

Widerstände wandeln

Ziel ist es, Widerstandsenergie in Veränderungsprozessen konstruktiv zu nutzen

Kommunikation, Orientierung, Reflexion, Integration, Offenheit, gemeinsam Vertrauen bilden und Unternehmenskultur entwickeln

Helmut Blauen-Barth

Empfohlene Phase	1-4
Zeitaufwand	★☆☆☆☆
Entwicklungsgrad des Teams	★☆☆☆☆
Komplexität des Tools	★★★★☆
Qualifikation der Trainer	★★★★☆

Teilnehmer:

Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich mit Ihrer Abteilung/Ihrem Bereich in einem Veränderungsprozess befinden; Teilnehmerzahl beliebig

Emotion/Ausgangspunkt:

Ausgangspunkt ist ein vorhandener Konflikt in einem Team/einer Abteilung/einem Bereich. Die Mitarbeiter sind irritiert/verärgert/enttäuscht und bauen offen oder verdeckt Widerstände gegenüber den von den Organisationsverantwortlichen entschiedenen Veränderungsprozessen auf.

Dauer:

Ca. 2-3 Stunden für eine erste Klärung (je nach Kontext, Intensität und Vorgehensweise), ggf. weitere Prozessbegleitung.

Vorbereitung:

Auftragsklärung mit internem Auftraggeber, Zielbestimmung, ggf. Vorkontakt mit betroffenen Mitarbeitern

Material/ Voraussetzungen:

Moderationsmaterial (Metaplankarten, Stifte, Stellwände, Flip-Chart...)

Erfolgsfaktoren:

- Die Emotionen aller Beteiligten erkennen und ernst nehmen
- Unterscheidung zwischen Wirkung und (positiver) Absicht des Verhaltens einzelner
- Suche nach dem, was alle verbindet

Ergebnis, Kennzahlen:

- Gegensätze überwinden
- Gemeinsamkeiten wieder finden
- blockierte Energien frei bekommen in einer emotional stark polarisierten Situation

Beschreibung:

Ausgangspunkt:

Changeprojekte sind ohne Widerstände von Seiten der unmittelbar betroffenen Mitarbeiter nicht denkbar, bedeuten sie doch für die Betroffenen zumeist, (ungewollt) Abschied zu nehmen von lieb gewonnenen alten Strukturen, Gewohnheiten und Beziehungen und sich einzulassen auf eine neue, noch nicht gelebte Zukunft, von der man noch nicht genau weiß, wie sie wird. Nach meiner Beobachtung besitzen nur wenige Menschen die Fähigkeit, auf eine solche Situation mit Zustimmung, Freude und Vertrauen zu reagieren. Die meisten reagieren auf angekündigte Veränderungen mit Angst und Abwehr. Sie klammern sich eher an das Alte, weil sie dort über gelebte Erfahrungen Sicherheit finden.

Es hängt zumeist von der Unternehmenskultur ab, ob und wie die aufkommende Verunsicherung gelebt und ausgedrückt wird. In einer offenen, auf Dialog angelegten Unternehmenskultur ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der Unmut offen geäußert und damit sichtbar wird. In autoritären, ausschließlich ziel- und ergebnisorientierten Unternehmen, die dazu möglicherweise ökonomisch unter Druck sind, müssen Mitarbeiter zu viele Nachteile befürchten, wenn sie Kritik oder Unmut an beschlossenen Veränderungen offen zeigt. Sie gelten dann schnell als Bedenkenträger und illoyal. Der Widerstand bleibt so unbearbeitet und wandert in den ‚Untergrund‘. Er ist dann kaum noch auszumachen, wird verschleiert, verklausuliert und versteckt. Gleichzeitig bindet er viel Energie, die zur Zielerreichung benötigt wird. Das führt dazu, dass sich eine Vielzahl von Veränderungsprozessen drastisch verlangsamen oder ganz scheitern.

Äußern Mitarbeiter Ihre Ablehnung zu beschlossenen Veränderungen offen, so darf man dies getrost als Vertrauensbeweis verstehen. Denn der Mitarbeiter positioniert sich damit. Er nimmt einen Standpunkt ein und fordert zum Dialog heraus. Aus dem sich anschließenden Dialog, wenn er klar und wertschätzend geführt wird, entsteht häufig Einsicht in das Notwendige (oder auch Unvermeidbare!), so dass sich der Widerstand langsam auflösen kann. Manchmal fließen über die notwendigen Klärungsprozesse wichtige neue Aspekte ein, die den Veränderungsprozess bereichern und voranbringen.

Der nachfolgend beschriebene Prozess entfaltet seine Wirkung vor allem in Situationen, in denen der Widerstand ganz oder teilweise verdeckt geäußert wird. Er hilft, Blockaden zu lösen und die im Widerstand gebundene Energie wieder in Fluß zu bringen.

Prozessschritte:

- a) Auftrags- und Zielklärung mit dem/den Verantwortlichen
- b) Information der Mitarbeitern (Vermittlung der Ziele, Klärung des Arbeitsrahmens, Schaffung von Transparenz und Vertrauen)
- c) Durchführung eines gemeinsamen Treffens zwischen Verantwortlichen und Mitarbeitern
 1. Suche nach dem, was alle Beteiligten (trotz der offensichtlichen Unterschiede) verbindet (z.B. das Leiden an der unerträglichen Spannungssituation)
 2. Welche **positive Absicht** steckt hinter den Verhaltensweisen der unterschiedlichen Gruppen von Beteiligten – Würdigung der positiven Absicht
 3. **Paradoxe Intervention:** Was müssen die jeweils Beteiligten tun, damit die Situation noch schlimmer und unerträglicher wird? Sammlung der Ideen in kleinen Gruppen und Präsentation

Kommentar: An dieser Stelle ergibt sich häufig die entscheidende Erkenntnis verbunden mit einem energetischen Wechsel. Die Beteiligten gewinnen inneren Abstand zur belastenden Situation (gerade auch über humorvolle Beiträge, die entlasten und bei allem Ernst auch die Absurditäten deutlich werden lassen). Die scheinbaren Opfer erkennen Schritt für Schritt auch ihren Einfluss auf die (negative) Gestaltung der Situation. Gleichzeitig wird implizit offensichtlich, was jeder Prozessbeteiligte tun kann, um die Situation zu bessern. Denn wer weiß, wie er eine Situation verschlimmern kann, weiß gleichzeitig auch, was er dazu beitragen kann, um die Situation zu bessern.

4. Sammlung konkreter Umsetzungsschritte, die dazu dienen, die Situation zu wandeln und in Richtung Lösung führen
5. Transfersicherung nach ca. 2-3 Monaten

Folgende Fragen können zur Auswertung genutzt werden:

- Was war im Laufe des Prozesses hilfreich, was war hinderlich?
- Wie kann es in Zukunft gelingen, ähnliche Konfrontationen konstruktiver und mit weniger Reibungsverlust zu gestalten? Gibt es dazu konkrete Vereinbarungen?
- Was waren die Einflussfaktoren, die den Konflikt haben eskalieren lassen?
- Wie viel Transparenz kann/darf es in Zukunft geben, wie viel ist notwendig?
- Was haben alle Beteiligten aus dem Prozess gelernt? Was würden sie in Zukunft anders machen?

Hinweise zur Auswertung:

- Die Auswertung kann Teil des Transfersicherungsprozesses sein.
- Sie dient vor allem dazu, gemeinsame Entwicklung und gemeinsames Lernen weiter zu fördern.

Hinweise zur Durchführung, Voraussetzungen, Kenntnisse:

Das beschriebene Vorgehen fordert insbesondere vom externen/internen Berater/-in, dass er/sie insbesondere in der heißen Phase des Konfliktes innerlich all-parteilich und auf Distanz bleibt. So gelingt es ihm/ihr, sich innerlich empathisch in die unterschiedlichen Positionen der Beteiligten einzufühlen. Ausgehend von der Erfahrung, dass die meisten Menschen von positiven Absichten getrieben sind, selbst wenn die Wirkung ihres Verhaltens negativ ist, sucht er/sie über diesen Weg nach dem, was die Konfliktparteien verbindet. Er/Sie geht mit der Energie und hat nötigenfalls den Mut, gedanklich in eine weitere Eskalation und Verschlimmerung hineinzuführen, um über diesen Weg ein Wende auf eine Lösung hin zu erreichen.

Quellen:

- Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag, Verlag Systemisches Management, Wien, 2. aktualisierte Auflage 2002, S. 212 ff
- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1997, 3. Auflage

Hinweise, Kommentare, Fazit:

Es empfiehlt sich, dass die Person/Personen, die als Trainer/Berater mit der Moderation des Prozesses beauftragt sind, über fundierte Qualifikationen und Erfahrungen in den Bereichen Kommunikation, Beratung, Konfliktmanagement und Lösungsorientierung verfügen. Das hilft insbesondere, die Außenperspektive zu wahren, in jeder Phase allparteilich zu bleiben und Empathie mit dem zu beratenden System zu entwickeln, statt mit einzelnen (Konflikt-)Parteien.

Praxisbeispiel:

Der hier beschriebene Weg wurde u.a. mit Mitarbeitern einer IT- Abteilung eines Unternehmens aus der Automobilzulieferindustrie beschritten.

Ausgangssituation:

Nach einem Wechsel in der Abteilungsleitung werden die drei Gruppen der insgesamt ca. 40 Mitarbeiter für sie völlig überraschend entsprechend der neuen Aufgaben neu zugeordnet und bekommen gleichzeitig drei neue Gruppenleiter (junge ehemalige Kollegen/-innen aus der gleichen Abteilung). Die neuen Gruppenleiter sollen nach einer kurzen Einarbeitungszeit auch Personalverantwortung übernehmen.

Der neue Abteilungsleiter gilt als entscheidungsfreudig und forsch. Seine vorweg beschriebene Entscheidung teilt er den Mitarbeitern kurz auf einem Abteilungstreffen mit. Er fragt, ob es dagegen Vorbehalte/Einwände gebe – da er auf diese Frage keine wahrnehmbaren Reaktionen bekommt, ist der Fall für den Abteilungsleiter klar: Die Organisationsveränderung ist kommuniziert, von den MA akzeptiert und somit „durch“.

Die Mitarbeiter ihrerseits schildern später, sie seien ob der verkündeten Veränderung in eine Art „Schocklähme“ gefallen – sie wurden durch die Ankündigungen so überrascht, dass sie nicht in der Lage waren, ihre Bedenken zeitnah und direkt zu äußern. In den folgenden Wochen eskaliert die Situation zunehmend. Der Unmut der Mitarbeiter über die Art und Weise des Vorgehens des neuen Abteilungsleiters („Ganz anders als der alte!“) findet langsam Stimme und Ausdruck. Die Mitarbeiter beginnen zunehmend, ihren Unmut zu äußern, zunächst untereinander („Flurgespräche“), dann auch vermehrt im offiziellen Rahmen und im Beisein der neuen Gruppenleiter und des neuen Abteilungsleiters.

Das neue Führungsteam (Abt.-Leiter und GL) reagiert zunächst überrascht und irritiert. Es führt Argumente für die getroffene Entscheidung ins Feld, doch statt dass sich die Situation beruhigt,

wird der Streit immer heftiger und grundsätzlicher.

An diesem Punkt entscheidet der Abteilungsleiter, einen externen Berater zu beauftragen, damit dieser vermittelnd tätig wird.

Feedback des Kunden:

Alle Beteiligten (Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Mitarbeiter) sind zunächst über die Art des Vorgehens überrascht, haben aber im Laufe der Auftragsklärung und Vorbereitung so viel Vertrauen gewonnen, dass sie sich darauf einlassen. Sie erkennen schnell ihre jeweils eigenen Anteile an der entstandenen Eskalation und sind bereit, neu aufeinander zuzugehen.

Hilfreich ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter den Sachentscheidungen des neuen Abteilungsleiters grundsätzlich durchaus zustimmen. Was sie in Aufruhr gebracht hat war, dass sie ihrer Meinung nach ‚überfahren‘ worden sind und zu wenig an den vollzogenen Veränderungen beteiligt wurden.

Somit wird in kurzer Zeit das angestrebte Hauptziel des Prozesses erreicht: eine schrittweise Deeskalation findet statt, die Situation beruhigt sich, der neue Abteilungsleiter und die neuen Gruppenleiter gewinnen an Akzeptanz, es entsteht wieder mehr Verständnis für die Verhaltenshintergründe der jeweiligen Beteiligten, es wird wieder direkter, offener und vertrauensvoller miteinander kommuniziert.