

Team 5

Übung zu Widerstände gegen Wandel

Szenario:

Ein Telekommunikationsunternehmen, was ein internationaler Konzern ist, hat sein Kerngeschäft im Festnetz- und Mobilbereich. Der Hauptsitz dieses Unternehmens befindet sich in Berlin. Weitere Tochtergesellschaften sind in London, Paris, Madrid und Rom. Vor zwei Jahren wurde eine weitere Filiale in Südafrika aufgebaut.

Der Vorstand dieses Unternehmens überlegt nun im Rahmen der strategischen Planung den Telekommunikationsmarkt in der Mongolei zu erschließen, so dass dort eine weitere Filiale eröffnet werden soll. Neben der Suche eines lokalen Partners vor Ort, soll die Umsetzung dieses Projekts hauptsächlich, zu mindestens in der Eröffnungsphase, mit firmeninternen Mitarbeitern erfolgen. Dazu muss der Vorstand prüfen, ob die personellen und organisatorischen Voraussetzungen erfüllt sind oder ob diese mit einem vertretbaren Aufwand hergestellt werden können. Die Personal- und die Organisationsentwicklung werden demnach einen Schwerpunkt in diesem Projekt bilden.

Zwei Vorstandsmitglieder hören in der Kantine das folgende Gespräch zweier Mitarbeiter:

A: „Hmm... die Überlegungen des Vorstands verstehe ich nicht, dass wir nun auch noch den Markt in der Mongolei erschließen sollen. Die Anweisungen von oben kann und will ich nicht mehr akzeptieren.“

B: „Ja, ich verstehe auch nicht was die vorhaben. Ich mache mir Sorgen um meinen Arbeitsplatz. Außerdem müssen wir uns mit dieser Expansion total umstellen, was die andere Kultur und so weiter betrifft. Och, gar nicht auszudenken, wenn ich umziehen müsste. Ich habe jetzt gerade so ein schönes Büro mit einem tollen Ausblick, wie Du weißt. Warum müssen wir denn nun schon wieder eine Veränderung haben? Wir hatten erst kürzlich die Markterschließung in Südafrika. Es ist doch nun alles gut so, wie es ist.“

A: „Der Meinung bin ich auch und auf diese zusätzliche Belastung können wir verzichten.“

Aufgaben:

- a) Nennen Sie vier Ursachen für den Widerstand der Mitarbeiter gegen diese geplante Veränderung

Gründe für einen Widerstand gegen Veränderungen in Organisationen sind z. B.

1. Angst und Unsicherheit (z. B. vor Verlust des Arbeitsplatzes)
2. Sorge über den Verlust von Besitzständen
3. Unzufriedenheit über unzureichende Gestaltungsmöglichkeiten (kein Mitspracherecht, keine Entscheidungskompetenz)
4. fehlende Einsicht in die Notwendigkeit des Veränderungsbedarfs
5. Überzeugung, eine bessere Lösung zu kennen
6. mangelndes Wissen und Mangelnde Fähigkeiten den Anforderungen gewachsen zu sein
7. Wegfall alter Gewohnheiten (alte Muster können nur langsam oder gar nicht abgestellt werden)
8. Fehlen klarer Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Veränderungen
9. Fehlende Motivation zur Veränderungsbereitschaft auf Grund unzureichender Karriere- und Gehaltspolitik

- b) Um welche Art von Widerstand handelt es sich hier und woran ist das zu erkennen?

Der geschilderte Widerstand ist ein personenbezogener und zum Teil auch ein systembezogener Widerstand.

Der Mitarbeiter B äußert seine Sorgen (Ängste) über den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes. Auch der mögliche Verlust seines Büros (seines Besitzstandes) ist ein Grund für seinen Widerstand. Ferner hält er am alten Zustand und an alten Gewohnheiten fest („*Es ist doch nun alles gut so, wie es ist.*“)

Der systembezogene Widerstand ist an der Äußerung von Mitarbeiter A („*Die Anweisungen von oben kann und will ich nicht mehr akzeptieren.*“) zu erkennen. Die Unternehmensführung konnte die Mitarbeiter nicht ausreichend und umfassend über die geplanten Veränderungen informieren und zur Veränderungsbereitschaft motivieren.

- c) Erläutern Sie vier Maßnahmen dieses Telekommunikationsunternehmens zum Umgang mit den Widerständen der Mitarbeiter. Gehen Sie dabei jeweils auch auf Schwierigkeiten der Maßnahmen ein.

erfolgreiche Maßnahmen zur Bewältigung von Widerständen sind

1. klare Zielvorgaben mit konkreten Terminen (Meilensteine)

Zu Beginn sind oftmals nicht alle für die Veränderung erforderlichen Maßnahmen und Einflussfaktoren bekannt. Fast immer können gerade am Anfang die Zeitpunkte für die Etappenziele nicht konkret benannt werden.

2. Beteiligung und Mitsprache der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozessen.

Die Mitarbeiter sollten von Anfang an ein Mitspracherecht zu den Veränderungen haben und in die Planungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen werden. Dabei werden jedoch verschiedene widersprüchliche Auffassungen und Meinungen existieren. Nicht alle Mitarbeiter werden sich von Ihren Auffassungen abbringen lassen und andere Auffassung akzeptieren. Ferner müssen Entscheidungen und Maßnahmen auf dafür erforderliche Expertisen basieren und die Entscheider über entsprechende Entscheidungs- und Macht-Kompetenzen verfügen. Das kann zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen, wenn ihre Vorschläge nicht berücksichtigt werden bzw. durchgeführte Aktivitäten später nicht in die Veränderungen einfließen.

3. Vermittlung von klaren Visionen
Motivation der Mitarbeiter

Die Visionen der Managements decken sich nicht oder nur teilweise mit den Vorstellungen der Mitarbeiter. Bei der Vermittlung der Unternehmensziele und Visionen gelingt es dem Management nicht, die Mitarbeiter davon zu überzeugen.

Durch die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung und Karriereentwicklung und damit verbundenen Gehaltsentwicklung werden Mitarbeiter motiviert (intrinsische und extrinsische Motivation). Das Unternehmensmanagement bietet anscheinend den Mitarbeitern diese Möglichkeiten nicht und konnte diese daher nicht zur Veränderungsbereitschaft motivieren.

4. Management-Verantwortung in der Vermittlung der geplanten Veränderungen und Umsetzung dieser.

Veränderungen in Organisationen werden immer Top-Down geplant, entschieden und realisiert. Das Management erwartet von den Mitarbeitern eine Veränderungsbereitschaft und aktive und motivierte Mitarbeit bei der Gestaltung. Das setzt eine Vorbildrolle beim Managementverhalten voraus. Wird die Veränderungen nicht glaubwürdig und mit positiver Einstellung durch das Management umgesetzt, schwindet die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und der Widerstand nimmt zu.

5. Unzureichende Management-Ressourcen

Jede Veränderung bindet auch Ressourcen. Die Durchführung von Veränderungen muss geplant, kommuniziert, umgesetzt, geleitet und kontrolliert werden. Der kontinuierliche Abgleich zwischen dem in der Umsetzung Erreichten und den zu erreichenden Zielen ist imminent. Bei Abweichungen bedarf es der rechtzeitigen Einleitung von Korrekturmaßnahmen. Kurz: Für Change-Management ist ausreichend Zeit und Geld zu investieren, andernfalls besteht die Gefahr die Änderung nicht wie geplant umsetzen zu können.

Den Äußerungen der Mitarbeiter ist zu entnehmen, dass das Change-Management mit unzureichender Intensität umgesetzt wird.

- d) Beschreiben Sie zwei positive Auswirkungen, die sich durch diese Veränderung für die Organisationsentwicklung des Telekommunikationsunternehmens ergeben können.

Gut durchdachte und geplante Veränderungen haben meist positive Aspekte. Tatsache ist, dass unsere Umwelt sich stetig verändert. Die Dynamik der Veränderung wird immer stärker und die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt exponentiell zu. Das resultiert aus den immer schneller voranschreitenden technischen Entwicklungen. Das bedeutet konkret, dass Veränderungen eine Gesetzmäßigkeit ist und Organisationen und Individuen, die sich nicht anpassen / verändern nicht erfolgreich bestehen werden.

Die Notwendigkeit der Veränderung ist bereits eine positive Auswirkung.

Aus den geplanten Veränderung des Telekommunikationsunternehmens können sich folgende konkrete positive Auswirkungen ergeben.

1. Management-Commitment
2. Mitarbeiterbeteiligung
3. eine klare Unternehmensvision für alle Mitarbeiter → Identifizierung der MA mit dem Unternehmen.
4. Aus dem Management-Commitment und der Mitarbeiterbeteiligung können sich eine verbesserte Mitarbeitermotivation und Veränderungsbereitschaft ergeben
5. Wandel und Erweiterung der Unternehmenskultur
6. Erweiterung des Produktportfolios
7. Erhöhung des Marktanteils (Marktpräsenz in Zentralasien)
8. Erlangen von neuem Know-How
9. Erschließen neuer Technologien (z. B. durch Partnerships oder Company acquisition)
10. Ausbau des strategischen Managements
11. Synergieeffekte durch Partnership mit lokalen Partnern