

Der Umgang mit Widerständen im Zeitalter digitaler Transformationen

Widerstand liegt in der Natur der Sache.

Bei der Einführung von Neuerungen, in Veränderungsmaßnahmen und in Transformationsprojekten, z. B. im Rahmen der Digitalisierung, sind die verantwortlichen Entscheider und Change-Berater immer wieder mit Widerstandsreaktionen konfrontiert. Und das, obwohl die Top-Führungskräfte und andere Keyplayer viel Energie in eine transparente Kommunikation und das Aufsetzen von Maßnahmen zur Bewältigung der Veränderung investiert haben.

Doch trotz aller Bemühungen lassen sich Widerstandsreaktionen, die im ungünstigsten Fall das gesamte Veränderungsvorhaben gefährden können, nicht verhindern. Der Grund dafür ist, dass Organisationen soziale Systeme sind, in denen Widerstände gegen Veränderungen „in der Natur der Sache“ liegen. (Die Grundlagen dazu finden Sie im Buch **„Change durch Co-Creation – So verdoppeln Sie den Erfolg Ihrer Transformationsprojekte“** von Hans-Werner Bormann, Marcus Benfer, Gabriela Bormann, erscheint am 15. Mai 2019 im Campus Verlag).

Widerstände gegen Veränderungen haben zwei Quellen:

- Soziale Systeme, und das sind Organisationen nun mal, setzen alles daran, so zu bleiben wie sie sind und entwickeln deshalb organisationale, also personenunabhängige Abwehrroutrinen gegen Veränderungen. Eine typische Auswirkung ist: Das Projekt „versandet“.
- Menschen können individuelle personale Widerstandsreaktionen entwickeln, z. B. aus Angst vor dem Unbekannten, dem Neuen. Die Widerstände zeigen sich auf einer breiten Palette von Möglichkeiten: Von der offenen Artikulation von Gegenargumenten über Streik bis hin zu verdeckten Widerstandsreaktionen wie „Dienst nach Vorschrift“.

Auslöser für Widerstandsreaktionen können dabei sein:

- Drohender Kontrollverlust
Zum Beispiel bei der Einführung von digitalisierten Prozessen liegen die Fragen nahe: „Entscheide in Zukunft nicht mehr ich, sondern entscheidet die Maschine? Und kann ich diese Entscheidungen noch nachvollziehen?“
- Phasen der Unsicherheit in Veränderungs- und Lernprozessen
Jeder Change, jede Neuerung, Veränderung oder Transformation bedeutet, dass ich mein bisheriges, gewohntes und eingeübtes Verhalten zumindest zum Teil aufgabe und stattdessen ein neues Denken und Verhalten erlerne. Dieser Lernprozess ist – wie jeder Lernprozess – damit verbunden, dass es zunächst Misserfolge gibt und dass die Lernkurve Zeit braucht. „Kann ich das

Neue überhaupt noch Lernen? Bin ich der Herausforderung gewachsen?
Werden mir meine ersten Fehlversuche als Schwäche ausgelegt?“

- Wissen und Erfahrung verlieren an Bedeutung
„Wenn ich im Rahmen des Wissensmanagements mein langjährig aufgebautes Know-how preisgebe und in Zukunft eine Maschine meine Arbeit macht, sind dann mein Wissen und meine Erfahrung überhaupt noch gefragt?
- Angst um den Arbeitsplatz
„Wenn ich jetzt daran mitarbeite, einen Rechner so zu programmieren und mit Wissen zu füttern, dass er meinen heutigen Job übernehmen kann, wird es dann überhaupt noch einen Arbeitsplatz für mich geben?“

Was können Entscheider tun, um mit Widerstandsreaktionen angemessen umzugehen und die Energie, die darin verborgen ist, idealerweise „umzukehren“ und damit Widerstandsenergie in Veränderungsenergie umwandeln?

Hier einige ausgewählte Ansätze:

- **Co-kreativ gestalten**

Die Führungskräfte verschiedener Ebenen und andere Keyplayer von Anfang an co-kreativ in die Planung des Prozesses einbinden und den Umgang mit Widerständen und Hindernissen in die Veränderungsarchitektur einbeziehen.



- Sich mit Widerstandsreaktionen auseinandersetzen

Zunächst gilt es, eine eigene Haltung zu Widerstandsreaktionen zu entwickeln: Empfinde ich diese als Bedrohung, als lästiges Übel oder als normalen Bestandteil von Veränderungsprozessen und damit als Chance zur Kontaktaufnahme mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

- Dialoge führen – keine Einbahnkommunikation

Natürlich ist die projektbegleitende Kommunikation in Form von Mailings an alle Mitarbeiter, Videobotschaften oder Ansprachen auf Betriebsversammlungen ein unterstützender Faktor zur Förderung von Veränderungsprozessen. Aber um festgefahrene Situationen wieder zu „verflüssigen“ braucht es echte Dialoge.

- Die Intelligenz der Organisation nutzen

Sachliche Argumente gegen das Veränderungsvorhaben kritisch prüfen, um wichtige, bisher nicht bedachte Aspekte einfließen zu lassen.

- Die Veränderung als solche zum Thema machen
Thematisieren Sie in Ihrem Team z. B.: Welche Veränderungen werden uns leicht fallen? Welche schwer? / Was macht uns Sorgen? / Was werden wir vermutlich dafür tun / nicht tun, damit es nicht! klappt?
- Den Veränderungsprozessen Zeit einräumen
Transformationen, die neues Denken und Verhalten der Mitarbeiter erfordern und Musterwechsel in der Organisation kosten: Sowohl Zeit – für Iterationen und Wiederholungen – als auch Produktivität. Beim Formel-1-Rennen lassen sich die Reifen auch nicht bei voller Fahrt wechseln – dazu braucht es eben Boxenstopps.
- Die Veränderungskurve anwenden
Nutzen Sie das Wissen um den individuellen Umgang mit Veränderung. Denken Sie hier an die bekannte „Veränderungskurve“ und machen Sie die Führungskräfte fit, ihr Führungshandeln konsequent daran auszurichten. Mehr dazu im WSFB-Statement „Veränderungskurve und Führungshandeln“.

Sie brauchen Beratung für die Gestaltung co-kreativer Veränderungsprozesse und den Umgang mit Widerstandsreaktionen? Oder suchen Sie nach einer systemischen Weiterbildung um sich mit **Co-Creation** vertraut zu machen? Dann sprechen Sie uns an. Bei uns finden Sie Lösungen für die Bewältigung Ihrer Herausforderungen. Fundiert, erprobt und zielführend.

Für unsere Beratungsarbeit sind wir mehrfach ausgezeichnet worden: Unter anderem hat die **WSFB-Beratergruppe Wiesbaden** nach 2014, 2015, 2016 und 2017 auch 2018 von Mitbewerbern und Kunden den Titel „Beste Berater“ in der Kategorie Change Management und Transformation erhalten! Organisiert von brandeins wissen und statista.

Ihr Ansprechpartner:

Hans-Werner Bormann

Geschäftsführender Gesellschafter

Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Change Management im BDU

Lehrbeauftragter an der Hochschule Karlsruhe „Die innovierende Organisation – Lern- und Veränderungsprozesse zielführend gestalten“

hwbormann@wsfb.de