

Veränderung, Angst, und Widerstandⁱ

Willem Lammersⁱⁱ

Einführung

Niederländische Freunde kommen zu Besuch. Sie schauen unser neues Haus an. Das grosse Wohnzimmer ist noch ganz leer, nur in der Mitte steht ein rechteckiger Waschkorb. Der zweijährige Joachim, müde von der langen Reise, schaut verängstigt in den grossen Raum und spürtet dann von den Rockzipfeln seiner Mutter zum roten Korb. Da setzt er sich drin und blickt zufrieden um sich, der Dinge harrend.

Was erzählt uns diese kleine Geschichte? Sie zeigt uns, wie das Grosse, Unbekannte Angst erregt. Sie zeigt auch, dass sich diese Angst auflöst, wenn der Junge sich mitten im Grossen, Unbekannten abgrenzen und sich eine kleinere, vertrautere Welt schaffen kann.

Das gilt nicht nur für den zweijährigen Joachim. Es gilt für uns alle, in einer Zeit in dem es danach aussieht, dass unser vertrautes Bild der Welt Risse zeigt.

Ein Leser einer meiner vorherigen Artikel fragte mich, warum es soviel Widerstände gegen Veränderung gibt. Die Antwort auf diese Frage liegt vielleicht in dieser kleinen Geschichte beschlossen.

Veränderung und Widerstand

Viele reden viel über Veränderung und über den Umgang damit, das Management of Change. Merkwürdigerweise scheint dieses Management sich vornehmlich auf die Einführung immer neuer Veränderungen zu beziehen, ohne viel Energie die Sicherheit und Stabilität derer aufzuwenden, die diesen Veränderungen unterworfen sind. Am klarsten widerspiegelt dies die Haltung der Politiker vor der Ablehnung der EU-

Verfassung in Frankreich und den Niederlanden und im Umgang mit den Schengen/Dublin Vorlage in der Schweiz. Aber nicht nur Kindern macht das Grosse, Unbekannte Angst. Auch Erwachsene, Familien, Teams, ja ganze Völker haben es mit ihr zu tun.

Die Grossen, die Veränderungsmanager und Globalisierer kennen diese Angst nicht. Sie bewegen sich gerade in einer ihnen vertrauten Welt. Es ist ihre Aufgabe, jeden Tag in globalen Kategorien zu denken und zu handeln. Die Diskrepanz zwischen den Grossen und den Kleinen nimmt täglich zu, nicht nur in ihrer Besoldung. Die Grossen kennen den Globus wie ihre Briefftasche, sie pendeln zwischen Hilton und Leading Hotel of the World, die First oder Business Class ist ihr Arbeitsweg. Die Kleinen unternehmen einmal im Jahr eine kleine Reise, und der Lande- Applaus in der viel zu engen Billigfliegerkabine zeigt ihre Angst während des Fluges.

Veränderung wird gross geschrieben, und von uns wird erwartet, dass wir mit der Welt verändern, dass wir flexibel sind, dass wir bereit sind, Vertrautes aufzugeben, für die neue Ausbildung, den neuen Job, das neue Haus. Von Angst redet kein Politiker und kein CEO. Trotzdem ist sie allgegenwärtig, und unter dem Strich ist sie es, die über Erfolg oder Untergang bestimmt, das Ja oder das Nein im Abstimmungsresultat vorgibt. Die Angst zeigt sich im Widerstand gegen Veränderung.

Wo gibt es Widerstand und was teilt er uns mit?

1. Wo viele Veränderungen schnell eingeführt werden.

Innerhalb von wenigen Jahren hat die EU die Schengen-Dublinverträge, die Freizügigkeit für Personen, Waren und Dienstleistungen, die Osterweiterung und den Euro eingeführt. Der Widerstand gegen den EU- Verfassungsvertrag in Frankreich und den Niederlanden hat klar gezeigt, dass Tempo und Umfang dieser Veränderungen nicht für alle nachvollziehbar gewesen sind.

In einem Unternehmen gibt es Widerstände, wenn ein neuer CEO in kürzester Zeit die ganzen, gewachsenen Strukturen einer Organisation über den Haufen wirft, ohne Respekt für die Geschichte und ohne Respekt für die Leute die diese Geschichte gemacht haben. Weil die Halbwertszeit von CEO's immer kürzer wird, wird der Widerstand noch verstärkt wenn sich innerhalb von wenigen Jahren mehrere Führungsfiguren die Klinke in die Hand geben.

2. Wo viele betroffen sind und wenige profitieren.

Die Fluglärmdiskussion bringt Menschen auf die Strasse, absurde Managerlöhne unterminieren die Motivation bei denen die 100 mal weniger verdienen. Der Widerstand kann laut sein in Demonstrationen. Er kann auch ganz leise sein, in Form von passivem Verhalten wo Aktivität Schäden vorbeugen, oder die Ziele des Unternehmens näher bringen würde. Der Widerstand kann sich über strategisch ungeplante Kanäle wie Stammtisch und Kafeteria verbreiten.

3. Wo Grenzen sich auflösen.

Menschen brauchen Orientierung, und Grenzen bieten diese. Wir trennen zwischen einer vertrauten und einer unbekanntem Welt und behalten so die Übersicht. Dass die Welt ennet der Grenze nicht wirklich anders ist, entgeht uns dabei. Jeder Europareisender der unterwegs Zeitung liest muss feststellen, dass in der Schweiz aktuelle Themen wie Arbeitslosigkeit, Asylwesen, Spar- druck, Homo-Ehe, oder die Gewalt von Jugendlichen an keiner europäischen Grenze Halt machen. Der Widerstand sieht je nach Land anders, aber meistens ähnlich aus.

Umgang mit Widerstand

Widerstand ist ein Signal, wie es um Veränderungen steht. Vernünftige Manager nehmen den Widerstand wahr und nehmen ihn –kreativ und flexibel wie sind sind– auf. Was gibt es da für Möglichkeiten?

- Der Widerstand ist eine wichtige Informationsquelle für die Verantwortlichen. Sie zeigt, ob und wie materielle, politische, gesellschaftliche, und psychologische Aspekte in der Planung der Veränderung vernachlässigt wurden. Der Einbezug der Widerstandsthemen in der Planung kann zu überraschenden neuen Strategien führen
- Der Widerstand kann ein Zeichen des Engagements für gemeinsame, höher ein zu ordnende Interessen, oder zeigt auf wesentliche Diskrepanzen zwischen den Interessen der Entscheidungsträger und denen anderer Beteiligten. Dadurch, dass der Widerstand

ernst genommen wird, entsteht auch ein neuer, repräsentativer Interessenkatalog für alle Stakeholder.

- Der Widerstand kann sichtbar machen, dass strategische Ziele nur gegen hohe Kosten erreichbar sind, und dass in der Gesamtstrategie des Unternehmens möglicherweise neue Kostenprioritäten gesetzt werden müssen. In Kombination mit der Wertediskussion eine sehr wertvolle Entwicklung.
- Der Widerstand kann darauf deuten, dass die Kommunikation im Unternehmen oder in der Gesellschaft mangelhaft ist, und dass existierende gemeinsame Interessen am Veränderungsprozess nicht von allen Betroffenen wahrgenommen werden.
- Der Widerstand kann aufzeigen, dass «Oben» und «Unten» in der Organisation verschiedene Wertvorstellungen haben, und dass beide Gruppen von Wertvorstellungen ernstgenommen werden müssen um einen konstruktiven Entwicklungsprozess voranzutreiben. Die neu formulierten Werte entsprechen dabei nicht selten einer höheren Ordnung, die eine umfassendere Unternehmensstrategie ermöglicht.
- Der Widerstand kann als Stärkung des bestehenden Systems wirken. Das demokratische System der Niederlande bestätigt seine Legitimität, wenn eine Volksbefragung nicht nur als Alibi für einen vorab bestimmten Kurs gelten soll, sondern wenn sie eine richtige Bedeutung für die strategische Ausrichtung der Politik des Landes erhält. Dass ein niederländischer Minister findet, dass die Einführung von Referenden zu «feigeren und konservativeren» Politikern führen würde, könnte eine Prise Wahrheit in sich haben. Die Tatkraft der Politiker ohne Referenden wird jedoch im Widerstand jäh geschmort.
- Veränderung muss von den Beteiligten als sinnvoll erfahren werden. Oft werden Metaphern benutzt um diesen Sinn zu unterstützen. Widerstand kann illustrieren, dass das Gegenüber eine neue Metapher braucht, die es allen Betroffenen ermöglicht, in der Veränderung einen neuen, wichtigen Sinn wahrzunehmen und Ängste vor Desorientierung und Verlust von Identität abzubauen. Den abgegriffenen Aufbruchs- oder dem Sport entnommenen Leistungsmetaphern glaubt in einem Kontext des abnehmenden Wohlstands bald niemand mehr. In dem Sinne könnte ein vorsich-

tiges «Management of Stability» bald das zweckoptimistische «Management of Change» ablösen: Mit Fortschritt oder Wachstum um jeden Preis lässt sich wohl keinen Staat mehr machen.

Es sei hier benachdruckt, dass jeder Versuch, den Widerstand über Manipulation auszuschalten, ihn früher oder später vergrössern wird. Auch die gebetsmühlenartige Wiederholung der Standpunkte der Mächtigen lässt ohne Vertrauensbasis keinen Widerstand schmelzen. Wer die Angst des Gegenübers abwertet, ignoriert oder ausblendet, wird früher oder später mit den biologischen Abwehrmechanismen Kampf und Flucht konfrontiert sein. Eine Eskalation ist die Folge, im aktiven Widerstand oder passiv in Motivationsverlust und *laissez-faire*. Die Rationalität von Entscheidungen im Kontext biologischer Überlebensmechanismen ist schon immer begrenzt gewesen.

Unmittelbar nach dem Referendum über die EU-Verfassung liessen Regierung und Parlament in den Niederlanden verlauten, dass eine breite gesellschaftliche Diskussion vonnöten sei, um das Vertrauen in die europäische Zusammenarbeit wiederherzustellen. Ein solcher Vorschlag geht am Wesentlichen vorbei: Die Mächtigen sollten kritisch über Tempo und Umfang der europäischen Zusammenarbeit diskutieren, damit die breite Gesellschaft diesem Europa wieder mehr Vertrauen schenken kann.

Der Kampf ist dabei eine schlechte Strategie. In der «Arena» Gesellschaft ist es immer mehr *en vogue* geworden, die Standpunkte des politischen und gesellschaftlichen Gegenübers zu verunglimpfen, zu ignorieren oder lächerlich zu machen. Dass gerade dieses Gegenüber einen wichtigen Beitrag zu einem reibungslosen Management of Change liefern könnte, wenn man ihm nur zuhört und ernst nimmt, scheint vielen Verantwortungsträgern in unserer Gesellschaft nicht klar zu sein.

^{i i} ©2005, Willem Lammers, Maienfeld. Dieser Text darf als Hardcopy und als .pdf Datei im vorliegenden Layout frei kopiert und weitergeleitet werden. Der Autor nimmt Ihre Anmerkungen, Ergänzungen und Kritik gerne entgegen unter lammers@iasag.ch. Wenn Sie diesen Artikel zitieren, verweisen Sie bitte auf die folgende URL:

<http://www.iasag.ch/docs/artikel.lammers.widerstand.pdf>.

Falls Sie sich für einen Vortrag, ein Seminar oder eine Beratungsdienstleistung in diesem Bereich interessieren, nehmen Sie bitte Kontakt auf mit info@iasag.ch.

ⁱⁱ Willem Lammers (1950) berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe und Psychotherapeut FSP und Supervisor/Coach BSO/EAS. Er ist Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften *ias* AG in Maienfeld. Das Institut ist in der

Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bahnhofstrasse 2, 7304 Maienfeld, info@iasag.ch, <http://www.iasag.ch>. Blog: <http://iasag.webspot.com>.