 Frühzeitige Wahrnehmung und Früherkennung

Die Interviews zeigen, dass die frühzeitige Erkennung von Widerstand ein zentraler Erfolgsfaktor im Wandel ist. Widerstand hat unterschiedliche Ursachen und Ausdrucksformen, die gezielt wahrgenommen und adressiert werden müssen.

Ein häufiger Auslöser ist Unsicherheit: Mitarbeitende fühlen sich bedroht, wenn Veränderungen angekündigt werden. *Fehlende oder widersprüchliche Informationen fördern Gerüchte und Ängste (M3)*. Der Verlust vertrauter Strukturen wird als belastend erlebt und *häufig unterschätzt, was es für Menschen wirklich bedeutet, eine Veränderung zu durchleben (F1)*.

Auch mangelndes Verständnis für den Nutzen der Veränderung spielt eine Rolle. *Entscheidungen über ihre Köpfe hinweg (B2)* führen zu Frustration, Ablehnung oder Rückzug. Emotionale Reaktionen wie Scham, Ohnmacht oder Kontrollverlust verstärken die Distanz. Ungleichbehandlungen bei Aufgaben oder Rollenverteilungen wirken zusätzlich konfliktverschärfend.

Unklare Kommunikationsflüsse erzeugen Skepsis – teils bestehen Widerstände schon vor der offiziellen Ankündigung. Polarisierung im Team, etwa durch dominante Kritiker*innen, kann eine Abwärtsspirale auslösen. Eine Interviewpartnerin beschreibt: *Das ist dann auch ein bisschen wie eine Spirale. Man steckt sich dann auch im Team an. Es dreht dann natürlich. Vielleicht hat man es gar nicht so schlimm empfunden und plötzlich hört man noch das und das und das. Dann nimmt das Ganze sofort Fahrt auf (M2)*. Während manche ihre Meinung lautstark vertreten, zeigen andere passiven Widerstand oder ziehen sich zurück.

Auch Status- und Kompetenzängste wirken mit: Wer den eigenen Platz oder die berufliche Sicherheit bedroht sieht, reagiert mit innerem oder offenem Widerstand. Führungskräfte müssen solche Signale frühzeitig erkennen und sensibel darauf reagieren.

Fazit:

Früherkennung ist kein technischer Schritt, sondern ein komplexer, emotionaler Prozess. Führungskräfte müssen aufmerksam zuhören, Dynamiken im Team beobachten und subtile Widerstandsformen ernst nehmen, um tragfähige Veränderungsprozesse zu ermöglichen.

4.2.2 Kommunikationsstrategien zur Bewältigung

Die Analyse zeigt: Klare und transparente Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Umgang mit Widerstand. Dieses Thema wurde im Material überdurchschnittlich häufig codiert.

Frühzeitige, verständliche Informationen fördern Orientierung und reduzieren Unsicherheit. Eine Mitarbeitende betonte, *dass frühzeitig klare Infos, nicht einfach so schwammig und unklar (M3) für sie entscheidend seien – vor allem, wenn Fragen aufkommen (M3).*

Ein Interviewpartner ergänzte, dass *das Warum immer wichtig ist – besonders wenn es schwierig wird (B1)*. Neben der Informationsweitergabe ist empathische Verständnissicherung wesentlich: Führungskräfte sollen aktiv zuhören, Rückfragen ermöglichen und auf individuelle Bedarfe eingehen.

Strategie und Timing der Kommunikation sind zentral. Die frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen hilft, Spekulationen zu vermeiden. Ein Beratender erklärte, *dass kontinuierliche Information oft besser ist als ein komplettes, fertiges Konstrukt auf einmal (B3).*

Authentizität und Ehrlichkeit stärken die Glaubwürdigkeit. Auch Unsicherheiten dürfen kommuniziert werden – eine Führungskraft formulierte: *Alle diese Menschen müssen sich jederzeit klar auf einer Zeitlinie orientieren können. [...] Man kann sagen, man wisse es noch nicht ... Das ist auch eine Orientierung. Aber nichts geht wie nicht! (M3).*

Eine dialogische Kommunikationskultur mit regelmässigem Austausch schafft Vertrauen. Räume für Fragen und Kritik helfen, Widerstand frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten.

Fazit:

Kommunikation im Wandel erfordert klare Sprache, Einfühlungsvermögen, strategisches Vorgehen und offene Dialogformate. Diese Elemente sind Voraussetzung für gelingende Veränderungsprozesse und ein wirksames Umgang mit Widerstand.

4.2.3 Einbindung und Partizipation der Mitarbeitenden

Die Interviews zeigen, dass die aktive Einbindung der Mitarbeitenden entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist. So wurde hervorgehoben, dass *Mitarbeitende, die gewisse Mitgestaltungsmöglichkeiten oder in der Handlungskompetenz gestärkt sind, eher bereit sind, mitzumachen* (B3). Strukturierte Formate wie Arbeitsgruppen ermöglichen das Einbringen von Bedenken und Ideen, fördern Engagement und nachhaltige Veränderungen.

Wertschätzung gegenüber kritischen Stimmen ist zentral. Diese nicht auszuschliessen, sondern einzubinden und Ängste ernst zu nehmen, erhöht Akzeptanz. Eine Interviewpartnerin betonte, dass insbesondere den Mitarbeitenden gedankt werden sollte, die Widerstand geleistet haben, und dass ihnen vermittelt werden müsse, dass ihr Widerstand gebraucht wurde. Transparenz und offene Kommunikation schaffen Vertrauen und fördern das Verständnis für Sinn und Nutzen der Veränderung. Raum für Reflexion und Akzeptanz von Kritik helfen, Widerstände früh zu erkennen: *Einfach mit dem Team darüber reflektieren ... es ist total okay, wenn du nicht klatschst, wenn wir etwas verändern wollen* (F2).

Die individuelle Ansprache ist ebenso wichtig. Führungskräfte sollten auf persönliche Bedürfnisse eingehen und Unterstützung bieten, damit Mitarbeitende den Wandel verstehen und mittragen. Ein Beispiel: *Wir haben auch darüber gesprochen, was du brauchst, damit du gut durch den Change kommst. Das war total spannend, einfach beim Team Bedürfnisse abzuholen* (F1).

Demgegenüber führt eine mangelnde Einbindung und fehlende Mitbestimmung häufig zu Frustration und Demotivation. Wird das Gefühl vermittelt, Entscheidungen würden ohne ihre Mitwirkung getroffen, beeinträchtigt dies die Zusammenarbeit und gefährdet den Erfolg nachhaltig. Die Möglichkeit zur Mitbestimmung wurde von den befragten Mitarbeitenden als besonders motivierend hervorgehoben.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die Einbindung aller Mitarbeitenden – auch der kritischen Stimmen – entscheidend für die Prozessqualität ist. Die Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Perspektiven fördert nicht nur die Akzeptanz, sondern ermöglicht es auch, auf spezifische Bedenken frühzeitig einzugehen und somit Widerstände zu reduzieren. Dies unterstützt eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit, die Veränderungen erleichtert.

Fazit:

Ein integrativer Führungsstil, der Mitgestaltung, Wertschätzung, Transparenz und individuelle Ansprache verbindet, trägt wesentlich zum Erfolg von Veränderungsprozessen bei. Die bewusste Förderung von Mitbestimmung steigert Engagement und Akzeptanz – zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Veränderung.

4.2.4 Reflexion und Selbstführung als Führungsstrategie

Die Interviews zeigen, dass Führungskräfte in Veränderungsprozessen vor besonderen Herausforderungen stehen, die eine hohe Kommunikations- und Reflexionskompetenz erfordern. Zentral ist der Wissensvorsprung gegenüber den Mitarbeitenden, der verständlich und stufengerecht vermittelt werden muss – ohne zu überfordern. Ein Interviewpartner beschreibt dies als erhebliche Herausforderung, *da es sehr schwierig und auch etwas überraschend ist, diesen Wissensvorsprung adäquat zu übertragen* (F3).

Ein konstruktiver Umgang mit Widerstand wird als weiterer Schlüssel zum Erfolg gesehen. Kritische Stimmen gelten nicht als Störung, sondern als wertvoller Hinweis auf notwendige Anpassungen. Ihre Einbindung verbessert die Qualität des Prozesses.

Mehrere Interviewpartner*innen betonen, dass die Überzeugung der Führungsperson vom Wandel eine Voraussetzung für glaubwürdige Kommunikation ist. Eine Beraterin formulierte: *Wenn du als Führungskraft nicht überzeugt von einer Veränderung bist, ist es wichtig, die zugrundeliegenden Gründe zu reflektieren, diese offen zu thematisieren und gemeinsam zu klären. Erst danach kann man mit voller Überzeugung den Veränderungsprozess zusammen mit dem Team gestalten* (B3).

Auch Durchhaltevermögen und Gelassenheit wurden hervorgehoben. Die Aufforderung *Aushalten, aushalten, aushalten! Nicht persönlich nehmen!* (F3) unterstreicht die emotionale Belastung von Führung und die Notwendigkeit, auch in schwierigen Phasen stabil zu bleiben.

Offenheit, Transparenz und Austausch auf Augenhöhe sind weitere Voraussetzungen, um Vertrauen zu schaffen und Widerstand frühzeitig zu erkennen. Nur wenn Führungspersonen authentisch agieren, können sie Motivation und Beteiligung fördern.

Darüber hinaus erfordert wirkungsvolle Führung eine kontinuierliche Selbstreflexion. Führungskräfte sollten ihre Stärken und Schwächen kennen, bereit sein, ihr Verhalten zu hinterfragen und Verantwortung zu teilen. Diese Haltung unterstützt ein agiles und anpassungsfähiges Führungsverhalten, das den Wandel konstruktiv begleitet.

Fazit:

Wirksame Führung im Wandel beruht auf reflektierter Selbstführung, echtem Dialog und der Fähigkeit, Widerstand als Entwicklungsimpuls zu nutzen. Wer sich und andere ehrlich einbindet, stärkt nicht nur das Team – sondern auch die Veränderungsbereitschaft der Organisation.

4.2.5 Erfolgsfaktoren und Empfehlungen aus der Praxis

Die Interviews zeigen, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen auf mehreren ineinandergreifenden Faktoren beruhen. Ein integrativer Führungsstil – geprägt durch klare Kommunikation, partizipative Einbindung und empathisches Handeln – hilft, Widerstände zu überwinden und Motivation zu fördern.

Frühzeitige, transparente Information schafft Orientierung und reduziert Unsicherheiten. Kontinuierliche Kommunikation stärkt den Teamzusammenhalt und unterstützt die nachhaltige Umsetzung.

Die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse – z. B. über Arbeitsgruppen – erhöht Engagement und Akzeptanz. Individuelle Bedürfnisse werden ernst genommen, kritische Stimmen gehört. Wertschätzung gegenüber Widerständlern stärkt die Prozessqualität.

Auch reflektierte Selbstführung, flexible Anpassung des Führungsverhaltens und ein bewusster Umgang mit dem eigenen Wissensvorsprung werden als zentral für wirksame Führung genannt. Der Einbezug neutraler Beratender und externer Impulse kann helfen, komplexe Situationen systemisch zu moderieren.

Veränderung braucht Zeit. Die Befragten betonen, dass schrittweises Vorgehen, Geduld und Anpassungsfähigkeit entscheidend für nachhaltigen Erfolg sind.

4.3 Perspektivenvergleich: Mitarbeitende, Führungskräfte, Beratende

Die folgende vergleichende Analyse stellt heraus, wie Mitarbeitende, Führungskräfte und Beratende Schlüsselkompetenzen von Führungspersonen sowie den Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen wahrnehmen. Ziel ist es, gruppenspezifische Unterschiede, Überschneidungen und blinde Flecken zu identifizieren, um ein differenziertes Bild gelingender Führung im Wandel zu zeichnen.

Mitarbeitende erwarten von Führungskräften in erster Linie Präsenz, Empathie und eine transparente, wertschätzende Kommunikation. Besonders wichtig ist ihnen eine echte Beteiligung an Entscheidungen. Widerstand wird auf dieser Ebene vor allem als emotionaler Prozess erlebt, ausgelöst durch Unsicherheit, fehlende Einbindung und mangelhafte Informationsweitergabe. Vertrauen, Zugehörigkeit und Wertschätzung stellen zentrale Bedürfnisse dar.

Führungskräfte betonen hingegen strategisches Denken, methodische Flexibilität sowie Selbstreflexion als zentrale Kompetenzen. Sie sehen sich in der Verantwortung, Veränderungen operativ zu gestalten, Ängste frühzeitig zu erkennen und kritisch-konstruktive Stimmen

gezielt einzubinden. Dabei stellt die stufengerechte und glaubwürdige Vermittlung ihres Wissensvorsprungs eine besondere Herausforderung dar.

Beratende fokussieren auf Vermittlungskompetenz, systemisches Denken und die Bedeutung neutraler Dritter. Sie nehmen eine beobachtende und reflektierende Rolle ein, mit dem Ziel, Dynamiken sichtbar zu machen und durch gezielte Moderation zwischen Akteuren zu vermitteln. Widerstand wird dabei nicht primär als Störung, sondern als Signal für strukturelle Spannungen und unausgesprochene Konflikte verstanden.

Die Perspektiven der drei Gruppen ergänzen sich und verdeutlichen die Vielschichtigkeit wirksamer Führung im Gesundheitswesen. Während Mitarbeitende insbesondere emotionale Sicherheit und Beteiligung betonen, rücken Führungskräfte operative Herausforderungen und Selbstführung in den Fokus. Beratende bringen systemische Impulse und Reflexionsräume ein. Für nachhaltige Veränderung braucht es ein Zusammenspiel dieser Sichtweisen – und Führungskräfte, die sie konstruktiv integrieren.

4.4 Gesprächsdynamiken und methodische Reflexion

Die Gesprächsdynamiken der Interviews zeigen deutliche Unterschiede zwischen den drei Gruppen. Die Interviews mit Führungskräften und Beratenden waren im Durchschnitt länger (Ø 54 bzw. 56 Minuten) und wiesen eine höhere Anzahl codierter Segmente auf (461 bzw. 431). Die Gespräche mit Mitarbeitenden waren mit durchschnittlich 32 Minuten kürzer und enthielten insgesamt 284 codierte Segmente. Führungskräfte und Beratende zeichneten sich durch längere, inhaltlich differenzierte Beiträge aus. Ihre Ausführungen waren häufig strukturiert, reflexiv und methodisch eingebettet. Im Vergleich dazu waren die Interviews mit Mitarbeitenden kürzer und weniger umfangreich codiert, allerdings oft von hoher emotionaler Dichte geprägt. Themen wie Unsicherheit, Frustration oder mangelnde Einbindung wurden intensiv geschildert – insbesondere dann, wenn gezielte Nachfragen gestellt wurden.

Diese Unterschiede wurden im Analyseprozess bewusst berücksichtigt. Kürzere, emotional geprägte Beiträge wurden angemessen gewichtet, um eine verzerrungsfreie Auswertung sicherzustellen. Die Kombination aus gruppenspezifischer Betrachtung und individueller Gesprächsdynamik trägt zu einer fundierten und differenzierten Analyse bei.

Fazit

Die Gesprächsdynamiken spiegeln nicht nur unterschiedliche Rollenverständnisse, sondern auch variierende Kommunikationsstile und Reflexionstiefen wider. Sie verdeutlichen, dass qualitative Forschung neben inhaltlicher auch methodische Sensibilität erfordert, um die Vielfalt subjektiver Sichtweisen im organisationalen Wandel angemessen abzubilden.

4.5 Herausforderungen und Kontextbedingungen

Die Analyse zeigt, dass Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen mit vielfältigen Herausforderungen verbunden sind. Diese betreffen strukturelle Rahmenbedingungen, kommunikative Defizite, organisationale Besonderheiten sowie individuelle Reaktionen der Beteiligten.

Widerstand entsteht häufig durch Unsicherheit, Kontrollverlust und mangelnde Teilhabe. Mitarbeitende berichten von unklaren Entscheidungen, emotionaler Überforderung und unzureichender Kommunikation. Polarisierungen im Team, stille Ablehnung oder Rückzug sind typische Erscheinungsformen. Gleichzeitig beeinflussen Machtstrukturen, Berufsgruppenidentität und die hohe Eigenständigkeit in Spitälern die Veränderungsdynamik erheblich.

Ein zentrales Problem stellt die Kommunikation dar: Häufig mangelt es an Klarheit, Transparenz und zeitlicher Abstimmung. Entscheidungen werden als top-down wahrgenommen, was Misstrauen und Frustration verstärkt. Die Interviews belegen, dass verspätete oder widersprüchliche Informationen Widerstände zusätzlich verstärken.

Diese empirischen Beobachtungen bestätigen zentrale theoretische Annahmen: So betonen Oreg et al. (2018) sowie Maurer (2010) die Rolle emotionaler Reaktionen auf Veränderung und die Bedeutung psychologischer Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Kontrolle und Zugehörigkeit. Veränderung wird nicht allein rational gesteuert, sondern auch durch Beziehungserfahrungen und Wahrnehmungen geprägt.

Darüber hinaus zeigen sich gruppenspezifische Unterschiede: Während Mitarbeitende vor allem emotionale Sicherheit und Einbindung betonen, fokussieren Führungskräfte auf strategische Steuerung und Selbstreflexion. Beratende bringen eine systemische Perspektive ein und weisen auf verdeckte Dynamiken hin. Ein integriertes Verständnis dieser Perspektiven ist entscheidend, um kontextsensible Strategien zur Gestaltung von Wandel zu entwickeln.

Fazit

Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen erfordern mehr als strukturelle Planung. Entscheidend sind eine klare Kommunikation, kontextsensible Führung und das Verständnis gruppenspezifischer Dynamiken. Nur so lassen sich Widerstände wirksam adressieren und nachhaltige Veränderungen gestalten.

4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchung hat zentrale Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen im Gesundheitswesen herausgearbeitet. Erfolgreiche Führung erfordert ein komplexes Zusammenspiel fachlicher, sozialer und methodischer Fähigkeiten. Besonders wichtig sind Prozess- und Veränderungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Selbstreflexion.

Die Analyse zeigt die essenzielle Rolle von Klarheit, Transparenz und empathischer Verständnissicherung für Akzeptanz und Umgang mit Widerständen. Die aktive Einbindung und partizipative Gestaltung durch Mitarbeitende steigern Motivation und Bereitschaft, Wandel mitzutragen.

Herausforderungen ergeben sich durch den stufenweisen Wissensvorsprung der Führungskräfte, den konstruktiven Umgang mit Widerstand und die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Selbstreflexion. Ein integrativer Führungsstil, der diese Aspekte mit externen Impulsen verbindet, gilt als besonders wirksam.

Die differenzierte Betrachtung der Perspektiven von Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratenden zeigt trotz grundlegender Übereinstimmungen markante Unterschiede in der Schwerpunktsetzung. Beratende betonen systemische und moderierende Kompetenzen, Führungskräfte fokussieren auf operative Umsetzung und flexible Steuerung, Mitarbeitende legen Wert auf empathische, transparente Kommunikation und wertschätzende Einbindung.

Zusätzlich spiegeln die Ergebnisse spezifische Herausforderungen wider, die durch die Besonderheiten des Gesundheitswesens bedingt sind: komplexe Hierarchien, hohe Autonomie der Berufsgruppen sowie emotionale und organisationale Rahmenbedingungen beeinflussen Wahrnehmung und Management von Widerstand massgeblich.

Diese Befunde bilden die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage und liefern wertvolle Hinweise für kontextspezifische Führungsstrategien im Gesundheitswesen.

4.7 Beantwortung der Fragestellung

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Welche Schlüsselkompetenzen benötigen Führungskräfte im Schweizer Gesundheitswesen, um Widerstand in Veränderungsprozessen frühzeitig zu erkennen und diesem wirksam zu begegnen?

Die empirische Analyse hat gezeigt, dass Führungskräfte ein umfassendes Kompetenzprofil benötigen, das sowohl fachliche als auch soziale und methodische Fähigkeiten umfasst. Zentral ist die Fähigkeit, Veränderungsprozesse proaktiv zu gestalten und Widerstände nicht nur zu erkennen, sondern konstruktiv zu nutzen.

Insbesondere die frühzeitige Wahrnehmung und adäquate Früherkennung von Widerstand erfordern ein sensibles Gespür für die vielfältigen Erscheinungsformen und Ursachen, die von Unsicherheiten über emotionale Ängste bis hin zu gruppendynamischen Prozessen reichen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, diese Signale systematisch zu erfassen und die dahinterliegenden Bedürfnisse und Befürchtungen der Mitarbeitenden zu verstehen.

Die Kommunikationskompetenz, bestehend aus klarer, transparenter und empathischer Kommunikation sowie einer strategischen Informationsplanung, ist ein weiterer Schlüssel, um Akzeptanz zu schaffen und Widerstand frühzeitig zu entschärfen. Die persönliche Ansprache und der offene Dialog auf Augenhöhe fördern Vertrauen und stärken die emotionale Bindung zum Veränderungsprozess.

Zudem ist die Einbindung und aktive Partizipation der Mitarbeitenden essenziell, um Motivation und Engagement zu erhöhen. Führungskräfte sollten mit partizipativen Methoden arbeiten und individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, um ein positives Veränderungsklima zu schaffen.

Die Reflexion und Selbstführung der Führungspersonen spielen eine unterstützende Rolle: Eine bewusste Selbstreflexion der eigenen Stärken und Schwächen, ein konstruktiver Umgang mit Widerstand und die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen, sind entscheidend, um Führung im Wandel wirksam zu gestalten.

Nicht zuletzt wurde deutlich, dass die spezifischen Rahmenbedingungen im Schweizer Gesundheitswesen - etwa die komplexen Hierarchien, die hohe Eigenständigkeit der Berufsgruppen sowie kulturelle und organisationale Besonderheiten - die Anforderungen an Führungskompetenzen prägen und kontextspezifische Anpassungen erfordern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungskräfte im Schweizer Gesundheitswesen, um Widerstand frühzeitig zu erkennen und wirksam zu begegnen, über ein integriertes Kompetenzprofil verfügen müssen, das Wahrnehmungsfähigkeit, kommunikative Stärke,

partizipative Gestaltungskompetenz sowie reflektierte Selbstführung umfasst und dabei die spezifischen Kontextbedingungen berücksichtigt.

4.8 Kritische Würdigung, Limitationen und Ausblick

Die vorliegende Arbeit leistet einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen im schweizerischen Gesundheitswesen. Durch die Kombination eines qualitativen Forschungsansatzes mit einem differenzierten Gruppenvergleich konnten vielfältige Perspektiven von Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratenden umfassend erfasst und analysiert werden. Insbesondere die Einbindung der drei relevanten Handlungsperspektiven und die systematische qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) stärken die Aussagekraft der Ergebnisse.

Trotz dieser Stärken sind einige Limitationen zu berücksichtigen. Die Stichprobengrösse von neun Expert*innen ist zwar für qualitative Forschung angemessen, limitiert jedoch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf das gesamte Gesundheitswesen. Zudem besteht durch die Auswahl der Interviewpartner*innen aus der Deutschschweiz eine regionale Beschränkung, die weitere Untersuchungen in anderen Sprachregionen oder internationalen Kontexten notwendig macht.

Methodisch wäre eine weitere Vertiefung durch Triangulation mit quantitativen Daten oder Fallstudien denkbar, um die empirischen Befunde breiter abzusichern und zu validieren. Auch eine längsschnittliche Betrachtung von Veränderungsprozessen könnte wertvolle Einblicke in dynamische Entwicklungen und Kompetenzerfordernisse liefern.

Zukünftige Forschung sollte insbesondere die Wirkmechanismen von Führungsinterventionen zur Widerstandsbewältigung sowie den Einfluss organisationaler und kultureller Rahmenbedingungen vertiefend untersuchen. Zudem wäre die Entwicklung praxisorientierter Instrumente zur Früherkennung von Widerstand und zur Unterstützung von Führungskräften wünschenswert.

5 Fazit & Handlungsempfehlungen

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen und leitet praxisnahe Folgerungen ab. Im Fokus steht der Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen sowie die Rolle von Führungskompetenzen. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für Führungskräfte formuliert und ein Ausblick auf zukünftige Forschungs- und Praxisfelder gegeben.

5.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Die qualitative Analyse verdeutlicht: Wirksame Führung in Veränderungsprozessen des schweizerischen Gesundheitswesens erfordert weit mehr als fachliches Wissen. Entscheidend sind kommunikative, reflexive und partizipative Kompetenzen. Widerstand ist dabei nicht nur Herausforderung, sondern Indikator für ungelöste Spannungen – und Potenzial für Entwicklung. Frühzeitige Wahrnehmung, empathische Kommunikation und die konsequente Einbindung der Mitarbeitenden erweisen sich als zentrale Erfolgsfaktoren.

Gleichzeitig zeigen sich in der Perspektive von Mitarbeitenden, Führungskräften und Beratern unterschiedliche Schwerpunkte, die zusammengenommen ein ganzheitliches Bild erfolgreicher Führung im Wandel ergeben. Ihre Integration ist zentral, um den komplexen Herausforderungen des Gesundheitswesens angemessen zu begegnen.

5.2 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Die vorliegende Analyse zeigt, dass Führungskräfte im Gesundheitswesen mit vielfältigen Herausforderungen im Umgang mit Widerstand und der Einbindung von Mitarbeitenden konfrontiert sind. Auf Basis der empirischen Erkenntnisse lassen sich folgende zentrale Empfehlungen ableiten, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten:

Frühzeitige und klare Kommunikation

Führungskräfte sollten Veränderungsprozesse frühzeitig und transparent kommunizieren. Eine klare, nachvollziehbare und zielgruppengerechte Informationsweitergabe reduziert Unsicherheiten, beugt Gerüchten vor und fördert die Akzeptanz. Dabei ist es wichtig, den Mitarbeitenden die Gründe für Veränderungen verständlich zu vermitteln und eine offene Dialogkultur zu etablieren.

Sensibles Wahrnehmen und Ansprechen von Widerstand

Widerstand ist ein natürlicher Bestandteil von Veränderungsprozessen und sollte nicht als Störung, sondern als wichtige Informationsquelle betrachtet werden. Führungskräfte sind

gefordert, Widerstand frühzeitig zu erkennen, ernst zu nehmen und konstruktiv in den Wandel einzubinden. Dabei hilft ein empathischer Umgang, der individuelle Ängste und Sorgen adressiert.

Partizipative Einbindung und Förderung von Mitgestaltung

Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden ist essenziell für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Führungskräfte sollten Strukturen schaffen, die Mitbestimmung ermöglichen, beispielsweise durch Arbeitsgruppen oder partizipative Formate. Dies stärkt die Handlungskompetenz und Motivation der Mitarbeitenden und fördert die Identifikation mit dem Wandel.

Selbstreflexion und flexible Führungshaltung

Führungskräfte sollten ihre eigene Rolle kontinuierlich reflektieren, ihre Stärken und Schwächen kennen und bereit sein, ihren Führungsstil an die situativen Anforderungen anzupassen. Die Fähigkeit, Verantwortung abzugeben und Mitarbeitende aktiv einzubinden, unterstützt eine agile und wirksame Führung im Change.

Nutzung externer Impulse und kollegialer Austausch

Externe Beratende und der kollegiale Austausch mit anderen Führungskräften können wertvolle Impulse geben und helfen, komplexe Situationen zu moderieren. Führungskräfte profitieren von methodischer Unterstützung und Reflexion, um Herausforderungen im Wandel erfolgreich zu meistern.

Schrittweises und nachhaltiges Vorgehen

Veränderungsprozesse sollten als längerfristige Vorhaben mit schrittweiser Umsetzung verstanden werden. Führungskräfte sollten flexibel auf unerwartete Entwicklungen reagieren und den Wandel in überschaubaren Etappen begleiten, um Überforderung zu vermeiden und nachhaltige Erfolge zu sichern.

5.3 Ausblick

Die vorliegende Arbeit liefert wichtige Einsichten in die Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen im Gesundheitswesen. Gleichzeitig zeigt sich, dass der komplexe und dynamische Kontext dieser Branche kontinuierliche Anpassungen und Weiterentwicklungen der Führungsstrategien erfordert.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten insbesondere die Wirkmechanismen spezifischer Führungsinterventionen im Umgang mit Widerstand vertiefen sowie die Wirkung organisationaler und kultureller Rahmenbedingungen detaillierter untersuchen. Längsschnittliche Studien wären hilfreich, um die Entwicklung von Kompetenzen und deren Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprozessen über die Zeit zu erfassen.

Für die Praxis empfiehlt sich eine verstärkte Förderung kommunikativer, reflexiver und partizipativer Fähigkeiten von Führungskräften. Zudem sollten passende Instrumente und Methoden zur frühzeitigen Identifikation von Widerstand sowie zur Unterstützung von Führungskräften in herausfordernden Change-Situationen weiterentwickelt und implementiert werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass erfolgreiche Führung im Wandel ein kontinuierlicher Lernprozess ist, der neben fachlicher Expertise auch emotionale Intelligenz und situative Flexibilität erfordert. Nur so können Führungskräfte die komplexen Herausforderungen im Gesundheitswesen meistern und nachhaltige Veränderung erfolgreich gestalten.

6 Literaturverzeichnis

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Bartunek, J. M. & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157–182. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London, New York, NY: Collier Macmillan; Free Press.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2004b). *Managing change. A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Cummings, T. G., Worley, C. G. & Donovan, P. (2020). *Organization development and change* (EMEA edition). Andover, Hampshire: Cengage.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Deutinger, G. (2017). *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen* (2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. Verfügbar unter: <http://www.springer.com/>
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3–4), 295–303. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3)
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt, New York: Campus Verlag.

- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (13., aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Drath, K. (2014). *Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ihre Teams stark macht* (1. Auflage). Freiburg: Haufe Lexware. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1716032>
- Elbe, M. (2017). Zyklische Führung: Die Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit. In C. von Au (Hrsg.), *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung* (SpringerLink Bücher, S. 21–37). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14668-9_2
- Faupel, S. & Süss, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change – An empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Follett, M. P. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Brothers.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *The Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11. Aufl.). Bern: Haupt.
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2016). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (5., erweiterte und aktualisierte Auflage). Bern, Stuttgart: Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management (Innovatives Management)*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.
- Grossmann, I., Huynh, A. C. & Ellsworth, P. C. (2016). Emotional complexity: Clarifying definitions and cultural correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(6), 895–916. <https://doi.org/10.1037/pspp0000084>
- Haken, H. & Schiepek, G. (2006). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe. Verfügbar unter: <http://www.social-net.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8017-1686-8>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hopfenbeck, W. (2002). *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen* (Redline Wirtschaft, 14. Aufl.). München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8>

- Kim, M., Beehr, T. A. & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kotter, J. P. (2011). *Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (W. Seidenschwanz, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt* (Lehrbuch). Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (Grundlagentexte Methoden, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Mack, O. J., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (Eds.). (2016). *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer. Retrieved from http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/1880510
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit* (P. Kruntorad, Übers.) (rororo rororo-Sachbuch, Bd. 17395, 17. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Matsumoto, D. (1989). Cultural influences on the perception of emotion. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(1), 92–105. <https://doi.org/10.1177/0022022189201006>
- Maurer, R. (2010). *Beyond the wall of resistance. Why 70% of all changes still fail - and what you can do about it* (Rev. ed.). Austin, Tex.: Bard Press.
- Myers, D. G., DeWall, C. N. & Schuster, B. (2023). *Psychologie* (4., vollständig überarbeitete Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nagel, E. (2021). *Glücksfall Widerstand. Vom produktiven Umgang mit ganz normalen Ausnahmen* (2. Auflage). Zürich: Versus.
- Oldhafer, M., Schneider, S., Beil, E., Schmidt, C. & Nolte, F. (Hrsg.). (2019). *Change Management in Gesundheitsunternehmen. Die geheime Macht der Emotionen in Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z. & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>

- Proksch, S. (2014). *Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35689-6>
- Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2017). Führungskompetenz bei Fusionen und Unternehmensübernahmen. In C. von Au (Hrsg.), *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung* (S. 125–141). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14668-9_8
- Pundt, A., Pundt, F. & Diekmann, C. S. (2020). Führung im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 1–15). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55213-7_68-1
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1975). *Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western electric Company, Hawthorne Works, Chicago* (16. printing). Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Rosenstiel, L. / Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel* (Innovatives Personalmanagement, 1st ed.). München: Franz Vahlen. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6991109>
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt* (UTB, 1. Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Rybnikova, I. & Lang, R. (2021). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (Springer eBook Collection, 2., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35543-2>
- Scarlett, H. (2019). *Neuroscience for Organizational Change. An Evidence-Based Practical Guide to Managing Change* (2nd ed.). London: Kogan Page Limited. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5796995>
- Schmid, B. (Hrsg.). (2024). *Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur Gemeinsam Gestalten* (Systemisches Management Series, 1. Auflage 2014). Freiburg: Schaffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:24-epflicht-3102087>
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135. <https://doi.org/10.5465/256304>
- Steinbuch, K. (1974). *Falsch programmiert. Über das Versagen unserer Gesellschaft in der Gegenwart und vor der Zukunft und was eigentlich geschehen müsste* (dtv, Bd. 598, Ungekürzte Ausg. 7. Aufl., 151.–160. Tsd.). München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Tannenbaum, R. (2009). *How to choose a leadership pattern* (*Harvard Business Review Classics*). Boston: Harvard Business Review Press. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5182687>
- Taylor, F. W. (1922). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. (The Principles of Scientific Management)* (29.–31. Tsd., Reprint 2019). Berlin, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1515/9783486747430>
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership. A critical perspective*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203558119>

- Trist, E. L. (2013). *Organizational choice (Routledge Library Editions)*. Hoboken: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203436325>
- Umlauf, T. (2021). *Was leistet Lewins Drei-Phasen-Modell in der digitalen Transformation aus der Perspektive der Organisationsentwicklung?* Masterarbeit, Technische Universität Kaiserslautern. Abgerufen am 13.02.2025 unter <https://kluedo.ub.rptu.de/frontdoor/index/index/docId/6254>
- Venus, M., Stam, D. & van Knippenberg, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667–690. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>
- Vroom, V. H. (1976). *Leadership and decision-making* (1. Aufl.). La Vergne: University of Pittsburgh Press. Verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=2039286>
- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459–482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung - 3-Phasen-Modell in Anlehnung an Lewin (1948)	14
Abbildung 2: Eigene Darstellung - Neuronale Prozesse im Change Management	20
Abbildung 3: Eigene Darstellung - Circumplexmodell in Anlehnung an Oreg et al. (2018).....	23
Abbildung 4: Eigene Darstellung - Drei Ebenen Modell in Anlehnung an Maurer (2010)	26

8 Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die Arbeit mit dem Titel "Widerstand als Chance - Die Rolle der Führung bei der Gestaltung erfolgreicher Veränderungsprozesse" selbst und selbständig verfasst habe und erkläre hiermit,

- dass ich im **untenstehenden Verzeichnis** alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Scispace]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoß gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
<i>AI-Assist MAXQDA</i>	<i>Alle Interviews</i>	<i>Paraphrasieren umfangreicher Segmente</i>
<i>AI-Assist MAXQDA</i>	<i>Alle Interviews</i>	<i>Subcodes vorschlagen</i>
<i>AI-Assist MAXQDA</i>	<i>Alle Interviews</i>	<i>Chatten mit codierten Segmenten: Inhalte zusammenfassen, Clusterbildung, zentrale Erkenntnisse</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Codierleitfaden</i>	<i>Entwicklung und Strukturierung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Ganze Thesis</i>	<i>Formulierung und Textoptimierung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Ganze Thesis</i>	<i>Finale Kürzung nach Zeichenvorgabe</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>Gliederung und Priorisierung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Kapitel 4 / Datenanalyse</i>	<i>Assistenz bei Basiscodierung und Subcodierung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Kapitel 4 / Datenanalyse</i>	<i>Unterstützung bei der Interpretation</i>
<i>Citavi</i>	<i>Quellen- und Literaturverzeichnis</i>	<i>Literaturverwaltung</i>
<i>DeepL</i>	<i>Ganze Thesis</i>	<i>Automatische Übersetzung von Forschungsartikeln von Englisch auf Deutsch.</i>
<i>DeepL-Write</i>	<i>Ganze Thesis</i>	<i>Formulierung und Textoptimierung</i>
<i>Übersetzungs-App "Schweizerdeutsch"</i>	<i>Alle Interviews</i>	<i>Dialekttranskription in Hochdeutsch</i>

Ort, Datum

Unterschrift (darf elektronisch sein):

9 Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Hinweis: Verwendeter Interviewleitfaden zur Durchführung der halbstrukturierten Expert*innen-Interviews

Interviewleitfaden: Führung und Widerstand in Veränderungsprozessen

Name: Nicole Kissling

Studiengang: Master of Advanced Studies - Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt 2024

Dauer: 60 Minuten

Ziel: Erhebung von Erfahrungen, Perspektiven und Empfehlungen zur Rolle der Führung in Veränderungsprozessen

Zielgruppen: Berater*innen (B), Führungspersonen (F), Mitarbeitende (M),

Einleitung (ca. 2 Minuten)

- Begrüssung und Vorstellung
- Erläuterung des Interviewziels:

"Ich möchte mit Ihnen über Ihre Erfahrungen in Veränderungsprozessen im Schweizer Gesundheitswesen sprechen. Insbesondere interessiert mich, wie Führungskräfte Widerstand frühzeitig erkennen und erfolgreich darauf reagieren können. Ihre Erfahrungen helfen, zentrale Kompetenzen für eine wirksame Führung in Veränderungsprozessen zu identifizieren."

- Hinweis zur Dauer:

"Das Gespräch wird etwa 60 Minuten dauern. Ihre Antworten sind vertraulich und fliessen anonymisiert in die Analyse ein."

- Schriftliches Einverständnis zur Tonaufnahme einholen

1. Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen (ca. 5 Min.)

- Können Sie kurz Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre Erfahrungen mit Veränderungsprozessen im Gesundheitswesen schildern?

-Welche Veränderungsprozesse haben Sie in den letzten Jahren begleitet oder selbst erlebt?

1. Ursachen von Widerstand (ca. 8 Minuten)

B: Welche Faktoren lösen Ihrer Meinung nach typischerweise Widerstand in Veränderungsprozessen aus? Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, in dem Widerstand entstanden ist und warum?

F: Gab es eine Veränderungssituation, in der Sie als Führungskraft deutlichen Widerstand erlebt haben? Welche Faktoren haben diesen Widerstand ausgelöst?

M: Haben Sie in einem Veränderungsprozess selbst Widerstand empfunden oder bei Kolleg*innen beobachtet? Was hat diesen Widerstand konkret ausgelöst?

2. Erkennen von Widerstand in Veränderungsprozessen (ca. 8 Minuten)

B: Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie Widerstand frühzeitig erkannt haben? Welche Signale waren ausschlaggebend? Wurden sie auch schon Widerstand überrascht? Können sie sich an retrospektiv an Signale erinnern welche sie ggf. übersehen haben?

F: Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie Widerstand frühzeitig erkannt haben? Welche Signale waren ausschlaggebend? Wurden sie auch schon Widerstand überrascht? Können sie sich an retrospektiv an Signale erinnern welche sie ggf. übersehen haben?

M: Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie Widerstand frühzeitig erkannt haben? Welche Signale waren ausschlaggebend? Wurden sie auch schon Widerstand überrascht? Können sie sich an retrospektiv an Signale erinnern welche sie ggf. übersehen haben?

3. Vorrorausschauender Umgang mit Widerstand (ca. 8 Minuten)

B: Gab es eine Situation, in der Widerstand durch frühzeitige Intervention von Führungskräften abgeschwächt oder gezielt aufgefangen wurde? Welche Massnahmen oder Strategien haben Sie als besonders wirksam erlebt?

F: Gab es eine Situation, in der Widerstand durch ihre frühzeitige Intervention abgeschwächt oder gezielt aufgefangen wurde? Welche Massnahmen oder Strategien haben Sie als besonders wirksam erlebt?

M: Gab es eine Situation, in der Widerstand durch die frühzeitige Intervention ihrer Führungskraft abgeschwächt oder gezielt aufgefangen wurde? Welche Massnahmen oder Strategien haben Sie als besonders wirksam erlebt?

4. Reaktiver Umgang mit Widerstand (ca. 8 Minuten)

B: Können Sie eine konkrete Situation schildern, in der starker Widerstand in einem Veränderungsprozess aufgetreten ist? Wie wurde dieser von der Führung bewältigt? Was hat gut funktioniert? Gab es Strategien die weniger erfolgreich waren?

F: Erinnern Sie sich an eine konkrete Situation, in der Sie als Führungskraft mit erheblichem Widerstand konfrontiert waren? Wie haben Sie darauf reagiert? Was hat gut funktioniert? Gab es Strategien die weniger erfolgreich waren?

M: Haben Sie in einem Veränderungsprozess einmal Widerstand empfunden oder wahrgenommen? Wie hat die Führung darauf reagiert? Was hat gut funktioniert? Gab es Strategien die weniger erfolgreich waren?

5. Schlüsselkompetenzen von Führungskräften (ca. 8 Minuten)

B: Können Sie eine konkrete Situation aus einem Veränderungsprozess schildern, in der eine Führungsperson besonders kompetent gehandelt hat? Welche spezifischen Kompetenzen oder Verhaltensweisen waren entscheidend?

F: Können Sie ein Beispiel aus Ihrer eigenen Erfahrung nennen, in dem Ihre Führungskompetenzen während eines Veränderungsprozesses besonders gefordert waren? Welche spezifischen Kompetenzen oder Verhaltensweisen waren dabei besonders entscheidend?

M: Erinnern Sie sich an eine Veränderungssituation, in der eine Führungsperson Sie besonders gut unterstützt hat? Was genau hat sie getan? Welche Kompetenzen und Verhaltensweisen waren aus Ihrer Sicht entscheidend?

6. Kommunikation (ca. 8 min)

B: Welche Rolle spielt die Kommunikation in Veränderungsprozessen aus Ihrer Sicht? Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, in dem die Kommunikation den Verlauf des Prozesses zum Guten/Schlechten beeinflusst hat?

F: Wie wichtig schätzen Sie Kommunikation als Führungskraft in Veränderungsprozessen ein? Können Sie eine Situation schildern, in der Kommunikation entscheidend für den Verlauf des Prozesses zum Guten/Schlechten war?

M: Haben Sie in einem Veränderungsprozess erlebt, dass die Kommunikation eine entscheidende Rolle gespielt hat? Inwiefern hat die Kommunikation den Verlauf des Prozesses zum Guten/Schlechten beeinflusst?

7. Theorien und Modelle (ca. 8 Minuten)

B: Inwiefern haben sich theoretische Kenntnisse von Change Prozessen und Widerstand für sie als hilfreich und nützlich erwiesen? Welche Modelle oder Erkenntnisse sind für sie persönlich besonders nennenswert?

F: Inwiefern haben sich theoretische Kenntnisse von Change Prozessen und Widerstand für sie als hilfreich und nützlich erwiesen? Welche Modelle oder Erkenntnisse sind für sie persönlich besonders nennenswert?

M: Inwiefern haben sich theoretische Kenntnisse von Change Prozessen und Widerstand für sie als hilfreich und nützlich erwiesen? Welche Modelle oder Erkenntnisse sind für sie persönlich besonders nennenswert?

8. Reflexion und Abschlussfragen (ca. 8 Minuten)

B: Wenn Sie auf einen besonders herausfordernden Veränderungsprozess zurückblicken, welche zentrale Erkenntnis haben Sie daraus gewonnen?

F: Gibt es eine Veränderungssituation, aus der Sie eine wichtige Lektion gelernt haben, die Sie anderen Führungspersonen weitergeben würden?

M: Gibt es ein Schlüsselerlebnis aus einem Veränderungsprozess, das Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben ist? Was würden Sie Führungskräften diesbezüglich raten?

Zusammenfassung & Dank

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre wertvollen Einblicke! Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Anhang B: Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung zur Teilnahme am wissenschaftlichen Projekt im Rahmen eines Leistungsnachweises in der Weiterbildung Master of Advanced Studies (MAS) Thesis

Titel des Weiterbildungsprogramms:
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt
Kontaktperson: Nicole Kissling / nicole@yetnet.ch / 079 657 38 68

Informationen zum Forschungsprojekt

Kurze Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale

Projektbeschreibung (Zweck)	Im Rahmen dieser Masterarbeit wird die Rolle von Führungskräften bei der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen untersucht, insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit Widerstand. Ziel ist es, durch Experteninterviews im Gesundheitswesen fundierte Einblicke zu gewinnen und mögliche Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten aus der Praxis im Gesundheitswesen und der Literatur herauszuarbeiten.
Beteiligte	Berater, Führungskräfte und Mitarbeitende aus dem Schweizer Gesundheitswesen, die kürzlich an einem Veränderungsprozess beteiligt waren.
Methode (Vorhaben)	Qualitative Experteninterviews/Leitfadeninterviews

Teilnahme

Ihre Teilnahme umfasst ein qualitatives Interview von etwa 45 bis 60 Minuten, das als Audioaufnahme festgehalten wird. Dabei werden Ihnen Fragen zu den Schlüsselqualifikationen von Führungskräften in Veränderungsprozessen sowie zum Umgang mit Widerstand gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an diesem wissenschaftlichen Projekt ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen. Sind die Daten bereits anonymisiert, kann keine Verbindung mehr zu Ihnen hergestellt werden.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen des wissenschaftlichen Projektes gesammelten Daten werden nur für dieses Projekt genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und sämtliche Rohdaten werden nach Abschluss des Projektes (spätestens nach 2 Jahren) gelöscht.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zum wissenschaftlichen Projekt zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe meine Einwilligung an diesem Projekt teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieses Projektes gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum

Anhang C: Codierleitfaden

Hinweis: Der folgende Codierleitfaden enthält die theoriebasiert entwickelten Hauptkategorien mit Definitionen, Kodieranweisungen, Regeln und Ankerbeispielen. Er bildete die Grundlage für die deduktive Analyse.

Hauptkategorie	Definition	Kodieranweisung	Codierregeln	Ankerbeispiel
1. Wahrnehmung & Früherkennung von Widerstand	Beschreibt die Fähigkeit, frühe Anzeichen von Widerstand zu erkennen und deren Ursachen zu reflektieren	Stellen in denen über Beobachtungen, Signale oder Gefühle gesprochen wird, die auf beginnenden Widerstand hinweisen.	Nur Aussagen codieren, die sich auf erste Anzeichen von Widerstand beziehen (z. B. Rückzug, Ironie, Unruhe, Schweigen). Keine expliziten Massnahmen – diese gehören zu Kategorie 2.	"Man hat gemerkt, dass sie plötzlich viel stiller wurde und kaum noch mitdiskutiert hat."
2. Umgang mit Widerstand (strategisch & operativ)	Beinhaltet Strategien und Handlungen, mit denen Widerstand vor, während oder nach seiner Entstehung begegnet wird.	Aussagen zu Methoden, Verhalten oder Strategien zur aktiven Auseinandersetzung mit Widerstand.	Nur Aussagen codieren, die eine konkrete Reaktion, Strategie oder Handlung gegenüber Widerstand beschreiben. Nicht codieren, wenn lediglich Ursachen benannt werden (Kategorie 1 oder 8).	"Wir haben das Team direkt einbezogen und die kritischsten Personen in Kleingruppen eingebunden."
3. Schlüsselkompetenzen von Führungskräften	Persönliche, emotionale und soziale Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen, um Change-Prozesse zu gestalten.	Alle Passagen, in denen explizit oder implizit Kompetenzen wie Empathie, Entscheidungsstärke etc. thematisiert werden.	Nur Aussagen codieren, die spezifische Kompetenzen (z. B. Empathie, Reflexion, Entscheidungskraft) benennen oder beschreiben. Keine allgemeinen Aussagen zu	"Ich musste zuerst für mich selbst klären, ob ich hinter der Veränderung stehe."

Hauptkategorie	Definition	Kodieranweisung	Codierregeln	Ankerbeispiel
			Führungsverhalten (Kategorie 7).	
4. Veränderungskompetenz & Change-Wissen	Fachliches Wissen und übergeordnetes Verständnis von Veränderungsprozessen und deren Dynamiken.	Aussagen, in denen auf theoretisches Wissen, Prozessverständnis oder methodische Modelle Bezug genommen wird.	Nur Aussagen codieren, die auf Modelle, Methoden oder systematisches Veränderungswissen verweisen. Keine reinen Erfahrungswerte (Kategorie 9) oder Kontextinfos (Kategorie 8).	"Ich habe das Lewin-Modell als Grundlage genommen, um die Phase des Auftauens bewusst zu gestalten."
5. Mitarbeitereinbindung & Motivation	Umfasst Massnahmen zur aktiven Beteiligung und Motivation von Mitarbeitenden im Veränderungsprozess.	Codiert werden Aussagen über Mitgestaltung, Einbindung, Feedbackprozesse oder Motivation der Mitarbeitenden.	Nur Aussagen codieren, in denen Partizipation, Motivation oder aktive Einbindung klar thematisiert wird. Nicht codieren, wenn es nur um Kommunikation geht (Kategorie 6).	"Indem wir das Team mitgestalten liessen, haben wir viel weniger Ablehnung erlebt."
6. Kommunikationskompetenz	Betrifft die Fähigkeit, Inhalte zielgerichtet, empathisch, transparent und situationsgerecht zu kommunizieren.	Alle Aussagen zur Art, Qualität, Zeitpunkt oder Wirkung von Kommunikation im Veränderungsprozess.	Nur Aussagen codieren, die sich explizit auf Kommunikationsverhalten, Timing, Inhalt oder Wirkung von Kommunikation beziehen. Keine Führungsreflexion (Kategorie 7).	"Die Info kam zu spät – da war die Stimmung schon gekippt."
7. Reflexion, Führungsverständnis & Rolle	Reflexion des eigenen Führungsverständnisses, Rollenklärung sowie Authentizität im Umgang mit Veränderungen.	Passagen, in denen Führungsrolle, Haltung, Identität oder Selbstverständnis in Bezug auf	Nur Aussagen codieren, in denen die Rolle, das Selbstbild oder das Verständnis der eigenen	"Als Führungsperson musst du wissen, wer du im Prozess bist – Coach, Entscheider oder Begleiter."

Hauptkategorie	Definition	Kodieranweisung	Codierregeln	Ankerbeispiel
		Change thematisiert werden.	Führungsfunktion reflektiert wird.	
8. Kontextbedingungen im Gesundheitswesen	Strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen, die auf den Umgang mit Widerstand und Veränderung einwirken.	Aussagen über strukturelle Zwänge, Systemlogiken, Ressourcenmangel oder interprofessionelle Dynamiken.	Nur Aussagen codieren, in denen strukturelle Rahmenbedingungen (z. B. Hierarchie, Ressourcen, Kultur) explizit benannt werden. Keine subjektiven Erfahrungen (Kategorie 9).	"Wir hatten enormen Zeitdruck durch Personalmangel – das hat alle Change-Vorhaben beeinflusst."
9. Führungserfahrungen & Praxisbeispiele	Konkrete Beispiele aus der Praxis, die positives oder negatives Führungsverhalten im Change-Kontext zeigen.	Aussagen, in denen Erfahrungen, Beispiele, Erfolge oder Misserfolge konkret geschildert werden.	Nur Aussagen codieren, die konkrete Change-Situationen aus der Praxis beschreiben. Keine allgemeinen Reflexionen über Führung oder Theorie (Kategorie 7 oder 10).	"Bei der Einführung neuer Abläufe haben zwei aus dem Team offen blockiert – das war ein Lernmoment."
10. Theorie-Praxis-Transfer	Anwendung von theoretischem Wissen in der praktischen Gestaltung von Veränderungsprozessen.	Passagen, in denen explizit Theoriebezug, Modelle oder wissenschaftliches Know-how reflektiert werden.	Nur Aussagen codieren, in denen theoretische Modelle oder Erkenntnisse reflektiert und mit der Praxis verbunden werden. Keine rein praktische Beschreibung (Kategorie 9).	"Aus der A&O-Psychologie kenne ich das Modell der psychologischen Sicherheit – das hilft mir in Teams."

Anhang D: Kategoriensystem – Hauptkategorien

Hinweis: Die folgende Übersicht zeigt das in MAXQDA erstellte Codesystem mit den zehn deduktiv entwickelten Hauptkategorien. Diese basieren auf dem im Vorfeld der Analyse theoretisch hergeleiteten Codierleitfaden und dienen als Grundlage für die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse.

▼ Codes	1176
> Schlüsselkompetenzen von Führungskräften	107
> Wahrnehmung & Früherkennung von Widerstand	151
> Umgang mit Widerstand (strategisch & operativ)	145
> Mitarbeiterereinbindung & Motivation	102
> Kommunikationskompetenz	172
> Veränderungskompetenz & Change-Wissen	102
Reflexion, Führungsverständnis & Rolle	153
Führungserfahrungen & Praxisbeispiele	63
Theorie-Praxis-Transfer	29
Kontextbedingungen im Gesundheitswesen	74
Zitierfähige Stellen	78
Sets	0
Paraphrasierte Segmente	162

Anhang E: Kategoriensystem – Subkategorien

Hinweis: Die folgende Übersicht zeigt die im Verlauf der Analyse induktiv aus dem Datenmaterial entwickelten Subkategorien, welche die deduktiven Hauptkategorien differenzieren und vertiefen. Sie wurden entlang wiederkehrender inhaltlicher Muster und thematischer Verdichtungen in MAXQDA ergänzt.

Codes		1176
▼ Schlüsselkompetenzen von Führungskräften		0
Prozess- & Veränderungskompetenz		40
Reflexion & Selbstführung		23
Empathie & Achtsamkeit		22
Kommunikationskompetenz		16
Partizipationsförderung		6
Sonstiges		0
▼ Wahrnehmung & Früherkennung von Widerstand		0
Polarisierung & Stimmungsmache		35
Rückzug & passive Verweigerung		26
Mangelndes Verständnis		20
Unsicherheit & Fantasien		19
Status- und Kompetenzbedenken		19
Fehlende Einbindung & Mitbestimmung		18
Informationsdefizite & Überflutung		10
Zeitdruck & mangelnde Vorbereitung		2
Sonstiges		2
▼ Umgang mit Widerstand (strategisch & operativ)		0
Negativer Umgang mit Widerstand		29
Kontinuierliche Kommunikation & aktives Zuhören		26
Aktive Auseinandersetzung & Klärung der Ursache		24
Einbindung kritischer Stimmen		21
Aktiver Miteinbezug / Partizipation		16
Begleitung im Veränderungsprozess		12
Zeit & Planungssicherheit		9
Akzeptanz von personeller Klärung		8
▼ Mitarbeitereinbindung & Motivation		0
Partizipative Gestaltung		41
Motivation durch Wertschätzung und Anerkennung		19
Transparenz als Grundlage für Motivation		18
Individuelle Berücksichtigung		14
Mangelnde Einbindung & Motivation		9
Sonstiges		1
▼ Kommunikationskompetenz		0
Klarheit und Transparenz		73
Ungünstige Kommunikationsmuster		37
Empathie und Verständnissicherung		18
Strategische Ueberlegungen		16
Authentizität und Glaubwürdigkeit		14
Dialogorientierung und Feedbackkultur		14
▼ Veränderungskompetenz & Change-Wissen		0
Erfahrungsbasiertes Change-Wissen		31
Strategisches Denken und Organisationsverständnis		19
Situatives und adaptives Vorgehen		15
Mensch im Zentrum des Wandels		15
Theoretisches Verständnis und Lerntransfer		14
Einfluss kultureller und organisationaler Faktoren		7
Sonstiges		1
Reflexion, Führungsverständnis & Rolle		153
Führungserfahrungen & Praxisbeispiele		63
Theorie-Praxis-Transfer		29
Kontextbedingungen im Gesundheitswesen		74
Zitierfähige Stellen		78
Sets		0
Paraphrasierte Segmente		162

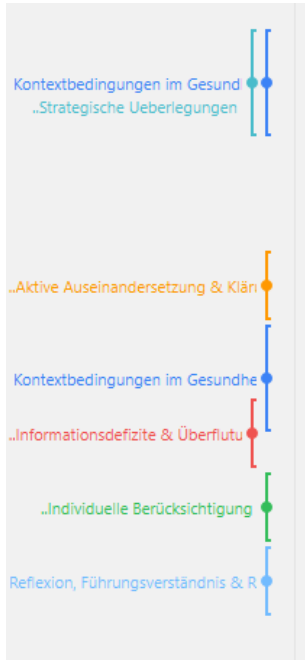
Anhang F: Codier-Beispiele aus MAXQDA

Hinweis: Die folgenden Beispiele aus MAXQDA zeigen exemplarisch die Anwendung des Codierleitfadens. Sie stammen aus verschiedenen Interviews und illustrieren die systematische Zuordnung relevanter Aussagen zu den Haupt- und Subkategorien. Alle personenbezogenen Angaben wurden anonymisiert.

Beispiel aus Interview F1 (Führungsperson) – Themenschwerpunkt: Widerstand & Transformation

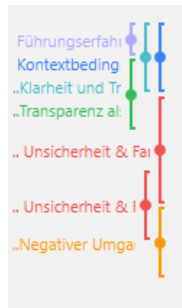
59 **B:** Ja, ich glaube wirklich: Erkläre, warum! Beziehe die Leute ein! Mitarbeiter, die gewisse Mitgestaltungsmöglichkeiten oder in der Handlungskompetenz gestärkt sind, sind eher bereit, mitzumachen. Hab offene Ohren.! Aushalten, aushalten, aushalten! Nicht persönlich nehmen.! Einen Change nicht sofort über den Haufen schmeissen wenn erster Widerstand kommt. Sondern im Team transparent machen. "Hey, das ist jetzt drei Monate. Wir machen jetzt das, dann schauen wir es an und schauen, ob wir es anpassen müssen. Und auch klar kommunizieren und sagen, wir gehen nicht zurück zum Null. Wir passen an, wenn es Anpassung braucht. Aber das, was war, ist vorbei. Und jetzt transformieren wir das und schauen, in welche Richtung wir es weiter transformieren müssen. Ich glaube, wenn der Mensch zurückkehren kann auf die Ausgangssituation, macht er es. Und wenn du von Anfang an ganz klar sagst, das stoppen wir nicht mehr auf, weil, das ist der Grund, warum. Vielleicht ist es noch nicht die Lösung, die super ist, dann arbeiten wir daran. Und du musst das verbindlich einhalten. Du kannst nicht nach drei Monaten nichts machen. Sonst kommt das Team und sagt, du spinnst. Aber der Transformationen Zeit geben, ganz klar sagen, dann schauen wir es wieder an, dann adaptieren wir. Wenn es eine Adaptation braucht, dann gehen wir nicht mehr zurück zum Alten. Sie müssen eine Verbindlichkeit und Verlässlichkeit haben. Ich glaube, das ist ganz, ganz wichtig (...)

Beispiel aus Interview B3 (Beratung) – Themenschwerpunkt: Rollendifferenzierung & Gruppendynamik



31 **B:** Ja, da kannst du natürlich in das Detail gehen..Sozial-psychologische Gruppendynamiken, die irgendwo mitspielen. Das ist, was ich vorhin gesagt habe, das ist als Dritter oder Externer sehr schwierig. Entweder hast du ein Gefühl dafür, dass es relativ schnell geht. Sonst bist du darauf angewiesen, dass eine Linienvorgesetzte diese Dynamiken eben etwas kennt. Und dann auch, nicht despektierlich gemeint, auch ihre einzelnen Pappenheimer etwas kennt. Dass man sich dessen bewusst ist. Aber ich glaube nicht, dass du im Vorfeld unglaublich viel initiieren musst. Du musst dir bewusst sein, was in der Dynamik deines Teams passieren kann. Und du musst wissen, was das Grundbedürfnis ist, das das Team hat, in einer grösseren Population. Wenn du bei 25 Leuten auf jede individuell eingehst, dann kannst du wieder von Anfang an beginnen. So viele Ressourcen hat niemand um einen Veränderungsprozess initiieren zu können. Und dann ist schon das, was du gesagt hast; es ist das Antizipieren (...) Ein Gefühl haben dafür, was passieren kann (...). Was macht eine Info mit einer Gruppe von Leuten? Und welche Rolle hat dann vielleicht das Teammitglied A, der immer positiv ist, den du dir zum Nutzen machen kannst, als Träger, als Teiler eines Veränderungsprozesses, die das mitträgt und mittreibt? Welche Rolle hat die Führungskraft? Ist sie eher der Motivator? Ist sie im Gegensatz dazu vielleicht sogar diejenige, die bremsen muss? Extrem situativ abhängig von der Art der Veränderung, die initiiert wird.


Beispiel aus Interview F3 (Führungsperson) – Themenschwerpunkt: Kommunikation & Unsicherheit



13

B: Widerstand kam fast bei allen Change-Prozessen. Das Hauptthema ist immer Information und Kommunikation. Und auch die fehlende Strategie. Die Menschen, die in einem solchen System arbeiten, müssen Orientierung haben. Ich versuche es immer mit einem Säulenprinzip zu erklären. Man muss auf sicheren Säulen stehen können. Wenn diese Säulen nicht bekannt sind, dann werden die Menschen unsicher. Dann ist das Problem, dass die Fantasien, die entstehen zusätzlich Unsicherheit und Widerstände hervorrufen. Wenn die Menschen nicht wissen, wohin es geht, gibt es Widerstand. Das ist der Hauptaspekt. Und ich würde es unterschreiben; das ist bei jedem Change-Prozess dasselbe.

Beispiel aus Interview B1 (Beratung) – Themenschwerpunkt: Vertrauen & strategische Kommunikation

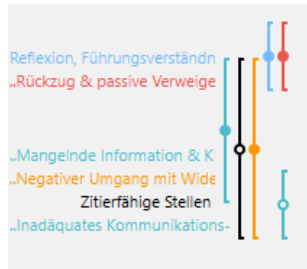


51 **B:** Hmm (...) das bekomme ich tatsächlich nicht viel mit weil ich in der Beraterrolle bin. In den Workshops komme ich sehr viel mit rüber, wie z.B. in einem Geschäftsleitungsworkshop. Es gibt verschiedene Abteilungen und Abteilungsleiter. Je nachdem, wie erzählt wird oder wie die Kontaktperson die Leute vorstellt, merke ich schon, dass sie nicht so freudig dabei sind. Oder sie torpediert, weil sie Angst hat, dass die Abteilung aufgelöst wird. Ich habe eher selten erlebt, dass Führungsverantwortlich vorausschauend gewisse Dinge (...) Meistens ist es wirklich noch recht schockierend, weil gewisse Basics fehlen. Z.B. müsste man klar orientieren. Alle diese Menschen müssen sich jederzeit klar auf einer Zeitlinie orientieren können. Das ist das Mindeste, was man machen kann. Man kann sagen, man wisse es noch nicht. Wir nehmen uns zwei Monate Zeit, bis wir das und das wissen wollen. Dann werden wir euch kommunizieren, was und was. Das ist auch eine Orientierung. Aber nichts geht wie nicht!

Beispiel aus Interview M2 (Mitarbeitende) – Themenschwerpunkt: Empathie, Körpersprache & Authentizität

49 **B:** Ich glaube, es ist allgemein gehalten. Ich finde es immer gut, wenn man als Führung die Dinge beim Namen nennt, und nicht um einen heißen Brei spricht, oder versucht, das hochdiplomatisch rüberzugeben (...). Hier finde ich: "Benennt das Kind beim Namen, bleibt einfach und sagt die Fakten, legt es auf den Tisch". Dann kann man miteinander auf Augenhöhe sprechen. Ich finde, das bringt immer etwas, egal ob es ein Change ist oder nicht. Oder ob man einen Konflikt hat, das ist sicher etwas, das einem immer weiterbringt. Ich denke "das auf Augenhöhe" begegnen, dass es nicht so direktiv ist, dass man in diesen Prozessen mit einbezogen wird, das finde ich schon wichtig. Und dass man auch das "Ehrliche", das habe ich geschätzt, wenn man gehört hat, dass auch die Führung nicht immer alles gut findet, was sie hier durchboxen muss. Plötzlich sitzt man zusammen wieder im Boot. (Das Authentische?) Genau. Es gibt plötzlich ein Zusammen, ein Mitgefühl, eine Empathie füreinander. So a la "Stimmt, sie finden vielleicht auch nicht alles gut. Die müssen auch etwas durchbringen, wo sie vielleicht auch nicht überall dahinter stehen können". Ich glaube, die ganze Kommunikation, wie aber auch die nonverbale Kommunikation, der Gesichtsausdruck, was passiert, wie ist die Körperhaltung, was geht hier noch so nebensächlich? Siehst du ein Augenrollen irgendwo? Oder sitzen sie so hier ((verschränkt die Arme vor der Brust))? Das ist dann auch schwierig. Wenn Widerstand kommt und sie sitzen dann auch so da ((verschränkt erneut die Arme)). Genau. Ich glaube, das sind die Geschichten.

Beispiel aus Interview M3 (Mitarbeitende) – Themenschwerpunkt: Rückzug & fehlende Information



Reflexion, Führungsverständnis
„Rückzug & passive Verweigerung“

„Mangelnde Information & Kommunikation“
„Negativer Umgang mit Widerstandsfähigen Stellen“
„Inadäquates Kommunikationsverhalten“

59 **B:** Ähm (5). Manchmal ziehe ich mich zurück. Bei mir ist es immer ein wenig unterschiedlich. Manchmal ziehe ich mich zurück oder gebe ein paar kritische Inputs oder stelle Fragen. In dem aktuellen Fall, den wir im Moment haben, weichen die Führungspersonen extrem aus und geben keine klaren Informationen (....) Bis anhin sprechen sie die Mitarbeitenden nicht wirklich darauf an. Sie lassen es einfach ein wenig unter den Tisch brodeln und sagen, sie geben zu einem bestimmten Zeitpunkt Informationen. Aber dieser ist nicht definiert.

