

Organisatorischer Wandel – Menschen im Widerstand darin erkennen und begleiten

von Mariella de Matteis

Eine alltägliche Situation: Die Führungskraft in einem Unternehmen ist in den letzten Jahren oft selber von Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Systemen betroffen und muss zudem die Umsetzung dieser Veränderungen durch die Mitarbeitenden sicherstellen. Diese Führungskraft ist in solchen Momenten zweierlei gefordert: von oben erwarten die Geschäftsführung und die Vorgesetzten die Umsetzung der Veränderung und von unten haben die Mitarbeitenden gegensätzliche Interessen, so dass sie in Widerstand geraten.

Es gibt mittlerweile viele PublizistInnen – sowohl aus Wirtschaft wie aus Wissenschaft – welche sich eingehend mit dem Phänomen des Wandels IN und AM Unternehmen auseinandergesetzt haben. Wir hören Dinge wie: «Widerstand in den Verlauf von Veränderungen einordnen» oder gar «die eigene Rolle im Umgang mit Widerstand annehmen». Es hört sich fast so an, wie wenn eine Frau Mitte fünfzig von ihrer Ärztin folgendes hören würde: «Die Schweissausbrüche während der Menopause sind ganz normal, integrieren Sie diese einfach in Ihr Leben und wenn diese lästige Zeit vorbei ist, erinnern Sie sich nicht mal mehr daran, wie peinlich es Ihnen war ...»

Ich bin oft Trainerin mitten in solchen Veränderungsprozessen, meistens stecken die Mitarbeitenden im Moment des Trainings noch voll und ganz in ihrem Widerstand und der damit eingehenden Verunsicherung. Ihre Anklage geht oft ans Management, sie fühlen sich allein gelassen. Kein Wunder, alle sind mit der Umsetzung eines strategischen Wandels beschäftigt, leider werden dann oft diejenigen vergessen, die überhaupt für die Umsetzung stehen, nämlich die ganz normalen Mitarbeitenden eines Unternehmens. Die Ursache der Widerstände, denen ich im Moment des Trainings begegne, ist oft nicht klar erkennbar, sie bewegen sich zwischen Widerstand gegen die

Veränderung als solches und Widerstand gegen die Art und Weise, wie der Veränderungsprozess gestaltet wird.

Einer der Menschen, welcher sich mit dem Wandel in Unternehmen auseinandergesetzt hat, ist Kurt Lewin. Er nennt seine Theorie «Auftauen – Bewegen – Einfrieren». Diese Theorie habe ich für meine Arbeit mit wandelnden Unternehmen – und auch aus meiner Erfahrung heraus – anders benannt: Ankommen – Bewegen – Stabilisieren. Dieser Prozess ist nicht mit einmal durchspielen getan, er ist als Dauerprozess gemeint. Der Vorteil davon liegt in der Tatsache, dass die Mitarbeitenden nicht den Fokus auf den Wandel ausserhalb von ihnen selbst legen (meist durch Anklage ausgedrückt), sondern ein Teil davon sein kann. Es geht nicht darum, das neue System, denen sie begegnen, abzulehnen. Es geht eher darum, die Chancen für sich selbst als Glied und Teil des Unternehmens erkennen zu können.

Dies erfordert Begleitung, welche Sicherheit bietet. Im «Ankommen» können Mitarbeitende ihre offenen Fragen klären und ihre individuellen Themen anschauen. Im «Bewegen» erleben sie sich im Team und den Themen, welche sie beschäftigt. Im «Stabilisieren» verbinden sie ihre trainierten Erlebnisse mit den strategischen Zielen des Unternehmens.

Dieser Dauerprozess schafft das Thema des Widerstands nicht aus der Welt, kann jedoch im Bereich der Verunsicherung viel bieten. Die Menschen erleben durch ihre eigene Achtsamkeit mit sich selber und dem System mehr Kraft, welches langfristig ein hohes Potenzial an Bereitschaft zum Wandel gibt. Denn der Wandel ist nicht nur heute, der Wandel ist ein immerwährender Prozess eines Unternehmens.



Mariella de Matteis

ist Inhaberin von mdm-training und Beraterin, Trainerin und Coach.

www.mdm-training.com