

Konstruktiver Umgang mit Widerstand



Ablauf

- Wie zeigt sich Widerstand?
- Wie entsteht Widerstand?
- Wie gehe ich mit Widerstand um?
- Welche Verantwortung habe ich in der Rolle der UT-Leitung?
- Instrumente

Symptome für Widerstand

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

(Doppler, Lauterburg, 2008, S. 339)

Persönliche Fragen bei geplanter Veränderung

Warum und wozu das Ganze?

- Was ist Sinn und Zweck?
- Gibt es versteckte Ziele und Hintergründe?
- Hätten wir nicht Dringenderes zu tun?

Kann ich das?

- Bin ich dem gewachsen?
- Kann ich die Aufgaben erfüllen?
- Wie stehen meine Chancen im Neuen erfolgreich zu sein?

Will ich das?

- Was gewinne oder verliere ich?
- Wie ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag für mich?

Wo die Antworten auf diese Fragen für die Person wenig günstig ausfallen, entsteht Widerstand als Reaktion auf Angst.

Wie entsteht Widerstand?

Etwas vereinfacht dargelegt gibt es drei naheliegende Ursachen für Widerstand:

- Die Betroffenen haben Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Massnahme nicht verstanden.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- 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.

(Doppler, Lauterburg, 2008, S. 337)

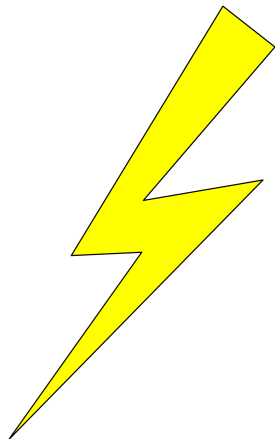


Widerstand als Chance

Angst und damit verbundener Widerstand ist ein **Signal** und eine Chance für die Entdeckung von Schwächen.



- Signale wahrnehmen und ernst nehmen
- Analysieren



Reaktion auf Widerstand

Erste spontane Reaktion ist häufig:

- Ungeduld
- Ärger
- persönliche Betroffenheit
- Rechtfertigung

Grundsätze im Umgang mit Widerstand

1. **Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.**
→ Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!
2. **Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“.**
Ursachen für Widerstand sind Bedenken, Befürchtungen oder Angst.
→ Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!
3. **Nichtbeachten von Widerstand führt zu Blockaden.**
Widerstand zeigt an, dass Voraussetzungen noch nicht gegeben sind.
→ Denkpausen einschalten - nochmals über die Bücher gehen!
4. **Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn gehen.**
 1. Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)
 2. Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)
 3. Gemeinsame Absprachen (Vorgaben neu festlegen)

(Doppler, Lauterburg, 2008, S. 345 f.)

Motive/Auslösemomente

Gefährdung von Interessen

- Autonomie, Selbststeuerung
- Einfluss
- materielle Werte

Umgang damit

- Konzentration auf die gemeinsame Sache
- gemeinsame Visionen
 - gemeinsame Vorstellung von Sinn und Zweck
 - übergeordnetes Aufgabenverständnis
 - Sicherung gerechtfertigter Ansprüche
 - Identifikation durch Teilhabe und Einbezug der Betroffenen

(angelehnt an Steiger, Lippmann, 2008, S. 265 f.)

Motive/Auslösemomente

Angst als Folge des Gefühls der Bedrängung

- fehlendes Vertrauen
- Identitätsverlust durch Wertewandel oder Veränderung der Rolle
- Überforderung, Verlust des Selbstvertrauens

Umgang damit

- Der Umgang mit diesen Ängsten ist primär eine Frage der Haltung
- Respekt und Verständnis für die ganze Person und deren Situation
 - Schaffung einer tragenden, vertrauensvollen Arbeitsbeziehung
 - Vermittlung von Sicherheit

(angelehnt an Steiger, Lippmann, 2008, S. 265 f.)

Motive/Auslösemomente

Unkenntnis der Situation

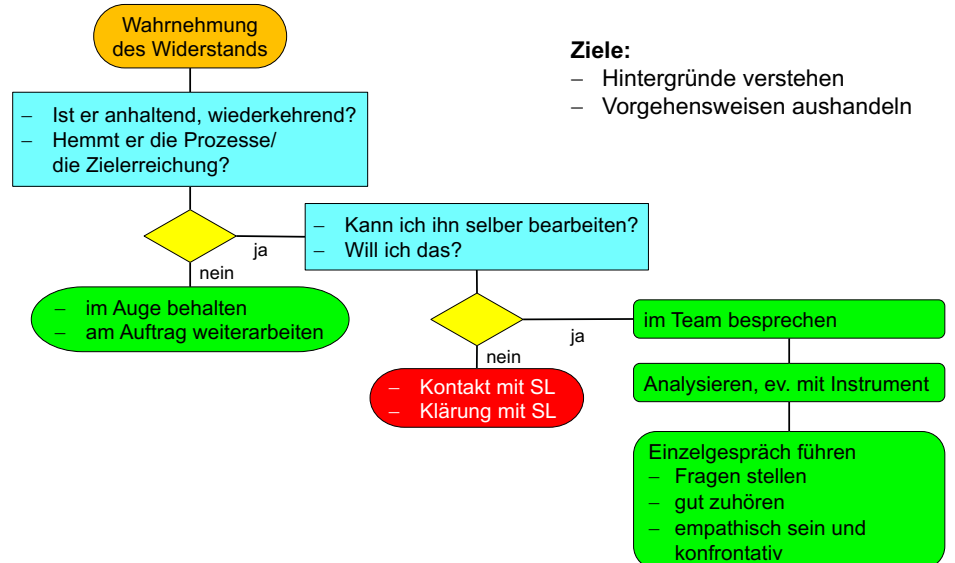
- Ausgangslage
- Veränderungsbedarf
- Rahmenbedingungen

Umgang damit

- frühzeitig informieren über Sinn, Zweck und Inhalt
- transparent begründen
- Veränderung als gemeinsamer Lernprozess gestalten

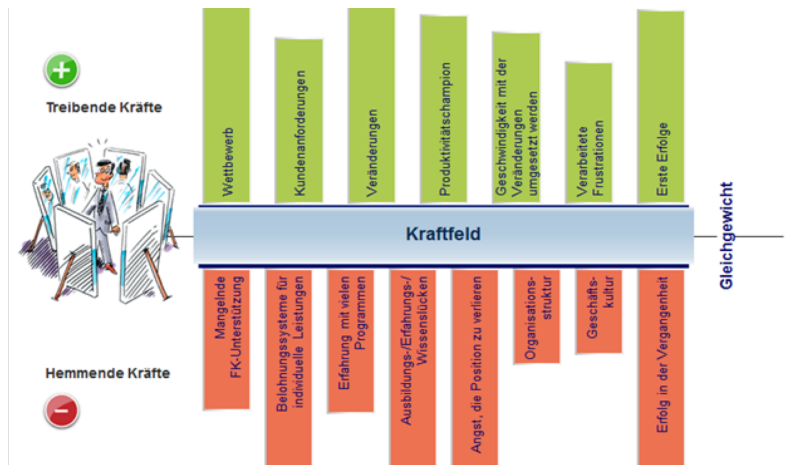
(angelehnt an Steiger, Lippmann, 2008, S. 265 f.)

Verantwortung der UT-Leitung



Krafftfeldanalyse

Die treibenden und die bewahrenden Kräfte darstellen und die Bedeutung diskutieren.



7 Phasen der Veränderung



<https://blog.myconsult.de/typische-emotionale-phasen-in-organisatorischen-veraenderungsprozessen/>

(in Anlehnung an Kübler-Ross)

SWOT-Analyse

Auslegeordnung:

Strengths (Stärken)

- Was läuft gut?
- Was sind unsere Stärken?
- Worauf sind wir stolz?
- Was gibt uns Energie?
- Wo stehen wir momentan?

Opportunities (Chancen)

- Was sind unsere Zukunftschancen?
- Was könnten wir ausbauen?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?
- Was können wir im Umfeld nutzen?
- Wozu wären wir noch fähig?
- Was liegt noch brach?

Weaknesses (Schwächen)

- Was ist schwierig?
- Wo liegen unsere Fallen / Barrieren?
- Welche Störungen behindern uns?
- Was fehlt uns?

Threats (Risiken)

- Wo lauern künftig Gefahren?
- Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?
- Was sind mögliche Risiken / kritische Faktoren?
- Womit müssen wir rechnen?