

## f.10 Konstruktiver Umgang mit Widerständen in der Strategieumsetzung

<i>Gestalterische Form</i>	<i>Erfolgsfaktor</i>	<i>Strategiephase</i>
 Sprache / Gesprächsformen	Generalistenperspektive Wertschätzung der	Strategieumsetzung
 Bewegen	Individualität	

### Kurzbeschreibung

Widerstand ist ein normales Phänomen in einem Veränderungsprozess. Durch eine kurze Bewegungsübung erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, einen destruktiven Umgang mit Widerstand zu erfahren und in der anschließenden Reflexion konstruktives Verhalten zu erkennen. Widerstand kann durch Wertschätzung der Individualität positiv beeinflusst werden.

### Wirkung / Feedback durch Kundinnen und Kunden:

„Mir wurde bewusst, dass ich Widerstand von Mitarbeitenden nicht mit Druck von meiner Seite her auflösen kann. Je mehr Druck ich aufsetze, desto mehr Widerstand entsteht.“ „Die Übung hat mir gezeigt, dass Widerstand ein Ausdruck von Energie und Engagement ist. Für mich als Führungskraft ist es wichtig inne zu halten, zuzuhören und zu verstehen, welche Bedürfnisse hinter dem Widerstand stehen.“

### Ziele

Widerstand in Veränderungsprozessen ist ein normales Phänomen. Je besser Führungskräfte mit Widerständen umgehen können, desto erfolgreicher wird die festgelegte Strategie umgesetzt werden können.

Führungskräfte werden durch diese Übung sensibilisiert auf das Vorhandensein von Widerständen während Veränderungsprozessen wie z.B. bei der Strategieumsetzung. Sie erkennen Möglichkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Widerstand. Das gemeinsame Führungsverständnis in der Organisation wird dadurch gestärkt.

### Teilnehmende

1 – 12 Führungskräfte . Bei 1 Teilnehmenden übernimmt die Moderation den Gegenpart



### Benötigte Zeit

20 – 30 Minuten



### Räumliche Erfordernisse

Mindestens 2 Personen müssen sich, mit je einem Ausfallschritt nach hinten, gegenüberstehen können.



### Vorbereitung, Hilfsmittel

Flipchart und Stifte



### Voraussetzungen

Die Sitzungsteilnehmenden stellen fest, dass Widerstände in der Strategieumsetzung auftreten und sind offen für eine Reflexion zum Thema „Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen“.



### 1 Schritt (2 Minuten): Instruktion Übung 1

„Bilden Sie bitte Zweiergruppen und teilen Sie sich folgende Rollen zu: Führungskraft, Mitarbeitende. Gehen Sie davon aus, dass die Führungskraft die vorgegebene Strategie mit konkreten Zielvorgaben und Massnahmen umsetzen will. Der / die Mitarbeitende ist damit jedoch nicht einverstanden. Die Führungskraft reagiert auf diesen Widerstand mit vermehrtem Druck. Um die Auswirkung dieses Druckes besser verstehen zu können, machen wir folgende Bewegungsübung: Sie stehen sich mit Blickkontakt gegenüber und heben die Hände auf Brusthöhe, die Handflächen zum Gegenüber gerichtet. Die Handflächen berühren sich. Diejenigen unter Ihnen, die die Rolle der Führungskraft innehaben, geben jetzt mehr Druck auf die Hände des Gegenübers. Achten Sie darauf was passiert. Jetzt geben Sie noch mehr Druck. Und noch mehr. Was nehmen Sie wahr?“

**2. Schritt** (15 – 25 Minuten): Transfererkenntnisse

Die Moderierenden erfragen und notieren auf einem Flipchart:

**a. Was haben Sie festgestellt?**

Mögliche Antworten sind:

- Je mehr Druck aufgesetzt wird, desto grösser wird der Gegendruck.
- Bei sehr starkem Druck reagierte der Mitarbeitende mit
  - Gleichgewicht verlieren,
  - loslassen, davonlaufen,
  - genau gleichviel Gegendruck aufsetzen – Blockade,
  - stärkerem Gegendruck aufsetzen, so dass die Führungskraft das Gleichgewicht verliert.
- Kampfstimmung – wer ist der Stärkere? Sieger – Verlierer?
- Emotionen wie Wut, Verzweiflung, Ohnmacht etc. kommen hoch.
- Es ist viel Kraft und Energie in diesem Kampf spürbar, jedoch gegenseitig blockiert.

**b. Was könnte das für das Thema Widerstand in Veränderungsprozessen bedeuten? Mögliche Antworten sind:**

- Wenn die Führungskraft mehr Druck aufsetzt im Sinne von 'du musst aber' oder 'wir setzen diese Maßnahme per (Datum) definitiv um', wird der Widerstand der Mitarbeitenden wahrscheinlich zunehmen
- Die Mitarbeitenden könnten je nach Charaktertyp
  - resignieren, im Unternehmen bleiben, Dienst nach Vorschrift leisten,
  - kündigen,
  - gegen die Maßnahme kämpfen und die Umsetzung blockieren,
  - Gleichgesinnte suchen und die Strategieumsetzung verhindern.
- Es können starke persönliche Emotionen ausgelöst werden, die die Zusammenarbeit, wie auch das Wohlbefinden des Betroffenen stark behindern.
- Widerstand kann entstehen, wenn die festgelegten Ziele und Maßnahmen nicht mit den eigenen Bedürfnissen übereinstimmen.
- Widerstand ist eine Form von Kraft, Energie und Engagement. Dieses Engagement ist jedoch nicht in die gemeinsame Zielrichtung ausgerichtet, sondern sie ist im Widerstand blockiert. Wenn es gelingt, das Engagement für das festgelegte Ziel zu gewinnen, dient dies sowohl der Strategieumsetzung, wie auch dem Wohlbefinden der Betroffenen.

---

### c. Wie könnte mit dem Widerstand konstruktiv umgegangen werden?

#### Mögliche Antworten sind:

- Einen Moment innehalten und den Druck reduzieren. Damit wird eine Basis für einen Dialog geschaffen.
- Die Führungskraft nimmt den Mitarbeitenden mit dessen Widerstand ernst. Im Dialog werden die unterschiedlichen Bedürfnisse und die damit verbundenen Ängste und Zweifel transparent gemacht.
  - Falls die Mitarbeitenden die übergeordneten Ziele und davon abgeleiteten Massnahmen nicht verstanden haben, genügt oft eine mitarbeitergerechte Aufklärung.
  - Falls die Mitarbeitenden die übergeordneten Ziele und die davon abgeleiteten Massnahmen anzweifeln, sollte der Weg zum Strategieentscheid und der erwartete Nutzen aus Unternehmenssicht aufgezeigt werden. Persönliche Bedürfnisse können besser zurückgestellt werden, wenn das gemeinsame Ziel im Vordergrund steht. Zweifel können besser abgebaut werden, wenn der Weg zum Strategieentscheid mit den verschiedenen Entscheidungskriterien nachvollziehbar ist.
  - Falls die Mitarbeitenden die übergeordneten Ziele und die davon abgeleiteten Massnahmen verstehen, aber nicht unterstützen wollen, weil zu starke persönliche Einschränkungen erwartet werden, sollte nicht zu viel Energie aufgewendet werden für Überzeugungsarbeit. Diese Mitarbeitenden lassen sich kaum überzeugen.

---

#### **Auswertungsfragen**

Was haben Sie durch diese Übung über Widerstand und den Umgang damit gelernt? Jeder Teilnehmende nennt eine Erkenntnis.

---

#### **Nächste Schritte**

Die Strategieumsetzung wird geplant, allfällige Erkenntnisse zu Erläuterungen gegenüber den Mitarbeitenden werden bereits frühzeitig berücksichtigt.

---

#### **Varianten**

Anstatt, dass alle die Übung gleichzeitig durchführen, können sich 2 Personen zur Verfügung stellen, die vor der Gruppe die Widerstandsübung durchführen. Die anderen beobachten und geben danach Rückmeldung zu den genannten Fragen.

---

### **! Herausforderung für die Moderation und Interventionsmöglichkeiten**

Die Übung behandelt nur einen kleinen Aspekt aus der Theorie über Umgang mit Widerständen. Es besteht die Gefahr von Verzettelung innerhalb des Workshops, wenn die Moderierenden auf zu viele konkrete Situationen aus dem Führungsalltag der Teilnehmenden eingehen. Es gilt, das Workshopziel im Auge zu behalten und klar zu kommunizieren, wieviel Zeit für die Reflexion von möglichen Einzelfällen zur Verfügung gestellt wird. Die Moderierenden können auf weiterführende Literatur zum Thema Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen hinweisen.

---

### **📖 Weiterführende Literatur/Links**

Doppler, K.; Lauterburg, C. (2002): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main: Campus.

Mohr, N.; Woehle, J., M. (1998): *Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt/Main: Campus.