



Entspann dich!

Souveräne Gelassenheit im Umgang mit Widerstand gewinnen

Widerstand in Organisationen kann zu Unruhe, Aufregung, Nervosität und Stress führen. Halten solche Situationen über einen längeren Zeitraum an, können sie sich negativ auf die Leistung und Gesundheit auswirken. Einer der wesentlichen Schlüssel zum erfolgreichen Umgang mit Widerstand liegt in souveräner Gelassenheit.

Von Katharina Chicherio

Souveräne Gelassenheit im Umgang mit Widerstand bedeutet, in schwierigen Situationen ruhig, besonnen und zielorientiert zu agieren. Sie ist gekennzeichnet durch innere Ruhe, Selbstvertrauen und die Fähigkeit, auch in turbulenten Zeiten klare Entscheidungen zu treffen. Es geht darum, eine Balance zwischen Empathie und Durchsetzungsvermögen zu finden, um Widerstände effektiv zu managen.

Formen von Widerstand

Widerstand tritt oft dann auf, wenn das Vertraute angegriffen wird. In solchen Situationen reagieren Menschen instinktiv mit Angriff, Flucht oder Erstarrung. Diese Reaktionen führen zu vier zentralen Formen von Widerstand:¹

1. **Verbaler offener Widerstand:** Dieser äussert sich durch direkte Verweigerung, Vorwürfe oder offene Kritik. Beispiele hierfür sind lange Diskussionsdebatten oder laute Meinungsäusserungen in Meetings.
2. **Nonverbaler verdeckter Widerstand:** Hier wird der Widerstand nicht direkt geäussert, sondern durch passive Aggression, Verzögerungstaktiken oder scheinbare Zustimmung, die nicht umgesetzt wird, ausgedrückt. Beispiele sind unauffällige Sabotage, Verzögerungen bei der Umsetzung von Aufgaben oder mangelndes Engagement.
3. **Aktiver Widerstand:** Aktive Handlungen wie Unruhe oder Streiks kennzeichnen diesen Widerstand. Dazu gehören auch offene Diskussionen und Debatten, in denen aktiv gegen eine Entscheidung oder Veränderung argumentiert wird.

4. **Passiver Widerstand:** Dieser zeigt sich durch Inaktivität, Nichtmitmachen oder fehlendes Engagement. Mitarbeitende und Führungskräfte erscheinen beispielsweise unmotiviert, verweigern die Teilnahme an Meetings oder ziehen sich aus dem Geschehen zurück.

Ursachen von Widerstand

Widerstand tritt häufig bei Veränderungen in Organisationen auf, die nicht selbst ausgelöst sind. Denn Veränderungen stellen immer einen Verlust dar und können als Angriff auf das Vertraute verstanden werden. Dies kann Angst und Misstrauen auslösen. Entsprechend vielfältig sind die Ursachen von Widerstand. Diese lassen sich in drei Hauptkategorien unterteilen: Nicht-Wissen, Nicht-Können und Nicht-Wollen.²

1. **Nicht-Wissen:** Mangelnde Informationen oder Missverständnisse führen zu Unsicherheit und Orientierungslosigkeit. Wenn Mitarbeitende und Führungskräfte nicht ausreichend

über die Hintergründe, Ziele und Nutzen einer Veränderung informiert sind, kann dies Unsicherheit und Ablehnung hervorrufen, was häufig zu Widerstand führt.

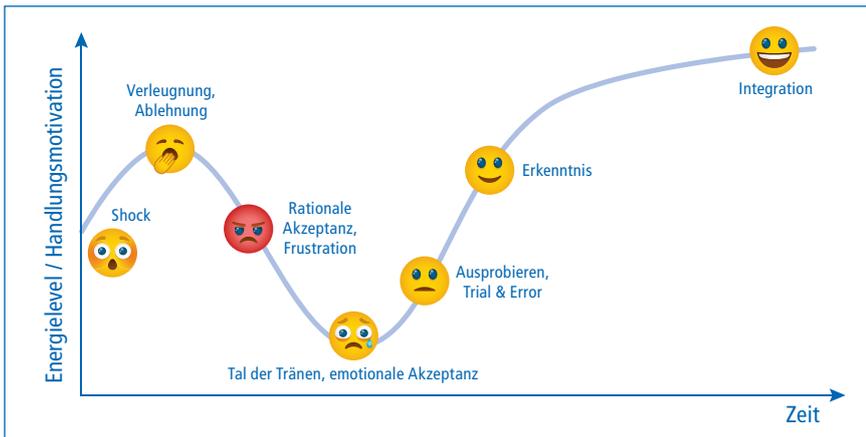
2. **Nicht-Können:** Fehlende Fähigkeiten oder Ressourcen führen zu einer angenommenen Überforderung und können in Widerstand münden. Hierzu zählen auch unzureichende Schulungen oder fehlende soziale Unterstützung.
3. **Nicht-Wollen:** Fehlende Motivation oder innere Ablehnung gegenüber Veränderungen führen zu Widerstand. Dies kann auf persönliche Überzeugungen, Werte oder negative Erfahrungen in der Vergangenheit zurückzuführen sein.

Emotionen verstehen

Die souveräne Gelassenheit im Umgang mit Widerstand braucht Empathie. Voraussetzung dafür ist es, die sieben emotionalen Phasen zu verstehen, die Menschen in Veränderungsprozessen durchlaufen.³

	Verbal	Nonverbal
Aktiv («Angriff»)	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> • Gegenargumentation • Vorwürfe • Direkte Kritik 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> • Unruhe • Streit • Cliquesbildung («wir gegen die anderen»)
Passiv («Flucht» & «Starre»)	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> • Schweigen • Bagatellisieren • Unwichtiges Debattieren 	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Unaufmerksamkeit • Absentismus • Innerliche Abwendung

In Anlehnung an Doppler und Lauterburg (2000, S. 296)



Die 7 Phasen der Veränderung, in Anlehnung an Kübler-Ross (1969)

Die 7 Phasen der Veränderung:

1. Phase: Schock (Klarheitsverlust, Angst und Sicherheitsverlust)
2. Phase: Verleugnung/Ablehnung (Aggression, Abwarten, Vermeidung)
3. Phase: Rationale Akzeptanz/Frustration («Ja, aber ...»-Phase)
4. Phase: Tal der Tränen. Phase der Desillusionierung, die erst überwunden ist, wenn die Veränderung emotional akzeptiert worden ist.
5. Phase: Lernen (Ausprobieren, Trial & Error, Neugierig auf Neues)
6. Phase: Erkenntnis (erste Erfolge, Sinnsuche, Veränderung ist auch etwas Gutes)
7. Phase: Integration (Routine mit den neuen Anforderungen und Verhaltensweisen)

Widerstand kann insbesondere in den ersten fünf Phasen auftreten. Dabei tritt dieser meist unbewusst und diffus auf. Mit der Annahme nützlicher Grundannahmen und Verhaltensweisen kann der Widerstand gelöst und können Konflikte vermieden werden.

Grundannahmen für den konstruktiven Umgang mit Widerstand¹

1. **Widerstand ist eine Chance:** Widerstand ist ein Kooperationsangebot, neue Lösungen zu suchen bzw. die angedachten Massnahmen zu verbessern.
2. **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft:** Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich (Bedenken, Befürchtungen oder Angst).
3. **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden:** Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für

- ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne (noch) nicht gegeben sind.
4. **Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen:** Problematisch ist nicht der Widerstand, sondern der falsche Umgang damit – Ungeduld (schnell vorwärts machen wollen), mangelndes Einfühlungsvermögen, Ärger (gegen den Widerstand kämpfen und ihn brechen wollen).

Zielführendes Verhalten im Umgang mit Widerstand

1. **Zuhören:** Aktives Zuhören ist entscheidend, um die Perspektiven und Bedenken sowie die Gefühle und Bedürfnisse der anderen Person zu verstehen. Insbesondere im Tal der Tränen ist dieses Zuhören zielführend, da ansonsten die Gefahr besteht, die emotionale Akzeptanz zu verhindern.
Praxistipp: Notizen machen während der Gespräche und die wichtigsten Punkte wiederholen, um sicherzustellen, dass alle Aspekte verstanden wurden. Dies zeigt dem Gegenüber, dass die Anliegen ernst genommen werden, und fördert eine offene Kommunikation.
2. **Empathie zeigen:** Emotionen und Ängste der Betroffenen ernst nehmen und empathisch darauf eingehen. Empathie zeigt sich durch Verständnis und Mitgefühl für die Situation der anderen Person.
Praxistipp: Ausreichend Zeit für persönliche Gespräche nehmen und echtes Interesse an den Sorgen und Bedenken der Mitarbeitenden und Führungskräfte zeigen.

3. Kommunikation auf Augenhöhe:

Dies bedeutet, respektvoll und ohne Hierarchiegefälle zu kommunizieren. Eine gleichwertige Kommunikation schafft Vertrauen und reduziert Widerstand. Dafür sind die Mitarbeitenden und Führungskräfte von Anfang an in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen, und ihre Meinung ist ernst zu nehmen.

Praxistipp: Regelmässige Feedbackrunden einrichten, in denen alle ihre Meinung äussern können, und diese Rückmeldungen in die Entscheidungsprozesse einfließen lassen.

4. Klare Ziele in der Kommunikation:

Es ist wichtig, ein klares Ziel in der Kommunikation zu haben. Man sollte sich stets fragen, welche Teile des Ziels verhandelbar sind und welche nicht. Eine gründliche Vorbereitung auf unverhandelbare Punkte ist notwendig, um gezielt sachliche Bedenken klären sowie Ängste und Befürchtungen verstehen zu können.

Praxistipp: Vor wichtigen Gesprächen eine Liste mit den Hauptzielen erstellen und identifizieren, welche Punkte verhandelbar sind und welche nicht. Für die nicht verhandelbaren Punkte sind Argumente zu entwickeln, um diese klar und verständlich kommunizieren zu können.

Souveräne Gelassenheit im Umgang mit Widerstand ist mehr als nur eine nützliche Fähigkeit – sie ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg sowie einem positiven und vertrauensvollen Arbeitsumfeld. Mit Geduld, Empathie und Zielklarheit kann jede Veränderung positiv gestaltet werden.

Fussnoten

- 1 Doppler, K., & Lauterburg, C. (2000). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus.
- 2 Fisch, R., Müller, A., & Beck, D. (2008). Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. VS Verlag.
- 3 Streich, R. K. (2016). Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Gabler.



Katharina Chicherio ist Geschäftsführerin der Celso Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Coaching (Dipl.), Psychologie (BSc) und Betriebswirtschaft (MSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, begleitet Kulturveränderungsprojekte, leitet Workshops und gibt Impulsreferate.