

1. Kontrollverlust

Wie Menschen eine Veränderung aufnehmen, hat damit zu tun, in wie weit sie glauben, Kontrolle zu haben oder nicht. Veränderung ist aufregend wenn sie durch uns selbst herbeigeführt wird, bedrohlich, wenn sie uns widerfährt.

Die meisten Menschen wollen und müssen den Eindruck haben, die Ereignisse um sich herum kontrollieren zu können. Und tatsächlich steht heutzutage hinter der Zunahme an partizipierendem Management die Vorstellung, dass das Gefühl der „Urheberschaft“ zählt, wenn Menschen sich einer Sache verpflichtet fühlen sollen, dass Menschen, wenn sie die Chance haben, an Entscheidungen teilzuhaben, diesen positiver gegenüber stehen. Selbst die Beteiligung im Kleinen ist besser als gar keine Beteiligung. Und je mehr Wahl den Menschen geboten wird, desto besser fühlen sie sich bei der Veränderung. Wenn ihnen allerdings alle Handlungen von außen aufgezwungen werden, werden sie sich mit höherer Wahrscheinlichkeit widersetzen.

Daher gilt: Je mehr Wahlmöglichkeiten wir den Menschen bieten, desto besser fühlen sie sich bei der Veränderung. Wenn sie allerdings Kontrollverlust und Machtlosigkeit empfinden, werden sie wahrscheinlich nicht nur Stress empfinden, sie werden sich auch defensiv verhalten oder ihren Besitzstand verteidigen. Ich schlug 1987 in Men and Women in the Corporation vor, dass es zumindest in Organisationen die Machtlosigkeit ist, die korrumpiert und nicht Macht. Wenn Menschen sich machtlos fühlen, verhalten sie sich engherzig und besitzstandswahrend. Sie reagieren regelorientiert und neigen zur Überkontrolle, weil sie sich an ein paar kleine Teile klammern, die sie kontrollieren können und die sie dann zu Tode verwalten. (Ein Weg, wieder die Kontrolle zurück zu gewinnen, besteht darin, sich den neuen Ideen eines anderen vollständig zu widersetzen.) Die Menschen tun seltsame Dinge, wenn sie Kontrollverlust erleben, wenn man ihnen jedoch die Möglichkeit gibt, sich zu verteidigen, kann ihnen das helfen, sich in die anstehende Veränderung stärker einzubinden.

2. Gesteigerte Verunsicherung

Ein zweiter Grund, weshalb Menschen sich Veränderungen widersetzen, besteht in dem, was ich als „Mit-Verbundenen-Augen-Die-Klippe-Herunter-Problem“ bezeichne, zu viel Verunsicherung. Schlichtweg nicht genug zu wissen, wohin der nächste Schritt führt oder wie er sich anfühlen wird, macht es unmöglich, sich wohl zu fühlen. Wenn die Menschen nicht wissen, wohin sie der nächste Schritt führt, ob der nächste organisatorische Schritt sie die Klippe hinabstürzt oder unter den Zug wirft, macht die Veränderung gefährlich. Dann werden sie sich widersetzen, weil sie schlussfolgern, „Es ist sicherer beim Teufel, den man kennt, zu bleiben als sich dem Teufel, den man nicht kennt, auszuliefern.“

Führungskräfte, die nicht genug Informationen an ihre Mitarbeiter darüber weitergeben, was genau in jedem Schritt des Veränderungsprozesses geschehen wird, was sie als nächstes voraussehen und wann mehr Informationen kommen werden, machen einen Fehler, weil sie höchstwahrscheinlich auf großen Widerstand treffen werden. Information zählt viel beim Aufbau von Zustimmung zu Veränderung, insbesondere in Schritt-für-Schritt-Szenarios mit Zeitplänen und Zeitvorgaben. Eine große Veränderung in kleine Schritte zu unterteilen kann helfen, die Veränderung als weniger riskant und bedrohlich anzusehen. Die Menschen können sich auf jeden einzelnen Schritt, den sie tun, konzentrieren, haben aber nicht den Eindruck, über den Rand der Klippe zu springen. Sie wissen, was sie als nächstes tun müssen.

Veränderung erfordert Vertrauen darin, dass der neue Weg der richtige sein wird. Wenn die Führungskräfte selbst nicht überzeugt erscheinen, wird sich der Rest der Menschen nicht bewegen. Ein anderer Schlüssel, um die Unsicherheit aufzulösen, besteht darin, dass die Führungskräfte ihr Engagement für die Veränderung deutlich demonstrieren. Die Führungskräfte müssen zuerst die Klippe hinuntergehen, wenn sie die Menschen bewegen wollen, ihnen zu folgen. Information, gekoppelt an die Maßnahmen der Führungskräfte, die Veränderung sicher zu machen, kann Widerstand in Engagement kehren.

3. Überraschung, Überraschung

Eine dritter Grund, weshalb Menschen sich Veränderungen widersetzen ist der Überraschungsfaktor. Menschen sind leicht von Entscheidungen oder Anfragen schockiert, die ihnen ohne Ankündigung oder Vorbereitung präsentiert werden. Ihre erste Reaktion auf etwas völlig Neues und Unerwartetes, auf das sie sich nicht hinreichend vorbereiten konnten, ist Widerstand.

Firmen machen diesen Fehler häufig, wenn sie organisatorische Veränderungen einführen. Sie warten bis alle Entscheidungen getroffen worden sind und lassen sie dann auf einen ahnungslosen Mitarbeiterstab los. Eine bestimmte Chemiefabrik, die ihren Mitarbeiterstab häufig umorganisieren muss, ist besonders anfällig für diesen Fehler. Einer Managerin kann es z.B. passieren, dass sie eines Tages auf ihrem Schreibtisch eine Liste mit Namen von Leuten findet, die sie sofort darüber informieren soll, dass ihre Arbeitsstelle verändert oder aufgelöst werden soll. Logischerweise überlegt die Managerin auch, ob sie auf irgendeiner Liste steht und sie fühlt sich so überrascht, dass ihr Engagement für die Firma nachlässt. Die Frage, „Warum haben sie mir nicht genügend vertraut, um mich darauf hinzuweisen?“ ist legitim.

Entscheidungen über Veränderungen können ein solcher Schock sein, dass keine Zeit bleibt sich daran zu gewöhnen oder ihn zu verdauen oder anzuwarten, welche positiven Seiten die Veränderung haben könnte. Alles, was wir tun können, ist uns bedroht fühlen und uns widersetzen – uns gegen das Neue verteidigen oder es unterminieren.

Demzufolge ist es wichtig, Mitarbeiter nicht nur mit Informationen zu versorgen, um sie in die Veränderung einzubinden, sondern auch für ein angemessenes Timing für die Freigabe der Informationen zu sorgen. Geben Sie den Menschen eine Vorwarnung, damit sie die Chance haben, ihr Denken auf die Veränderung einzustellen.

4. Der Effekt des Unterschieds

Ein vierter Grund, Veränderungen zu widerstehen, besteht im Effekt des „Unterschieds“ – die Tatsache, dass Veränderung erfordert, dass Menschen ein Bewusstsein für vertraute Routinen und Gewohnheiten entwickeln und diese hinterfragen.

Ein großer Teil an Arbeit in Organisationen läuft rein gewohnheitsmäßig ab. In der Tat könnten die meisten von uns nicht gut funktionieren, wenn ihr Leben nicht zu einem großen Teil aus geistlosen, gewohnheitsmäßigen Aktivitäten bestünde – wie z.B. im Flur nach rechts abbiegen, wenn man zu seinem Arbeitszimmer will, bestimmte Formulare ausfüllen, an bestimmten Treffen teilnehmen etc. Stellen Sie sich einmal vor, wie es wäre, wenn ihr Büro jeden Tag an einem anderen Platz wäre und die Möbel immer umgestellt wären. Sie würden herumstolpern, Probleme haben, Dinge zu finden, sich unwohl fühlen und eine zusätzliche

Menge an physischer und psychischer Energie aufwenden müssen. Das wäre erschöpfend und ermüdend. Tatsächlich konfrontieren viele schnell wachsenden Technologiefirmen häufig ihre Mitarbeiter mit einer Annäherung an den „Jeden-Tag-Ein-Neues-Büro-Alptraum“, weil das Hinzukommen von neuen Leuten und neuen Aufgaben allgegenwärtig ist, während Routinen und gewohnheitsmäßige Prozesse nur minimal vorhanden sind.

Daher ist ein wichtiges Ziel bei der Handhabung von Veränderung, die Zahl der „Unterschiede“, die durch Veränderungen herbeigeführt werden zu reduzieren oder minimieren und so viele Gewohnheiten und Rituale wie möglich bestehen zu lassen. Manchmal denken Manager, sie sollten genau das Gegenteil tun – alles, woran sie denken können, verändern, um auszudrücken, dass die wahre Veränderung tatsächlich passiert. Aber die Einbindung in Veränderung wird eher auftreten, wenn sich die Veränderung nicht als wildes Anderssein, sondern als Fortsetzung der Tradition darstellt. Roger Smith, der Vorsitzende von General Motors startete, was ich als die revolutionärste Periode von Veränderung in der Firmengeschichte bezeichnen möchte, indem er nicht die Revolution, sondern die Tradition herbeiführte: „Ich führe diese Firma zu der Weise zurück, wie Alfred Sloan sie zu führen beabsichtigte.“

Viele Menschen brauchen und bevorzugen nicht nur vertraute Routinen, sie mögen auch die vertraute Umgebung. Einige vertraute Anblicke und Geräusche beizubehalten, die Dinge, die Menschen sich wohlfühlen und zuhause fühlen lassen, ist sehr wichtig, wenn man Menschen in Veränderungen einbinden will.

5. Gesichtsverlust

Wenn die Akzeptanz von Veränderung bedeutet, dass die Dinge, die man früher getan hat, falsch waren, widersetzen sich die Menschen sicherlich. Niemand mag sein Gesicht verlieren oder vor seinen Kollegen blamiert werden. Aber manchmal bringt das Engagement für ein neues Verfahren, Produkt oder Programm die Annahme mit sich, dass die „alten Wege“ falsch gewesen sein müssen, wobei dann die Vertreter des früheren Vorgehens in die unangenehme Lage kommen, entweder als dumm für ihr früheres Verhalten hingestellt zu werden oder gezwungen werden, es zu Verteidigen – und damit gegen die Veränderung zu argumentieren.

Der großartige Soziologe Erving Goffman zeigte, dass Menschen große Anstrengungen unternehmen, um ihr Gesicht zu wahren, dass sie sich sogar für Aktionen engagieren, die ihren langfristigen Interessen widersprechen, um einer Blamage zu entgehen.

Ich habe einen großen Teil von Führungskräfte Zukunftsstrategien einführen sehen, indem sie die vorangegangenen Strukturen herabgesetzt haben. So haben sie sich automatisch Feinde in der Gruppe geschaffen, die sie geschaffen und ausgeführt hatten. Die Rhetorik ihrer Reden implizierte, dass das neue Vorgehen nur durch Kontrastierung mit den Fehlern und Schwächen des alten Vorgehens deutlich werden konnte. „Die Art und Weise, wie wir Management betrieben haben, ist fürchterlich,“ sagt ein Manager routinemäßig. Er macht es damit schwer für Menschen, die nach dem alten Verfahren gelebt haben, sich dem neuen anzuschließen, weil sie, um das zu tun, zugeben müssen, dass sie vorher „fürchterlich“ waren.

Stattdessen wird Engagement für Veränderung sichergestellt, wenn frühere Handlungsweisen perspektivisch dargestellt werden, als damals offensichtlich richtig, aber nicht mehr adäquat

bei heutigen Verhältnissen. So verlieren die Menschen nicht ihr Gesicht bei Veränderungen, im Gegenteil. Sie erscheinen stark und flexibel.

Sie sind geehrt worden für das, was sie unter den alten Bedingungen erreicht haben, auch wenn es jetzt Zeit ist, die Dinge zu verändern.

6. Sorge um zukünftige Kompetenzen

Manchmal widerstehen die Menschen Veränderungen: Kann ich das tun? Wie soll ich es machen? Werde ich es unter den neuen Bedingungen schaffen? Habe ich die Fähigkeiten, nach dem neuen Verfahren vorzugehen? Diese Bedenken mögen nicht laut formuliert werden, aber sie können bewirken, dass viele Argumente gefunden werden, weshalb Veränderung vermieden werden sollte.

Man hat Mitarbeitern seit Jahren erzählt, dass sie aus bestimmten Gründen befördert würden und die Mitarbeiter arbeiteten darauf hin und erwarben entsprechende Kompetenzen. Es ist sehr bedrohlich für Mitarbeiter, wenn man ihnen plötzlich mitteilt, dass die Anforderungen einer neuen Welt neue Kompetenzen erfordert, neue mehr markt-orientierte Fertigkeiten. Niemand mag inadäquat erscheinen. Und niemand, besonders Menschen, die schon lange dabei sind, möchten das Gefühl haben, noch einmal ganz von vorne beginnen zu müssen, um sich in einer Organisation kompetent zu fühlen.

Es ist wesentlich, wenn man sich mit Veränderung befasst, sicher zu stellen, dass die Leute sich kompetent fühlen, dass es genügend Unterweisung und Fortbildung gibt, so dass die Menschen verstehen, was geschieht und wissen, dass sie es beherrschen können, dass sie wirklich das tun können, was verlangt wird. Positive Verstärkung ist beim Umgang mit Veränderung wichtiger als beim Umgang mit Routinesituationen.

Zusätzlich zu Fortbildung brauchen die Menschen auch die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten oder Handlungsweisen zu erproben, ohne dass sie das Gefühl haben, auf die Probe gestellt zu werden oder befürchten zu müssen, sich vor Kollegen lächerlich zu machen. Sie brauchen eine Chance, sich mit den neuen Routinen oder Verhaltensweisen wohl zu fühlen, ohne sich dumm zu fühlen, wenn sie noch fragen müssen.

Wir müssen beim Veränderungsmanagement sensibel genug sein, sicher zu stellen, dass niemand sich dumm vorkommt, dass jeder Fragen stellen kann und dass jeder die Chance hat, ein Lernender zu sein, um sich in den neuen Vorgehensweisen kompetent zu fühlen.

7. Welleneffekte

Menschen können sich Veränderung wegen eigener Aktivitäten widersetzen. Veränderung unterbricht manchmal andere Pläne oder Projekte, oder gar persönliche oder familiäre Vorhaben, die nichts mit der Arbeit zu tun haben. Die Aussicht auf solche Unterbrechungen erzeugt Widerstand gegen Veränderung.

Veränderungen senden unvermeidlich Wellen über ihren intendierten Einfluss hinaus aus. Die Wellen können auch Versprechen zunichte machen, die die Organisation gemacht hat. Pläne oder Aktivitäten, die unverbunden mit dem Kern der Veränderung erscheinen, können sehr wichtig für Leute sein. Effektive „Veränderungsmanager“ achten sensibel auf die Wellen, die

Veränderung hervorruft. Sie schauen nach den Wellen und führen die Veränderung flexibel ein, so dass z.B. Menschen, die Kinder haben, das Jahr zu Ende machen können, bevor sie versetzt werden, oder Manager, die ein Lieblingsprojekt beenden wollen, dies tun können, oder dass Abteilungen eine Übergangszeit erhalten anstatt sich einer abrupten Veränderung gegenüber zu sehen. Diese Art von Sensibilität hilft den Menschen an Bord zu kommen und lässt sie sich engagieren anstatt zu opponieren.

8. Mehr Arbeit

Ein nachvollziehbarer Grund, sich Veränderung zu widersetzen, besteht darin, dass Veränderung schlichtweg mehr Arbeit bedeutet. Die Anstrengung, die es benötigt, um Dinge in Routinesituationen zu verwirklichen, muss vervielfacht werden, wenn sich die Dinge verändern. Veränderung erfordert mehr Energie, mehr Zeit und eine größere mentale Auseinandersetzung.

Mitglieder aus Projektgruppen, die Innovationen planen, investieren von selbst einen großen Teil an Überstunden wegen der Anforderungen – und der Verlockung – etwas neues zu erschaffen.

Veränderung erfordert über das Gewohnte hinausgehende und längerfristige Anstrengungen. Sie kommt nicht automatisch. Sie kann nicht ohne Extraaufwand geschehen und erfordert Zeit. Es gibt hinreichend Grund, sich Veränderungen zu widersetzen, wenn die Menschen ihre Kräfte nicht hineinstecken wollen.

Sie brauchen Unterstützung und Ausgleich für die zusätzliche Arbeit, um vom Widerstand zum Engagement zu gelangen.

Führungskräfte können anerkennen, dass die zusätzliche Anstrengung freiwillig erfolgt und dass sie nicht selbstverständlich ist, sondern den Leuten danken, indem sie ihnen sowohl Anerkennung geben als auch zusätzliche Unterstützung, Möglichkeiten oder notwendigen Zuspruch. Wenn der Mitarbeiter härter arbeitet, hilft es ihm sicherlich zu wissen, dass der Vorgesetzte diese zusätzliche Anstrengung und Zeit anerkennt.

9. Alte Resentiments

Der neunte Grund zum Widerstand gegen Veränderung ist negativ, aber eine Realität im Leben von Organisationen – jene Ereignisse aus der Vergangenheit, die sich der Zukunft in den Weg stellen. Jeder, der einmal eine Beschwerde gegen eine Organisation erhoben hat, wird sich wahrscheinlich widersetzen, wenn die Organisation ihm aufträgt, nun etwas Neues zu tun.

Die Verschwörung des Schweigens, dieser unangenehme Waffenstillstand, der so lange möglich ist, wie alles unverändert bleibt und Menschen Konfrontationen vermeiden können, wird gebrochen, wenn man nach Veränderung verlangt. Ungelöste Ärgernisse aus der Vergangenheit tauchen wieder auf und behindern die Veränderungsanstrengungen.

Ein neuer Schulleiter an einem Gymnasium war erstaunt über den Widerstand gegen einen veränderten Blick auf Qualitätsentwicklung an der Schule. Es gab dort einige Lehrer, die sie darum sorgten, Möglichkeiten für Fortbildung zu schaffen, die helfen könnten, die Motivation der Schüler zu verstehen und zu steigern. Erst als er ihnen zuhörte und ihre Anliegen diskutierte, konnte er sie für die Innovationen interessieren.

Die Ereignisse aus der Vergangenheit anzuerkennen ist manchmal eine Notwendigkeit, um Widerstand gegen Veränderung zu überwinden. So lange sie ungelöst bleiben, wollen die Menschen nicht das tun, was wir wollen. Vorwärts zu gehen heißt manchmal zurück gehen – auf die zurückliegenden Abneigungen hören und frühere Fehler reparieren.

10. Manchmal ist die Bedrohung echt

Der letzte Grund, sich Veränderung zu widersetzen ist in vieler Hinsicht der verständlichste von allen. Manchmal ist die Veränderung eine echte Bedrohung für Menschen.

Manchmal schafft Veränderung Gewinner und Verlierer. Manchmal verlieren Menschen ihren Status, ihr Wohlbefinden und Macht aufgrund der Veränderung. Es wäre naiv es sich anders vorzustellen. Tatsächlich heißt der Umgang mit Veränderung auch, politische Realitäten anzuerkennen.

Das Entscheidende ist hier, falsche Versprechungen zu machen; wenn Menschen etwas verlieren werden, sollten sie lieber früh darüber unterrichtet werden, als sich ständig deswegen Sorgen zu machen und andere mit ihrer Angst und Abwehr anzustecken. Und wenn Menschen entlassen oder versetzt werden müssen, ist es menschlicher, dies schnell zu tun.

Wir alle kennen die Erleichterung, wenn Menschen – selbst jene, denen das Schlimmste gesagt worden ist – erfahren, dass das, was sie am meisten gefürchtet haben, eintreffen wird. Jetzt können sie vorwärts gehen und ihr Leben planen. Also sollten Führungskräfte, wenn Menschen durch Veränderung bedroht werden, nicht so tun als wäre es nicht so. Stattdessen sollten sie als einen ersten Schritt in Richtung Veränderung lieber einen klaren Schnitt machen als es bis zum Ende hinaus zu schieben.

Natürlich verlieren wir bei Veränderung alle etwas, sogar die Gewinner: selbst jene von uns, die sich von den neuen Möglichkeiten, die sie bietet, beflügelt fühlen oder die sich entschließen, in einer neuen Umgebung zu arbeiten, die besser für ihre Karriere ist, produktiver und technologisch interessanter.

Veränderung ist niemals völlig negativ; sie ist auch eine riesige Möglichkeit. Aber selbst in dieser Gelegenheit steckt ein wenig Verlust. Es kann der Verlust der Vergangenheit sein, der Verlust von Routine und Bequemlichkeit, von Traditionen, die wichtig waren, vielleicht auch der Verlust von Beziehungen, die mit der Zeit sehr eng waren. Die Dinge werden nicht mehr dieselben sein wie vorher.

Also werden wir alle eine Chance brauchen, um die Vergangenheit hinter uns zu lassen, sie zu betauern. Verabschiedungsrituale helfen uns, auf Wiedersehen zu Leuten zu sagen, mit denen wir zusammen waren anstatt die Beziehungen einfach entgleiten zu lassen.

Widerstand gegen Veränderung ist nicht irrational, denn er entstammt guten und nachvollziehbaren Bedenken. Vorgesetzte, die die Quellen des Widerstandes analysieren können, sind am besten in der Lage, Lösungen dafür zu finden – und mit Veränderung geschmeidig und effektiv umzugehen.

Keine Fähigkeit ist möglicherweise bedeutsamer, wenn wir die Herausforderungen der Zukunft betrachten.