

Veränderungsprozesse:

Wie wir Widerstände und Konflikte vermeiden. Und nutzen können.

Heike Schröder

Am Anfang steht die Einsicht, dass die wirtschaftlichen Erwartungen an die Zukunft von der gegenwärtigen Realität nicht mehr gestützt werden. Im Unternehmen wächst die Einsicht, dass Veränderungen notwendig sind. Tradiertes Verhalten wird zunehmend in Frage gestellt – Veränderungsbereitschaft entsteht.

Nicht bei jedem. Denn Veränderungen im Unternehmen werden in der Regel nicht nur von positiven Erwartungen begleitet, werden vielmehr oft als Gefahr und Risiko wahrgenommen. Betroffene Mitarbeiter stehen ihnen im Allgemeinen zumindest skeptisch gegenüber.

Aus dieser Skepsis können sich Widerstand und daraus resultierende Konflikte entwickeln. Umso mehr, als in Zeiten der Zuspitzung ökonomischer Verhältnisse, des Wertewandels und sich auflösender Hierarchien auch der Einzelne zunehmend Konfliktbereitschaft zeigt

und für sich das Recht auf Widerstand in Anspruch nimmt. Treten diese konfliktträchtigen Widerstände in der Belegschaft zutage und gewinnen Oberhand, besteht für das Veränderungsprojekt die Gefahr des Scheiterns.

Kein Wunder, dass Widerstand und Konflikt im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in ihrer Wortbedeutung negativ besetzt sind. Statt sie zu analysieren und als positiven Einflussfaktor im Veränderungsprozess zu nutzen, werden sie oft ignoriert, wenn möglich unterdrückt und bestenfalls „ausgesessen“. Dabei sind sie keinesfalls als naturbedingte Reflexe auf äußere Reize zu verstehen. Sie können vielmehr die Folge schlechter Vorerfahrung mit betrieblichen Veränderungen sein. Oder sie sind Indikatoren für einen Mangel an Sensibilität bei Change Managern und Führungskräften sowie für deren fehlende Bereitschaft zu Offenheit und Kommunikation: Statt die Mitarbeiter auf allen Ebenen gleichzeitig zu informieren und in die Lösungsfindung einzubeziehen, werden sie in diesem Fall mit Beschlüssen konfrontiert. Oft wird auch der Dialog mit wichtigen Stakeholdern schlicht vergessen.

Der erfolgreiche Abschluss von Veränderungsvorhaben im Unternehmen ist weder Glücksache noch eine vorhersehbare Selbstverständlichkeit. Er resultiert vielmehr aus der Veränderungskompetenz der Change Manager und der Führungskräfte. Und ihrer Befähigung, Widerstände und Konflikte konstruktiv in den Prozessverlauf zu integrieren. Vier unverzichtbare Faktoren sind für eine erfolgreiche Veränderung zu beachten:

Beobachten und wahrnehmen

Denn nur wer seine volle Aufmerksamkeit auf die Realitäten im Unternehmen richtet und die Ist-Situation richtig wahrnimmt, kann notwendige Veränderungen erkennen, akzeptieren und vermitteln.

Analysieren und planen

Denn in der ausreichend terminierten Analyse- und

Editorial

Veränderungsprozesse in Unternehmen werden begleitet von Widerständen und Konflikten. Daran führt kein Weg vorbei. Auf welche Art und Weise gehen jedoch die Beteiligten damit um? Welche Fähigkeiten und Veränderungskompetenzen sind erforderlich, um Widerstände und Konflikte konstruktiv in den Veränderungsprozessen zu integrieren?

In der aktuellen Ausgabe unseres Infoletters zeigen wir auf, wie ein konstruktives Konfliktverhalten im Veränderungsprozess berücksichtigt werden kann.

Im Gespräch mit Regina Michalik, Diplom-Psychologin, Coach und Mediatorin ergab sich eine sehr gute Gelegenheit, das Thema „Konflikte – was sie kosten und nützen“ zu vertiefen.

Jürgen Marx

Planungsphase müssen Antworten gefunden werden auf die Fragen nach dem Ziel der Veränderung, nach den davon Betroffenen und nach deren möglichen Reaktionen. Die Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Veränderung müssen eingeschätzt werden. Und: Was ist erhaltenswert? Wie wird das Neue in das Bestehenden eingebettet? Welche kritischen Punkte müssen in der Strategie berücksichtigt werden? Schließlich: Was bleibt in einem sich in seinem Verlauf verändernden Veränderungsprozess unkalkulierbar?

Kommunizieren und informieren

Denn erst ein schlüssiges Kommunikations-Konzept schafft die Voraussetzung, so früh wie möglich allen Betroffenen den Sinn und Zweck der Veränderung, ih-

ren Rahmen und die Vorgehensweise überzeugend zu vermitteln. Darüber hinaus müssen der einzelne Mitarbeiter, die betroffenen Abteilungen und Standorte wissen, welche Konsequenzen sich aus den Veränderungen ergeben und wie es künftig weitergeht.

Motivieren und führen

Es gilt, Bedingungen zu schaffen, unter denen bei jedem Mitarbeiter die innere Bereitschaft zur Veränderung wachsen kann. Dazu gehören vor allem das eindeutige Bekenntnis der Top-Managements zur Veränderung und seine spürbare Entschlossenheit, allen Widerständen, Konflikten und Krisen zum Trotz die notwendigen Veränderungen erfolgreich durchzusetzen.

Regina Michalik

Konflikte – was sie kosten und nützen

Interview: Heike Schröder

Frau Michalik, Sie sagen von sich selbst, dass Sie Konflikte lieben. Was reizt Sie an diesem „Zündstoff“?

In Konflikten zeigt sich vieles, was man vorher nicht oder nicht deutlich sehen konnte: Mängel, aber auch Ressourcen. Konflikte sind Anlass für Veränderungen – es gerät etwas in Bewegung. Und das finde ich spannend.

Veränderungsprojekte gibt es in vielen Unternehmen. So unterschiedlich sie auch sind, eines ist ihnen gemeinsam: Immer sind viele Mitarbeiter betroffen. Welche Projekte sind nach Ihrer Erfahrung besonders konfliktträchtig?

Die Häufigkeit von Konflikten hat weniger mit der Art der Projekte als mit ihrer Vorgeschichte zu tun. Und mit der Unternehmenskultur. Gibt es z. B. keine Dialogkultur, mangelt es an Transparenz und Partizipation, dann erleben die Mitarbeiter nur wenig Selbstwirksamkeit. Veränderungen werden dann als bedrohlich erlebt.

Können Sie beziffern, was Konflikte kosten?

Es kommt auf die Art des Unternehmens an. Bei den Personalkosten geht man durchschnittlich von mehr als 600 Euro pro Mitarbeiter und Jahr aus. Und dabei zählen nicht nur die Mitarbeiter, die in den jeweiligen Konflikt einbezogen sind. Hinzu kommen Um-

satzrückgang, erhöhte Sachkosten und – relativ geringe – Rechtskosten.

Für welche Unternehmen sind Konflikte besonders teuer?

In Unternehmen, in denen der menschliche Faktor sehr wichtig ist. Also: Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen etc.. Hier sind besonders die indirekten Konfliktfolgen teuer und die Kosten hoch, aber sehr schwer abzuschätzen. In der Folge von Konflikten können Klienten einer Anwaltskanzlei abspringen, sich die Teilhaber zerstreiten und die Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift machen. Was kostet das? Und was der Imageverlust? Wie nachhaltig ist der Schaden? Es gibt jedoch Fallstudien für einzelne Unternehmen, die Aussagen über die Kosten von Konflikten machen und was sich durch Prävention einsparen lässt. Oder durch eine adäquate Konfliktbehandlung.

Wer ein Fahrrad reparieren will, muss zunächst verstehen, wie es funktioniert. Wie verlaufen Konflikte in Veränderungssituationen typischerweise?

Es gibt eine längere Vorphase – der Zustand vor der Veränderung, geprägt von der langjährigen Unternehmenspraxis und -kultur. Dann folgt die Phase erster Gerüchte, Befürchtungen und Beunruhigungen. Spätestens jetzt muss die Unternehmensleitung tätig werden: mit Transparenz, Kommunikation und einer

überzeugenden Botschaft. Meist wird jedoch zu spät oder falsch reagiert, und der Konflikt nimmt seinen Lauf. Die Gerüchte, Vermutungen greifen um sich, Verunsicherung und Widerstände nehmen zu.

Und die Unternehmensleitung? Wie reagiert sie?

Zukleistern, flicken, verstecken. Der Schaden wird größer. Der Konflikt spitzt sich zu: eine schlechte Nachricht, neue Maßnahmen, die niemand versteht, erste Entlassungen oder ähnliches. Der Widerstand und die Demotivierung steigen exponentiell. Eine „Reparatur“ wird unmöglich; man kann nur noch einreißen und abbrechen. Es ist wie im Straßenbau: die gute Basis, guter Untergrund ist wichtig. Kommt

es zu Schlaglöchern, muss gut und nachhaltig saniert werden. Wo nur geflickt wird, wird es teuer.

Was können Unternehmen tun, um eine Konfliktkultur im Unternehmen zu entwickeln?

Vor allem gilt es, Vorbild zu sein. Die Führung selbst muss konfliktkompetent sein. Sie muss Konflikte als nützlich und erwünscht ansehen. Voraussetzung dafür ist eine Unternehmenskultur, die Konflikte akzeptiert, Transparenz gewährleistet, Beteiligung ermöglicht, Kooperation begünstigt, Kritik erlaubt und die – nicht zuletzt – von Achtsamkeit den Menschen und ihren Emotionen gegenüber geprägt ist.

Unsere Autoren



Heike Schröder ist diplomierte Betriebswirtin und seit 2004 selbstständig tätig als systemische Beraterin, Trainerin und Coach. Im Zentrum ihrer Tätigkeit steht die Begleitung von Veränderungs-Projekten in Organisationen sowie die stärkenorientierte Beratung Einzelner an Wendepunkten in Leben und Karriere. Als Trainerin bildet sie Moderatoren, Trainer und Change Manager aus. Im Gepäck: 18 Jahre Fach-, Führungs- und Projekterfahrung, insbesondere in Kreditinstituten.



Regina Michalik war in der Politik, Erwachsenenbildung, Entwicklungshilfe und als Journalistin tätig. Mit ihrem 2003 in Berlin gegründeten Unternehmen »interchange« coacht und trainiert sie Führungskräfte. Ihre Erfahrungen auf den Gebieten „Karriere“ und „Konflikte“ hat sie in zahlreichen Sachbüchern veröffentlicht. www.interchange-michalik.com

Unser nächstes pro : b - Schwerpunktthema (Ausgabe 03-12):

„BPM: Von der Unternehmensstrategie zu Prozesszielen“

In der nächsten Ausgabe befassen wir uns mit der Ableitung von Prozesszielen aufgrund einer geänderten Unternehmensstrategie und zeigen dabei auf, welche organisatorischen und prozessualen Veränderungsfähigkeiten dafür erforderlich sind.

Die Themen der bisher erschienenen **pro : b** - Ausgaben:

- 01-12: Globale Standardisierung von Prozessen
- 04-11: Change und Rollout-Management
- 03-11: Komplexitätsmanagement in wachsenden Unternehmen
- 02-11: Veränderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen
- 01-11: Optimierung von End-to-End-Prozessen von Unternehmen
- 04-10: Selbstorganisation in IT-Projekten
- 03-10: Das richtige Team für das Veränderungsprojekt
- 02-10: Prozessoptimierung in IT-Projekten
- 01-10: Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation

Die bisher erschienenen Ausgaben finden Sie auch unter <http://engineering.probicon.de/newsletter>
Für Informationen und Anfragen: Jürgen Marx

Impressum

probicon GmbH
Mehringdamm 40
10961 Berlin
Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
<http://engineering.probicon.de>