

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/3

Konstruktiver Umgang mit Widerständen

von Klaus Mahr

Das Spiel *Ku* gegen *Lono* in Change-Prozessen

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Dieser philosophische Satz wird immer Gültigkeit haben und so lange er gültig ist, wird es immer Widerstand gegen Veränderung geben. Deshalb ist auch der Widerstand beständig.

Die momentanen Veränderungswellen in den Unternehmen weltweit erzeugen also nicht nur Zuversicht, sondern auch Widerstand. Widerstand ist immer ein Zeichen dafür, dass die beteiligten Menschen an ihre Grenzen stoßen. Grenzen entstehen nicht in der objektiven Realität, sondern in jedem Menschen selbst. Denn er erlebt die Veränderungen subjektiv als bedrohlich. Klar gibt es Ausnahmen – Menschen, die Neues begrüßen, weil ihnen das Bisherige lästig wird, zu ineffizient ist oder weil sie erkannt haben, dass neue Abläufe nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, sondern auch neue Wachstumschancen für die Persönlichkeit bringen.

Das Problem in den Unternehmen ist, dass die Anzahl der Mitarbeiter, die Veränderungen begrüßen, meist zu gering ist. Die so genannte „kritische Masse“ an Befürwortern wird nicht erreicht, deshalb kann die Menge der Kritiker und Zweifler nicht ausreichend positiv beeinflusst werden.

Warum wehren sich die Mitarbeiter gegen Veränderung?

- Meistens sind es Ängste, über den möglichen Verlust von
 - Ansehen, Status, Macht

- Freiheit, Freiraum, Gestaltungsmöglichkeiten, oder

- aus der Vergangenheit hergeholte Erlebnisse, die - mit Fantasie vermischt - auf die möglichen Ereignisse in der Zukunft projiziert werden.

Wir übten mit aller Macht,
aber immer wenn wir begannen,
zusammengeschweißt zu werden,
wurden wir umorganisiert.

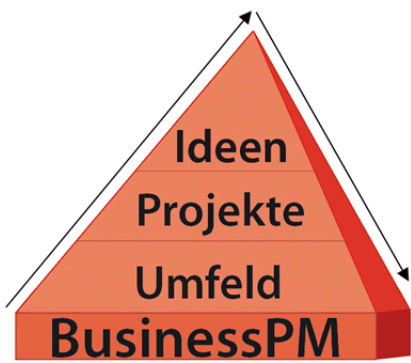
Ich habe später im Leben gelernt,
dass wir oft versuchen,
neuen Verhältnissen durch
Umorganisation zu begegnen.

Es ist eine fantastische Methode.
Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts,
wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft,
die Effektivität mindert und demoralisierend wirkt.

Gaius Petronius
(Römischer Feldherr, 80 n.Chr.)

Ängste und Fantasien entstehen vor allem dann, wenn Informationen fehlen, wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht ausreichend in die Prozesse einbeziehen oder wenn der Prozess so lange dauert, dass Lethargie entsteht. Als Folge davon entstehen Gerüchte. In manchen Fällen entwickeln Mitarbeiter auch konkurrierende Gegenvorschläge und „kämpfen“ plötzlich auf der Gegenseite. Im schlimmsten Fall kommt es zu Sabotage oder mobbingartigen Aktivitäten.

- Unabhängig von Ängsten verhindern auch konditionierte (erlernte) Verhaltensweisen eine prinzipiell mögliche Veränderung. Oft werden die Gewohnheiten im Denken und Handeln Anderer nicht ausreichend von den Treibern der Veränderung berücksichtigt.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/3

In der polynesisch-hawaiianischen Philosophie „Huna“ wird dieses Phänomen sehr einfach erklärt:

Ein Teil des Menschen strebt nach Stabilität, nach Sicherheit, Stabilität und Gewohnheit. Die Hawaiianer nennen diesen Teil „Ku“, der mit dem Unterbewusstsein gleich gesetzt werden kann.

Ein anderer Teil des Menschen begrüßt die Veränderung, das Neue. „Lono“ entspricht dem Bewusstsein. Während das Bewusstsein (rationale Ebene) die Vorteile des Neuen durchaus erkennen kann, wehrt sich das Ku, denn sein Bestreben ist, alles möglichst so zu belassen, wie es ist.

Der Nutzen von Ku liegt auf der Hand: Wir müssen z.B. nicht jeden Morgen beim Anziehen entscheiden, ob wir zuerst mit dem linken oder rechten Bein in die Hose einsteigen, das Ergebnis wäre ohnehin immer das Gleiche. So verhält es sich mit anderen Routinetätigkeiten und mit allen wiederkehrenden Aufgaben.

Das Problem dabei ist, dass Ku nicht unterscheidet, ob das vorhandene Verhalten und die vorhandenen Einstellungen weiterhin wertvoll sind. Es geht automatisch davon aus, dass einmal geleistete Arbeit auf dieselbe Art wieder getan werden kann.

Ku kann nur überzeugt werden, wenn die vorhandene routinemäßige Tätigkeit nicht mehr zum Erfolg führt. Dieses Lernen geschieht dann meist unter Leid, und unter einem bestimmten Druck. Ku lässt sich jedoch auch überzeugen, wenn es den Wert der Veränderung erkennt. Die neuen Werte (Vorteile) müssen auf jeden Fall höher oder mindestens gleichwertig sein als die alten Werte.

Ku akzeptiert für eine Veränderung folgende Wege:

- weg von Schmerz, Unannehmlichkeiten, Anstrengung
- hin zu Lebensfreude, Leichtigkeit, Einfachheit
- hin zu mehr Lebensqualität, wie Gesundheit oder Reichtum

Dabei ist wichtig zu wissen, dass Ku kein Vakuum duldet. Das heißt, wenn ein Verhalten oder ein Wert aufgegeben werden soll, ohne dass etwas Neues Gleichwertiges oder Wertvolleres entsteht, verhindert Ku die Aufgabe. Ku braucht also einen Ersatz für das, was es los lässt.

Für Change-Prozesse im Unternehmen bedeutet dies, nicht nur auf das Wohl der Organisation zu schauen, sondern gerade auch die Interessen und Werte der betroffenen Mitarbeiter zu betrachten. Dies kann ein langer und zäher Prozess werden. Aber er lohnt sich, weil die Mitarbeiter mitziehen – sie können Ihre Werterhaltung anpassen und entwickeln.

Solange man unentschlossen ist, ...

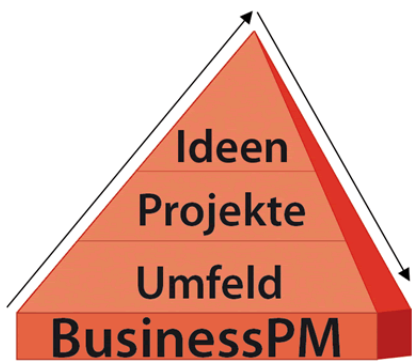
... gibt es Zögern, die Gelegenheit, sich zurückzuziehen und kein Wirksamsein.

Bezüglich aller initiativen Handlungen gibt es eine grundlegende Wahrheit, deren Nichtbeachtung unzählige Ideen und hervorragende Pläne vernichtet:

In diesem Moment, in dem man wirklich entschlossen ist, tritt auch die Vorsehung in Kraft.

Alle möglichen Dinge geschehen, die sonst nie passiert wären. Eine Flut von Ereignissen wird von dem Entschluß ausgelöst. Die verschiedensten Einfälle, Begegnungen und materielle Unterstützung tauchen auf, die sich keiner je hätte träumen lassen."

W.H. Murray, Leiter einer Himalaya-Expedition



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu
Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 3/3

Change-Prozesse, die auf dieser Philosophie aufgebaut sind, werden im Regelfall effektiver ablaufen als Prozesse, die nur die Organisation berücksichtigen.

Deshalb sollten Change Prozesse folgende Faktoren beinhalten

- Einbeziehen der Mitarbeiter von Anfang an
- Gemeinsames Erarbeiten der Vorteile einer neuen Organisation
- Würdigen der möglichen Nachteile und gemeinsame Beratung über den Umgang mit ihnen
- Spielerische oder erlebnisorientierte Elemente in Umsetzungsworkshops
- Anerkennen und Würdigen der Ideen von Mitarbeitern, die sich im Prozess engagieren
- Beratung und Unterstützung von Mitarbeitern, die das Gefühl haben, sie stünden auf der Seite der Verlierer.

Sobald aus der bloßen Vorschrift „Mensch ändere dich“ eine ernst gemeinte Einladung zum Mitgestalten wird, kommt es statt zu Verweigerung und Widerstand zu Engagement, Motivation und Verantwortungsbereitschaft.

Welcher Weg ist Ihnen lieber?

Ihr

Max L. J. Wolf



Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
Buchenstr. 4 A,
D-85716 Unterschleißheim,
Tel.: 089 / 3107992,
Fax: 089 / 3104852,
E-Mail: businesspm@wolf-pmt.de,
Internet: www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.