



Umgang mit Widerstand

Skript

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand

23.05.2022

Version

05-2022

Rechte

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Was ist Widerstand?	4
3	Allgemeine Symptome für Widerstand.....	4
4	Beispiele für Widerstand	5
5	Wandel garantiert Widerstand: Rückführung auf 3 Grundthemen.....	6
6	Der Eisberg - oder: Worüber nicht gesprochen wird	7
7	Indiziensuche: Die Unterscheidung der Widerstände	7
8	Zusammengefasst gibt es schlussendlich drei Gründe von Widerstand:	8
9	Widerstand gegen das Neue.....	8
10	Konstruktiver Umgang mit Widerstand	8
11	Zieldienliche Strategien zum Umgang mit Widerständen.....	9
12	Widerstand - 4 Grundsätze	9
13	Übungen: Lösungen.....	10



1 Loop & Do: Lernziele

- Du kennst die Hintergründe für das Entstehen von Widerstand.
- Du weißt, wie du die unterschiedlichen Arten von Widerstand erkennst.
- Du kennst ziieldienliche Strategien, wie du konstruktiv und wertschätzend mit Widerstand umgehen kannst.

2 Was ist Widerstand?

Widerstand ist im Arbeitsbereich ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses – es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.

Es ist für den Fortgang eines Veränderungsprojekts von entscheidender Bedeutung, dass Widerstand – in welcher Form auch immer – rechtzeitig erkannt und richtig beantwortet wird. Wenn dies nicht der Fall ist, kommt es zu ernsthaften Verzögerungen, schwerwiegenden Blockaden und kostspieligen Fehlschlägen.

Konstruktiver Umgang mit Widerstand ist deshalb einer der zentralen Erfolgsfaktoren beim Management von Veränderungen.

Was ist Widerstand?

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

3 Allgemeine Symptome für Widerstand

Widerstand ist nicht immer leicht zu erkennen. Klar ist in der Regel nur, dass irgendetwas „nicht stimmt“. Dies sind typische Anzeichen für Widerstand bei einzelnen Individuen oder kleineren Gruppen.



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:



Allgemeine Symptome für Widerstand

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)		
Passiv (Flucht)		

Ordne die Anzeichen in der Matrix an!

Die Auflösung findest du am Ende des Lernskripts.

4 Beispiele für Widerstand

Typische Anzeichen für den Widerstand können sich beispielsweise in lustlos geführten Sitzungen oder stockenden Entscheidungsprozessen manifestieren. Es wird endlos über nebensächliche Details debattiert und kein "roter Faden" verfolgt. Ebenso die auffallende Zurückhaltung sonst engagierter Mitarbeitender oder unklare Aussagen sind typisch für eine Kontra-Einstellung der Betroffenen.

Auf Unternehmensebene äußert sich Widerstand häufig in hohen Krankenständen, Fehlzeiten, Gerüchten und Intrigen.

Hier findest du noch eine kleine und unvollständige Liste von Beispielen, anhand derer sich Widerstand bemerkbar macht:



Aufgeregte Diskussionen in Fluren & Treppenhäusern	Prinzipielle Zustimmung bei Unterlassen jeder Konkretisierung	1000 Probleme in der Umsetzung	Liegenlassen bzw. Verzögern wegen "dringender anderer Prioritäten"
Unsachliche Kritik gegenüber Dritten, Polemik, Verzerrungen, Übertreibungen	Fehlinterpretationen, Umdeutungen	Mobilisierung von Verbündeten (Betriebsrat ...)	Abtauchen, Passivität, Rückzug
Dienst nach Vorschrift	Unfähigkeit, Sich-Dumm-und-Hilflos-Stellen	Hinter dem Rücken anschwärzen, Intrigen	Einen Keil in das Management treiben, gegeneinander ausspielen

5 Wandel garantiert Widerstand: Rückführung auf 3 Grundthemen

Sachängste

Gehen wir wirklich den richtigen Weg? Sind das die notwendigen und richtigen Maßnahmen?

- Die Sachängste umfassen den weitaus größten Anteil an Ängsten (ca. 50 Prozent).
- Die Hauptsorge besteht darin, dass die Leitungspersonen die falschen Entscheidungen treffen könnten und daraus Nachteile für das Unternehmen oder den Bereich erwachsen würden.

Ängste des Verlusts an Handlungsfähigkeit, persönliche Ängste

Habe ich die notwendigen Fähigkeiten? Werde ich noch gebraucht? Werde ich die neue Situation erfolgreich bewältigen können?

- Die Dimension der persönlichen Ängste sind höchst existenzielle Sorgen.
- Häufig drängen sie sich nicht zwingend ins Bewusstsein und zeigen sich nach außen hin dann aber in einer Ablehnung des Neuen.

Macht- und eigeninteressengeleitete Widerstände

Wie kann ich meine Privilegien behalten, meine Ressourcen sichern?

- Wenn Rudel- und Revierverluste zu massiv zu werden drohen, dann nehmen diese Widerstände zu.
- Diese zielen darauf, bestimmte Privilegien zu behalten, spezielle Ressourcen zu sichern - wie etwa die Anzahl der geführten Mitarbeitenden, die mindestens gleich bleiben muss - und letztlich auf den Macht- und Stuserhalt der eigenen Person.

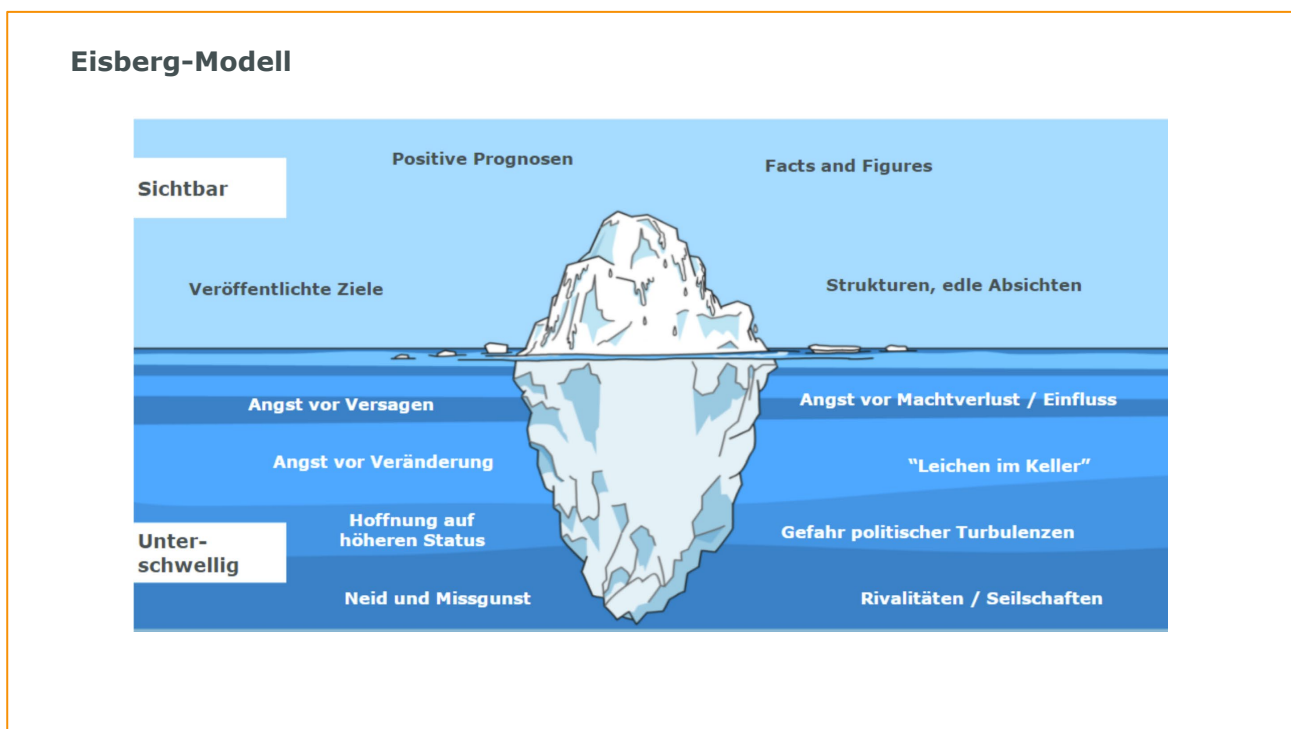


6 Der Eisberg - oder: Worüber nicht gesprochen wird ...

Die Schwierigkeit bei der Diagnose von Widerständen ist, dass Menschen ihre Motive in aller Regel nicht offen benennen. Gerade in Unternehmen werden sich die Mitarbeitenden und erst recht die Führungskräfte hüten, offen zu sagen, dass sie eine Veränderung nur deshalb bekämpfen, weil sie ihren persönlichen Interessen zuwider läuft oder weil sie mit den Verantwortlichen noch eine Rechnung offen haben.

Auch Angst wird im Geschäftsleben in aller Regel nicht offen eingestanden. Stattdessen werden sowohl Ängste als auch Eigeninteressen und politische Motive meist in die Form von Sachargumenten ge- bzw. verkleidet. Was es extrem schwierig macht, sie auseinander zu halten und sinnvoll mit ihnen umzugehen.

Das **Eisberg-Modell** veranschaulicht diesen Sachverhalt nochmals deutlich. Es gibt bei nahezu allen komplexen und kontroversen Themen eine Unterwelt von Motiven, Absichten, Wünschen und Befindlichkeiten, die verdeckt bleiben und, wenn überhaupt, unter falscher Flagge und bis zur Unkenntlichkeit verschleiert in die Diskussion einfließen.



7 Indiziensuche: Die Unterscheidung der Widerstände

Echte Sachargumente "reagieren" auf Argumentation. Sie verändern sich und vor allem entwickeln sie sich weiter, denn hier geht es den Beteiligten um den gemeinsamen Erkenntnisfortschritt.

Sorgen und persönliche Ängste verändern sich durch einfühlsames (partizipatives) Vorgehen (wichtig nehmen, ernst nehmen, zuhören, Handlungsmöglichkeiten entwickeln).

Vorgeschobener Macht erhaltender Widerstand reagiert „polymorph“, das heißt, alle möglichen Arten von Argumenten tauchen mal in dieser und mal in jener Gestalt auf - und das bei jeder nur denkbaren Situation (um immer wieder eine Grundsatzdiskussion vom Zaun zu brechen). Hier geht es darum, „sich durchzusetzen“: Es geht um Machterhalt und Stärkedemonstration.

Merke:



Wenn Menschen heute so und morgen so argumentieren, wenn ausdiskutierte Themen bei nächster Gelegenheit mit geringfügigen Veränderungen wieder kommen, wenn immer neue Grundsatzdiskussionen vom Zaun gebrochen und Verbündete gesucht werden, dann können Sie sicher sein, dass es sich trotz aller Beteuerungen nicht um Sachargumente handelt, sondern um Widerstand.

8 Zusammengefasst gibt es schlussendlich drei Gründe von Widerstand:

1. Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
2. Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
3. Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

9 Widerstand gegen das Neue

Jeder Mitarbeitende stellt sich angesichts geplanter Veränderungen zunächst einmal folgende simple Fragen:

Warum und wozu das Ganze?

(Sinn, Logik, Plausibilität, Notwendigkeit)

- Was ist das Ziel dieser Veränderung – und erscheint mir dieses Ziel plausibel?
- Sagt uns die Führung alles, oder gibt es Ziele und Hintergründe, die uns verschwiegen werden?
- Ist die Sache wirklich wichtig – oder gäbe es dringendere Probleme, um die sich das Management vorrangig kümmern sollte?

Kann ich das?

(Angst, Bedrohung, Inkompetenz)

- Bin ich dem, was da mit mir vorgesehen ist, gewachsen?
- Kann ich die neuen bzw. zusätzlichen Aufgaben, die da auf mich zukommen, erfüllen?
- Wie stehen meine Chancen für gute Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfolg?

Will ich das?

(Nutzen, Risiko, Identitätsverlust)

- Was bringt es mir? Ist die Tätigkeit interessant? Ist sie im Unternehmen gut angesehen? Mit was für Leuten habe ich es da zu tun?
- Besteht das Risiko, etwas zu verlieren: einen sicheren Arbeitsplatz, Einkommensanteile, einen guten Vorgesetzten, angenehmen Kolleginnen und Kollegen, interessante Karriereperspektiven?

Diese Fragen führen zunächst einmal zu Widerstand gegen das Neue

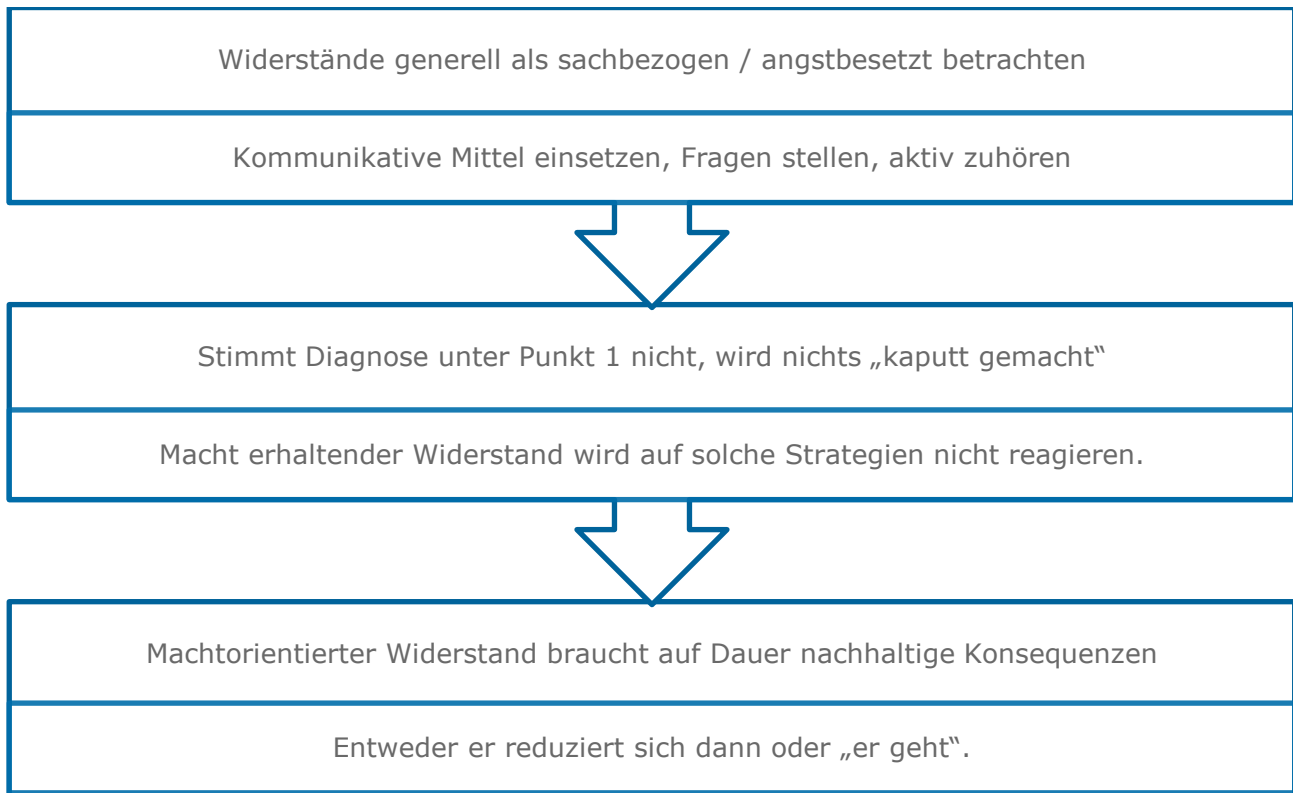
10 Konstruktiver Umgang mit Widerstand



An dieser Stelle findest du im Lernmodul ein Video.



11 Zieldienliche Strategien zum Umgang mit Widerständen



12 Widerstand - 4 Grundsätze

Zusammengefasst gibt es bei Widerstand vier Grundsätze, die es zu beachten gilt:

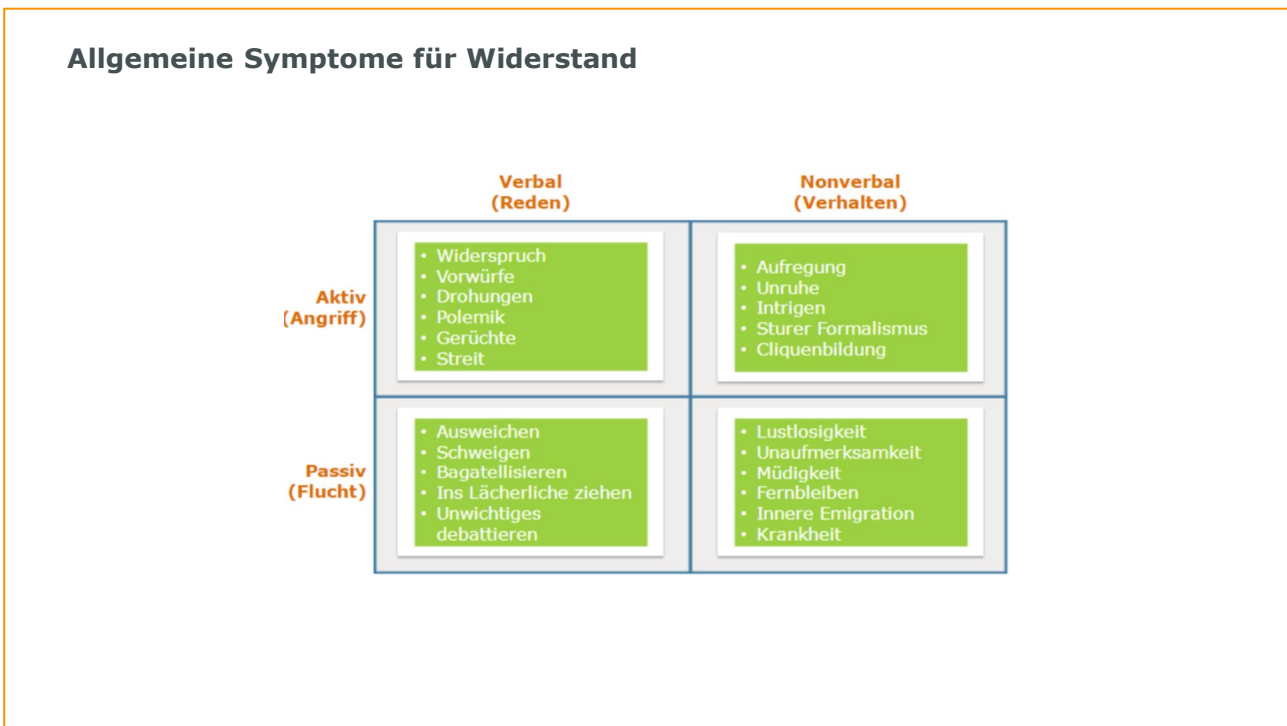
<p>Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. ▪ Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt. ▪ Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!
<p>Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. ▪ Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich. ⇒ Eisbergmodell
<p>Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. ▪ Denkpause einschalten - nochmals über die Bücher gehen!



<p>Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn gehen!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen - d.h. zunächst einmal ernst genommen - und sinnvoll kanalisiert werden ▪ Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben) ▪ Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen) ▪ Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)
--	--

13 Übungen: Lösungen

13.1 Allgemeine Symptome für Widerstand





Notizen: