

# Widerstand bei Veränderungen

## Ursachen und Umgang

Veränderungen, wie z.B. die Einführung einer neuen Organisation, neuer Abläufe oder neuer Technologien am Arbeitsplatz bewirken bei vielen Menschen durchaus naheliegende und einfühlbare ablehnende Reaktionen.

Für Widerstände kann man drei Ursachen unterscheiden:

Drei Ursachen

1. 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.

Wie erkennt man Widerstand?

Widerstand ist nicht immer leicht zu erkennen. Klar ist in der Regel nur, dass irgendetwas ‚nicht stimmt‘. Die folgende Zusammenstellung zeigt mögliche Indikatoren von Widerstand.

### Allgemeine Symptome für Widerstand

Widerstand erkennen

Aktiv (Angriff)

Verbal (Reden)	Non-verbal (Verhalten)
Widerspruch  Gegenargumente Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Aufregung  Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
Ausweichen  Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit  Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Passiv (Flucht)

Der übliche Umgang mit angekündigter Veränderung:

Menschen unterziehen angekündigte oder geplante Veränderungen drei Fragen:

Wozu?  
Sinn und Ziel?

1. Worum und wozu das Ganze?

- Was ist das Ziel der Veränderung und erscheint mir dieses Ziel plausibel?
- Sagt uns die Leitung alles, oder gibt es Ziele und Hintergründe, die uns verschwiegen werden?
- Ist die Sache wirklich wichtig - oder gäbe es dringendere Probleme?

Kann ich mithalten?

2. Kann ich das?

- Bin ich dem, was mit mir vorgesehen ist, gewachsen?
- Kann ich die neuen Aufgaben erfüllen oder die neuen Methoden lernen?
- Wie stehen meine Chancen für gute Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfolg?

Will ich mithalten?

3. Will ich das?

- Was bringt es mir? Ist die Tätigkeit interessant? Ist sie im betrieblichen Umfeld gut angesehen?
- Mit was für Leuten habe ich es da zu tun?
- Besteht das Risiko etwas zu verlieren? Einen ‚sicheren‘ Arbeitsplatz, Einkommen, angenehme Kollegen, interessante Karriereperspektiven?

Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Konstruktiv mit  
Widerstand umgehen

Es gilt Fragen zu stellen und gut zuzuhören:

- Was ist für die Betroffenen besonders wichtig? Welches sind ihre Interessen, Bedürfnisse, Anliegen?
- Was könnte passieren, wenn man wie vorgesehen Vorgehen würde? Was sollte aus Sicht der Betroffenen nach Möglichkeit vermieden werden?
- Was an Alternativen sehen die Betroffenen selbst? Wie müsste ihrer Ansicht nach vorgegangen werden, um das Problem zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen?

Solche Fragen führen schrittweise näher an die "verschlüsselte Botschaft" und damit an den Kern des Problems heran. Dann wird der Weg offen für das Finden von Lösungen.

## Vier Grundsätze zu Widerstand

1. Es gibt kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand  
Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung
2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft  
Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich
3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden  
Denkpausen einschalten, nochmals über die Bücher gehen
4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen  
Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben, ernst nehmen),  
Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen),  
Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

Nach Klaus Doppler, Christoph Lauterburg. (2004). Change Management. Frankfurt: Campus.