

Veränderungsprozesse im Unternehmen:

Umgang mit Widerständen

Wie schön wäre es, wenn wir **alle beruflichen Aufgaben und Anforderungen mit dem Werkzeug aus unserem kleinen Handwerkskasten erledigen könnten**: man nehme den Hammer und einen Nagel – schon hängt das Bild. So einfach können Veränderungsprozesse im Unternehmen leider von keinem der Beteiligten durchlaufen werden.



Komplexe Anforderungen

Veränderungsprozesse in Unternehmen stellen an Führungskräfte und Mitarbeiter komplexe Anforderungen. Einerseits gilt es, die betrieblichen Bedürfnisse zu verstehen, die der eigentliche Anlass für die geplanten Umsetzungen neuer Vorstellungen und Ideen im Unternehmen sind.

Andererseits ist den Reaktionen der Beteiligten kompetent, situationsangemessen und zielorientiert zu begegnen. Gerade die dem Veränderungsprozess entgegengebrachten persönlichen Vorbehalte und Widerstände stellen Führungskräfte vor unlösbar scheinende Aufgaben.

Veränderungsprozesse

Betriebliche Veränderungsprozesse haben in Abhängigkeit von den zu erreichenden Zielen unterschiedliche Ausmaße und Phasen. Die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens,

die einen radikalen Wechsel der Werte und der Kultur des Unternehmens nach sich zieht, stellt in der betrieblichen Praxis eine außergewöhnliche Herausforderung dar. Viel öfter stehen Strukturen, Systeme und Prozesse des Unternehmens sowie das berufliche Verhalten und die Kompetenz aller Mitarbeiter im Zentrum des unternehmerischen Wandels.

Widerstände in Veränderungsprozessen

Oft anzutreffende emotionale Reaktionsmuster auf neue Anforderungen sind Verunsicherung, Angst und Ablehnung. Die Ausdrucksformen von Widerständen in unternehmerischen Veränderungsprozessen sind aber noch wesentlich vielfältiger. Sie reichen von stummer Verweigerung bis zu offensiven Grundsatzdiskussionen. Unwillkürliche Ausdrucksformen sind Müdigkeit, Lustlosigkeit und Unkonzentriertheit. Aus der kurzen und oberflächlichen Beschreibung der möglichen Verhaltensweisen von Betroffenen in unternehmerischen Veränderungs-

prozessen wird deutlich, dass der Change Manager über eine hohe Kompetenz verfügen muss, diese Verhaltensweisen mit den aktuellen dynamischen Prozessen im Unternehmen in Beziehung zu setzen. Neben seinen beruflichen Fähigkeiten benötigt der Change Manager also hohe kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz.

Erste Schritte

Erste Schritte auf dem mitunter langen Weg der Überwindung von Widerständen in Veränderungsprozessen von Unternehmen sind verständliche und nachvollziehbare Antworten auf die folgenden Einwände:

- Ich verstehe das nicht!
- Ich bin nicht informiert!
- Ich kann das nicht!
- Das interessiert mich nicht!
- Sie werden schon sehen, was Sie davon haben!
- Das ist ein Missverständnis!
- Warum soll das jetzt anders laufen?
- Das liegt nicht in meinem Verantwortungsbereich!
- Das hatten wir doch alles schon!

Diese Antworten fallen natürlich nicht vom Himmel, sondern müssen im Rahmen der Planung und der Durchführung der Change-Prozesse entwickelt werden.

Was also tun?

Erste Untersuchungen von Reaktionsweisen Betroffener in unternehmerischen Veränderungsprozessen haben gezeigt, dass in der verbalen und non-verbalen Kommunikation die Grundhaltung „Totalverweigerung“ häufiger als angenommen anzutreffen ist. Hier hilft in der Regel kein Werkzeug, um den Mitarbeiter zum Wechsel seiner Einstellung zu bewegen.

Vordringlich gilt es also, Motivation, Bereitschaft und Identifikation mit den Zielen des Change-Prozesses zu wecken, damit die gestellte Aufgabe erfolgreich bearbeitet werden kann.

Der Wille zur Auseinandersetzung und die Bereitschaft des Change Managers zu großem persönlichen Einsatz ist Voraussetzung bei der Implementierung von Veränderungen im Unternehmen. Eine gleiche Disposition ist für die Mitarbeiter wünschenswert.

Die Beobachtung und Deutung der Grundmuster eigenen und fremden Verhaltens in Change-Prozessen können trainiert und geschärft werden. Flexible Reaktionsweisen in angespannten Situationen und eine fantasievolle und empathische Sprachverwendung werden durch Übungen erweitert.

Hier dient u. a. die Beschreibung der persönlich erfahrenen „statischen Situation“ als Grundlage für die Arbeit. Weiterhin helfen die Erfahrungen aus der spielerischen und analysierenden Erprobung von Typen und Situationen, in denen mit Widerständen umgegangen werden muss.

Eine kontinuierliche, übende Auseinandersetzung mit den schwierigen Situationen in Phasen der Veränderung ermöglicht es den Beteiligten, Krisen frühzeitig zu identifizieren und diesen konstruktiv zu begegnen.

Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt,
der andere packt sie kräftig an und handelt.

Dante

Autorin:

Sabine Swoboda

Diplom-Schauspielerin, Theaterpädagogin und Sprecherin. Lehramt für Darstellendes Spiel und Trainerin der Haufe Akademie.



Unsere Seminarempfehlungen:

Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen

53.76 ▶

Lernen Sie praxisnah, wie Sie Veränderungen erfolgreich umsetzen, indem Sie Widerstände frühzeitig identifizieren und diesen konstruktiv begegnen.

www.haufe-akademie.de/53.76

Veränderungsprozesse aktiv steuern

81.08 ▶

Change Management-Know-how für Führungskräfte
Das professionelle Managen von Veränderungsprozessen entscheidet oft über die Zukunft von Unternehmen. Deshalb muss jede Führungskraft mit den Spielregeln von Change Management vertraut sein, um Veränderungen begleiten und steuern zu können.

www.haufe-akademie.de/81.08

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de

Diesen Fachbeitrag finden Sie auch unter:

