

VERÄNDERUNGSPROJEKTE HABEN EINE JÄMMERLICHE ERFOLGSRATE

Starnberg, 01. April 2011

Es ist kein Aprilscherz. Nur etwa 40 % der Veränderungsprojekte erreichen die vorgegebenen Ziele uneingeschränkt. Etwa 16 % der Projekte scheitern ganz.

Wenn ein Veränderungsvorhaben scheitert, geben sie vielleicht widerspenstigen Mitarbeitern die Schuld. Sie meinen, dass ihre Ziele erreicht würden, wenn die Mitarbeiter nur aufhörten, sich zu beklagen, und das Vorhaben mittragen würden. Wenn sie jedoch skeptische Stimmen ignorieren oder gegen sie ankämpfen, berauben sie sich wertvoller Informationen, reduzieren erheblich den guten Willen und gefährden Beziehungen.

Widerstände wird es immer geben, wer etwas anderes behauptet ist ein Phantast. Widerstände sind ein Rohstoff, denn, Widerstand ist eine spezifische Art der Rückmeldung. Häufig geht er von denen aus, die das tägliche, operationale Geschäft besser kennen als sie selbst. Wenn sie offen sind, Widerstand anzunehmen, kann er zum Ausgangspunkt für einen intensiven Diskurs werden und notwendige Änderungen der Vorgehensweise anstoßen, die ihre Initiative letztlich wirkungsvoller machen.

Widerstand ist ein Rohstoff

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man, um den Widerstand gegen ein Veränderungsvorhaben zu verstehen, zunächst seine eigene Geisteshaltung kennen muss. Sie haben die Chance sich zwei Fragen zu stellen. „Wieso betrachte ich dieses Verhalten als Widerstand?“ Und: „Wenn ich den Widerstand als Rückmeldung begreifen würde, was könnte ich dann darüber erfahren, wie sich das Veränderungsvorhaben weiterentwickeln ließe?“ Wenn sie sich diese zwei Fragen ehrlich beantworten, ist der Weg für sie frei, Widerstand als Rohstoff anzunehmen, als einen Fluss, der im Interesse des Unternehmens in die richtigen Bahnen gelenkt werden kann.

Im Folgenden möchte ich auf fünf Möglichkeiten eingehen, die ihnen aufzeigen, wie sie Widerstand nutzen können, wenn sie es wollen.

Bewusstsein schärfen

Wenn sie so weit sind, ein Veränderungsvorhaben zu beginnen, hatten sie schon Zeit zu überlegen, was ein derartiges Vorhaben für sie persönlich bedeutet. Dabei vergessen sie unter Umständen, dass diejenigen, die ebenfalls von einer Veränderung betroffen sein werden, diese nicht in gleicher Weise verstanden, verinnerlicht haben, sondern in einer Form, von der sie keinerlei Vorstellung haben. Wenn sie den Diskurs mit den Mitarbeitern nicht führen, versäumen sie die Gelegenheit, sie für das Vorhaben motiviert zu gewinnen.

Das Ziel vor Augen

Mitarbeiter, die nicht an der Planung beteiligt sind, sollten nicht nur erfahren, was sich ändert, sondern auch, aus welchem Grund sich etwas verändern soll.

Ändern sie die Veränderung

Widerstand kann zu besseren Ergebnissen führen, obwohl er manchmal frustrierend sein kann. Menschen, die ihre Einwände gegen eine Veränderung offen äußern, sind oft jene, die die Zusammenhänge genau verstehen wollen und die innere Funktionsweise einer Organisation gut kennen, um etwaige Schwachstellen eines Plans zu erkennen. Damit haben sie die Chance, korrektive Maßnahmen ergreifen zu können.

Beteiligung und Engagement stärken

Die Bereitschaft des Einzelnen, seine Ideen einzubringen, hängt vielfach davon ab, ob er Gehör findet, ob er in Entscheidungsprozesse mit einbezogen wird.

Mit der Vergangenheit abschließen

Wenn Mitarbeiter sich neue Vorschläge anhören, erinnern sie sich an zurückliegende Erfahrungen. Angesichts der jämmerlichen Erfolgsrate von Veränderungsvorhaben ist es nicht erstaunlich, wenn Menschen erwarten, dass die Geschichte sich wiederholt, und sich dagegen wehren, alles noch einmal zu erleben. Wenn sie die Vergangenheit nicht kennen und transparent machen können, kann es schwierig sein, eine Erklärung für den Widerstand zu finden.

Wird Widerstand als Rückmeldung verstanden, so kann er eine wichtige Quelle sein, um die Qualität und die Klarheit der Ziele und Strategien zu verbessern, die den Kern eines Veränderungsvorhabens bilden. Und richtig umgesetzt, vergrößert Widerstand auch die Chancen einer erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsvorhaben.

Bernd Werner

Beratung, Coaching, Moderation und Seminare im Kontext mit Change Management und Teamführung