

FLUCHTWEGE BEI VERÄNDERUNGEN

Neue Organisationsmethoden wie Reengineering, Lean-Management und Total-Quality-Management erfordern von den Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern eine sehr hohe Veränderungsbereitschaft. Dieser (meist von außen, vom Markt, von den Kunden) geforderten Veränderungen stoßen unternehmensintern auf Widerstände. Die Amerikaner haben diese mit dem Schlagwort **RC-Factor** (resistance to change) bezeichnet. Die Ursache für dieses Beharrungsbestreben liegen in unseren betrieblichen und damit auch gesellschaftlichen Konventionen. Zum Problem werden diese Widerstände, weil sie in der Regel nicht offen zutage treten, sondern über „Umwege“ (Symptome) erst erkannt werden können.

Fluchtwege sind stets Versuche, die Realität nicht zu sehen oder ihr zu entfliehen. Gerade beim notwendigen Um- und Mitdenken in dynamischen Situationen bieten sich solche Fluchtwege als bequeme Auswege an, denn Veränderungen erzeugen bei den Betroffenen oft Angst. Paradox dabei ist, dass Fluchtwege dann gewählt werden, wenn man sich eigentlich nicht bewegen mag oder sich nicht bewegen kann.

Folgend eine Aufstellung solcher möglicher Fluchtwege:

1. **RECHTFERTIGUNG**

In langen Berichten, umfassenden Plänen und Plädoyers werden tausend Gründe zusammengestellt und vorgetragen, warum die angestrebten Veränderungen nicht notwendig sind.

2. **SCHULDZUWEISUNG**

Verschiedene Mitarbeiter und Führungskräfte demonstrieren nach außen, dass die vorgeschlagenen Veränderungen durchaus gutheißen, weisen aber mit dem Finger empört auf jene, die sie scheinbar oder tatsächlich daran hindern.

3. **FORMALISMUS**

Obwohl jeder weiß, dass autoritäre Hierarchien oder funktionale Organisationen zu schwerfällig sind, ziehen sich Menschen gern auf den Dienstweg von früher zurück.

4. **DIENST NACH VORSCHRIFT**

Ähnlich dem Formalismus verweisen Mitarbeiter und Führungskräfte stolz auf einmal verabschiedete Handbücher, sinnlos gewordene Vorschriften und suchen ihr Heil in der Befolgung antiquierter Richtlinien (C. Parkinson).

5. **PERFEKTION**

Scheinbar begeistert werden Veränderungen aufgegriffen, der eigene Perfektionsanspruch behindert aber die Erreichung von Ergebnissen.

6. **DETAILS**

Auch hier stimmen die Mitarbeiter und Führungskräfte dem großen strategischen Wurf zu, begründen aber durch viele nebensächliche Details, warum dieser große Wurf nicht machbar ist.

7. **STATUS QUO**

Voller Überzeugungskraft wird an den bisherigen Abläufen festgehalten und Veränderungen aufgrund ihres Risikogehalts abgelehnt.

8. **VERGANGENHEIT**

Manche erinnern sich daran, dass ja vor 5 Jahren auch schon gutes Geld verdient wurde und dass man doch wieder zu den Methoden und Arbeitsweisen der guten alten Zeit zurückkehren sollte.

9. **IGNORIEREN / TOTSTELLEN**

Diese Verhaltensweise wird im Bild mit den drei Affen sehr gut wiedergegeben: Nichts sehen, nichts hören und nichts sagen bis sich das Neue verflüchtigt hat.

10. **SYMPTOME**

Veränderungen werden nur durch Symptombekämpfung erreicht. Niemand versucht jedoch, auch die Ursachen dafür zu beseitigen.

11. **AKTIONISMUS**

Anstelle einer gründlichen Bestandsaufnahme und einer konsequenten Strategiediskussion werden über Nacht Arbeitskreise, Projektgruppen und Qualitätszirkel gebildet, wirbelt das ganze Unternehmen durcheinander, damit die ganze Welt sieht, dass man in Bewegung ist.

12. **HARMONIE**

Kaum eine Veränderung ist ohne gründliche Auseinandersetzung möglich. „Harmonier“ stehen radikalen Veränderungen entgegen.

13. **ANONYMITÄT**

Statt sich den Herausforderungen zu stellen und konkrete Veränderungsschritte einzuleiten wird mit ernsthafter Miene darauf hingewiesen, dass schon irgendjemand im Unternehmen dafür zuständig sei und entsprechende Schritte unternommen werden würden.

14. **UNVERBINDLICHKEIT**

Solche Mitarbeiter und Führungskräfte wecken den Anschein, dass sie veränderungsbereit sind. Sie machen Zusagen wie: „Ich werde mich darum kümmern“ oder „Ich mache mir darüber Gedanken“ oder „Ich spreche mit meinen Mitarbeitern“ oder „Ich komme auf die Sache zurück“ oder „Ich werde mir das überlegen“. Und das war es dann. Abhilfe schaffen kann nur die Vereinbarung konkreter Ziele verbunden mit einem Zeitrahmen.

15. **HIERARCHIE**

Dieser Fluchtweg ist charakterisiert durch den „demütigen Blick nach oben“. Von dort müssen

die Veränderungen kommen, Vorbilder müssen sie sein, Wegbereiter und Zeichensetzer. Wenn die Signale unten deutlich ankommen, sei man natürlich „voll mit dabei“.

16. **ARBEIT**

Natürlich ist es höchste Zeit für einen Wandel – nur lässt das aufreibende Tagesgeschäft keine Kapriolen zu.

17. **GEHEIMNISKRÄMEREI**

Besonders anfällig dafür sind Führungskräfte: Sie sprechen von neuen Strategien, neuen Horizonten, können aber leider noch nicht konkret werden (...die Konkurrenz, Sie verstehen!?).

18. **TOTAL-INFORMATION**

Das Gegenteil von Nummer 17. Hochglanzbroschüren, dicke Handbücher, Rundschreiben, Memos – allerdings ohne roten Faden.

19. **PROJEKTION**

Veränderungen? Ja, aber bitte zuerst bei den anderen!

20. **PHANTASIE**

Natürlich erfordern Veränderungen eine Vision. Mit leuchtenden Augen wird eine ferne Zukunft beschwört und geschildert – dabei werden realisierbare Visionen vernachlässigt und jeder, der darauf hinweist, ist ein Nestbeschmutzer.

21. **HOBBIES**

Gerade unter dem starken Veränderungsdruck bleiben viele Mitarbeiter und Führungskräfte ihren beruflichen Hobbys treu und flüchten so in eine Scheinwelt.

22. **MANIPULATION**

Führungsverantwortung für Mitarbeiter schließt auch deren objektive Information mit ein. Meist versuchen jedoch Führungskräfte mit „gutgemeinten“ Argumenten den „überforderten“ Mitarbeiter in die gewünschte Richtung zu manipulieren und meinen, auch noch ein gutes Werk zu tun.

23. **RÜCKZUG**

Durch die erforderliche Neuorientierung im Strukturwandel werden viele überfordert. Sie ziehen sich zurück – meist sind sie unkündbar – und verfolgen aus der Distanz den Wandel, begleitet durch neue Aktivitäten außerhalb des Unternehmens.

24. **INNERE KÜNDIGUNG**

Bestenfalls Routineaufgaben werden noch erledigt, innerlich sind die Bindungen zum Unternehmen und zu den Aufgabenstellungen bereits abgerissen.

25. KRANKHEIT

Diese Menschen entziehen sich zur Gänze dem Wandel im Unternehmen und übertragen ihre mentale Verzweiflung auf ihren Körper (Psychosomatik).

vgl. auch: Gabler's Magazin 5/94