

Wandel garantiert Widerstand: Intro und Gruppenarbeit

Orientierung

Ziele:

Die Teilnehmer erkennen den Nutzen, konstruktiv mit Widerstand umzugehen und verfügen über entsprechende Ideen und Werkzeuge

Zeit:

- ▶ Teil 1 im Plenum: 30 Minuten
- ▶ Teil 2 in Gruppenarbeiten: 30 Minuten
- ▶ Teil 3 für Präsentationen und Diskussion: 30 Minuten (dieser Teil wird ab Seite 107 behandelt)

Material:

- ▶ Flipchart mit Instruktion vorbereiten
- ▶ Flipchart mit Achse „Signale Widerstand“ – eher subtil/eher eindeutig
- ▶ 3 Pinnwände zum Thema „Umgang mit Widerstand“ (für die drei Grundthemen des Widerstands)
- ▶ Kärtchen, Nadeln, Stifte

Überblick/Hinweise:

Dieser Themenblock ist erfahrungsgemäß sehr wichtig für die Teilnehmer. Wenn es hierzu spezifische Fragestellungen gibt, kann man diese den Gruppen einfach zusätzlich mitgeben und diese bitten, ergänzend „eine Runde Tipps“ betreffend der Fragestellung zu sammeln.

Die Teilnehmer sollen lernen, dass Widerstand hilfreich und sogar nützlich sein kann, wenn man zielführend und wertschätzend mit diesem umgeht. Widerstand zeigt, wo Energie freigesetzt und nutzbar gemacht werden kann.

Erläuterung

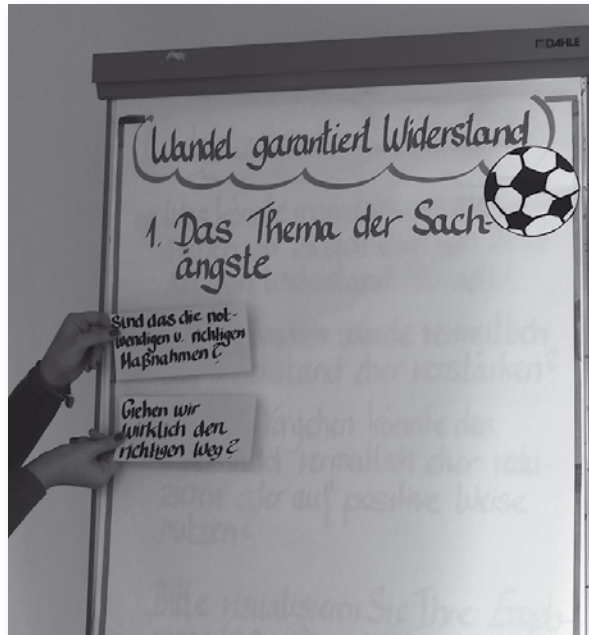


Abb.: Wandel erzeugt
Widerstand – Sachängste

Vorgehen Der Trainer moderiert diesen Themenbaustein wie folgt an:

„Wandel garantiert Widerstand‘ ist als Aussage ... was ...? Ein Glaubenssatz! Den kann man nun glauben oder auch nicht! Zieldienlicher und erfolgversprechender ist es sicherlich, nicht von einem prinzipiellen Grundsatz oder gar Vorsatz auszugehen. Trotzdem ist es wichtig, sich darauf einzustellen, dass Widerstand im Rahmen von ‚Veränderungsvorhaben‘ normal ist, ja sogar als nützlich gesehen werden kann. Wieso kann das der Fall sein? ... Weil im besten Fall Betroffene mitdenken und ansprechen, wo Fallstricke liegen können. Weil wir somit zu besseren Lösungen kommen können und last but not least, weil Widerstände verraten, worauf wir achten müssen, wo ‚versteckte‘ Energie liegt. Wie wir das auch eben in unserem Planspiel erlebt haben. Grundsätzlich können wir Widerstand auf drei Grundthemen zurückführen ...“ (am Flipchart mitvisualisieren)

1. Das Thema der Sachängste

Gedanken, die die Betroffenen umtreiben, drehen sich um Fragen wie „Gehen wir wirklich den richtigen Weg? Sind das die notwendigen und richtigen Maßnahmen? Werden wir so erfolgreich bleiben oder sein?“

2. Persönliche Ängste

Die Sorge um den Verlust an persönlicher Handlungsfähigkeit gehen einher mit Gedanken um folgende Fragen: Habe ich die notwendigen Fähigkeiten bzw. kann ich sie erwerben, um mit der neuen Situation zurechtzukommen? Werde ich noch gebraucht? Werde ich die neue Situation erfolgreich bewältigen können?

3. Macht- und eigeninteressengeleitete Widerstände

Hierin drückt sich die Angst um Machtverlust bzw. den Verlust von Ansehen aus: Es geht um Privilegien behalten, Ressourcen sichern: z.B. Anzahl der geführten Mitarbeiter etc.

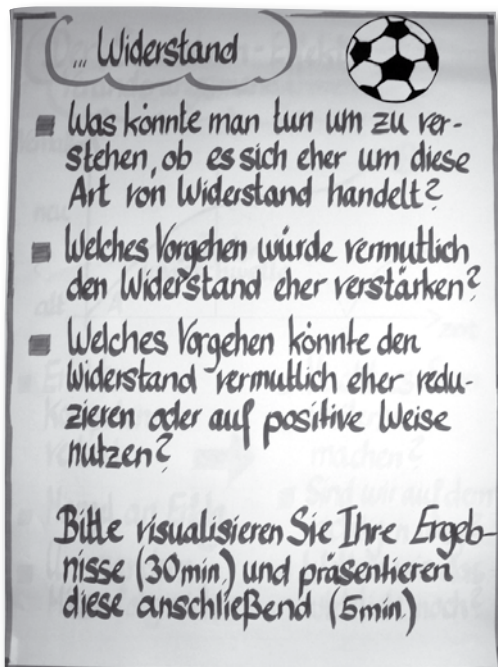
Der Trainer erläutert die Dimensionen:

„Die erste Dimension, die der Sachängste, umfasst den weitaus größten Anteil an Ängsten. In der Praxis wird von etwa 50 Prozent ausgegangen. Die Fragen drehen sich um Themen wie ‚Gehen wir wirklich den richtigen Weg?‘ oder ‚Sind das die notwendigen und richtigen Maßnahmen?‘. Die Hauptsorge besteht darin, dass die Leitungspersonen die falschen Entscheidungen treffen könnten und daraus Nachteile für das Unternehmen oder den Bereich erwachsen würden. Die zweite Dimension, aus der Ängste entstehen können, ist die Dimension der persönlichen Ängste, etwa die Sorge ‚Werde ich mit meinen Fähigkeiten und meinem Können in der neuen Situation (überhaupt noch) gebraucht?‘, ‚Habe ich die notwendigen Fähigkeiten bzw. kann ich sie erwerben, um in der neuen Situation erfolgreich sein zu können?‘ oder ‚Kann ich in der neuen Situation überhaupt zurechtkommen?‘. Das sind verständlicherweise höchst existenzielle Sorgen. Häufig drängen sie sich nicht zwingend konkret als solche Überlegungen ins Bewusstsein und zeigen sich nach außen hin in einer Ablehnung des Neuen. Diese Dimension geht dann relativ fließend in die dritte über: Wenn Rudel- und Revierverluste zu massiv zu werden drohen, dann nehmen macht- und eigeninteressengeleitete Widerstände zu. Diese zielen darauf, bestimmte Privilegien zu behalten, spezielle Ressourcen zu sichern – wie etwa die Anzahl der geführten Mitarbeiter, die ‚mindestens gleich bleiben muss‘; letztlich geht es um Macht- und Statuserhalt der eigenen Person.

Die unterschiedlichen Arten von Widerständen können zusammen auftreten, müssen aber nicht. In der Praxis gehen wir davon aus, dass weit mehr als zwei Drittel aller Widerstände auf persönliche Ängste und Sachängste zurückzuführen sind.

Dabei kann man auf den ersten Blick schwerlich feststellen, welchen Ursprung, welche Quelle Widerstand speist. Erst einmal wird man lediglich mehr oder weniger deutliche oder auch subtile Signale für Widerstand entdecken. Gemeinsam mit Ihnen möchte ich entsprechend nun erst einmal solche Signale, die auf Widerstand hinweisen können, sammeln: Und zwar entsprechend der Kriterien ‚eher eindeutig‘ bzw. ‚eher subtil‘. Ich bitte Sie, mir solche möglichen Signale zuzurufen. Ich werde versuchen, diese hier auf der Achse festzuhalten ...“

Der Trainer sollte ein entsprechendes Flipchart vorbereiten, mit einer vertikalen Achse darauf: Oben werden „eher eindeutige“ Signale (massives verbales Gegenhalten, Aufzeigen von Katastrophenszenarien, wenn man das Vorhaben umsetzt ...) aufgeschrieben, nach unten „eher subtile“ (von Sarkasmus bis Witze reißen über „aus dem Weg gehen“ oder „keine Aussagen machen“ ...). Anschließend leitet der Trainer zur Gruppenarbeit ein:



„Die Hauptfrage, die sich nun stellt, ist also: Wie können wir die Widerstände voneinander unterscheiden, sie gezielt anpacken und nutzbar machen?“

Am besten bildet man hierzu drei Gruppen, wobei sich jede Gruppe mit jeweils einer Art von Widerstand befassen soll. Als Arbeitsfragen haben sich die nebenstehenden bewährt:

In unserem Ablauf wird die Präsentation der Ergebnisse der Gruppenarbeiten nach dem Mittagessen stattfinden. Das könnte der Trainer noch als Information an die Gruppe geben.

Abb.: Arbeitsfragen Widerstand

Energizer: Tanz der Kommunikation

Orientierung

Ziele:

Verschiedene Möglichkeiten zum Umgang mit Widerständen und deren Auswirkungen aufzeigen

Zeit:

30 Minuten

Material/Vorbereitung:

Stühle, Kabel und andere Stolperfallen zur Seite räumen

Überblick/Hinweise:

- ▶ Die Übung ist gut geeignet, um zu zeigen, dass es sinnvoll ist, sich auf Widerstände einzulassen, anstatt sie niederzuschlagen oder zu ignorieren.
- ▶ Sie kann verwendet werden, um die Teilnehmer auf zielführende Strategien zum Umgang mit Widerständen einzustimmen.
- ▶ Und sie zeigt, wer im Widerstand (durch Fragen) führt: Nämlich der, der scheinbar nachgibt.
- ▶ Teilnehmeranzahl sollte gerade sein (bei ungerader Anzahl kann der Trainer mitmachen).
- ▶ Man braucht relativ viel Platz bzw. Bewegungsfreiheit! Man kann diese Übung daher auch gut im Freien durchführen oder in einem großen Pausenraum.

Runde 1

Der Trainer bittet die Teilnehmer, sich im Raum zu verteilen und sich einen Partner, etwa gleich groß und gleich kräftig als Gegenüber zu suchen. Dann bittet er die Teilnehmer, ihren jeweils rechten und linken Arm auszustrecken und die Handflächen an die des Gegenübers zu legen, sodass ein Kontakt entsteht. Nun sollen die Teilnehmer versuchen, so fest es geht, die Handflächen gegeneinander zu drücken und versuchen, sich gegenseitig in ihren Positionen zu verschieben. Meist schieben sich die Partner nur ein bisschen vor und zurück, aber letztlich kommen sie nicht vom Fleck. Der Trainer bittet die Teilnehmer zu berichten,

Vorgehen

- ▶ wie sich das Ganze angefühlt hat und
- ▶ was das aus ihrer Sicht mit Widerstand im Wandel zu tun haben könnte.

Hauptergebnis ist: Wenn (beide) Partner in den Widerstand gehen, ist ein wahrscheinlicher Zustand der des „total Festgefahrenseins“.

Runde 2

Nun bittet der Trainer seine Teilnehmer, erneut die gleiche Stellung einzunehmen und kräftig zu drücken. Dann soll einer der Partner, mit dem Hinweis, sich vorher abzusprechen, wer das sein wird, plötzlich die Hände wegziehen. Was passiert, ist, dass auf jeden Fall der druckausübende Partner, oft aber auch beide Partner die Balance verlieren, ins Leere fallen. Der Trainer sollte die Teilnehmer darum bitten, dies zwei- bis dreimal abwechselnd auszuprobieren. Danach sollte er nachfragen, wie sich das Ganze angefühlt hat und was das aus Sicht der Teilnehmer mit dem Thema Widerstand zu tun haben könnte. Die Erkenntnisse drehen sich um Überlegungen wie „Wenn einer Druck ausübt und keinen Counterpart hat, wird er nichts bewegen können“ oder er findet keinen Halt und gerät außer Balance oder fällt ins Leere. Auch hier bewegt sich letztlich nichts.

Runde 3

Wieder bittet der Trainer die Teilnehmer, erneut die gleiche Stellung einzunehmen. Einer der Partner soll wieder kräftig drücken, der andere soll den Handkontakt halten, aber diesmal nicht gegenhalten, sondern sich dabei leicht selbst zur Seite oder nach hinten bewegen. Die Teilnehmer werden gebeten, das zwei bis drei Minuten abwechselnd mit umgekehrten Rollen auszuprobieren. Wiederum bittet der Trainer die Teilnehmer zu berichten, wie sich das Ganze angefühlt hat und was das aus ihrer Sicht mit Widerstand im Wandel zu tun haben könnte ... Die spannende Erkenntnis ist, dass der scheinbar zurückweichende Partner derjenige ist, der die Richtung bestimmt, in die das Paar sich bewegt. Dieser Partner übernimmt damit tatsächlich die Führung!

Quellen/Literaturempfehlungen

- ▶ Belgrave, B. & Lawrie, G. (2003): www.NvcDanceFloors.com.

Wandel garantiert Widerstand:

Präsentation der Gruppenarbeitsergebnisse

Orientierung

Ziele:

- ▶ Verdeutlichen, dass es viele konstruktive und zielfdienliche Möglichkeiten zum Umgang mit Widerstand gibt
- ▶ Verschiedene Möglichkeiten zum Umgang mit Widerständen als „Nachschlagewerk“ zur Verfügung haben

Zeit:

Präsentation und Diskussion gesamt 30 Minuten

Material/Vorbereitung:

Die Präsentationen

Überblick/Hinweise:

Manchmal gibt es um die erarbeiteten Vorschläge viel Diskussion und auch Ergänzungen. Die Ergänzungen einfach aufnehmen lassen und bei den Diskussionen immer wieder darauf hinweisen, dass die Ausarbeitungen eine Art „Werkzeugkasten“ sind, der situativ nutzbare Ansätze enthält.

Die Übung „Tanz der Kommunikation“ leitet gut zu den Ergebnissen der Gruppenarbeiten „Umgang mit Widerstand“ über. Vor der jeweiligen Präsentation bittet der Trainer die übrigen Teilnehmer darauf zu achten, ob sie jeweils Ergänzungen haben:

Erläuterung

„Je mehr Tipps und Ideen wir hier haben, um so besser: Auf diese Weise erstellen wir uns eine Art Werkzeugkasten zum klugen Umgang mit Widerstand. Also bitte pro Gruppe gerne noch mitschreiben, was jeweils an Ergänzungen kommt ...“

Vorgehen

Nach der fünfminütigen Präsentation wird das Plenum entsprechend mit einbezogen. Der Trainer fragt nach, wieweit die übrigen Teilnehmer Fragen oder Ergänzungen haben. Dann werden die Ergebnisse vom Trainer nochmals in einem Fazit zusammengefasst:

„Falscher Umgang mit Widerstand ist häufig ein Grund des Scheiterns in Change-Projekten. Einerseits liegt das an mangelnder Entschiedenheit, insbesondere von Führungskräften beziehungsweise Prozesseignern nach dem Motto: ‚Allen wohl und niemandem wehe‘. Andererseits an unnötiger Härte, dem Niederschlagen oder Wegwischen von Widerständen. Die Unterdrückung einer kritischen Haltung führt unserer Erfahrung nach zur Bildung einer Guerilla-Organisation, die dann nicht mehr im Dialog steht und schwerlich erreicht und nicht mehr ‚gewonnen‘ werden kann.

Aus meiner Sicht sollte zu einer kritischen Haltung gegenüber Veränderungsprozessen ermutigt werden. Diese ist durchaus hilfreich und nützlich: Sie stellt sicher, dass wichtige und richtige Fragen ausgesprochen und diskutiert werden. Auch unter den Aspekten, die wir zu Beginn unseres Seminars angesprochen haben (Veränderungsprozesse ‚on top‘ zum Tagesgeschäft, Sinnhaftigkeit usw.). Nachjustierungen und Verbesserungen wird es sicher immer geben, wobei das grundsätzliche Infragestellen auch nach einer umfassend begründeten Entscheidung und mitten in der Umsetzung des Vorhabens erfolgsgefährdend ist. Umso wichtiger ist es daher, Widerstände ernst und wichtig zu nehmen. Nur Widerstand, der sichtbar und hörbar ist, kann mit Hypothesen hinterlegt werden, wie wir das soeben getan haben – und entsprechend angepackt und gezielt genutzt werden (die nachfolgend aufgeführten 3 Punkte gerne am Flipchart mitschreiben).

Zieldienliche Strategien zum Umgang mit Widerstand könnten daher also so formuliert werden:

- ▶ *Betrachten Sie Widerstände zunächst einmal generell als sachbezogen und/oder angstbesetzt, denn ‚echte‘ Sachargumente ‚reagieren‘ auf Argumentation. Sie verändern sich und vor allem entwickeln sie sich weiter, denn hier geht es den Beteiligten um den gemeinsamen Erkenntnisfortschritt.*
- ▶ *Sorgen und persönliche Ängste verändern sich durch einfühlsames (partizipatives) Vorgehen (wichtig nehmen, ernst nehmen, zuhören, Lösungs-, Unterstützungs- und Handlungsmöglichkeiten entwickeln).*
- ▶ *Vorgeschobener, machterhaltender Widerstand reagiert ‚polymorph‘, das heißt, alle möglichen Arten von Widerstand tauchen mal in dieser und mal in jener Gestalt auf – und das bei jeder nur denkbaren Situation (um immer wieder eine Grundsatzdiskussion vom Zaun zu brechen). Hier geht es darum, ‚sich durchzusetzen‘: Es geht um Machterhalt und Stärkedemonstration. Nutzen Sie also primär soeben erarbeitete kommunikative Mittel wie etwa die Sprungbrett-Reden,*

Fragetechniken und entsprechende FAQs sowie die Technik des Paraphrasierens (‘Verstehen kommt vor verstanden werden’, lautet eine der Grundregeln erfolgreicher Kommunikation, wenn es darum geht, Menschen zu überzeugen bzw. für Themen zu gewinnen). Stimmen die Hypothesen zu den Quellen des Widerstands ‘Sachängste’ bzw. ‘persönliche Ängste’ nicht, wird nichts ‘kaputt gemacht’: Machterhaltender Widerstand wird auf solche Strategien nicht reagieren. Wenn trotz umfassender Information und intensivem Dialog keine der gewünschten Entwicklungen eintritt (unter anderem erkennbar an der Weiterentwicklung der Meinungen, dem Aussprechen von persönlichen Sorgen, dem gemeinsamen Entwickeln von Lösungsideen und Maßnahmen), kann davon ausgegangen werden, dass persönliche Machtinteressen im Vordergrund stehen. Wenn zu befürchten ist, dass diese die Interessen der gesamten Organisation und womöglich deren Überleben gefährden, so bedarf es der Macht und der Durchsetzungskraft um den Wandel zu sichern.“

Training aktuell

Die monatliche Fachzeitschrift

für Trainer, Berater und Coaches

Jetzt regelmäßig lesen
für nur

9,30 €/Monat
bei Jahresabonnement

Hier informieren



Training aktuell-Abonnenten profitieren überall:



EDITION **Training aktuell**
Fachliteratur für Trainer, Berater,
Coachs bis zu 20% günstiger



Petersberger Trainertage #PTT
Tickets für das Gipfeltreffen der
Weiterbildung 50 Euro günstiger



Die **WeiterbildungsProfis**
Bei einem Premieureintrag
50% sparen (online+print)



trainerkoffer
50% Nachlass auf digitale Inputs:
Tools, Verträge, Visualisierungen



trainerkoffer

Auch ohne Abo Geld sparen: Wer sich für den Kauf per ec-Lastschrift entscheidet, erhält **10% Rabatt** auf alle Bilddateien, Tools und Musterverträge. Abrechnung erst zum Monatsende.

