

Fachbeitrag – Führung

Konstruktiv den Change begleiten

So nutzen Sie die Energie des Widerstands für Ihr Projekt

Management Summary

- Widerstand gehört bei Veränderungen dazu und um den Veränderungsprozess erfolgreich zu absolvieren, muss jeder Betroffene seinen Widerstand ausleben. Er muss aufgelöst werden, damit eine Veränderung gelingen kann.
- Widerstand in Veränderungsprojekten zeigt, dass sich jemand oder eine Gruppe sehr aktiv mit der Veränderung auseinandersetzt. Es muss darin etwas Wichtiges geben, dass die Aufregung rechtfertigt bzw. den Widerstand lohnt. Und darin steckt Energie, die aktiv für den Veränderungsprozess genutzt werden kann.
- Hinter einem Widerstand stecken meist wichtige Bedürfnisse und Motive. Widerstand öffnet daher den Blick für die Welt des Gegenübers. Die Botschaft hinter dem Widerstand gilt es für Change und Projektmanager zu entdecken. Hypothesen lassen sich in drei Schritten überprüfen: wahrnehmen, erkennen und Hypothesen überprüfen. Dieser Dreisprung ist meist auch der Anfang einer gelungenen Kommunikation über Widerstand.
- Wird der Widerstand nicht beachtet, klein geredet oder versucht, ihm jemanden auszureden, wird die Veränderung misslingen. Denn Nichtbeachtung oder Leugnen macht den Widerstand eher größer. Dann entstehen Blockaden, vielleicht erst innerlich und unbewusst, später offen und bewusst.
- Besonders wichtig beim Umgang mit Widerstand ist die Wertschätzung des Guten im Alten. Meistens hat das Alte einen ganz besonderen Sinn und Zweck erfüllt, Vorteile gehabt und gute Ergebnisse gebracht. Diese gilt es zu benennen und wertzuschätzen. Dann kann sich die Energie des Widerstands, die zur Bewahrung des Guten im Alten aufgewendet wird, dem Neuen zuwenden.

Montagsmorgen, 9:00: Im Konferenzraum des mittelständischen Unternehmens haben sich alle Projektleiter versammelt. Das Management hat sie zusammenberufen, um sie über die diesjährige Strategie zur Umstrukturierung zu informieren: "Ab jetzt arbeiten wir agil – mit Scrum!", eröffnet ihnen der Geschäftsführer. Einige Softwareprojektleiter lächeln spontan. Sie arbeiten schon länger mit Scrum und schätzen diese agile Methode, weil sie einen ruhigen Fluss in die Entwicklung gebracht hat, aber dennoch regelmäßig und in kurzen Abständen Ergebnisse für die Kunden bereitstellt.

Die Kollegen aus dem Anlagenbau sind dagegen skeptisch: "Wie soll denn das gehen? Sollen wir jetzt alle 14 Tage eine neue Anlage installieren?", fragt der Projektleiter Hans Schreiber skeptisch seinen Kollegen Max Hermeier, als sie

Autorin



Helga Trölenberg

ausgebildete Psychologin und Business Coach, arbeitet seit 20 Jahren in IT-Unternehmen und im E-Commerce, entwickelt

Methoden zur ganzheitlichen abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: htb@troelenberg.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

später an der Kaffeemaschine stehen. "Nein", antwortet dieser und fährt fort: "Aber durch die kleinen Einheiten, in die Du Dein Projekt zerlegst, siehst Du schnell, wo es klemmt. Außerdem zwingt Dich das, immer wieder mit dem Kunden zu sprechen. Dadurch kriegst Du gleich mit, wenn sich die Welt beim Kunden mal wieder gedreht hat." Martin Schreiber bleibt skeptisch, denn er hat auch gehört, dass Scrum keine Projektleiter vorsieht. Der Geschäftsführer hat sich dazu nicht geäußert – und nachzufragen hat er sich nicht getraut. Er fragt sich leise, was wohl zukünftig seine Aufgabe sein wird.

Andere Kollegen gesellen sich zu den beiden und an der Kaffeemaschine beginnt eine muntere Diskussion mit skeptischen Untertönen. Martin Schreibers Verunsicherung schlägt in Ärger um: "Nein, ich kann mir beim besten Willen nicht vorstellen, dass das klappen soll. Immer diese neuen Methoden, was soll das denn bringen?!" Ein anderer Kollege aus dem Anlagenbau stimmt zu: "Eben! Es wird doch ständig eine neue Sau durchs Dorf getrieben. Da muss man ganz schön naiv sein, wenn man glaubt, es wird alles besser, nur weil wir was Neues machen." Schnaubend und mit einer wegwerfenden Handbewegung stapft er davon.



Bild 1: Neuerungen im Unternehmen führen nicht immer zu Begeisterungstürmen, Widerstand gehört dazu Illustration aus: Trölenberg; Drathen, 2016

Erleben wir in unseren Projekten Widerstand wie in diesem Beispiel, können wir davon ausgehen, dass sich jemand oder eine Gruppe sehr aktiv mit dem Veränderungsprojekt auseinandersetzt. Es muss darin etwas Wichtiges geben, dass die Aufregung rechtfertigt bzw. den Widerstand lohnt. Und darin steckt Energie, die wir für unseren Veränderungsprozess aktiv nutzen können. Im Weiteren erfahren Sie, wie Sie diese Energie entdecken und nutzen können.



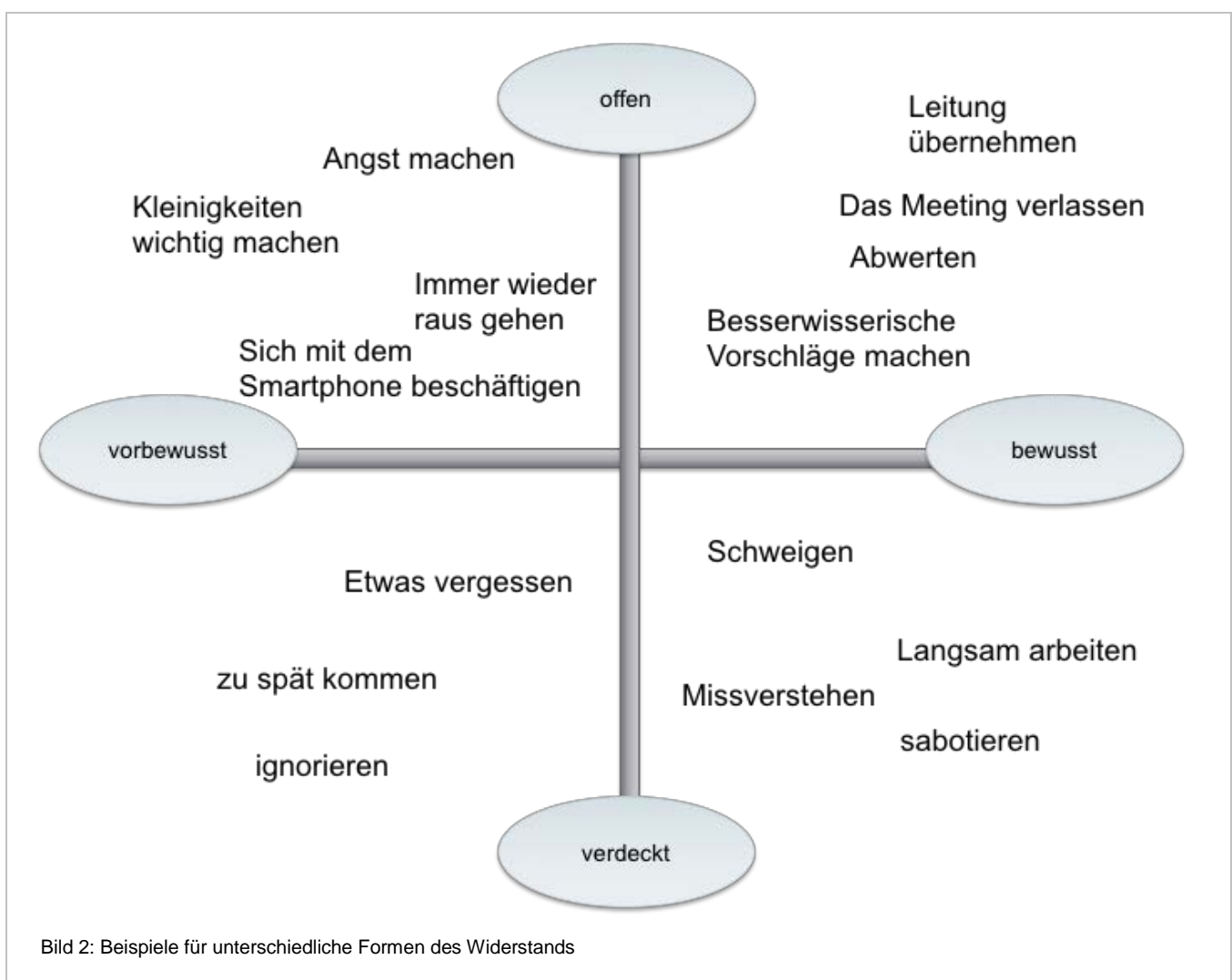
Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten

Als Projektleiter haben Sie häufig mit (verdecktem) Widerstand zu kämpfen, besonders bei Change Projekten. Mit der Veränderungsformel erkennen Sie Vorbehalte sowie Widerstände der Projektbeteiligten und leiten passgenaue Maßnahmen zur Überwindung ab...

[› zum Artikel](#)

Widerstand äußert sich ganz verschieden

Ein erster Schritt beim Verstehen von Widerstand ist es, sich den Widerstand aktiv bewusst zu machen. Solche skeptischen Bemerkungen, wie wir sie in unserem Beispiel an der Kaffeemaschine hören, gibt es oft, wenn Veränderungen angekündigt werden: "Muss das sein? Das haben wir doch schon immer so gemacht.", "Toll, jetzt beschäftigen wir uns wieder mit uns selbst." So oder so ähnlich hört sich das dann an. Widerwille ist oft deutlich zu spüren, der auch gerne zum Widerstand wird. Dieser lässt sich manchmal nur schwer als solcher erkennen – selbst von den Betroffenen. Die Grafik zeigt einige Beispiele für Formen des Widerstands, einsortiert in eine Matrix mit den Dimensionen vorbewusst, bewusst und verdeckt, offen.



Es kann also sehr verschieden sein, wie Widerstand sich äußert. Da gibt es diejenigen, die immer zu spät kommen oder Ausreden haben, warum die zugesagten Aufgaben nicht fertig geworden sind. Oder diejenigen, die immer alles besser wissen und am liebsten über Nachteile sprechen, bis hin zu den Menschen, die offen in Opposition gehen oder die, die die Veränderung still und heimlich sabotieren. Dauernes Wiederholen der eigenen, abweichenden Meinung bis hin zu offenem Streit – alles ist möglich.

Beobachten Sie einmal sich und Ihre Teammitglieder beim Gespräch über Neuerungen oder Veränderungen, die nicht bei allen auf Gegenliebe stoßen. Sie werden überrascht sein, wie viele Verhaltensweisen auch als Widerstand gegenüber einer Veränderung interpretiert werden können. Nutzen Sie dazu auch die Übung in der Arbeitshilfe ("Was können wir tun, um das Projekt zum Scheitern zu bringen?").

Allerdings sollten wir jede Äußerung, die als widerständig gedeutet werden könnte, im jeweiligen Kontext betrachten: Nicht jedes Zuspätkommen oder skeptische Nachfragen bedeuten Widerstand. Unvorhergesehene Zwischenfälle können den Kollegen dazu zwingen, erst später zum Teammeeting zu kommen. Und Nachfragen sind legitim, wenn wesentliche Sachinformationen noch fehlen.

Widerstand gehört zu einem normalen Veränderungsprozess

Widerstand ist eine normale, menschliche Reaktion im Veränderungsprozess. In Veränderungsprojekten haben wir dauernd und auch an unterschiedlichen Stellen mit Widerstand zu tun. Grund dafür ist, dass Veränderungen in den seltensten Fällen einfach so geschehen, sondern häufig einen Prozess durchlaufen.

Der Mensch hängt an Vertrautem, denn es gibt ihm Sicherheit und Orientierung. Das Neue dagegen stört zunächst, weil man sich damit beschäftigen muss, was Energie kostet, und weil das Neue die bisherige Ordnung in Frage stellen kann und Sicherheit in Unsicherheit verwandelt.

Die 7 Phasen des Widerstands

Es gibt unterschiedliche Modelle, die Veränderung und Wandlung in Phasen erklären. Wir betrachten das Modell von Richard K. Streich, der den Prozess der Veränderung in sieben Phasen beschreibt. Das Modell ist sehr eingängig und lehnt sich auch an andere Veränderungs- bzw. Prozessmodelle an, z.B. das Modell der Sterbe- oder Trauerphasen von Elisabeth Kübler-Ross.

In Streichs Modell geht es um die eigene wahrgenommene Kompetenz, die für Menschen im Veränderungsprozess eine ganz wichtige Komponente ist, denn auf ihr fußt unser Sicherheitsempfinden bezüglich Veränderungen (siehe Bild 3, vertikale Achse). Die zeitliche (horizontale) Achse beschreibt den klassischen Verlauf unserer Selbsteinschätzung im Veränderungsprozess.



Alle Phasen müssen durchlaufen werden. Vermeintliches Überspringen einer Phase rächt sich im weiteren Verlauf: Irgendwann kann der Prozess auf die übersprungene Phase zurückfallen, unabhängig davon, wie schnell eine Veränderung durchgeführt wird.

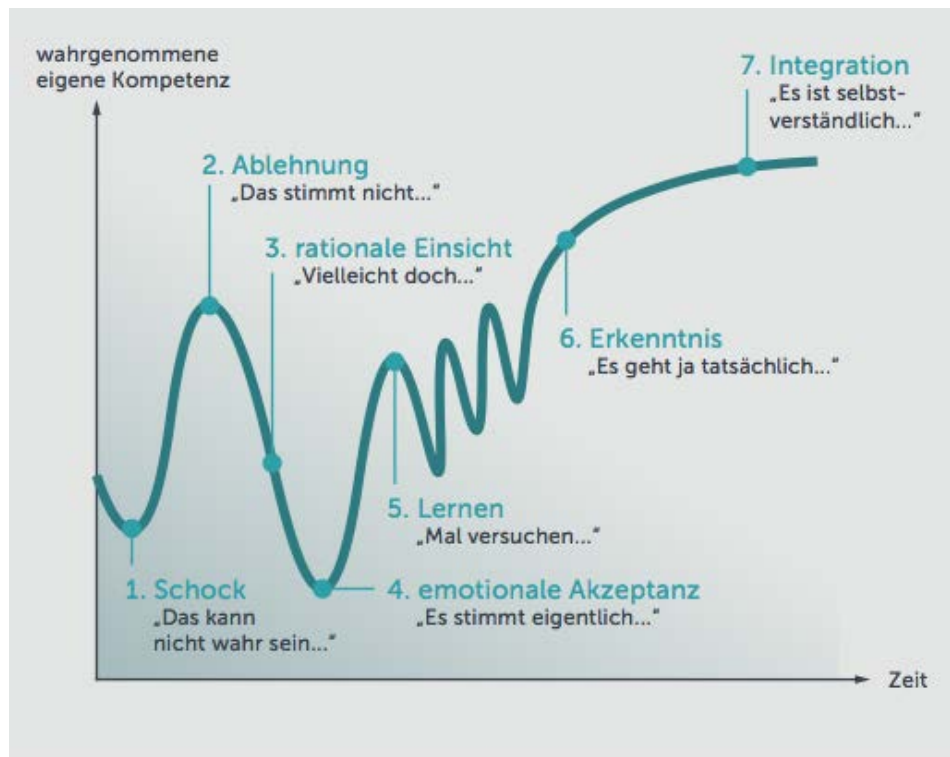


Bild 3:7-Phasen-Modell der Veränderung nach Richard K. Streich

Quelle: <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>

1. Schock und Verzweiflung

Die Schockphase wird ausgelöst durch das Missverhältnis zwischen der eigenen Wahrnehmung bzw. Einschätzung einer Situation und der fremden Wahrnehmung: Jemand bewertet seine Situation z.B. als zufriedenstellend, wird dann aber damit konfrontiert, dass sich an seiner Situation etwas ändern soll. Das erzeugt **Unverständnis, Überraschung, Angst** und manchmal schon das Gefühl von Überforderung.

Je größer diese wahrgenommene Differenz ist, desto stärker ist in der Regel die emotionale Reaktion. Angefangen von einfacher Überraschung kann es über Zweifel und Empörung bis hin zu Verzweiflung oder Hilflosigkeit gehen. Wir hören dann Sätze wie "Das kann doch nicht stimmen.", "Daran ist bestimmt unser Chef schuld", "Wie sollen wir überhaupt weitermachen?" oder auch besserwisserische Äußerungen wie "Wusste ich doch, dass wir nicht so weitermachen können." Fällt die emotionale Reaktion geringer aus, hören wir vielleicht eine einfache Nachfrage wie "Wirklich?".

2. Ablehnung und Verneinung

Die zweite Phase ist bestimmt von **Ablehnung und Verneinung**. In dieser Phase wird die eigene Kompetenz gerne überschätzt, dadurch stellt sich ein falsches Sicherheitsgefühl ein. Denn in dieser emotional aufwühlenden und unsicheren Phase rufen wir uns ganz automatisch die eigene Stärke ins Bewusstsein; wir nutzen sie als Anker, weil sie uns Halt verspricht. Das führt leicht zu einer Überschätzung der eigenen Stärke.

Außerdem wachsen die Verlustängste. Mit Trotz und dem Mut der Verzweiflung wird gegen eine Veränderung angekämpft. Es kann aber auch zu verstärktem Pflichtgefühl kommen, wenn jemand das Alte aus Gründen der Pflicht weiter bewahren will. Manchmal stellen wir auch plötzlichen Fleiß bei Mitarbeitern und Teammitgliedern fest, die sich früher eher durch Dienst nach Vorschrift auszeichneten: Diese wollen das Alte bewahren und arbeiten hart dafür. Sie heben plötzlich den Wert ihrer eigenen Arbeit hervor und betonen dabei die Vorteile der alten Arbeitsweise.

Es kann sogar passieren, dass ein Teammitglied oder Mitarbeiter eine sehr starke Führungsrolle übernimmt, um das Team oder die Abteilung vor der anstehenden Veränderung zu schützen und sich als neuer starker Mann (oder Frau) präsentiert: "Nein, das kann nicht sein, hier sehen die da oben das aber völlig falsch", "Jetzt zeige ich denen mal, was wir alles können" oder "Lasst mich das machen. Ich habe einen ganz besonderen Draht zum Chef, wir gehen zusammen kugeln, laufen, unsere Frauen kennen sich, ich kläre den mal auf." So oder so ähnlich können wir es in Meetings oder Gesprächen hören. In dieser Phase sind die stärksten Widerstände spürbar.

3. Rationale Einsicht

Dann setzt langsam die **Einsicht** ein. Möglicherweise könnte eine Veränderung doch notwendig sein. Vorherrschende Gefühle in dieser Phase sind Unsicherheit, Wankelmut, aber auch Skepsis, Resignation und Enttäuschung. Wir vernehmen in Gesprächen Sätze wie "Das hat ja alles sowieso keinen Zweck mehr, der Chef will nicht.", "Man kann sich ja auf nichts mehr verlassen, was mal war.", "Was sollen wir denn jetzt tun, wenn demnächst die Umstellung ist?" oder "Vielleicht ist es doch besser...".

Gefühle und Befindlichkeiten schwanken häufig zwischen Verneinung und Akzeptanz, den kennzeichnenden Gefühlen der zweiten und vierten Phase. Diese Phase kennzeichnet den Übergang zwischen Widerstand und emotionaler Akzeptanz. Der Verstand kann bereits folgen, Sachargumente finden Gehör, aber bis wir die Veränderung auch auf der Gefühlsebene akzeptieren, wird es noch dauern.

4. Emotionale Akzeptanz

In der Phase der **Akzeptanz** ist der Kampf um das Alte vorbei. Die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz befindet sich auf dem absoluten Tiefpunkt. Das Alte funktioniert nicht mehr, aber Möglichkeiten, mit dem Neuen angemessen umzugehen, sind noch nicht in Sicht. Die Realität hat die Gefühlsebene erreicht, die Menschen sind nun in der Lage, alte Gewohnheiten loszulassen.

Endlich können Erleichterung, Entspannung und Ruhe einkehren, was nach der Aufregung in der Ablehnungsphase dringend notwendig ist. Mit einer gewissen Klarheit sowie einem Sinn für Realität kann man auf das Alte zurückblicken und es entsprechend würdigen. Dadurch öffnet man sich gleichzeitig für das Neue, sodass dies neugierig und gespannt erwartet werden kann. Wir hören in Gesprächen Sätze wie "Dann müssen wir uns vom Alten wohl verabschieden.", "Da bin ich ja nun gespannt, wie das wieder laufen soll." oder "Lasst uns mal anfangen und überlegen, wie wir das jetzt gestalten können.".

5. Ausprobieren und Lernen

Die fünfte Phase des **Ausprobierens und Lernens** hat einen experimentellen Charakter. Es werden neue Verhaltensweisen gesucht und ausprobiert. Mut und Neugier können sich entfalten. Freude über Erfolge und Frustration über Misserfolge bestimmen das emotionale Geschehen.

Sie hören in Projektbesprechungen Sätze wie "Was können wir noch ausprobieren?", "Mal versuchen, ob nicht dieses oder jedes gelingt.", aber auch "Kennen wir schon." oder "Das haben wir ja noch nie gemacht.". Diese Phase ist von einem emotionalen Auf und Ab gekennzeichnet, je nachdem, ob das Probieren eines neuen Verhaltens mit Erfolg oder Misserfolg quittiert wird.

6. Erkenntnis

Dieser Phase folgt die Phase der **Erkenntnis** darüber, warum gewisse Verhaltensweisen zu Erfolg führen und andere nicht. Neues Verhalten hat sich eingeübt, man weiß z.B. wie die neuen Prozesse laufen, welche neuen Funktionen die Software hat oder mit welchen neuen Maßnahmen sich die Kundenzufriedenheit tatsächlich erhöhen lässt. Mit diesen ersten Ergebnissen kann sich erstmals wieder ein Gefühl von Sicherheit einstellen.

In der eigenen Wahrnehmung steigt die persönliche Kompetenz wieder an und erreicht oft sogar einen höheren Stand als zu der Zeit vor dem Wandel: "Es geht ja tatsächlich!", "Wir haben ja schon einige gute Erfragungen gemacht.", "Wir sind auf dem richtigen Weg.". Allerdings kann sich die Angst vor dem erneuten Scheitern wieder breit machen oder auch die Angst, sich nun dauerhaft auf das Neue festlegen zu müssen.

7. Integration

Die siebte Phase der **Integration** zeigt, dass das neue Verhalten bereits selbstverständlich ist. Freude über die gelungene Veränderung prägt die Atmosphäre, kombiniert mit Erleichterung und Stolz. Wurde die Veränderung im Team oder mit einem Team geschafft, verstärkt der gelungene Prozess das Zusammengehörigkeitsgefühl und den Teamgeist: "Das haben wir doch gut hingekriegt!", "Hätte nicht gedacht, dass das mit der Nachbarabteilung so gut geht." oder "Wie gut, dass wir uns doch getraut haben, etwas zu ändern." – so oder ähnlich wird diese Phase gerne kommentiert.

Der Prozess der Veränderung wird im Change Management natürlich in den seltensten Fällen idealtypisch durchlaufen. Immer wieder glaubt man, bestimmte Phasen bereits erreicht oder durchschritten zu haben, doch dann kommt es zum Rückfall in eine vorherige Phase, die man schon längst bewältigt glaubte. Das geschieht vor allem in Teams, denn die Teammitglieder durchlaufen die Phasen der Veränderung individuell. Gelingt es im Teamgespräch nicht, das Teammitglied, das noch auf einer frühen Stufe des Veränderungsmodells ist, zur nächsten Phase mitzunehmen, empfiehlt sich für diese Person ein persönliches Coaching, kombiniert mit Beispielen des Gelingens aus der nachfolgenden Phase.

Widerstand ist der Versuch, das Gute im Alten zu bewahren

! Um den Veränderungsprozess erfolgreich zu absolvieren, muss jeder Mitarbeiter alle sieben Phasen durchlaufen. Das gilt auch und besonders für die Ablehnungs- und Verneinungsphase, denn Widerstand lässt sich nicht vermeiden und darf auch nicht einfach übergangen werden.

Selbst wenn wir als Projektleiter versuchen, Ablehnung durch durchdachte und überlegte Maßnahmen zu umgehen, wird sie uns zu einem späteren Zeitpunkt wieder einholen. Noch schädlicher ist es, Widerstand zu übergehen, z.B. indem wir Teammitglieder maßregeln oder die Formen von Widerstand nicht erkennen bzw. anerkennen.

Ohne Widerstand geht es im Veränderungsmanagement also nicht. Er ist der Versuch, das Gute im Alten zu bewahren. Es lohnt sich also in der Phase der Ablehnung hinzusehen, was an Gutem im Alten vorhanden ist. Denn das Anerkennen und Wertschätzen des Guten im Alten ist ein erster, aber wesentlicher Schritt zur Auflösung des Widerstands.

Was uns Widerstand über uns selber und andere sagt

Widerstand überrascht uns zunächst häufig, ist meist erst einmal unangenehm und wirkt manchmal auch herausfordernd. Er ist für uns ein lästiges Beiwerk, was möglichst vermieden, übersprungen und rasch überwunden gehört. Allerdings lohnt es sich, einmal hinter den Widerstand zu blicken, um die dort versteckten Botschaften zu entdecken und für das Projekt zu nutzen.

Gehen wir zurück zu unserem Beispiel vom Anfang. Das Unternehmen will seine Projekte agil machen. Projektleiter Hans Schreiber ist ja sehr skeptisch, ob das in seinem Bereich gelingen kann. Er zeigt deutlichen Widerstand gegen den Auftrag der Geschäftsleitung. Dahinter steht bei ihm am Ende die Befürchtung, seine Aufgabe als Projektleiter und ggf. auch seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Das bedroht sein Grundbedürfnis nach Sicherheit, wie die Maslowsche Bedürfnispyramide deutlich zeigt.

Maslow ist der Meinung, dass alle drei Defizitbedürfnisse – physiologische, soziale und Sicherheitsbedürfnisse – befriedigt werden müssen. Nur dann ist der Mensch in der Lage, über Themen wie Selbstverwirklichung, selbstbestimmtes Arbeiten oder ähnliches zu reden (siehe dazu auch den Beitrag "[Neues einführen und dabei Menschen mitnehmen](#)").

Bei Hans Schreiber überlagert die mangelnde Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses alles andere. Da er seine bisherige Aufgabe bedroht sieht, ist er nicht offen für die Vorteile von Scrum. Es lohnt sich also als Projektleiter oder Change Manager die Motive und Bedürfnisse, die versteckten Botschaften hinter dem Widerstand in den Blick zu nehmen um die Mitarbeiter für den Change zu öffnen.

Widerstand öffnet den Blick für die Welt des Gegenübers

Äußerungen von Widerstand lassen aber auch andere Deutungen zu. So ist es hilfreich, die Perspektive zu wechseln und in den Blick zu nehmen, was Widerstand in uns selber auslöst, als Projektleiter oder Change Manager, die wir die Veränderung sozusagen verkörpern. Widerstand beinhaltet ja ein großes Nein zu unserem Projektanliegen. "So nicht."

"Nicht mit uns!" oder "Und mit Dir schon gar nicht." Solche oder ähnliche Sätze mögen bei uns ankommen, wenn wir mit Widerstand umgehen müssen.

Friedemann Schulz von Thun bietet uns mit seinem Kommunikationsquadrat **4 Seiten einer Nachricht** ein passendes Modell, wenn wir mit den genannten Botschaften konfrontiert werden. Da wir als Menschen vor allem soziale Wesen sind, hören wir bei kritischen Worten oder einem Nein sozusagen automatisch bevorzugt auf das, was die Nachricht über unsere Beziehung zum Sender der Nachricht aussagt. Hören wir ein Nein, beziehen wir es zunächst gerne auf unsere Person: Wir fühlen uns brüskiert, angegriffen, abgewertet – und im schlimmsten Fall "schlagen" wir dann entsprechend zurück. Wechseln wir aber die Perspektive, können wir als Selbstoffenbarung erkennen, was hinter dem Widerstand steckt. Tabelle 1 fasst anhand einiger Beispiele die Deutungsmöglichkeiten bei Widerstand zusammen.

| | Bedürfnisse und Motive | | Kommunikationsquadrat | |
|--|---|--|--|---|
| Verhalten | Mögliche Botschaft dahinter | Bedürfnis oder Motiv | Mögliche Beziehungsbotschaft | Selbstoffenbarung |
| Besserwisserische Vorschläge machen | Meine Kompetenz ist wertvoll. | Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung | Du hast keine Ahnung vom Geschäft. | Ich habe Angst, dass mein Wissen nicht mehr gebraucht wird. |
| Kleinigkeiten wichtig machen | Die Komplexität ist größer als Ihr meint. | Bedürfnis nach Zugehörigkeit zum Team oder auch Bedürfnis nach Anerkennung | Du verstehst mich nicht. | Ich bin überlastet mit den vielen Kleinigkeiten. |
| Schweigen | Ihr werdet schon sehen, was passiert, wenn Ihr einfach so loslauft. | Wunsch nach Macht und Einfluss | Du bist es nicht wert, dass ich mich mit dir unterhalte. | Ich habe keine Ahnung, wie es jetzt weitergehen soll. |
| Anderen Angst einjagen durch düstere Vorhersagen | Wir gehören doch zusammen | Bedürfnis nach Zugehörigkeit zur Gruppe | Du willst uns nur schaden. | Ich habe Angst vor dem, was kommt. |
| Außergewöhnlich langsames Arbeiten | Wenn es nur lange genug dauert, stirbt das Projekt irgendwann. | Sicherheitsbedürfnis, Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz | Du kannst mir gar nichts sagen, du bist nicht mein Chef. | Ich tue mich mit der Aufgabe schwer, sie ist mir zu schwer. |
| Das Meeting verlassen | Ohne mich wird es nicht gelingen. | Wunsch nach Sichtbarkeit, Bedürfnis nach Anerkennung | Mit Dir arbeite ich nicht mehr zusammen. | Ich habe Angst, dass ich nicht mehr wichtig bin. |

Tabelle 1: Beispiele für Deutungsmöglichkeiten des Widerstands

An diesen kurzen Beispielen können wir schon erkennen, wie viele Deutungsmöglichkeiten für Widerstand es gibt. Sie sind selbstverständlich auch situativ und kontextbezogen zu betrachten. Aber in diesen Deutungsmöglichkeiten liegen die Schlüssel zum Auflösen des Widerstands.

Mit dem Widerstand gehen: Dreischritt zum Öffnen des Gegenübers

Widerstand ist wertvoll, denn er zeigt uns, dass etwas ernst genommen und beachtet werden sollte. Mit der Erweiterung der Deutungsmöglichkeiten von Widerstand – wie Tabelle 1 sie beispielhaft zeigt – ist ein erster, wesentlicher Schritt getan, um Widerstand ernst zu nehmen und die Hintergründe zu erforschen.

Das, was der Widerstand uns sagt, beginnt sich zu offenbaren. Wie kann man sicher werden, ob die eigene Deutung auch das ist, was das Gegenüber eigentlich sagen möchte? Versuchen Sie, Ihre Deutungen als Hypothesen zu begreifen, die Sie zunächst verifizieren müssen. So gehen Sie dabei vor:

1. Fassen Sie Ihre Beobachtungen und Wahrnehmungen für das Gegenüber zusammen. Machen Sie dabei deutlich, dass es Ihre Beobachtungen sind. Das geht am besten mit einer Ich-Botschaft.
2. Stellen Sie dann Ihre Hypothese dar, auch unter Nennung eines Beweggrunds, den Sie dahinter vermuten.
3. Ganz wichtig ist der letzte Schritt: Fragen Sie Ihr Gegenüber, ob Sie ihn oder sie damit richtig verstanden haben.

Beispiel: Der Bereichsleiter Anlagenbau sagt zu Projektleiter Hans Schreiber: "Du sagst, dass du dir beim besten Willen nicht vorstellen kannst, wie das mit agilen Methoden bei deinen Projekten laufen soll. Ich habe den Eindruck, du fühlst dich unsicher, weil du nicht weißt, was zukünftig mit deinen Aufgaben wird. Ist es das?"

Besonders wichtig bei dieser Methode ist die Nachfrage: Ist es das? Habe ich das richtig verstanden? Ist es so? So oder ähnlich könnte die Nachfrage gestaltet werden. Die offene Nachfrage erlaubt dem Gegenüber eine Korrektur, sollten wir ihn oder sie doch nicht richtig verstanden haben. Gleichzeitig eröffnet diese Frage die Diskussion darüber, was hilfreich zum Überwinden von Differenzen ist.

Liegen wir mit unseren Vermutungen richtig, fühlt sich der Gesprächspartner in seinem Widerstand wahrgenommen und auch erkannt. Allein das ist schon ein großer Schritt zum Auflösen von Widerstand.

1. Wahrnehmen, was ist

Im ersten Schritt nehmen wir den Widerstand bewusst wahr. Er wird benannt und beschrieben. Das mag banal klingen, ist jedoch eine wichtige Maßnahme, damit das Gegenüber sich wahrgenommen fühlt. Wenn wir unsere Beobachtung äußern, konzentrieren wir unsere gesamte Aufmerksamkeit auf den anderen. Im Fall von Hans Schreiber könnte das z.B. so aussehen: "Ich habe an der Kaffeemaschine gemerkt, wie sehr Dich das Meeting aufgeregt hat. So kenne ich Dich ja gar nicht."

2. Erkennen, was hinter dem Widerstand steckt

Im zweiten Schritt wertschätzen wir, was hinter dem Widerstand steckt. Sie werden sich sicherlich fragen, warum wir denn dem, was uns hindert und aufregt, nun auch noch Wertschätzung entgegenbringen sollen. Viele sind der Ansicht, Widerstand muss bekämpft, wenn nicht sogar gebrochen werden. Es ist allerdings einen Versuch wert,

einmal mit Wertschätzung statt mit Gegenwehr dem Widerstand zu begegnen, denn im Widerstand ist Energie, die wir für unser Projekt nutzen können, wenn wir der Person erlauben, ihre Motive und Gründe zu schildern oder wir sie in Form einer Hypothese vorformulieren.

In den Gründen und Motiven liegen die verborgenen Energien. Das Experiment in unserem Fallbeispiel könnte so aussehen: "Mir kommt es so vor, als hättest du das Gefühl, dass wir nach der Einführung von Scrum keine Projektleiter mehr brauchen." Die Energie in diesem Beispiel ist das Engagement, dass Hans Schreiber als Projektleiter zeigt.

3. Klären der eigenen Hypothese

Wir können Hans Schreiber dann mit unserer Hypothese konfrontieren und sie bestätigen oder korrigieren lassen. Das Beispiel wurde bereits oben ausgeführt. Im besten Fall fühlt Hans Schreiber sich verstanden und erklärt seine Unsicherheit damit, dass er nicht weiß, was dann seine Aufgaben sein werden, ob seine Fähigkeiten und Fertigkeiten überhaupt noch gefragt sein werden, ob und wie er sich selbst weiterbilden kann in agilen Methoden oder ob nicht einfach jemand neues von außen geholt wird. Hans Schreiber kann aber Ihre Hypothese auch ablehnen. Dann liegen Sie zwar falsch, haben aber immerhin damit begonnen, das Thema Widerstand mit Herrn Schreiber zu besprechen.

Beispiel: In Schreibers Unsicherheit zeigt sich auch sein hohes Engagement, denn er ist gerne Projektleiter und darin sehr erfolgreich. Das ist in diesem Beispiel das Gute im Alten, das durch den Widerstand bewahrt werden soll: Das Engagement für die Arbeit als Projektleiter.

Das Gute benennen und wertschätzen

Haben wir etwas Gutes in dem Alten entdeckt, die Energie im Widerstand, können wir auch dieses wieder als Ich-Botschaft kommunizieren, verbunden mit einer Wertschätzung. So z.B.: "Ich höre aus deinen Worten viel Engagement als Projektleiter. Ich weiß ja, du hast viel Erfahrung und Wissen. Das schätzen wir sehr, denn unsere Kunden trauen dir viel zu und fühlen sich bei dir gut aufgehoben." Damit ist der Widerstand ernst genommen und kann sich auflösen.

! Achten Sie darauf, dass Ihre Wertschätzung echt ist. Wenn Sie selber keinerlei Wertschätzung für das Gegenüber und seine Arbeit empfinden, wird Ihr Gegenüber Ihnen Ihre Worte nicht glauben. Es wird dann nicht gelingen, die Energie des Widerstands zu nutzen. (Hier auch der Verweis auf den Artikel "Das Alte auf dem Weg zum Neuen wertschätzen")



Das Alte auf dem Weg zum Neuen wertschätzen

Mit einer intensiven Vermarktung des neuen Projekts stellen Sie ein gelungenes Change Management sicher. Auch diejenigen, die nicht am Projekt beteiligt sind, sollten Sie dabei nicht vergessen: Die Wertschätzung des Bisherigen ist ein wichtiger Baustein für den Erfolg Ihres Change-Projekts. Warum und wie Ihnen das gelingt...

[› zum Artikel](#)

! Wollen Sie Wertschätzung und Respekt in Situationen und gegenüber Personen entwickeln, die Ihnen eher unangenehm sind? Nutzen Sie die Übung "Was mag ich an ihm bzw. ihr?" in der Arbeitshilfe.

Verabschiedung des Alten unter Bewahrung des Guten

Selbstverständlich wollen wir dem Alten nicht weiter anhängen, auch wenn darin Gutes zu finden ist. Vieles, bei dem wir Veränderungen einläuten, ist nicht grundsätzlich schlecht, sondern hat sich einfach überlebt: Veränderungen in der Technologie, bei Geschäftsmodellen oder in der Gesellschaft führen einfach dazu, dass bestimmte Verhaltensweisen, Vorgehen oder Märkte einen anderen Umgang erfordern.

Dem sollten wir natürlich Rechnung tragen, aber dabei das Gute im Alten bewahren und in das Neue mitnehmen. Daher ist der nächste wichtige Schritt im Umgang mit Widerstand die Verabschiedung des Alten, das sich überlebt hat oder aus anderen Gründen nicht mehr gebraucht wird. Wie kann dies gelingen?

Mit einem Workshop gemeinsam "Abschied nehmen"

Das Gute im Alten können wir in einem Workshop sammeln. Auf einem Flipchart-Bogen nehmen wir die Ergebnisse des Workshops mit in die nächste Planungssitzung unseres Veränderungsprojekts. Daneben sammeln Sie auch, was wir verlassen bzw. zurücklassen werden. Das können Sie im gleichen Workshop machen oder auch im Verlauf des Projekts, wenn die Sprache auf das kommt, was wir gerne loswerden, z.B. technische Schulden oder Prozesse, die keinen Nutzen (mehr) stiften. Das Papier kann dann vor den Augen aller Workshopteilnehmer zerrissen werden.

Persönlich Altes verabschieden

Eine persönliche Übung dazu kann sein, an das, was wir verabschieden, einen Abschiedsbrief zu schreiben und sich darin für das zu bedanken, was man persönlich in den letzten Jahren oder der letzten Zeit davon gehabt hat. Diese Übung eignet sich gut als Hausaufgabe oder bei einem mehrtägigen Workshop als Abend- oder Morgenaufgabe. Beim nächsten Treffen können dann die Erfahrungen mit dem Schreiben ausgetauscht werden. Je nachdem, wie vertraut die Teilnehmer untereinander sind, können die Erfahrungsberichte auch persönlich werden. Das können wir getrost der Situation und der Verantwortung der Teilnehmer überlassen. Das untenstehende Beispiel zeigt einen Abschiedsbrief, wie er in einem Workshop zum Veränderungsmanagement entstanden ist.

Aus einem Abschiedsbrief eines Seminarteilnehmers, der sich davon verabschiedet hat, immer Jemanden zu haben, der für sein Anliegen zuständig ist:

"Liebe Zuständigkeit,
ich bin Dir schon sehr früh in meinem Leben begegnet. Du hattest sehr viele verschiedene Namen. Arzt, Krankenschwester, Standesamt. Bald sollte es ein Pfarrer sein, aber der hatte keine Zeit für meine Taufe. So wurde ich nicht in meiner Wohngemeinde getauft.
Liebe Zuständigkeit, Du hast mein Leben begleitet. Manchmal bin ich Dir eher unbewusst begegnet, manchmal hast Du Dich mit Macht in mein Leben gedrängt.
In der Krankenkasse, Versicherung, Sparkasse, im Rathaus, und natürlich auch im Beruf. Für mich und meine Projekte war immer jemand zuständig. Oft warst Du sehr hilfreich, um mir und anderen eine Ordnung zu geben. Ich wusste, an wen ich mich wenden sollte. Dafür danke ich Dir.

Heute möchte ich mich von Dir verabschieden, wohl wissend, dass wir uns noch oft begegnen werden. Aber Du bist mir nicht mehr so wichtig. Ich habe erkannt, wie sehr mich andere viel stärker beeinflussen. Freundschaft, Begegnung, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit sind mir im Beruf viel wichtiger geworden. Darum sei mir bitte nicht böse, liebe Zuständigkeit, dass ich Dir innerlich schon lange ‚Lebe wohl‘ gesagt habe. Und sei Dir sicher: Du wirst noch immer von vielen Menschen mit offenen Armen empfangen. Bleibe hilfreich, wo es nötig ist."

Nächste Schritte vereinbaren

Zurück zum individuellen Coaching: Um die Energie des Widerstands für die Veränderung nutzen zu können, sollten wir nächste Schritte mit unserem Gegenüber vereinbaren. In unserem Beispiel brainstormt der Bereichsleiter Anlagenbau mit Hans Schreiber zur Weiterbildung von Projektleitern in agilen Methoden. Außerdem vereinbaren die beiden ein Folgegespräch zum Thema Nutzen von Projektmanagement im agilen Umfeld.

Wollen Sie Ihr Gegenüber wirklich mitnehmen in das Neue, sollten Sie so bald wie möglich sehr konkrete nächste Schritte bereithalten. Das erleichtert auch den weiteren Prozessverlauf im Sinne des 7-Phasen-Modells von Streich. Und erste Schritte sind zudem eine notwendige Komponente, soll Veränderung überhaupt stattfinden. Ein besonders eingängiges Modell dafür ist die Veränderungsformel, die ich im Artikel "Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten" ([Link zum Artikel](#)) beschrieben habe. Haben diese ersten Schritte dann auch noch Erfolg, ist ein weiterer Schritt im Veränderungsprozess erreicht, der dazu führt, dass das Vorhaben gelingt.

Umgang mit dem eigenen Widerstand

Natürlich kann es uns als Change Manager oder Projektleiter auch passieren, Widerstand bei sich selbst zu erleben. Auch das ist völlig normal, denn auch wir unterliegen den Gesetzmäßigkeiten des Wandels. Doch wie gehe ich selber mit meinem eigenen Widerstand um? Im Grunde sind die Schritte zur Überwindung von Widerstand ähnlich bzw. genauso, wie bereits beschrieben.

In 5 Schritten den eigenen Widerstand auflösen

1. **Wahrnehmen, was ist.** Was kann ich an mir beobachten? Wie verhalten sich andere mir gegenüber? Bemerkst jemand an mir Widerstand und spiegelt es zurück, indem er mir z.B. sagt, dass er Widerstand an mir bemerkt oder sich beschwichtigend verhält? Spüre ich, wie in mir der Widerstand hochkommt? Welche körperlichen Reaktionen beobachte ich an mir, z.B. Verkrampfungen, Zähneknirschen, blockierende Sitzhaltung?
2. **Fragen, was dahinter steht.** Botschaften, Bedürfnisse und Motive entdecken, die hinter meinem Widerstand stecken können. Welche Selbstoffenbarungen entdecke ich, wenn ich meine eigene Kommunikation im Hinblick auf die vier Seiten einer Nachricht analysiere? Resultiert mein Widerstand z.B. aus Existenzangst, einfacher Müdigkeit oder mangelnder Wertschätzung für meine Arbeit?
3. **Wertschätzen des Guten im Alten.** Selbstverständlich kann ich auch für mich selbst wertschätzen, was ich Gutes im Alten finde. Mit echter Wertschätzung uns selber gegenüber tun wir uns jedoch oft schwer. "Eigenlob

stinkt" lautet ein weit verbreiteter Glaubenssatz, den viele von uns aus der Kindheit kennen. Wir verbinden häufig Eigenlob mit Arroganz, Überheblichkeit oder Geltungssucht oder halten das, was wir leisten, für selbstverständlich und normal. Doch es lohnt sich, sich einmal in Gedanken von der eigenen Person zu entfernen und mit einem gewissen Abstand auf das Geleistete und Gewesene zu blicken. Sehr einfach lässt sich dies realisieren, indem man seinen Lebenslauf aktualisiert und Stationen, Kenntnisse und Fähigkeiten ergänzt, die man seit der letzten Änderung dazu gewonnen hat. Eine andere Möglichkeit ist, sich einmal bewusst zu notieren, was am Alten gut war und welchen Beitrag wir dabei geleistet haben. Dann lässt sich das Gute besser erkennen. Dazu kann man sich die Fragen stellen: Was habe ich davon? Wozu dient es bei mir?

4. **Verabschieden des Alten unter Beibehalten des Guten.** Eine Möglichkeit der Verabschiedung ist ein Abschiedsbrief verbunden mit Dank an dem, der oder das, was wir verabschieden müssen oder wollen (vgl. oben). Eine andere Möglichkeit sind kleine Rituale, z.B. das Alte, was nicht mehr gebraucht wird, auf Zettel zu schreiben und diese dann in einem Aschenbecher zu verbrennen und dann die Dinge, die man behalten möchte, ganz bewusst zu seinem neuen Projekt oder Verhalten "mitzunehmen". Auch das geht gut mit kleinen Zetteln oder Post-Its. Darauf können wir notieren, was wir an Wertvollem mitnehmen möchten. Es hilft auch, sich ein Ziel vor Augen zu halten, das man erreichen möchte und sich zu vergewissern, dass das, was man Gutes findet, diesem Ziel dienen kann. Vielleicht findet man für das Ziel ein Bild, das eine Erinnerungsstütze sein kann.
5. **Experimente mit sich selbst machen.** Um erste Schritte im Neuen zu gehen, kann man mit sich selbst Experimente machen. Bilden Sie bewusst Ihre eigenen Hypothesen und nutzen Sie sie als Grundlage für Ihr Handeln im Sinne eines Experiments. Hier ein Beispiel aus dem beruflichen Umfeld: Stellen Sie sich vor, Sie schreiben für den Blogbereich Ihres Unternehmens regelmäßig Blogbeiträge. Nun bekommt das Unternehmen eine neue Webseite und Sie sollen künftig Ihre Beiträge selbst einstellen, weil das neue CMS (Contentmanagement System) angeblich intuitiv bedient werden kann. Sie haben Zweifel, weil Sie darin unerfahren sind und befürchten, das da zu viel von Ihnen verlangt wird. Die Webseite ist noch nicht für alle freigeschaltet. Daher können Sie einfach Ihren nächsten Beitrag sowohl im neuen CMS selbst anlegen oder wie früher per E-Mail an die Webredaktion schicken, die den Beitrag dann veröffentlicht. Machen Sie daraus einen kleinen Wettbewerb, indem Sie testen, welcher Beitrag schneller veröffentlicht ist! Wie viele Versuche brauchen Sie, bis Ihre eigene Veröffentlichung schneller auf der Seite steht, als er dies beim Weg über die Redaktion tut?

Was passiert, wenn wir Widerstand nicht beachten?

Es ist wichtig, alle Projektbeteiligten ernst zu nehmen und mit Widerstand zu rechnen. Selbst Projektbeteiligte, die anfangs sehr euphorisch sind, werden irgendwann in eine Phase des Widerstands eintreten, oft zu einem Zeitpunkt, zu dem man es gar nicht mehr vermutet.

Wird der Widerstand nicht beachtet, klein geredet oder versucht, ihm jemanden auszureden, wird die Veränderung misslingen. Denn Nichtbeachtung oder Leugnen macht den Widerstand eher größer. Dann entstehen Blockaden, vielleicht erst innerlich, später offen und bewusst. Es kommt zu Abwertungen von Projektbeteiligten ("Ich bin hier nur von Idioten umgeben"), mangelnder Mitarbeit ("Ich konnte das nicht machen, das Tagesgeschäft hat Vorrang") bis hin zu offener Verweigerung ("Nein, das mache ich nicht."). Häufig endet die Missachtung von Widerstand in einem Konflikt der Beteiligten.

Fazit: Aktiv die Energie des Widerstands umwandeln

Unter dieser Perspektive lohnt es, sich frühzeitig und bewusst mit dem Widerstand im Projekt auseinander zu setzen und ihm aktiv zu begegnen. Auf diese Weise können wir die Energie positiv nutzen, die im Widerstand steckt. Hans Schreiber, der Projektleiter Anlagenbau, überwand seinen Widerstand, nachdem er einen Kunden, mit dem er einen vertrauensvollen Umgang pflegt, fragte, wie dieser zu agilen Methoden steht. Die grundsätzlich positive Auskunft seines Kunden hat Hans Schreiber dazu ermutigt, agile eine Chance zu geben. Begonnen hat er mit einem Buch und Tutorials im Internet. Die bestärkten ihn darin, ein Seminarangebot seines Chefs wahrzunehmen. Er besuchte einen Kurs zu Scrum. Jetzt führt er Stück für Stück agile Methoden in seine Projekte ein und sammelt damit wertvolle Erfahrungen.

Literatur

- Bartscher, Thomas; Stöckl, Juliane: Veränderungen erfolgreich managen, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau 2011
- Streich, R. K.: Veränderungsmanagement, in: Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.): Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: **Crashkurs IT-Projektleitung, Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten**, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau 2016

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2018> oder klicken Sie **hier**, um direkt zum Artikel zu gelangen.