

WIDERSTAND GEGEN VERÄNDERUNG

(von H. J. ten Siethoff)

Wer redet heute nicht von Widerstand gegen Veränderung, wenn es um die Umstellung auf automatisierte Prozesse geht, um Einführen eines Computers, um Textverarbeitung und so weiter !

Ein Teil dieser Widerstände ist auf die Bedrohung der Existenz in Form von Arbeitslosigkeit zurückzuführen, weil die Maschine die Arbeit übernimmt ; ein anderer Teil lässt sich aber nicht nur darauf zurückführen.

Auch wenn die Existenz des Mitarbeiters nicht direkt gefährdet ist, sind im allgemeinen bei Erneuerungen Widerstände vorhanden. Wieso, und wie können wir damit umgehen lernen ?

Der ehemalige Physiker und spätere Psychologe Kurt Lewin entwickelte das sogenannte psychologische Kräftefeldtheorie-Modell. Dabei wird eine seelische Situation mit Hilfe von Begriffen aus der Elektrotechnik beschrieben. Die Seelensituation eines Menschen ist wie ein magnetisches Feld, das dadurch in labilem Gleichgewicht ist, dass sich positive und negative Kräfte (wie positive und negative Elektrizität) in der Seele das Gleichgewicht halten. Dieses labile Gleichgewicht muss gestört werden (dies ist das sogenannte "unfreezing" oder Auftauen), wonach es in der neuen Situation neu hergestellt werden kann.

In jenem Modell wird das Umgehen mit Widerstand gegen Veränderung als ein Prozess gesehen, der am Menschen vollzogen werden soll. Die Führung hat die Aufgabe, das Gleichgewicht zu erschüttern, Neues einzuführen und das neue Gleichgewicht sich einpendeln zu lassen. Die Methode, die dabei angewendet wird, ist wie folgt zu umschreiben.

Zuerst versucht man, in einer Analyse herauszufinden, was dem Menschen in einer Arbeitssituation gefällt und was ihm nicht gefällt. Das sind dann die sogenannten positiven und negativen Kräfte. Sie werden einander gegenübergestellt. Dann wird geschaut, welche negativen Kräfte man abbauen oder wo man positive Kräfte verstärken kann, um eine Verschiebung des labilen Gleichgewichtes zu erzeugen.

Ein gutes Beispiel finden wir in der Werbung für die Zigarettenindustrie. Jeder Mensch hat (wenn er Raucher ist) eine Rauchgewohnheit. Er raucht eine bestimmte Anzahl Zigaretten pro Tag, nicht viel weniger, nicht viel mehr. Die Werbung will dieses eingependelte Gleichgewicht in Richtung "mehr rauchen" verschieben. Sie analysiert einerseits, was den Menschen zum Raucher macht, wie zum Beispiel das Bedürfnis, "männlich" zu sein, Status zu haben, die Nerven zu beruhigen, etwas in den Händen haben zu können usw., und andererseits, was den Menschen dazu führt, nicht mehr zu rauchen : zum Beispiel, dass es Geld kostet, dass man Angst hat vor Lungenkrebs, dass man Raucherhusten bekommt usw. Dann entscheidet sie (wobei jede Marke ihren Werbungsstil entwickelt), wo man die sogenannten das Rauchen fördernden Faktoren mit der Werbung unterstützen und die negativen, das Rauchen hemmenden Faktoren abbauen kann. Sie können jetzt selbst eine Werbungsanalyse durchführen.

Bei all diesen Methoden geht man davon aus, dass der Mensch von aussen angeregt und sogar manipuliert werden kann und vielleicht auch soll.

Man kann das ganze Problemgebiet auch anders anschauen, wobei man aber von einem anderen Menschenbild ausgehen muss. Wenn man davon ausgeht, dass der Mensch eine selbständige, freie Individualität ist und als solche selbst zu entscheiden hat, wo, was, wie und wann er verändern will, muss er zuerst sich bewusst werden, wo und wie er manipuliert werden kann, danach auch die Möglichkeit haben, in Entscheidungsprozessen bezüglich Veränderungen mitzumachen.

Zuerst einige Gedanken über die Natur dieser Widerstände. Sie hängen mit der Tatsache zusammen, dass der Lernprozess, in dem jeder Mensch sein ganzes Leben hindurch steht, das Lernen vom Leben, zu Lebenserfahrungen (positiven und negativen) führt, die in der Seele sozusagen gespeichert werden. Jede Erkenntnis wird aufbewahrt, im Bewusstsein oder im Unterbewusstsein.

In unserem Bewusstsein, das mit dem Denken zusammenhängt, werden unsere Lebenserfahrungen in Form von Vorstellungen aufbewahrt, die wir, wenn sie bewusst bleiben, Erinnerungen nennen. Eine Erinnerung ist die vom Ich wieder in das Bewusstsein hervorgehobene Erkenntnis oder Erfahrung, die in der Vergangenheit gemacht wurde. Da aber seit der damals wirklich gemachten Erkenntnis oder Erfahrung neue Erkenntnisse und Erfahrungen dazugekommen sind, kann es sein, dass so ein Erinnerungsbild gefärbt wird, nicht ganz so ist, wie es war. Auch können die Erinnerungen in das Unterbewusstsein verschwinden, gerade wenn wir sie nicht gerne haben. Wir "vergessen" dann.

Jede Erkenntnis und Erfahrung ist eine Kombination von Denkvorgängen und emotionellen Vorgängen, Gefühlen. Die Gefühle können auch verblassen oder sich verstärken. Gute Erfahrungen hinterlassen angenehme Gefühlserinnerungen, schlechte hinterlassen unangenehme.

Im Willensbereich führt jede Erfahrung zu einem Lernprozess, den wir Übung oder Erfahrung nennen. Wenn der Mensch durch Erfahrung nicht lernt, ist es schlecht mit ihm bestellt. Wie eine Redensart sagt: "Es ist nicht schlimm, Fehler zu machen, aber schlimm ist, jedesmal die gleichen Fehler zu machen." Oder: "Ein Esel stösst sich im allgemeinen nur einmal an den gleichen Steinen."

Wie gesagt, alle Erkenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten, die wir uns im Leben aneignen, bilden sozusagen unsere Persönlichkeitsstruktur. Ich verwende absichtlich dieses Wort "Struktur", weil wir wirklich auch im seelischen Bereich von einer Struktur der Seele sprechen können. Sie besteht aus GEWOHNHEITEN: Denkgewohnheiten, Vorstellungsgewohnheiten, Erlebnishabituellen und Fähigkeiten, welche nichts anderes sind als Handlungsgewohnheiten oder Verhaltensgewohnheiten.

Gewohnheiten haben im Menschenleben ihren Sinn. Sie geben uns eine Stütze. Da, wo wir in unseren Gewohnheiten leben, oft auch Tradition genannt, geht alles "von alleine". Damit ist schon ausgedrückt, dass wir dort unser Bewusstsein nicht brauchen. Gewohnheiten sitzen dann auch im Unterbewusstsein.

In dem Moment aber, wo wir etwas Neues lernen müssen, unser Verhalten ändern, etwas Neues durchdenken, uns in unbekannte Erlebnisse hineinbegeben, können wir nicht mehr auf unsere Gewohnheiten rechnen. Solche Situationen verunsichern uns. Für abenteuerliche Leute sind diese Verunsicherungen ein Anreiz, sind sie das Salz des Lebens, weil man dadurch angeregt wird, Neues zu erfahren, zu lernen. Für viele Menschen sind sie zunächst einmal etwas Unangenehmes, und dieses Unangenehme äussert sich in solchem sogenannten "Widerstand gegen Veränderung".

Dieser Widerstand kann sich auf unterschiedliche Art äussern, je nachdem er sich mehr auf der Denkebene, auf der Gefühlsebene oder auf der Willensebene äussert.

Auf der Denkebene äussert er sich als ZWEIFEL an der Richtigkeit und Möglichkeit des Neuen. Aussagen wie : das geht doch nicht, der Chef will es nicht haben, das haben wir schon x-mal versucht ... etc. sind bekannt. Meist sind es ungeprüfte Aussagen.

Auf der Gefühlsebene können diese Widerstände sich äussern in Antipathie oder sogar HASS gegen die Person, welche die Mitarbeiter mit der Erneuerung konfrontiert, zum Beispiel gegen den Berater, der die Textverarbeitung introduzieren muss - obwohl er selber nichts dafür kann, dass er einen Auftrag zu erfüllen hat -, oder gegen den Organisationsmitarbeiter, der nur einen Auftrag seiner Direktion ausführt.

Auch kann der Widerstand sich auf der Willensebene äussern in einem Verhalten, das seinen Ursprung hat in Existenzangst oder in der ANGST, den neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein und deshalb die Funktion zu verlieren oder das "Gesicht" oder Prestige zu verlieren. Gerade, wenn es um ältere Mitarbeiter geht, für die es in unserer Art Kultur weniger einfach ist, eine neue, sie befriedigende Aufgabe zu finden, sind solche Ängste berechtigt. Ich sage absichtlich : in unserer Art Kultur, weil es mir eine Frage ist, ob dies so sein muss.

Ist es berechtigt, nach dem 40. Lebensjahr kaum noch Aufgaben in einer neuen Umwelt aufgreifen zu können und seine Zeit bis zur Pensionierung abzusetzen ? Weshalb steht in den meisten Personalannoncen : "nicht über 40" ? Was bedeutet für die Personalführung ein Ausdruck wie "midlife career crisis" ? Was sagt es aus, wenn in England die Firma Hitachi ihren 35jährigen Mitarbeitern vorschlägt, in Pension zu gehen, oder eine Untersuchung zeigt, dass etwa ein Viertel der untersuchten Führungskräfte zwischen 35 und 45 Jahren an ihr sogenanntes "plafond" gekommen sind oder, anders gesagt, mit einer Stagnation in der Laufbahnentwicklung rechnen müssen ?

Es mag so scheinen, als ob diese Tatsachen nichts mit unserem Thema zu tun hätten, aber wir können gesellschaftliche Entwicklungstendenzen nicht vernachlässigen, weil auch sie in den Seelen unserer Mitarbeiter Spuren hinterlassen.

Wie gehen wir jetzt um mit den Widerständen und mit so etwas wie Zweifel, Hass und Angst ?

Zuerst einmal müssen wir akzeptieren, dass Widerstände gegen jegliche Veränderung etwas Normales sind. Sie sind normal, weil jede Veränderung mit

sich bringt, dass Gewohnheiten umgeändert werden müssen. Dies wiederum bedeutet, dass wir verunsichert werden, nicht mehr auf unsere bestehenden Fähigkeiten rechnen können und unsere innere Faulheit auch überwinden müssen. Mit Ausnahme von denjenigen Menschen, die sich schon bewusst zum Lebensziel gesetzt haben, immer wieder neue Herausforderungen zu suchen, um selber in Entwicklung zu bleiben, oder den abenteuerlichen Seelen, die den Reiz des Neuen brauchen, oder vielleicht auch den Reiz der Gefahr, des Risikos (wie auch echte Unternehmer), sind die meisten Menschen von einer Veränderung zuerst einmal unangenehm betroffen. Dies müssen wir als normal akzeptieren.

Zweitens müssen wir von dem Grundsatz ausgehen, dass keiner Widerstände im anderen Menschen überwinden kann. Ich kann nur die Widerstände in mir selbst überwinden, weil der Widerstand sich in mir auch befindet. Wie aus den Beispielen der Abenteuererseen und des echten Unternehmers schon deutlich wird, ist Überwindung des Widerstandes gegen Veränderung in einem selber eine Tätigkeit des eigenen "Ichs". Ich muss selbst meine Zweifel, meine Antipathie, meine Ängste überwinden.

"Wie kann man als Führungskraft diesen Selbstüberwindungsprozess unterstützen ?" Das ist die eigentliche Frage.

Da die Ueberwindung vom eigenen Ich unternommen werden muss, liegt es auf der Hand, das Ich dann auch einzusetzen, damit es aktiv wird. Zuerst können wir dies dadurch erreichen, dass die Führung versucht, durch ehrliche und offene Information unnötige Ängste zu vermeiden. Dort, wo Stellen oder Aufgabenbereiche wegfallen und Mitarbeiter sich mit Existenzproblemen auseinandersetzen haben und eventuell umlernen müssen, soll dies bewusst angeschaut und nichts unterlassen werden, so frühzeitig wie nur möglich, so offen wie möglich und unter Aufbietung aller Hilfestellung, die nur möglich ist, die Mitarbeiter zu informieren. Dies ist eine Sache der Menschenwürde und der Verantwortung, welche die Führung für ihre Mitarbeiter hat.

Dabei sollen die Mitarbeiter aufgefordert werden, sich auch selbst über ihre Zukunft Gedanken zu machen, im allgemeinen und mehr im Spezifischen.

Noch besser ist es, die Veränderung gar nicht als schon entschiedene Tatsache darzustellen. Eher sollte die Problematik, die zur Veränderung sich aufdrängt, dargestellt werden, und die Mitarbeiter sollten aufgefordert werden, mit ihren Vorgesetzten zusammenzukommen, um zu sehen, wie : a) die Probleme gelöst werden können, wobei verschiedene Alternativlösungen ausgearbeitet werden sollten, b) die verschiedenen Alternativlösungen sich auf die Mitarbeiter auswirken, mit allen Konsequenzen, c) auch in allen Einzelheiten, kurz- und langfristig, die finanziellen Konsequenzen ausgearbeitet werden können. Gerade hier muss zu Ende gedacht werden.

Es erhebt sich heute im Rahmen der steigenden Arbeitslosigkeit in den verschiedensten Ländern die berechtigte Frage, ob die Automatisierung in dem Tempo, in dem sie jetzt verläuft, volkswirtschaftlich überhaupt etwas bringt.

Betriebswirtschaftlich mag sie der einen oder anderen Firma kurzfristig einen wirtschaftlichen Vorteil bringen. Andererseits müssen die erhöhten Lasten der Arbeitslosenversicherungskassen auch getragen werden. Was noch

gar nicht berechnet werden kann, ist der Schaden durch mangelnde Motivation oder das schlechte Image eines Betriebes, der viele Mitarbeiter kurzfristig entlassen hat.

Positiv kann gesehen werden, dass die Menschheit im Moment wachgerüttelt wird mit Bezug auf die Frage der Rolle der Technik, namentlich der Elektronik, in unserer Gesellschaft. Jede Veränderung hat ihren "Preis", und dieser muss berücksichtigt und durchdacht werden.

Wir können also sagen, dass in erster Instanz eine offene Information und ein Einschalten der Mitarbeiter im Mitdenken über die Probleme und im Suchen nach Lösungen sie aktiviert, sich mit der Materie auseinanderzusetzen. Damit wird das Ich aufgerufen, aktiv zu werden. Wir wissen auch, dass Angst am besten durch Aktivität überwunden wird : etwas tun, weil sonst Lähmungserscheinungen auftreten.

Umgehen mit Widerständen gegen Veränderung ist in erster Instanz ein Auffordern zur Tat. Hiermit stossen wir auch auf die Motivationsfrage, die Frage nach dem Sinn der Veränderung.

Um die Antipathie oder den Hass zu überwinden (wenn wir sie nicht durch den Mitdenkprozess vermeiden können), gilt es, die Menschen, die von der Veränderung betroffen werden könnten, mit den Personen, die für die Implementation, die Durchführung der Veränderung verantwortlich sind, zusammenzusetzen für Aussprachen. Viele Führungskräfte lieben unangenehme Konfrontationen mit ihren Mitarbeitern nicht. Und doch gehört es zur Führungsaufgabe, ihnen nicht aus dem Wege zu gehen. Dass man dabei "unter Beschuss" kommen kann, gehört dazu. Wer führen will, muss auch die Konsequenzen tragen. Wenn Führungskräfte für ihre Führungsaufgabe nicht höheres "Gehalt" bekämen, würde es vermutlich weniger schlechte Führungskräfte geben, weil dann nur diejenigen sich für die Aufgabe melden würden, die es wirklich wollen. Es gilt hier, noch einiges mit Bezug auf die Gestaltung unserer Organisationen zu Ende zu denken.

Und schliesslich gilt es, den eventuell betroffenen Mitarbeitern eine Möglichkeit zu geben, sich auf die neuen Aufgaben vorzubereiten in einer Situation, die ihnen, ohne Angst zu erzeugen, die Möglichkeit gibt, Neues dazuzulernen, sich mit den neuen Aufgaben vertraut zu machen. Die Mitarbeiter müssen aufgefordert werden, in einen Lern- und Experimentierprozess einzusteigen, ohne Konsequenzen für ihre "Stelle" oder Funktion.

Ist das nicht möglich, dann gilt es, die grösstmögliche Offenheit und Ehrlichkeit zu praktizieren, wobei alle Hilfe geboten werden sollte, die möglich ist, um diesen Mitarbeitern zu helfen, eine neue Existenz aufzubauen.

Zusammenfassung

Widerstände gegen Veränderungen sind normal. Sie zeigen, dass der Mensch sich innerlich wehrt gegen Veränderung seiner Gewohnheiten, welche ihm im täglichen Leben Sicherheit verleihen und eine Stütze sind.

Von aussen kann der Mensch manipuliert werden, um seine Gewohnheiten zu verändern, indem man über die sogenannte psychologische Kräftefeldtheorie

von Kurt Lewin versucht, Argumente zu finden, die den Menschen motivieren, seine Gewohnheiten abzuändern.

Die Widerstände äussern sich im Denken als Zweifel, im Fühlen als Hass oder Antipathie, im Wollen als Angst. Zweifel, Hass und Angst überwinden kann der Mensch nur in sich selbst. Hilfe können wir als Führungskräfte leisten, indem wir einerseits den Menschen nicht unnötig verunsichern, andererseits so offen wie möglich versuchen, ihn in alle Vorbereitungs-tätigkeiten einzuschalten, welche zu einer eventuellen Veränderung führen sollen. Er hat dann die Möglichkeit mitzudenken, sich mit den Verantwortlichen auseinanderzusetzen und auch zu üben, sich in die neue Situation einzuarbeiten.

Da die Welt sich dauernd verändert, das Leben in jeder Lebensphase Neues von uns erwartet und Traditionen dabei sind, zu verschwinden, gehört es zu den Lebensnotwendigkeiten, mit Veränderungen im Leben umgehen zu lernen. Als Führungskraft können wir unsere Mitarbeiter schon in ihren jungen Jahren damit vertraut machen, indem wir dafür sorgen, dass kein Mitarbeiter zu lange bei der gleichen Aufgabe oder Stelle bleibt. Damit verhindert man Einseitigkeit und fördert das Eingehen von Risiken, das Unternehmertum im Rahmen des eigenen Lebens, der eigenen Biographie. Wer schon in jungen Jahren öfters mit Veränderungen sich vertraut gemacht hat, wird das Selbstvertrauen entwickelt haben, auch später keine Angst vor neuen Situationen mehr zu haben. Er wird in sich den Satz erleben : "Ach, darin werde ich mich schon auch wieder zurechtfinden." Je einseitiger der Mensch lebt oder ausgebildet ist, je länger er nur in einer Funktion war, desto grösser sind seine Widerstände gegen mögliche Veränderungen. Integrierte Kaderentwicklungsprogramme müssen dies berücksichtigen.

Hellmuth J. ten Siethoff
Mézières / VD
August 1985