Widerstand in Veränderungsprozessen

Was ist Widerstand?

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch" oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden" *(Quelle: K. Doppler et al)*

Ursachen für Widerstände

Rationaler Widerstand (basiert auf sachlichen Gründen)

- Fragliche technische Umsetzbarkeit; zu hohe Kosten, zu großer Aufwand
- Fehlende Zeit, sich umzustellen; zu viele Veränderungen auf einmal
- Risiko zusätzlicher, nicht beabsichtigter Konsequenzen
- Nicht berücksichtigte Vorschriften, Rahmenbedingungen etc.
- Unklarer Auftrag zur Veränderung
- Unprofessionelle Art der Projektdurchführung

Psychischer Widerstand (basiert auf Emotionen, Gefühlen)

- Ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis: Furcht vor Unbekanntem; Unsicherheiten; geringe Offenheit gegenüber Veränderungen; geistige Unbeweglichkeit; niedrige Frustrationstoleranz
- Prinzipielle Ablehnung der neuen Lösung
- Vertrauensmangel (z.B. ins Management)
- Negative Erfahrungen in früheren Projekten
- Zu geringer Miteinbezug der Betroffenen
- Informationsmangel und Missverständnisse: unklare Kommunikation der Ziele, Hintergründe oder der Motive der Veränderung an die Betroffenen
- Die Veränderung widerspricht der Grundhaltung und Kultur der Organisation

Politischer Widerstand (basiert auf Macht- und Gruppeninteressen)

- Verlust von wohlerworbenen Interessen, Privilegien, Liebgewonnenem
- Angst vor Positionsverlust und persönlicher Abwertung; Autonomieverlust
- Veränderung als Widerspruch zu Gruppenwerten und –zielen
- Zerstörung politischer Koalitionen und Seilschaften
- Macht- und Einflussverlust.

Doppelbedeutung:

1. unerwünschte Kraft, die beabsichtigte Veränderungen verhindert.
2. nützliche Kraft, die ein System oder Individuum schützt und gesund hält.

Der Umgang mit Widerstand muss beiden Bedeutungen Rechnung tragen!

Literatur: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit *den Menschen: K. Doppler, H. Fuhrmann, B. Lebbe-Waschke, B. Voigt. Frankfurt, 2014 (Campus).*

© Alfred Freudenthaler
www.freudenthaler.com