

Widerstände in Veränderungsprozessen und wie es doch gelingen kann

Auf einer Fachtagung zum Thema „Umstrukturierung im Unternehmen“ wurde in Workshops die Thematik Widerstände näher beleuchtet. Die Kernfrage dabei war, wodurch Widerstände in Organisationen entstehen und welche Verhaltensmuster der Beteiligten bzw. Verantwortlichen dazu beitragen. Der Lösungsansatz beschäftigt sich mit der Frage, welche strategischen, strukturellen und kulturellen Überlegungen notwendig sind, um konstruktiv mit den Widerständen umzugehen und die Ziele dabei nicht aus dem Auge zu verlieren.

Neben den hinlänglich bekannten Stellschrauben für Optimierungen (Kosten, Qualität und Geschäftsprozessen) wird der Faktor Zeit eine zunehmend wichtige Größe im Rahmen von Veränderungen oder Umstrukturierungen der Unternehmen.

Prognosen sagen, die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens hängt in sehr starkem Maße davon ab, dass die Lern- und Änderungsgeschwindigkeit mindestens so groß ist, wie das Tempo der Veränderung des Unternehmensumfeldes.

Zielsetzung vieler Unternehmen ist dadurch, eine nachhaltig bessere, schnellere Anpassung an neue, sich laufend verändernde Umfeldbedingungen zu erreichen und einen kontinuierlich effektiveren Umgang mit Dynamik, Komplexität und Instabilität zu bewirken.

Anders ausgedrückt, ist der Erfolg oder Misserfolg sehr stark davon abhängig, wie gut ein Unternehmen mit Veränderungen umgehen kann und wie alle Faktoren, die zu Widerständen führen, vermieden werden können.

Was sind Ursachen für Widerstände?

Untersuchungen und umfangreiche Studien beschäftigen sich zunehmend mit der Frage, warum so viele Veränderungsprozesse oder Umstrukturierungsmaßnahmen scheitern.

Dabei lassen sich mittlerweile gleiche typische Muster erkennen. Es handelt es sich um klar identifizierbaren Denk- und Handlungsmustern der handelnden „Täter“ sowie aus den ebenso typischen Reaktionsmustern der betroffenen „Opfer“.

Anders ausgedrückt kann man sagen:

Immer wieder geht es darum, dass Menschen, die im Rahmen von Veränderungen immer stärker existenziell betroffen werden und denen häufig Vorgehensweisen zugemutet werden, die sich emotional negativ auswirken, logischerweise in den Widerstand gehen.

Dabei müsste jedem Beteiligten mittlerweile klar sein, das eigentlich Brisante und Prekäre bei Veränderungen sind die Emotionen: Verlustängste, Versagensängste, Unsicherheit, und Zukunftsangst bei den einen, offen zur Schau getragene Gewinnermentalität, aber auch Rivalitäten und Machtkämpfe zwischen den Beteiligten.

Aber genau diese Ebene der Emotionen bleibt in den meisten Veränderungskonzepten weitgehend ausgeklammert. Man tut so, als ob es all diese emotionalen Prozesse nicht gäbe.

Hier spricht man auch von dem **Titanic-Syndrom**:

Sachlogisch hervorragend ausgerüstet (Konzepte, Berechnungen, Statistiken usw.) hält man sich für unverwundbar und fährt entsprechend unbesorgt darauf los. Alles was unter der Wasseroberfläche ist und damit nicht sichtbar ist, kann es nicht geben. Erkennt man das Problem vielleicht doch, dann erfolgt die klassische Reaktion: Verleugnung und Verdrängung.

Wie lässt sich diese doch unprofessionelle Vorgehensweise erklären:

Was auf den ersten Blick aussieht wie Dummheit, Brutalität oder mangelnde Einfühlsamkeit, hat bei genauerem Hinsehen weitaus differenzierte Facetten.

1. Falsches Rollenverständnis der Manager

Die meisten Manager definieren sich immer noch als Macher, ohne den eigentlich nichts geht. Sie sehen sich als Lokomotive, als Antriebsmotor von dem alle Bewegung ausgeht. Bedenklich wird diese Haltung dann, wenn sich Manager als Ober-Macher sehen, ohne die gar nichts geht, oder gar nichts gehen darf.

2. Versachlichung

Die Haltung, im geschäftlichen Bereich nicht über Emotionen zu sprechen, führt dazu, dass genau die Themen, die häufig Veränderungsprozesse belasten nicht thematisiert oder gar tabuisiert werden. Das Sprechen über emotionale Befindlichkeiten wird abgewertet durch Lächerlich machen oder Ignoranz bzw. Abwehrverhalten.

3. Zeitdruck

Neben dem Zeitdruck von außen (Märkte, Entwicklung, Wettbewerb) ist der intern erzeugte Zeitdruck ein Teil der Selbstinszenierung eines modischen Machertums von Managern. Aber auch das ist kein hinreichendes Argument dafür, die Ebenen von Emotionen außen vor zu lassen.

Das wäre ähnlich kurzfristig gedacht wie wenn jemand, weil er keine Zeit hat, an der Tankstelle vorbeifährt, ohne den notwendigen Sprit zu tanken.

4. Der Mensch als Maschine

Wenn eine Maschine nicht funktioniert suchen wir nach den Ursachen, indem die Maschine in ihre Einzelteile zerlegt wird. Aber eine auseinander genommene Maschine läuft gar nicht. Systeme, die weitgehend aus Menschen bestehen, reagieren auf diese Vorgehensweise besonders empfindlich.

Viele Veränderungs- oder Umstrukturierungskonzepte vermitteln den Eindruck, als könne man Emotionen steuern, anhalten, verlagern, verschieben oder je nach Notwendigkeiten in bestimmte Formen pressen.

Veränderungsprozesse werden zu oft sachorientiert analysiert, anstelle die simultane Vernetzung und wechselseitige Abhängigkeit von sachlichen Fragen und emotionalen Befindlichkeiten als gegeben anzunehmen.

5. Der Drang nach Kontrolle

Veränderungen lösen gruppensdynamische Prozesse in Unternehmen aus. Dabei kann mit vielen Überraschungen gerechnet werden. Vergleichbar ist dieser Prozess mit dem Wetter. Beim Wetter haben sich die Menschen weitgehend darauf eingestellt. Gruppendynamik und Wetter haben einiges gemeinsam. So wie es keine Situation ohne Wetter gibt, so gibt es keine zwischenmenschliche Situation ohne emotionale Beziehungsdynamik.

Das Wissen um solche Prozesse, die wir auch immer selbst mit beeinflussen, macht Angst. Und Angst passt überhaupt nicht in das Selbstbild eines Managers. Liegen dann bereits schlechte Erfahrungen vor, wird alles versucht, diese Situationen so lange es irgendwie geht zu vermeiden. Und wenn das alles nicht vermieden werden kann, dann möchte man das so schnell wie möglich unter Kontrolle bringen.

Rahmenbedingungen zur Vermeidung von Widerständen

Ausgehend von der Tatsache, dass die emotionalen Befindlichkeiten eine wesentliche Ursache für die Entstehung oder auch Auflösung von Widerständen in Veränderungsprozessen sind, stellt sich die Frage:

- Woran orientieren sich Menschen in ihrem Verhalten?
- Unter welchen Voraussetzungen entsteht die Energie, bestimmte Veränderungen zu wollen und sich dafür zu engagieren?
- Welches Instrumentarium ist notwendig, um die komplexen Wechselwirkungen auf der emotionalen Ebene handhabbar zu machen?
- Wie lassen sich die weichen Faktoren hinsichtlich ihres Beitrages zum Erreichen der harten Faktoren (Ziele) sichtbar oder messbar machen.

Entstehen Widerstände gegenüber der Veränderung, verzögert sich die Umsetzung und damit auch das Erreichen des angestrebten Zieles.

Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Vermeidung von Widerständen ist es wichtig bei den Betroffenen eine Veränderungsbereitschaft herzustellen (siehe Abbildung).

Leitfragen zum Gelingen von Veränderungsprozessen

In Zeiten des Wandels entsteht ein munteres Wechselspiel von Fusionen, Allianzen, Kooperationen und Trennungen ganzer Unternehmen oder einzelner Unternehmensteile.

Dabei sollten folgende Fragen eine wesentliche Rolle spielen:

- Wie kann das neue Gebilde eine tragfähige Identität erhalten?
- Was ist zu tun, damit sich alle Mitarbeiter mit der neuen Situation identifizieren und sich ihm in hohem Maße verpflichtet fühlen?
- Wie kann es gelingen, dass sich im neuen Gebilde keine Siegermentalitäten und Siegermächte bilden und damit Verlierergefühle produziert werden?
- Was sind die wesentlichen Kriterien für das Entstehen der beabsichtigten Synergieeffekte und unter welchen Voraussetzungen können diese entstehen?
- Wie können die veränderten Einheiten ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Stärken aktiv in das neue Gebilde einbringen?

Fazit:

Die Erkenntnisse aus unseren Workshops waren:

Widerstände bei Umstrukturierungen sind an der Tagesordnung. Alle Workshop-Teilnehmer konnten praktische Beispiele aus ihren Organisationen berichten. Wichtig ist die Erkenntnis, sie lassen sich nicht vermeiden oder ignorieren. Sie zu akzeptieren und eine konstruktive, aktive und wohlwollende Auseinandersetzung mit allen Formen des Widerstandes zu suchen, erhöht die Chance, dass Umstrukturierungen gelingen.

Klaudia Söllner

Neun Schritte für einen erfolgreichen Wandel (Abb.)

