



Wenn die Zeit für Veränderungen gekommen ist, müssen sich Firmenverantwortliche oftmals mit dem Widerstand der eigenen Mitarbeiter auseinandersetzen.

WARUM ENTSTEHT HÄUFIG WIDERSTAND GEGEN VERÄNDERUNGEN?

Verkaufskoach ♦ Für Unternehmen stellt die Fähigkeit, Veränderungen im positiven Sinne zu bewältigen, einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das eigene erfolgreiche Agieren im Markt dar. Eine stetige Herausforderung jedoch stellen die eigenen Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen dar. ♦ **Marc Sobolewski**

Denn sobald sie direkt oder indirekt von einem Veränderungsvorhaben betroffen werden, reagieren sie mit Skepsis oder Ängstlichkeit. Die Folge: offener oder verdeckter Widerstand. Nun ist es so, dass Veränderungen ein wesentlicher Bestandteil unserer heutigen Zeit sind. Wir können uns ihnen nicht entziehen. Und in der Evolution ist gerade die Fähigkeit, sich Veränderungen zu stellen und mit ihnen zurechtzukommen, eine Grundvoraussetzung, um zu überleben und weiter zu bestehen. Darum macht es Sinn, sich mit diesem Phänomen sehr genau auseinanderzusetzen, die richtigen Schlüsse zu ziehen und geeignete Vorgehensweisen zu initiieren.

DEFINITION

Widerstand

Von Widerstand spricht man, wenn Maßnahmen oder Planungen aus nicht ersichtlichen Gründen von einzelnen Individuen, Gruppen oder ganzen Belegschaften abgelehnt werden, Bedenken hervorrufen oder durch Passivität unterlaufen werden, obwohl sie sinnvoll, logisch oder sachlich begründet erscheinen.

Eins vorweg: Widerstände finden auf allen Hierarchieebenen statt, sowohl bei den Führungsebenen als auch bei den darunter angesiedelten Mitarbeitern.

Widerstand hat viele Gesichter

Widerstand hat viele verschiedene Formen und äußert sich häufig verdeckt. Es erfordert viel Sensibilität und Einsatz, die verschiedenen Widerstandsformen zu erkennen – und sich ihnen zu stellen. Häufig werden nebensächliche Kriegsschauplätze aufgemacht, über die endlos diskutiert, debattiert und gestritten wird. Aussagen werden absichtlich oder unabsichtlich missverstanden, Absprachen nicht eingehalten oder unrealistische Zeitforderungen gestellt. Externen Spezialisten und Beratern wird rundweg die Kompetenz abgesprochen: „Sie verstehen uns nicht, Sie sind nicht von hier“, es wird gemauert, was das Zeug hält oder Informationen fließen nicht. Ganz häufig ist zu beobachten, dass die Krankenquote nach oben schnell und die Stimmung unter den Beteiligten nach unten.

Negative Folgeerscheinungen werden dann oft dem Veränderungsprojekt oder noch schlimmer – den Projektverantwortlichen – zugeschrieben. Die Zweifler bekommen argumentatives Futter, der Beleg für das unwiderruflich anstehende Scheitern des Projekts scheint erbracht. Jede Schwachstelle im Projekt wird wieder und wieder präsentiert und die Unmöglichkeit möglicher Verbesserungen beschworen. Von da ist es nur noch ein kleiner Schritt zur Forderung, den ursprünglichen Zustand wiederherzustellen, selbst wenn dies nicht mehr möglich ist, weil Wunschenken und Realität weit auseinanderklaffen. Wer diese verschiedenen Widerstandsformen einmal selbst erlebt hat, wundert sich über gar nichts mehr.

Und doch ist Widerstand wichtig für alle Beteiligten und den erfolgreichen Ausgang des Veränderungsprojekts.

Know-how über Grundprinzipien

Es gibt vier Grundsätze, die Unternehmen und insbesondere Führungskräfte bei der Auseinandersetzung mit Widerständen kennen und beachten sollten.

1. Widerstand ist der siamesische Zwilling

CARO-AUTOR

Marc Sobolewski

hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008 beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dyct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.



Kontakt: Marc Sobolewski
Telefon: 069 5979 7558

E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de

Web: www.m-2-s.de

der Veränderung: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstände. Sie sind Bestandteil von Veränderungsvorhaben, normal und gehören untrennbar dazu. Und das gilt unabhängig vom Ausmaß oder der Dauer der Veränderung. Was wirklich erschreckend wäre, wäre das Ausbleiben von Widerständen. Das würde bedeuten, dass niemand an die Veränderung glaubt.

2. Widerstand enthält stets eine versteckte Botschaft: Dabei lässt er sich nicht immer leicht erkennen, weil zwischen Verhalten und getätigten Äußerungen keine logische Verbindung existiert. Widerstand kommt immer aus dem emotionalen Bereich. Die Ursache dafür liegt häufig in Angst, in Befürchtungen oder in realen oder diffusen Bedenken begründet.

3. Widerstand muss ernst genommen werden: Reagieren Unternehmensleitung oder Vorgesetzte nicht auf Widerstände, so verkennen sie, dass die Beteiligten noch nicht in der Lage sind, sich veränderten Bedingungen zu stellen. Die unmittelbare Folge: Der Widerstand nimmt weiter zu, gemäß dem Prinzip „Druck erzeugt Gegendruck“.

4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn agieren: Bedenken, Ängsten und Befürchtungen muss der nötige Raum gegeben werden, damit diese von den Beteiligten artikuliert werden können. Dieser Raum stellt gleichsam das Ventil dar, das den Druck vermindert und die Plattform schafft, um eine gemeinsame Ausein-

dersetzung von Befürwortern und Gegnern des Veränderungsvorhabens erst möglich zu machen. Erst dann lassen sich darüber Einigungen erzielen, wie die nächsten Schritte des Vorhabens aussehen sollen.

Weitere positive Aspekte des Widerstands

Widerstände verdeutlichen die verschiedenen Positionen der Beteiligten. So kann offensichtlich werden, wo noch blinde Flecken im Projekt vorhanden sind. Dies kann den Inhalt, den Prozess selbst, aber auch die Geschwindigkeit betreffen, mit der die Veränderungen betrieben werden. Alle diese Informationen geben wertvolle Hinweise auf die Inhalte und das notwendige Maß an Intensität, mit der die Kommunikation miteinander zu gestalten ist. Es gilt die Regel: Je besser die Kommunikation, desto größer ist die Transparenz für alle Beteiligten. Und wenn die Beteiligten erst einmal im beiderseitigen und konstruktiven Dialog miteinander sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die aufgewendete Energie für eine gemeinsame erfolgreiche Projektumsetzung gebündelt werden kann. *

www.caro-magazin.de

Schlagworte für das Online-Archiv

Veränderung, Widerstand, Mitarbeiter