

## Umgang mit Widerständen

Ein markantes Merkmal in jedem Veränderungsprozess betrifft den personalen Widerstand der Personen, die aktiv am Veränderungsprozess beteiligt sind oder die von den Veränderungen berührt sind.

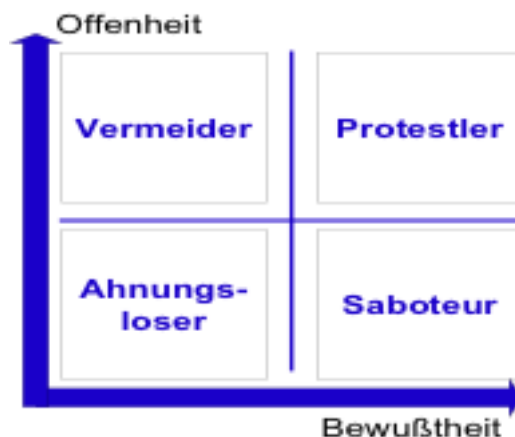
Zwei Annahmen können uns dabei helfen, Widerstände richtig zu deuten:

- Widerstand gegen Veränderungen ist natürlich .
- Widerstand gegen Veränderungen ist eine verborgene blockierte Kraftquelle; wenn man richtig damit umgeht, kann die negative Kraft des Widerstandes zum Antriebsfaktor für den Veränderungsprozess umgepolt werden.

Wenn wir zum ersten Mal den Widerstand von Personen im Veränderungsprojekt erleben, dann sollten wir uns fragen:

- Wird der Widerstand **offen oder verdeckt** geäußert?
- Wird der Widerstand **bewusst oder unbewusst** zum Ausdruck gebracht?

Diese beiden Dimensionen kann man in Form einer Matrix abbilden:



### *Verdeckt bewußter Widerstand ("Saboteur")*

In diesem Fall wird ein Veränderungsprojekt dadurch unterminiert, das zwar vorgegeben wird, dieses zu unterstützen und zu fördern. Diese „Absicht“ wird oft durch eloquente verbale Aussagen unterstrichen. Dennoch wird tatsächlich nichts getan. Gelegentlich werden Ziele so verfolgt, dass man fast schon von einem Saboteur sprechen könnte.

## *Verdeckt unbewußter Widerstand („Ahnungsloser“)*

In diesem Fall wird gar nicht bemerkt, dass man mit seinem Verhalten ein Veränderungsprojekt torpediert. Oft ist diesen Personen nicht klar, welche Konsequenzen und Implikationen sich aus ihrem Verhalten ergeben.

## *Offen unbewußter Widerstand („Vermeider“)*

Es gibt durchaus Personen, die sich zu ihrem bisherigen Verhalten bekennen und auf ihrer bisherigen Linie verharren und mit dieser Einstellung nicht gewahr werden, was diese Renitenz im Verhalten für das Veränderungsprojekt bedeutet. Diese Personen bezeichnen im übrigen ihr Verhalten oftmals gar nicht als Widerstand, sondern vermeiden einfach das neue Verhalten, dass von Ihnen erwartet wird.

## *Offen bewußter Widerstand („Protestler“)*

Wer sich offen und bewusst gegen ein Veränderungsprojekt stellt, protestiert oft mit seinem ganzen Verhalten gegen das Projekt. Diese Personen wollen dann das Vergangene bewahren und stemmen sich gegen plötzliche Veränderungen. Typisch ist, dass die eingenommene Position klar, deutlich und mit rationalen Argumenten verteidigt wird.

## *Strategien zum Umgang mit Widerständen*

**Unbewußt** zum Ausdruck gebrachter Widerstand (offen oder verdeckt spielt dann keine Rolle), verlangt primär nach Information und Aufklärung bzw. einem besseren Verständnis danach, was ein Veränderungsprojekt bringen soll.

Folgende Fragen können in diesem Fall den Widerstand verringern:

- Was sehen Sie als Ziel des Veränderungsprojektes?
- Welchen Nutzen kann Ihrer Meinung nach das Unternehmen vom Veränderungsprojekt erwarten?
- Wie trägt Ihr gegenwärtiges Verhalten zu diesen Zielen bei?
- Falls es eine Diskrepanz zwischen Ihrem gegenwärtigen Verhalten und den geplanten Veränderungen gibt: Wie könnte man gemeinsam versuchen,

diese Diskrepanz zu überwinden?

**Offen-bewußter** Widerstand sollte zum Anlass einer wirklichen sachlichen Auseinandersetzung werden. Dabei kann man sich von folgenden Punkten leiten lassen:

- Mangel an Überzeugung, dass es einen ernsthaften Zwang zur Veränderung gibt
- Unterschiede in der Beschreibung der Notwendigkeit des Veränderungsprojektes
- Fehlende Übereinstimmung für die Ziele des Projektes
- Mangel an Überzeugung, dass die Änderungsziele erreichbar sind
- Zuversicht in die Fähigkeiten der für die Veränderung verantwortlichen Führungskraft.

Bei **verdeckt-bewußtem** Widerstand ist es zunächst ebenfalls ratsam, die sachliche Auseinandersetzung zu suchen. Dabei kann man mit der Frage beginnen, ob eine übereinstimmende Sicht bei den Zielen des Veränderungsprojektes besteht und wie das verdeckte Verhalten des Widerständlers zu diesen Zielen möglicherweise beitragen soll. Mit Schuldzuweisungen und Beurteilungen sollte so lange gewartet werden, bis eindeutig klar ist, dass das Verhalten des Widerständlers der Sabotage zuzuordnen ist. In diesem Fall kann es durchaus angeraten sein, den Widerständler in moderater Form zu „neutralisieren“.

Sie haben inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp?

Dann stehen wir Ihnen wie immer gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung.

Eine kurze mail an [mailto:info\(at\)jbt.de](mailto:info(at)jbt.de) genügt.