

## Widerstände in Veränderungsprozessen

Als Berater beschäftigen wir uns im Rahmen der Begleitung von Veränderungsprozessen intensiv mit der Fragestellung:

Was führt dazu, dass Veränderungen in Organisationen nur schwer oder gar nicht umgesetzt werden, bzw. welche Verhaltensweisen der Agierenden führen dazu, dass alles so bleibt wie es ist?

Nur wenn diese Hintergründe erkennbar werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungsprozesse Dynamik und damit Wirkung erzielen.

Im Folgenden einige Beobachtungen zu Grundhaltungen, Verhaltensweisen und Systemfaktoren, die Widerstände in Veränderungsprozessen hervorrufen.

### 1. „Das betrifft uns nicht...“

#### Widerstand durch Verneinen der Existenz und Bedeutung von Problemen in Veränderungsprozessen.

In Diskussionen über Veränderungsmaßnahmen werden **Systeme, Prozesse und Personen** hinsichtlich ihrer Veränderbarkeit im System beleuchtet. Werden Schwachstellen oder Veränderungsbedarfe identifiziert, reagieren die betroffenen Organisationseinheiten bzw. Personen häufig **erstaunt, irritiert** oder sogar **ärgerlich**. Die daraus resultierenden Verhaltensweisen (Entrüstung, Schuldzuweisungen usw.) dienen dazu, die **Existenz und Bedeutung von Problemen schon im Vorfeld zu negieren**. Dadurch besteht keine Möglichkeit mehr an diesen Stellschrauben zu drehen, um positive Wirkung für die zukünftige Ausrichtung zu erzielen.

Besonders kritisch wird diese Problematik, wenn Führungskräfte aus der **oberen** Hierarchieebene diese Haltung einnehmen.

Ursache für diese Reaktion kann die Befürchtung sein, dass ein Offenlegen von Schwachstellen im System zu **Bestrafung** der Verantwortlichen führt. Es werden **Schuldige** gesucht, d.h. das Problem wird personifiziert und könnte für einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen negative Konsequenzen haben. Die menschliche Reaktion, negative Folgen zu vermeiden, ist nachvollziehbar, dient jedoch nicht der Weiterentwicklung der Organisation.

#### Interventionen

Die Betroffenen brauchen **Schutz**, um ihre Prozesse bzw. ihr Verhalten **selbstkritisch** zu reflektieren, d.h. die Schuldigsuche sollte vermieden werden und eine angemessene **Würdigung** der Vergangenheit stattfinden.

„Früher durfte und konnte es so sein, in Zukunft können wir etwas verändern, ohne das „Alte“ abzuwerten.“

## 2. „Das war schon immer so...“

### Widerstand durch Verneinen der Veränderbarkeit und Bedeutung des Problems

Wird Veränderungsbedarf benannt und sind Folgen daraus sichtbar, führt die Haltung „... dass man sowieso nichts ändern kann und ... dass es schon immer so war...“ dazu, dass sich das System mit der **unguten Situation abfindet** und die **Bedeutung** bzw. **Auswirkung** des Problems abschwächt.

Sichtbar wird diese Haltung durch:

- **Vermeidung von Fokussierung**, indem überdetailliert analysiert wird und Auswirkungen des Problems abgeschwächt und abgewertet werden.
- **Übergeneralisierung**, indem einzelne Wahrnehmungen im großen Topf der Betrachtung verallgemeinert werden, die Aussagekraft wird minimiert bzw. abgewertet.

Hintergrund dieser Haltung kann **Vermeidung von Verantwortung** für zu verändernde Situationen oder Verhaltensweisen sein. Der vermeintliche Nutzen aus Nicht-Verantwortung ist, symbiotische Beziehungen aufrecht zu erhalten, z.B. indem **Konflikte nicht ausgetragen** werden, bzw. **angenommene Rollen im System beibehalten** werden können.

„Diese Abteilung hat schon immer Probleme gehabt“.

Interventionen

Um dieser Form des Widerstandes zu begegnen, erscheint es sinnvoll **alte Strukturen** und **Beziehungsgeflechte** in einer guten und für alle tragbaren Art und Weise **aufzulösen**. Dabei sollten gemeinsame Ziele und neue Lösungsansätze erarbeitet werden.

Verantwortung sollte nicht als Belastung, sondern als **Gestaltungsfreiraum** definiert werden, indem Ergebnisse hinterfragt werden dürfen und neue Wege möglich sind.

## 3. „Das wird sowieso scheitern...“

### Widerstand durch Anzweifeln der Fähigkeit neue Lösungen umzusetzen

Diese Form des Widerstandes zeigt sich, indem die **Unlösbarkeit des Problems** sehr detailliert und umfassend begründet wird. Aus Sicht der Verantwortlichen ist keine andere als die bisherige Vorgehensweise möglich. Die Energie fließt in die Vermeidung der Veränderung.

Ursachen für diese Haltung könnte **Selbstabwertung** von Organisationseinheiten bzw. von Personen sein. Fühlen sich Einheiten oder Personen im System wenig respektiert und akzeptiert, sehen sie **geringe Einflussmöglichkeiten** hinsichtlich ihres Beitrages zur Veränderung. Diese Haltungen finden wir oft in Unternehmen, in denen **autoritär** geführt wird, in denen **Probleme personifiziert** werden und mit **Bestrafung bei Misserfolg oder Fehlern** gearbeitet wird. Betroffene fühlen sich häufig als Opfer in der Organisation und übernehmen keine Verantwortung für ihren Beitrag im Veränderungsprozess. Das System wird damit handlungsunfähig.

Interventionen

Interventionen zielen darauf ab, **Personen bzw. Organisationseinheiten zu stärken**. Alte Machtstrukturen, Wertigkeiten, Rollen und Positionierungen sollten im Hinblick auf ihre Wirkung im Veränderungsprozess überprüft werden.

**Zielfragen** können sein:

„Was brauche ich bzw. wir, damit der Veränderungsprozess umgesetzt werden kann?“

Welche Unterstützung ist notwendig? Welcher Schutz sollte gewährleistet sein? Gibt es Gewinner und Verlierer im Prozess? Welche Konflikte sollten gelöst werden?

## Rolle der Berater

Je nach Form des identifizierten Widerstandes richten sich die Aktivitäten des Beraters. Dies kann die Beratung der Geschäftsleitung hinsichtlich **Führungskultur, Umgang mit Fehlern oder Misserfolgen** sein. Das kann die Reflexion der Positionierung einzelner Organisationseinheiten sein, d.h. wer sind die **mächtigen** und wer die **weniger mächtigen** Einheiten in Organisationen bis hin zur Unterstützung einzelner Mitarbeiter in Form von **Coaching** oder **Konfliktmoderation**.

—

Es gilt die in Veränderungsprozessen natürlich entstehenden Widerstände zu erkennen, zu verstehen und gezielt konstruktiv zu bearbeiten, anstatt sie mit Kampf eher noch zu verstärken.

Klaudia Söllner