

kompetent beraten

Widerstand - viel erlebt, häufig umgangen

Die Idee, das Thema Widerstand in meinem Newsletter zu bearbeiten, war schon lange vorhanden - der Respekt auch. Denn je mehr ich mit Teams und Organisationen arbeite, desto deutlicher wird es, wie vielfältig, komplex und mehrdeutig die verschiedenen Formen von Widerstand sind. Sie zu verstehen ist anspruchsvoll, weil viele Ebenen hin-

einspielen: Die Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten, die Dynamik in Teams und nicht zuletzt die Werte und Normen der Organisation, in der sie sich bewegen.

So ist es kein Wunder, dass viele Betroffene Widerstände lieber umgehen oder sie mit der „Brechstange“ bearbeiten - beides mit unschönen Folgen.

Eine Geschichte frei erfunden ...

Roman Stettler wurde vor drei Monaten zum neuen Leiter der Produktionsabteilung bestimmt. Mit viel Freude und Engagement startet er in seine neue Aufgabe. Dies ist auch nötig, weil die Geschäftsleitung ihn bereits mit einem ersten Spezialauftrag namens „forward“ betraut hat. Er soll eine neue Software einführen, damit bei der Erstellung von Offerten zukünftig verlässliche Angaben zu Fertigungszeiten und Auslieferungsterminen gemacht werden können. Herr Stettler übernimmt dieses Projekt gerne, weil er darin eine Chance sieht, sein AVOR-Team auch personell umbauen zu können.

Beim Projektstart hören ihm alle Mitarbeitenden genau zu und vermitteln ihm den Eindruck, dass er verstanden worden ist. Doch schon wenige Wochen nach Einführung der Software fällt ihm auf, dass verschiede-

ne Werkmeister sich lauthals über die Arbeitsvorbereitung beklagen, weil die Ergebnisse der neuen Software häufig nicht stimmen. Zudem erhält man bei Nachfragen schnell den Eindruck, dass die Leute in der Planung genervt reagieren und vage Auskünfte geben.

Ein Gespräch mit dem Leiter des AVOR-Teams macht Herrn Stettler deutlich, dass die dortigen Mitarbeiter demotiviert sind und Krankheitsabwesenheiten stark zunehmen.

Die Geschichte ist fast frei erfunden und trotzdem vermutlich nicht ganz unbekannt.

Denn interessanterweise werden Anzeichen von Widerstand der Mitarbeitenden nicht als solche erkannt oder ganz „übersehen“. Das Erkennen ist auch nicht immer so einfach, weil oft nur subtile Anhaltspunkte

2. Ausgabe
Oktober 2011

Zum Inhalt:

Widerstand - viel erlebt, häufig umgangen.	1
Veränderungsprozesse und Widerstände	2
Allgemeine Symptome für Widerstände	3
Unsere Dienstleistungen	4

Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an die Realisierung glaubt.
Klaus Doppler



Zeigen sich Widerstände oder gar Protest, handelt es sich zuerst einmal um grundsätzlich positive Angstverarbeitungsmechanismen.
Statt zu flüchten finden Auseinandersetzungen statt.
Thomas Steiger u. Brigitta Hug

Veränderungsprozesse und Widerstände

bemerkbar sind. Ist es denn zum Beispiel ein Zufall, dass bei kritischen Rückmeldungen im AVOR-Team die Nerven blank liegen oder handelt es sich um ein Symptom für Widerstand?

Widerstände sind Warnschilder

Widerstände entstehen häufig, wenn Menschen in Situationen geführt werden, die sie (noch) nicht kennen und das Neue noch nicht kontrollierbar und bewältigbar erscheint. Hier geht es nicht alleine um Sachfragen. Sondern meistens stehen soziale und emotionale Themen im Vordergrund wie fehlendes Vertrauen in sich oder die Vorgesetzten, Macht- und Prestigeverlust, mögliche Lohneinbussen, Eingrenzung der Handlungsspielräume und vieles mehr.

Auf solche Befürchtungen reagieren Menschen in der Regel mit Angriff, Flucht oder „Erstarrung“ bzw. Varianten davon wie Vermeidung, Ablenkung, Blockaden, etc.

Kurz: Widerstände sind (Warn-) Signale für Ängste, Unsicherheiten und Unwissenheit in Veränderungsprozessen.

Unwohlsein auf beiden Seiten

Erstaunlicherweise wird bei Changeprojekten häufig über die Bedenken und Ängste der Mitarbeitenden gesprochen. Dabei wird aber vielfach vergessen, dass auch Führungskräfte mit Befürchtungen und Zweifel zu kämpfen haben. Natürlich verfügen sie über einen Informationsvorsprung und haben mehr Einfluss. Doch auf der anderen Seite wissen auch sie zu Beginn des Prozesses nicht, ob die geplanten Resultate eintreffen oder die eingegangenen Risiken zu Fallstricken werden. Zu-

dem fehlen ihnen oft die Gesprächspartner, mit denen sie ihre Bedenken frei austauschen und reflektieren können. Dies führt nicht selten zu grossen inneren Anspannungen, weil die Regie des Veränderungsprozesses nach aussen eine souveräne Führung erwartet.

Gehören Widerstände dazu?

Natürlich höre ich Führungskräfte jetzt fragen: Muss man immer mit Widerständen rechnen, wenn sich in Organisationen etwas verändert? Kann man diese Mechanismen nicht mit einer Informationskampagne umgehen?

Aus meiner Erfahrung mit solchen Projekten können gut aufbereitete Informationen viel zum Verständnis für den Wandel beitragen, und trotzdem sind Verantwortliche gut beraten, mit Widerständen zu rechnen.

Klaus Doppler geht noch einen Schritt weiter, wenn er sagt, dass Veränderung ohne Widerstände bedeutet, dass die Betroffenen nicht an deren Realisierung glauben.

Was heisst dies nun für Verursacher von Veränderungen?

- Symptome aktiver und passiver Widerstände in einem Changeprozess sind zuerst Ausdruck von ureigenen und persönlichen Angstverarbeitungsmechanismen der betroffenen Mitarbeitenden.
- Als Verantwortliche nicht darauf eingehen heisst in solchen Fällen, Blockaden zu riskieren und den sich destruktiv auswirkenden Gefühlen eine hohe (Vor) Machtstellung einzuräumen.

Wie konkret vorgehen?

Was wäre Herrn Stettler in seiner Situation zu empfehlen?

- Eine Analyse der Situation. Am besten gelingt dies, wenn die Betroffenen sich in einem „geschützten“ Rahmen äussern können. Ziel dieser Einzelgespräche muss es sein, dass die wahren Themen geäußert werden können, ohne Sanktionen oder Abwertungen befürchten zu müssen
- Sind die entscheidenden Themen auf dem Tisch, geht es darum, diese als operative Leitung zu sichten und zu klären, wie man damit umgehen will. Idealerweise besteht der Ansatz darin, die Befürchtungen der Mitarbeitenden ernst zu nehmen und die Ziele des Veränderungsprozesses beizubehalten.
- An dieser Stelle angelangt, hat es sich bewährt, die Betroffenen mit in die Verantwortung zu nehmen, indem sie bei der Umsetzung miteinbezogen werden. Die ur-

sprünglichen Ziele der Führung im Auge, sollen Vorschläge entstehen, die die Bedenken der Mitarbeitenden berücksichtigen und zu einer höheren Identifikation mit dem ganzen Changeprozess führen.

- Während des ganzen Vorgangs empfiehlt es sich, den verantwortlichen Führungskräften einen Coach oder Mentor zur Seite zu stellen. Die Absicht dahinter ist, den Raum für nötige Reflexion zu geben und eine zusätzliche Aussensicht zu erhalten.

Zum Schluss: Es braucht Mut und Standfestigkeit, auftretende Spannungen, verbale und andere Angriffe auszuhalten und die nötige Zeit für Lernprozesse einzuräumen. Doch dafür kann auf der Nutzenseite auch zukünftig mit motivierten und dem Management vertrauenden Mitarbeitenden gerechnet werden.

Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn und dabei das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Das ist die hohe Kunst in Veränderungsprozessen.

Allgemeine Symptome für Widerstand

(aus Doppler & Lautenburg 2005)

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit





Drei Gehminuten ab dem Hauptbahnhof

Dietrich Coaching GmbH
Rosenbergstrasse 62
9000 St. Gallen

071 535 32 02
078 888 32 02

info@dietrich-coaching.ch
www.dietrich-coaching.ch

Unsere Dienstleistungen

Coaching von Führungskräften

- Standortbestimmung vornehmen
- Vorbereitung: Zum ersten Mal Chef
- Reflexion des Führungsalltages
- Schwierigkeiten im Team bewältigen
- Umgang mit Changeprozessen

Kaderausbildung

- Team führen & Führungsstile
- Mitarbeitende motivieren
- Konfliktmanagement
- MbO: Führen mit Zielvereinbarungen

Teamentwicklung

- IST Analyse erstellen
- Zusammenarbeit optimieren
- Kommunikation & Feedback trainieren
- Massnahmen erarbeiten
- Outdooranlässe durchführen

Organisationsentwicklung

- Analyse und Weiterentwicklung einer ganzen Abteilung / Organisation
- Changemanagement: Reorganisationen gestalten
- Visionen / Leitbilder erarbeiten
- Unternehmensnachfolge coachen

