

Umgang mit Widerstand

Auszug aus dem Buch 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten'; Marti (2020)

Einleitung

Der gute Umgang mit Widerstand ist ein Schlüssel zum Erfolg von Veränderungsvorhaben. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung. Problematisch ist nicht der Widerstand der Betroffenen, sondern der falsche Umgang damit.

Der Begriff Widerstand an sich ist ein gefährlicher und oft auch dysfunktionaler Begriff. Widerstand definiert sich primär aus der Sicht der Veränderer und wird meist negativ assoziiert. Nicht selten sind Widerstände das Resultat von ungenügender Führung. Widerstände richten sich oft nicht gegen die Veränderung an sich, sondern gegen die Art und Weise, wie die Veränderung geführt und gestaltet wird.

Ich erachte es deshalb als wichtig, zu diesem Begriff ein differenziertes und geklärtes Verhältnis zu entwickeln. Die nachfolgenden Ausführungen mögen hierzu einen Beitrag leisten.

Was ist Widerstand?

Doppler/Lautenburg (2005) definieren Widerstand wie folgt: "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."

Die Psychoanalyse definiert Widerstand wie folgt: Widerstand ist ein Sich-wehren gegen Veränderungen zu dem Zweck, einen bedrohten, labilen und scheinbaren Gleichgewichtszustand aufrechtzuerhalten, um im Rahmen alter Konzepte und Definitionen weiterleben zu können.

Bemerkung: Angst und Misstrauen sind der Nährboden für Widerstand. Menschen setzen Abwehrmechanismen vor allem dann ein, wenn sie unter Druck stehen, oder wenn sie sich bedroht fühlen. Psychologische Sicherheit ist zentral!

Der Sinn von Widerstand

Aus Sicht der Veränderer wird Widerstand oft als unerwünschte Kraft gesehen, die beabsichtigte Veränderungen verhindern wollen. Ärger, Unverständnis und Ungeduld sind oft die Folge. Diese einseitige Wahrnehmung ist problematisch, denn das Phänomen 'Widerstand' trägt für Veränderungen sehr wichtige und notwendige Elemente in sich:

- Veränderungen können aufgrund der Komplexität meist nicht vollständig durchdacht sein. Widerstand ist ein Kooperationsangebot, neue Lösungen zu suchen, beziehungsweise die angedachten Lösungen zu verbessern. Widerstand hilft Themen aufzugreifen, die übersehen wurden. Widerstand hilft, praxistaugliche Lösungen zu finden. Prinzip: Die grüne Banane reift auf dem Weg zum Kunden. Das ist im Kern auch die undankbare Rolle des mittleren und unteren Managements. Diese Sandwichfunktion macht diese Führungsrolle besonders anspruchsvoll. Denn auf dieser Ebene prallen verschiedene Logiken aufeinander. In einem zunehmend dynamischen und komplexen Umfeld wird dies immer noch wichtiger.
- Auseinandersetzung und Reibung sind zentrale Elemente von Veränderungen in sozialen Systemen. Kulturen entwickeln sich vor allem über glaubhaften Diskurs. Kulturen kann man nicht Top-Down einführen. Kulturen entwickeln sich über einen glaubhaften Aushandlungsprozess (Diskurs) und Klärungsarbeit. Auf Augenhöhe bleiben, Bedenken und Anregungen ernst nehmen und aufgreifen, Widersprüchlichkeiten thematisieren. Nur so können Werte wirken. Kulturen sind Lebewesen – keine Steine! Eine neue Kultur kann nicht in Stein gemeisselt und verkündet werden.
- Dasselbe gilt für Bewusstwerdungsprozesse. Wie die Systemtheorie deutlich aufzeigt, macht sich jeder Mensch ein eigenes Bild der Wirklichkeit und misst dem Bild eine subjektive Bedeutung zu. Dieses subjektive Bild ist die Basis für das Bewerten von Veränderungsmassnahmen. Ob eine Veränderung als sinnvoll angeschaut wird, hängt zu einem grossen Teil von der subjektiven Bedeutungsgebung ab. Es gilt daher immer auch Sichtweisen abzugleichen, ein abgesprochenes Bild der Wirklichkeit herzustellen und durch Dialog und Diskurs ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen. Das geht nicht mit schriftlicher Information oder Powerpoint. Sinn kann man nicht geben, sondern muss für sich selber gefunden werden.

- Veränderungsprozesse sind Austausch- und Lernprozesse: Gewohnheiten müssen aufgegeben werden, soziale Beziehungen und Zukunftsperspektiven verändern sich. Oft müssen neue Einstellungen und Fähigkeiten entwickelt werden. Dieser Übergang von einem alten in einen neuen Zustand läuft nicht ohne Emotionen ab. Das 'Vier-Zimmer-Modell' des Wandels beschreibt diesen Zusammenhang deutlich. Diesem Wesen von Wandel muss man Rechnung tragen – es wäre sonst damit vergleichbar, dass ein Architekt gegen das Gesetz der Schwerkraft ein Haus planen würde.
- Begegnung und Auseinandersetzung sind auch der Schlüssel zu Zustimmung und Commitment. Menschen wollen angehört werden, ernst genommen werden und ihre Meinung dazu äussern können. Widerstand kann auch Hinweis darauf sein, dass die Sinnfrage nicht genügend beantwortet wurde.
- Aktive Formen von 'Widerstand' im Sinne von Dagegenhalten, Kritik äussern und Skepsis sind ein äusserst positives Signal. Es zeigt die Verbundenheit der Organisationsmitglieder mit der Organisation auf und ist Ausdruck von Vertrauen und Respekt. Bedenklich ist es, wenn diese kritischen Stimmen nicht mehr in Erscheinung treten. Denn das könnte Ausdruck von Gleichgültigkeit, Resignation oder Entfremdung sein. Diese Zusammenhänge werden durch die Resonanztheorie sehr eindrücklich beschrieben. Ein gesunde Streitkultur sucht nicht primär Harmonie und Einklang, sondern vereint die Pole Konsonanz und Dissonanz. Dissonanz bedeutet das Aufeinanderprallen von Meinungen, Ansichten und Emotionen. Konsonanz bedeutet in der Beziehung und im Dialog zu bleiben und ein gemeinsames Drittes zu erreichen versuchen. Problematisch wird es dann, wenn im Streitgespräch ein Umschlagspunkt erreicht wird, wo sich die Involvierten verschliessen und zurücknehmen oder in einen destruktiven Kampfmodus übergehen.
- Widerstand ist auch eine lebensnotwendige Kraft, die ein System oder Individuum schützt und gesund hält (→ *Autopoiese und Homöostase*).
- Nicht zuletzt ist Widerstand auch essenziell um offensichtliche Fehlentscheide oder Machtmissbrauch zu verhindern.

Der konstruktive Umgang mit Widerstand ist alles andere als einfach. Ein gutes Verständnis der unterschiedlichen Formen und Ursachen von Widerstand sind dabei hilfreich. Dazu einige Ausführungen.

Ursachen für Widerstände (1)

- *Rationaler Widerstand*: Sachliche Bedenken
- *Psychischer Widerstand*: Emotionen, Befürchtungen, Ängste, Unsicherheiten, nicht Loslassen-Können, starke Betroffenheit, negative Vorerfahrungen, Art des Projektvorgehens, fehlende Involvierung, Missverständnisse, Persönlichkeitsdisposition etc.
- *Politischer Widerstand/Haltung*: Nicht wollen. Ablehnung des Neuen und der Veränderung an sich. Eigeninteressen. Verlust von Privilegien. Angst vor Macht- und Einflussverlust

Ursachen für Widerstände (2)

- *Nicht-Wissen*: Fehlende Informationen. Orientierungslosigkeit, Unsicherheit, wo die Reise hingeht
- *Nicht-Können*: Die (vermuteten) neuen Anforderung überfordern
- *Nicht-Wollen*: Das Neue verstösst gegen die eigene Vorstellung oder eigene Werte. Ablehnung der Veränderungen

Je nach Ursache ist der Umgang mit Widerstand natürlich sehr verschieden.

Formen von Widerstand

Offen und aktiv/verbal	Verdeckt und passiv/non-verbal
<ul style="list-style-type: none"> • Zweifel, Skepsis und Kritik • Widersprechen, Gegenargumentieren • Polarisieren, Fachkompetenz bezweifeln • Trotzreaktion, Querschüssen • Differenzen lautstark aufbauschen • Killerphrasen • Vorwürfe, Beleidigen, Beschimpfen Drohungen, Streit • 'Herunterputzen' einer Person • Ausschluss von Personen • Beziehungsabbruch • Ins Lächerliche ziehen, Polemik • Intrigen, Cliquenbildung zur Abwehr • Schuldzuweisung • Gewalt, Sabotage, Streik, Boykott • Eskalationsschritte: Kritik → Killerphrasen → Opposition → kollektive Opposition → Boykott → Sabotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgetäushtes Engagement • Schweigen, Fernbleiben • Unaufmerksamkeit, Unverbindlichkeit • Zeitmangel vorschieben • Lange Mailverteiler • Methodenstreit • Entweder/Oder-Reduktion • Unwichtiges debattieren; Nebenkriegsschauplätze, Stellvertreterkriege; vom Thema ablenken • Informationen vorenthalten • Nur noch schriftliche Kommunikation • Distanzierte Höflichkeit, Dienst nach Vorschrift • Auflaufen lassen • Sturer Formalismus; überformale Regelungen • Gerüchte, Zynismus, Sarkasmus, Galgenhumor • Verunsicherungstaktik; subtile Anspielungen • Resignation, hoher Krankheitsstand • Innere Kündigung, Desinteresse

Unterschiedliche Reaktionen/Positionen auf die Veränderung

- *Befürworter*: Zustimmung, Bereitschaft zum Mitgehen und Anpacken. Übernahme von Verantwortung. Konstruktive Optimierungsvorschläge
- *Abwartende*: Verharren in alten Strukturen, geringe Handlungsorientierung, Ignoranz der Change-Notwendigkeit
- *Besorgte und Zögerer*: Persönliche Unsicherheit und Ängste. Langsames Anpassungsvermögen
- *Zweifler, Skeptiker, Kritiker*: Inhaltliche Kritikpunkte und Vorbehalte. Kritisieren und nörgeln ist nicht dasselbe!
- *Ablehnende, Kontrahenten, Gegner*: Bewusstes Verhindern von Entscheidungen, Fokussieren auf Probleme, endlose Diskussionen, Dauernörgeln. Oft im Untergrund. Hohe Bremswirkung

Befürworter

Abwartende

Besorgte

Kritiker, Zweifler

Ablehnende

In Kap. 2.4 sind weitere Klassifikationen bzgl. Reaktion auf Veränderungen beschrieben.

Grundsätzliche Überlegungen im Umgang mit Widerstand

- Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand! Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.
- Widerstand ist ein Signal von blockierter Energie blockiert.
- Widerstand kommt meistens unerwartet und ist oft stark emotional besetzt. Die eigentliche Botschaft ist in der Regel verschlüsselt. Die Ursachen liegen nicht selten im emotionalen Bereich.
- Widerstand kann sich gegen das 'Was' oder das 'Wie' richten.
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. Ein Durchsetzen-Wollen ist meist zum Scheitern verurteilt.
- Widerstand hat unterschiedliche Ursachen und hat viele Erscheinungsformen: verbal/nonverbal, aktiv/passiv. Die Behandlung ist aber ähnlich.
- Widerstand will verstanden werden.
- Problematisch ist nicht der Widerstand, sondern der falsche Umgang damit: Ungeduld, gestörte Wahrnehmung, mangelndes Einfühlungsvermögen, Ärger, den Widerstand brechen wollen, schnell vorwärts machen wollen.

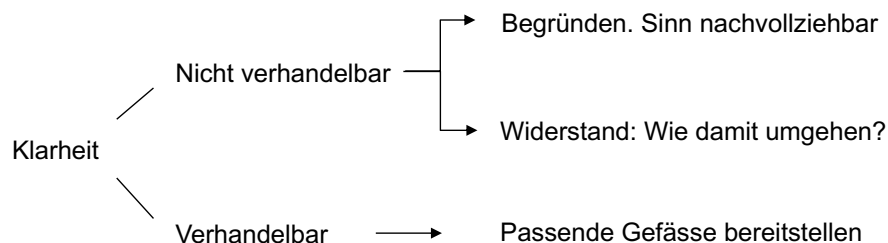
- Das Grundprinzip im Umgang mit Widerstand ist: „Judo statt Boxen“. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!
- Manchmal ist der Umweg der kürzeste Weg. Einen Umweg machen ist ein Akzeptieren von Widerstand. Ehrenrunden haben meistens gute Gründe und sind selten Rückschläge.
- Widerstand richtet sich oft nicht gegen das Projekt an sich. Das Projekt dient nur als Blitzableiter. Konflikte werden verschoben.
- Widerstände können auf allen Ebenen der Organisation entstehen: Bei den Entscheidern, den Projektinvolvierten und bei den Betroffenen.

Quelle: Doppler/Lautenburg (2005) und Göpf Hasenfratz

Umgang mit Widerstand – Ansatzpunkte

Für den Umgang mit Widerstand gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte:

- *Vermeidbaren Widerstand möglichst gar nicht entstehen lassen*
 - Professionelle Gestaltung und Führung des Veränderungsprozesses
 - Involvierung
 - Gute Information und Kommunikation. Persönliche Kommunikation ist besser als schriftliche
 - Wahrhaftigkeit: Die Wahrheit sagen, ohne zu dramatisieren, ohne zu verharmlosen oder zu beschwichtigen
 - Saubere Rollenklärung
 - Pilot- und Testphasen vorsehen
 - Timing und Zeitverhältnisse bewusst wählen
- *Den Widerstand im Vorfeld antizipieren und sich bestmöglich darauf vorbereiten*
 - Vorstellungen entwickeln, wo und wie sich Widerstand zeigen kann. Gute Hilfsmittel dazu sind die folgenden Instrumente: Betroffenheitsanalyse, Kraftfeldanalyse (siehe unten) sowie die Stakeholderanalyse und Untergrundanalyse (→ 5.6.4)
 - Meilensteine setzen, um Widerstand zu erkennen
 - Räume schaffen, wo Auseinandersetzung stattfinden kann
- *Klarheit zu drei zentralen Fragen:*
 1. Wie weit sollen oder können die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden?
 2. Wie gross ist das Fenster für Entwicklung (Zeit, Ressourcen)?
 3. Was ist verhandelbar? Was nicht?
Klarheit, wie ich mit dem Widerstand umgehen werde. Für das Verhandelbare die geeigneten Plattformen und Gefässe vorsehen.



Quelle: Göpf Hasenfratz

- *Konstruktiv mit dem aufgetretenen Widerstand umgehen*

Konstruktiver Umgang mit aufgetretenem Widerstand

- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen! Prinzip: Judo statt Boxen. Im Kontakt bleiben!
- Dem Widerstand Raum geben. In authentischen Dialog treten. Sich anderen Sichtweisen stellen. Den Widerstand verstehen und entschlüsseln. Antennen ausfahren
 - Nicht erklären, sondern verstehen
 - Nicht argumentieren und überzeugen, sondern zuhören
 - Nachfragen, um genauer zu verstehen. Ursachen erforschen. Verstehen, um was es wirklich geht
 - Aussage des anderen mit eigenen Worten wiedergeben. Rückmelden, was ich verstanden haben. Verständnis zeigen
 - Keine Beschwichtigungen
- Gemeinsam Lösungen suchen. Absprachen und Vereinbarungen treffen
- Gesprächsfaden nicht abreißen lassen
- Denkpause einschalten. Gegebenenfalls nochmals über die Bücher gehen
- Je nach Ursache des Widerstandes unterschiedliche Strategien wählen:
 - Sachliche Bedenken: Klären, informieren, argumentieren, aufgreifen
 - Ängste und Befürchtungen: Verstehen, zuhören, statt argumentieren, ernst nehmen, Halt und Sicherheit geben. Lösungen entwickeln. Zeit lassen
 - Politischer Widerstand, Eigeninteressen oder Nicht-Wollen: Klare Ansprache, Konfrontation, Klärung über die Hierarchie, Trennung. Druck aufbauen. Gegebenenfalls Kompromiss oder Einlenken
- Nicht die gesamte Überzeugungsenergie für die eindeutigen Gegner 'verschwenden'. Nicht alle können sich mit der Veränderung anfreunden. Das gilt es zu akzeptieren
- Vom Management Unterstützung, Stellungnahme, Entscheide oder auch Durchsetzung einfordern
- Befürworter und 'Early Mover' aktiv einbinden. Als Multiplikatoren und für Pilotprojekte nutzen
- Rasch eine kritische Masse für die Veränderung gewinnen
- Das 'Vier-Zimmer-Modell' des Wandels zeigt detaillierte Ansatzpunkte auf (→ 3.2)

Hohe Anforderungen an den Veränderer

Der konstruktive Umgang mit Widerstand stellt an den Veränderer hohe Ansprüche: Gute Konfliktkommunikation, emotionale Kompetenz, Mut, Selbstvertrauen, Standfestigkeit und Gelassenheit. Eine gute Praxis zur Erdung und Präsenz kann sehr hilfreich sein.

Es ist wichtig auch die eigenen Quellen des Widerstandes zu erkennen. Persönliche Eigenheiten und Tugenden können gleichzeitig auch Quellen und Förderer des Widerstandes sein und so zu Fallen werden. Beispiele:

- Selbstkritik → Gefahr der Überperfektion
- Überverantwortung → Ermöglicht Passivität
- Geduld → Furcht vor Konfrontation
- Vertrauen → Vertrauensseligkeit, Naivität
- Ausreden lassen → Dauerredner
- Einfühlungsvermögen → Verhindert das Verfolgen eigener Ziele
- Bescheidenheit → Gefahr, zurückgedrängt zu werden
- Zu viel Herzblut → Kräfteeraubend, Gefahr, auszubrennen
- Es allen recht machen wollen → Verwässerung

Quelle: Edding (2001)

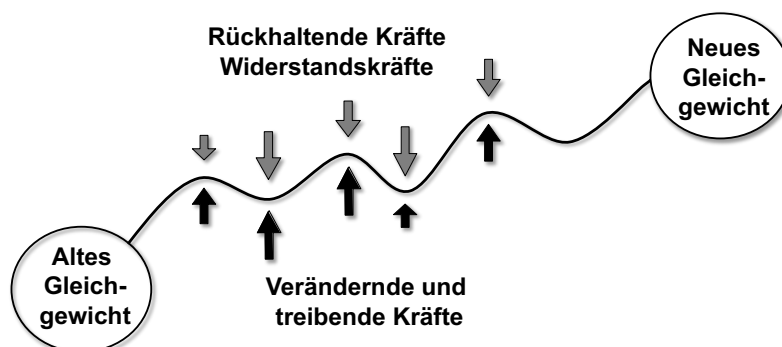
Betroffenheitsanalyse

Die Betroffenheitsanalyse ist ein hilfreiches Instrument, um die Art und das Ausmass der Betroffenheit von unterschiedlichen Gruppierungen abzuschätzen und eine Vorstellung des zu erwartenden Widerstandes zu entwickeln. Damit gut kombinierbar ist die Stakeholder-Analyse.

Betroffenheitsanalyse	Betroffene					
Aspekt	A	B	C	D	E	F
Arbeitsplatzsicherheit	0	-	0			
Aufgaben, Aufgabenattraktivität	+	-	++			
Arbeitsablauf	0	-	++			
Handlungsspielraum, Entscheidungsbefugnisse	0	-	++			
Kompetenzen, Macht	-	-	0			
Arbeitsbelastung	--	-	-			
Gewohnheiten, Verhaltensmuster	--	-	0			
Soziale Beziehungen, Zusammenarbeit	-	-	+			
Persönliche Ziele und Perspektiven	-	-	+			
Führungsverantwortung, Verantwortung	-	-	0			
Image, Statussymbole, Prestige	--	-	0			
Vorgesetztenwechsel	0	0	-			
Räumliche Veränderung, Arbeitsplatz	0	0	-			
Wissen, Fähigkeiten	0	0	-			
Vergütung	-	0	+			
...						

Kraftfeldanalyse

Die Kraftfeldanalyse ist ein einfaches und schnelles Verfahren zur ersten Analyse von Situationen. Sie hilft fördernde und hemmende Faktoren zu erkennen und Massnahmen abzuleiten.



Quellen:

Doppler, Klaus / Lauterburg Christoph: Change Management; 2005
 Edding, Cornelia: Agentin des Wandels; 2001
 Kotter, John: Leading Change; 1996
 Lomnitz, Gero / Hansel, Jürgen: Projektleiterpraxis; 2000