

Umgang mit Widerstand

Veränderungen bringen auch immer Widerstand mit sich. Wer kennt den Satz „Das haben wir schon immer so gemacht“ nicht? Veränderungen erfordern Auseinandersetzung und Reflexion und werden deshalb von vielen Menschen als anstrengend empfunden. Besonders wenn es eigentlich doch gut läuft, so wie es ist, fallen Veränderungen schwer und bringen Widerstände mit sich.

1. Was bedeutet Widerstand

Widerstand kann offen oder versteckt erfolgen. Offener Widerstand ist meist rational begründet. Beim **offenen Widerstand** werden Kritik oder Beschwerden offen geäußert. Die Ausprägung des offenen Widerstands kann bis hin zu Interventionen oder Gegenmaßnahmen reichen. Mit offenem Widerstand kann meistens jedoch konstruktiv umgegangen werden, denn es geht den Beteiligten um die Sache.

Beim **verdeckten Widerstand** verhält es sich anders. Verdeckt bedeutet zunächst, dass die Person(en), die sich im Widerstand befinden, nicht erkannt werden möchten. Sie agieren oft aus dem Verborgenen. Es kann sogar sein, dass sich der Einzelne gar nicht bewusst ist, dass er sich im Widerstand befindet.

Verdeckter Widerstand kann deshalb gefährlich sein, weil er destruktiv und rational wenig begründbare Ursachen hat. Das kann zu tiefgehenden Konflikten führen, die eine Organisation stark beschädigen können.

2. Woran kann man verdeckten Widerstand erkennen?

- Lustlosigkeit bei den Aufgaben
- hohe Fluktuation: sich häufende Abwesenheit, die nicht konkret nachvollziehbar ist oder aus vorgeschobenen Gründen bis hin zu steigender Krankheitsquote
- sich unwissender stellen als man ist
- wiederholtes in Frage stellen bereits getroffener Entscheidungen
- Ausweichen auf konkrete Aufforderungen etwas zu tun oder zu lassen
- zunehmende Rückdelegation bereits angenommener Aufgaben
- das Aussitzen von Problemen
- hektischer Aktionismus in unwesentlichen Bereichen
- das Einfordern von maximaler Einbeziehung von unwesentlichen Stakeholdern
- das Schweigen an Stellen, an denen Kommunikation angesagt wäre
- das Fernbleiben von wichtigen Zusammenreffen bzw. das Entsenden nicht entscheidungsbefugter Vertreter
- die Forderung nach perfekten Lösungen
- die Forderung, dass andere sich zuerst bewegen
- die ausgiebige Betrachtung und Diskussion von Sonderfällen
-

3. Worin liegen die Gründe für Widerstand?

Hier muss man zunächst zwischen rational begründeten Widerstand und persönlich-emotional begründetem Widerstand unterscheiden.

Beim **rational begründeten Widerstand** kann es sich um ökonomische, technische oder rechtliche Vorbehalte gegen die Veränderung handeln. Hier stehen sachliche Argumente im Vordergrund.

Beim **persönlich-emotionalen Widerstand** sind die Gründe so vielfältig wie die Erfahrungen und Befindlichkeiten von einzelnen Personen. Hat eine Person in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit ähnlichen Vorhaben gemacht, wird sie in den Widerstand gehen. Waren die Erfahrungen positiv, wird sie sich für das Vorhaben einsetzen.

Eine häufige Ursache für persönlich-emotionalen Widerstand ist Angst. Angst vor Kompetenz- oder Statusverlust, Angst vor mehr Kontrolle und Transparenz, Angst, Neues lernen zu müssen. Es kann aber auch ein Gefühl der mangelnden Wertschätzung sein, das den Widerstand auslöst, etwa, wenn Kritik am bisherigen Vorgehen empfunden wird oder diese sogar persönlich genommen wird. Die Motive für einen persönlich-emotionalen Widerstand können aber auch in Eigeninteressen, im Bedürfnis nach Sicherheit oder der sozialen Situation am Arbeitsplatz begründet sein.

Wenn es um Veränderungen in Organisationen geht, treten in der Regel vier verschiedene Typen in Erscheinung, mit denen umgegangen werden muss:

Promotoren, die keinerlei Vorbehalte haben, sondern ganz im Gegenteil dabei helfen Widerstände zu überwinden

Skeptiker, die zwar sachliche Vorbehalte haben, Ihnen gegenüber aber auf der persönlichen Ebene keine Vorbehalte haben

Bremser, die sachlich zwar konform sind, Ihnen gegenüber aber persönliche Vorbehalte haben

Widerständler, die auf allen Ebenen Vorbehalte haben

4. Wie begegnet man Widerstand erfolgreich?

Widerstand hat auch positive Aspekte. Er zeigt, dass Veränderungen im Gang sind. Widerstand bildet den Anknüpfungspunkt für die Kommunikation mit der betreffenden Person. Widerstände bieten die Möglichkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren oder zeigen auf, dass das Veränderungstempo zu hoch ist. Und sie geben Hinweise auf andere, bisher unbekannte Probleme.

Es kann also allein schon hilfreich sein, Widerständen offen und positiv zu begegnen. In den wenigsten Fällen ist der Widerstand böswillig begründet. Meistens haben die betreffenden Personen durchaus nachvollziehbare Gründe für ihren eigenen Widerstand. Es wird nicht immer möglich sein, alle Gründe zu erkunden. Aber es lohnt sich, hinzuschauen und hinzuhören und der sich im Widerstand befindenden Person auf Augenhöhe zu begegnen und die Gründe für die Veränderung plausibel und verständlich darzulegen. Ernst nehmen und kommunizieren, das sind die beiden wichtigsten Aspekte im Umgang mit Veränderungen und Widerständen dagegen. Im besten Fall stellen sich Erfolgserlebnisse ein, die ein wichtiger Aspekt im Abbau von Widerständen sind.

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. (Chinesisches Sprichwort)

Ein Erfolgsrezept im Umgang mit Widerständen gibt es nicht. Doch solange man von den Veränderungen wirklich überzeugt ist und den Personen im Widerstand mit Respekt begegnet und im besten Fall ihre Vorbehalte abschwächen kann, ohne sie bloß zustellen, befindet man sich auf einem guten Weg.

Gefördert durch das Bundesministerium
des Inneren im Rahmen des Bundespro-
gramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.



Gefördert durch:
 Bundesministerium
des Inneren
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages