

Lessons learned

Widerstand in Veränderungsprozessen

Christof Schmitz und Marlies Lenglachner

Widerstand ist eine Erfahrung, um die man in vielen Veränderungsprozessen scheinbar nicht herumkommt. Viele Berater und Führungskräfte haben mittlerweile zu akzeptieren gelernt, dass Widerstand nicht einfach schädlich, sondern (gelegentlich) sogar nützlich ist. Das wenigstens ist die "politisch korrekte" Antwort aus Berater- und Führungskräfteweiterbildungen - aber störend ist er immer, nicht wahr? Was also tun, wenn ich Widerstand feststelle? In diesem Beitrag möchten wir einige Überlegungen zur Verfügung stellen, die uns in unserer Arbeit einerseits als systemische Berater in Organisationen als auch in Berater- und Führungsweiterbildungen wie auch in Supervisionen zunehmend wichtig geworden sind.

Christof Schmitz

Ist Gründer von Corporate Pragmatics, Zürich, einem Beratungsunternehmen, das sich speziell mit Veränderungsprozessen, der Multiplizierung und Weiterbildung der Intelligenz von Organisationen und der Steigerung der Innovativität beschäftigt.

Marlies Lenglachner

Ist Gesellschafterin der Corporate Development Lenglachner & Partner, KEG, mit Spezialisierung auf ressourcenorientierte systemische Unternehmensberatung.

Veränderung soll stattfinden – es läuft aber nicht so, wie es soll. Kennen Sie dieses Phänomen nicht auch? Führungskräfte legen sich quer, Mitarbeiter machen nicht mit, die Geschäftsleitung verweigert die entscheidende Entscheidung, man hat intensiv gemeinsam gearbeitet und trotzdem tun alle so, als ob nichts gewesen wäre; im Projektmeeting tauchen unvorhergesehene Konflikte auf, Termine fallen usw. Ein Rätsel? Oder ein Hinweis, dass Widerstand aufgetaucht ist? An Widerstand zu denken, liegt oftmals nahe. Was sonst sollte man denken, wenn man bemerkt, dass sich dem eigenen Anliegen eine Kraft in den Weg stellt? Das nämlich ist – physikalisch gesehen – Widerstand: eine Kraft, die sich entgegenstellt und – können wir anfügen – die einlädt, mit Gegen-Kraft zu antworten. Dieses Spiel kennen wir alle. Das ist wie beim Armdrücken: Wenn mein Gegenüber nicht nachgibt, muss ich selber fester drücken – und hoffen, dass meine Maximalkraft und meine Ausdauer ausreichen ... Unmittelbar einsichtig ist, dass Armdrücken nicht der ganzen Komplexität organisationaler Prozesse entspricht. Wir werden damit bereits auf ein wichtiges Problem im Umgang mit Widerstand aufmerksam: der Ver-Führung, auf die Kraft, der wir begegnen, mit Gegen-Kraft zu antworten. Dieser Ver-Führung Folge zu leisten, bedeutet zu simplifizieren, gewissermaßen vom Change Management zum Armdrücken überzugehen. Daraus kann sich eine "gefährliche Liebschaft" entwickeln, die im Zweifelsfall nirgendwohin führt. Denn

was bewirkt die zusätzliche Kraft und die Energie, die man einsetzt, nachdem man auf Widerstand gestoßen ist? Oft genug verrennt man sich in unproduktive Anstrengungen und in Eskalationen, die nur in weitere Verhärtungen führen:

Anders denken – aber wie?

Was sind alternative Möglichkeiten? Dazu braucht es ein Reframing, ein Umdenken. Hier pointierte Hinweise zu einem "anderen" Herangehen nebst einigen hilfreichen Fragen:

1. Es gibt keinen Widerstand.

Im systemischen Feld, insbesondere in der lösungsfokussierten Variante, wurde schon früh die Provokation formuliert, dass Widerstand "nur" ein Hinweis darauf ist, dass der Berater derzeit noch kein sinnvolles Angebot gemacht hat. Der Kunde reagiert so, wie er eben aus seiner inneren Logik heraus reagiert. Ist es ihm vorzuwerfen, dass er identitätskonform reagiert? Ist ihm Widerstand vorzuhalten (verstanden als Abwehr gegen "sinnvolle", "reife" Entwicklung), wenn er tut, was er immer tut? Wohl kaum. Sinnvoller ist, anzunehmen, dass die als widerständig Wahrgenommenen gute und vernünftige Gründe dafür haben, sich so und nicht anders zu verhalten. Möglicherweise bleibt dem Berater, der Managerin zunächst (oder überhaupt) verborgen, welche Logik, welche Rationalität hinter dem "widerständigen" Verhalten steckt. Dabei wären Bedeutungen und

Funktionen von Verhalten manchmal gut nachzuvollziehen: Werden z.B. in einer Umstrukturierung gut eingespielte und funktionierende "Communities of Practice", in denen viel implizites Wissen steckt, auseinandergerissen, dann ist es nur "logisch", dass das für die Beteiligten keinen Sinn macht und sie dagegen opponieren! Oder etwa nicht?

Hilfreiche Fragen: "Wie können Sie es sich erklären, dass dieses Verhalten jetzt und hier in dieser Form auftaucht? Was könnten Sie stattdessen tun, oder wie einen Unterschied erzeugen?"

2. Widerstand ist eine "Leistung" der Beraterin oder des Managers.

Widerstand an sich gibt es nicht. Widerstand braucht eine Wahrnehmung, eine Interpretation eines Verhaltens, um als solcher unterscheidbar zu werden. Der Berater ist damit gewissermaßen Hebamme des Widerstands – ohne ihn erblickt kein Widerstand das Licht der Welt! D.h., als Berater und Manager müssen wir uns immer mitdenken, uns mitberücksichtigen. Tun wir das nicht, laufen wir in Gefahr, über die Wahrnehmung hinaus, reelle Ablehnung zu provozieren. Als ausgezeichneter Stolperstein, um in Widerstandssituationen zu geraten, empfiehlt sich darum, davon auszugehen, dass man selbst mit den Problemen, die auftauchen, nichts zu tun hat ...

Hilfreiche Fragen: "Was bringt mich auf die Idee, dass es sich hier um Widerstand handelt? Wozu könnte dieses Verhalten auch gut sein? Angenommen, ich würde so weitermachen, ...?"

3. Es gibt immer ein Da-Gegen.

Veränderungsprozesse in Organisationen mit ihren vielen verschiedenen Perspektiven und Interessen zeitigen eine grundlegende Paradoxie (Schmitz/Lenglachner 2001), nämlich, dass die Kommunikation von Veränderungsanliegen zwangsläufig und gleichzeitig zu einem Nachdenken über Gründe, warum man "dagegen" sein könnte, führt. Der Grund dafür liegt

im Auseinanderfallen von "report" und "command", also dem Inhalt einer Botschaft und der (vermuteten) Absicht aus Sicht der Empfänger. Indem ich Veränderungsanliegen formuliere, bringe ich gleichzeitig Potenziale des Widerstands mit auf den Weg.

Hilfreiche Fragen: "Was kommt wie an? Was können wir tun, um gemeinsamen Boden zu gewinnen? Mit wem sollte wer wie in Auseinandersetzung treten, um Fragen und Fragliches behandeln zu können? Wo sind Räume des Austauschs auch über Skepsis und Zweifel?"

4. Vorsicht vor den eigenen Interpretationen – sie könnten Wirklichkeit werden.

Die Wahrnehmung "Widerstand" ist eine Interpretation. Wir unterstellen einem Verhalten bestimmte Intentionen – z.B. "dagegen sein". Wie bei vielen Unterstellungen kann das oftmals und leicht an der Wirklichkeit der anderen vorbeigehen. Schwierig wird dies dann, wenn nicht mehr weiter im Kontakt überprüft wird, sondern die Interpretation "unbehelligt" weiterleben kann. Das geschieht vorzugsweise dann, wenn sich Berater oder Führungskräfte heftig in eine "schöne Hypothese" verlieben und sie auch gleich noch "heiraten". Dann wollen sie ihren neuen "Lebenspartner" natürlich mit keinem Realitätskontakt mehr gefährden. Und das bedeutet Testvermeidung, also Ausschluss von Überprüfungen. Hilfreiche Frage: "Was können wir tun, um anders in Kontakt zu kommen?"

5. Logische Spiele

Oben wurde von der für Beobachter vielleicht unverständlichen Logik so genannter Widerständiger gesprochen. Was ist damit gemeint? Nicht-triviale Maschinen, also Personen, Gruppen, Organisationen etc. verhalten sich ihrer eigenen Operationsweise entsprechend. Man könnte sagen, sie spielen ihr eigenes "Spiel" (i.S. wiederkehrender Handlungsmuster) oder nochmals anders ausgedrückt: Sie folgen ihrer

eigensinnigen Logik. Das Auftauchen von Widerstand kann Hinweise darauf geben, dass andere "Spiele" gespielt werden: Wenn ich etwa einem introvertierten Mitarbeiter, der gleichzeitig einen hohen Anspruch an die eigene Leistung hat, eine Aufgabe übergebe, die hohe kommunikative Kompetenz verlangt, und er bringt sie nicht zur Vollendung, dann vielleicht weniger aus Widerstands- denn aus Überforderungsgründen. Diese Gründe sind für ihn aber schwierig einzugestehen, weil sie an seinem Selbstbild rütteln könnten ... Hilfreiche Fragen: "Wozu könnte dieses Verhalten gut sein? Worauf könnte es dabei ankommen? Was könnte wichtig zu "verteidigen"/zu "schützen" sein?"

6. Widerstand ist sinnvoll.

Selbst jenseits der eigensinnigen Logiken nicht-trivialer Maschinen kann Widerstand Sinn machen. Widerstand beinhaltet immer wieder produktives Verhalten und nicht nur Ablehnung und Verhinderung. Eine wichtige Form "widerständigen" Verhaltens ist etwa, die Nicht-Befolgung von Dummheiten oder Sinnlosigkeiten, gelegentlich unter Inanspruchnahme der Tugend "Zivil-Courage". Eine andere wichtige Form ist "Bootlegging", das heimliche "Einschmuggeln" von Neuerungen ins Unternehmen. Eine Reihe namhafter Unternehmen z.B. in der Pharmaindustrie leben nicht schlecht von den Früchten solcher "widerständiger" Aktionen ... Kurzum: Widerstand ist nicht ein bestimmtes Verhalten. Widerstand ist eine Interpretation eines Beobachters – und nicht immer eine hilfreiche. Aber sicher ist es regelmäßig eine "Einladung", gemeinsam präziser hinzuschauen und intensiver in Kontakt und Auseinandersetzung zu treten, um nächste Schritte sinnvoll gehen zu können. ■

Literatur:

Chris Argyris/ Donald Schön, **Organizational Learning II**. Addison Wesley, Reading 1996

Christof Schmitz/Marlies Lenglachner, **Change und Lernen. Es kommt immer anders als man denkt**. In: LO Heft 1/2001