

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 111, August 2012

Thema:

STRATEGIEN ZUR PROBLEMLÖSUNG: UMGANG MIT WIDERSTAND

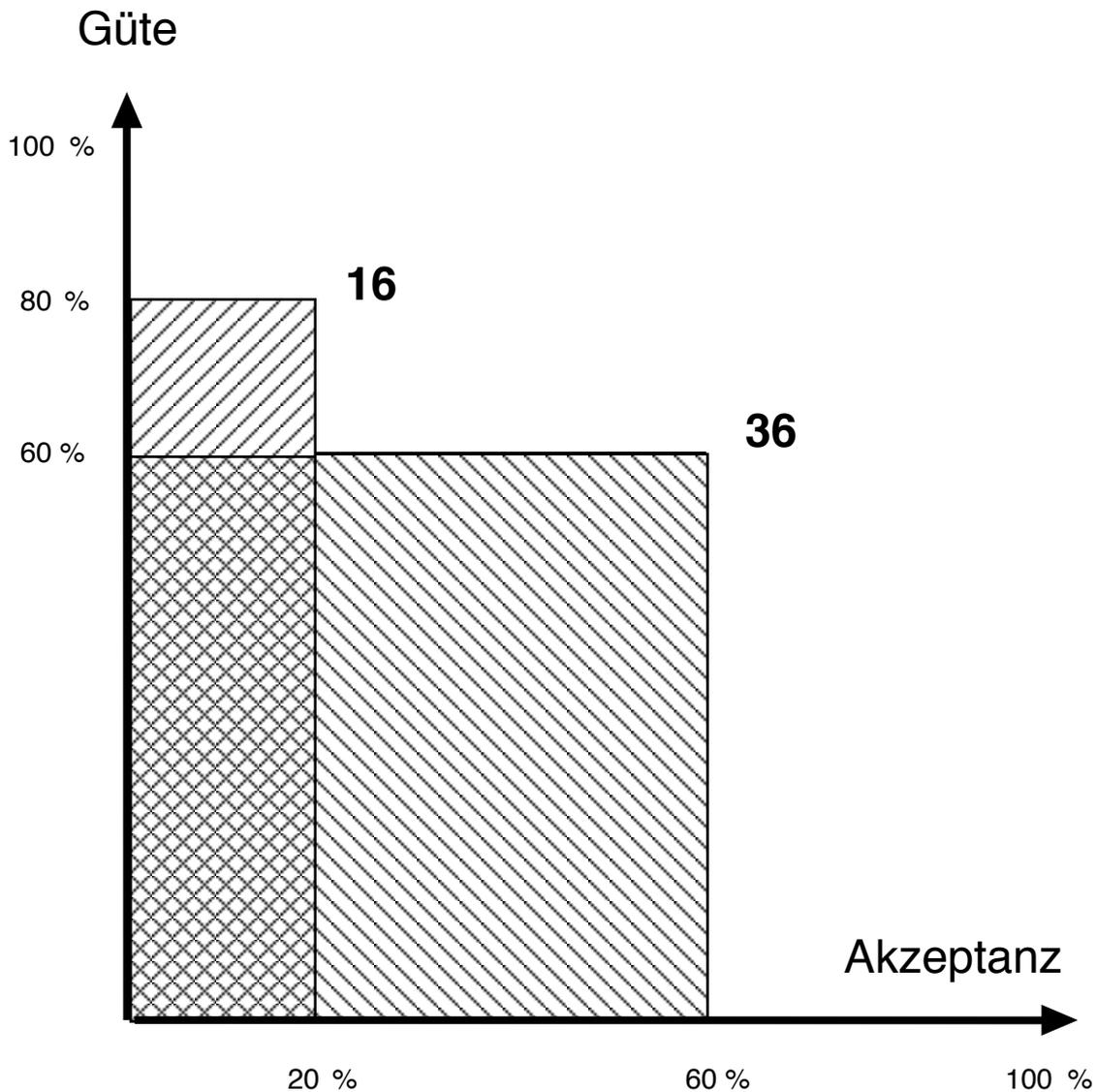
INHALT:

- Zur Qualität von Problemlösungen
- Umgang mit Widerstand im Business-Kontext
- Zu guter Letzt...

Zur Qualität von Problemlösungen

Die Qualität einer Problemlösung entsteht durch Güte x Akzeptanz

Die inhaltliche Güte einer Problemlösung kommt nur dann zur Geltung, wenn die Lösung von den Betroffenen akzeptiert wird. Je höher die Akzeptanz, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass eine theoretisch gute Problemlösung auch in der Praxis tatsächlich die gewünschten Resultate erzielt.



Umgang mit Widerstand im Business-Kontext

Definition:

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen zur Lösung eines Problems, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

I. Wie entsteht Widerstand?

1. Der oder die Betroffenen haben die Ziele, Hintergründe oder Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
2. Sie haben verstanden, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt
3. Sie haben verstanden und sie glauben auch - aber sie wollen und können nicht mitgehen, weil sie sich keinen positiven Konsequenzen versprechen. Dies ist der häufigste und schwierigste Punkt: negative Erwartungen können nicht durch gut gemeinte Beteuerungen beseitigt werden.

II. Widerstand als verschlüsselte Botschaft

Meist äußert sich Widerstand weniger in sachlichen oder logischen Argumenten als vielmehr durch Emotionen: Bedenken, Befürchtungen und Angst. Selten wird es dann auf klare Fragen klare Antworten geben können. Manchmal sind es unkonkrete, diffuse Ängste, irgendetwas kommt den Betroffenen „nicht geheuer vor“. Ein anderes Mal liegen konkrete Befürchtungen vor, über die dennoch nicht gesprochen wird, weil diese peinlich sein könnte oder weil Angst besteht, in ein schiefes Licht zu geraten. Die Botschaften bleiben verschlüsselt.



III. Wie erkennt man Widerstand?

- Diffuse Problemlage und die Schwierigkeit, das Problem zu orten
- Die Arbeit wird zähflüssig; Sitzungen sind lustlos; Entscheidungsprozesse stocken
- Blödeln,; Debatten über Nebensächliches; man hört sich nicht zu; roter Faden geht verloren
- Peinliche Schweigepausen; betretene Gesichter; Zurückhaltung; Ratlosigkeit
- Unklare Antworten; Unplausibilität; Dinge sind nur schwer nachzuvollziehen und einzuordnen
- Hoher Krankenstand; hohe Fehlzeiten; hohe Fluktuation
- Unruhe, Gerüchtebildung, Intrigen
- Papierkrieg; interner Verkehr per Memo mit ellenlangen Verteilern
- Hoher Ausschuss, Reibungsverluste, Pannen

Allgemeine Symptome für Widerstand:

| | verbal (Reden) | non-verbal (Verhalten) |
|-----------------|---|--|
| aktiv (Angriff) | <i>Widerspruch</i> Gegenargumentation Vorwürfe, Drohungen Polemik, Formalismus | <i>Aufregung</i> Unruhe Streit, Intrigen Gerüchte, Cliquenbildung |
| passiv (Flucht) | <i>Ausweichen</i> Schweigen Bagatellisieren Blödeln, ins Lächerliche ziehen Unwichtiges Debattieren | <i>Lustlosigkeit</i> Unaufmerksamkeit Müdigkeit, Fernbleiben innere Emigration Krankheit |

IV. Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Folgende Fragen sind bei Veränderungen normal:

1. Warum und wozu das Ganze?

- Was ist das Ziel des Ganzen? Ist mir das Ziel plausibel?
- Sagt uns die Leitung alles oder gibt es verschwiegene Ziele und Hintergründe?
- Ist die Sache wirklich wichtig oder gäbe es eigentlich dringlichere Probleme?

2. Kann ich das?

- Bin ich dem, was da vorgesehen ist, gewachsen?
- Kann ich die neuen bzw. zusätzlichen Aufgaben erfüllen?
- Wie stehen meine Chancen für gute Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfolg?

3. Will ich das?

- Was bringt es mir? Ist die Tätigkeit interessant? Ist sie im Betrieb gut angesehen? Mit was für Leuten werde ich zu tun haben?
- Besteht das Risiko, etwas zu verlieren: einen sicheren Arbeitsplatz, Einkommensanteile, einen guten Vorgesetzten, angenehme Kollegen, interne Karriereperspektiven

Reaktionen auf Widerstand:

Ungeduld, Ärger, Betroffenheit, späte Erklärungen, Debatten. Wenn nichts hilft, wird klar: das Problem liegt tiefer. Sinnvoll: ein ruhiges, aufrichtiges Gespräch mit viel Zeit und ohne Ergebnisdruck. Wirkliches Interesse für die Befürchtungen des Betroffenen. Erst wenn die Hauptursachen des Widerstandes verstanden sind, ist der Weg offen für das Aushandeln von Vorgehensweisen, beiden Seiten gerecht werden:

- Was ist für ihn wichtig? Was sind seine Bedürfnisse und Anliegen?
- Was sollte aus Sicht des Betroffenen möglichst verhindert werden?
- Welche Alternativen sehen die Betroffenen selbst? Wie müsste aus ihrer Sicht vorgegangen werden, um das Problem zur Zufriedenheit aller zu lösen?

Folgende Punkte sind dabei besonders bedeutsam:

- **Lohn/Gehalt:** Sind direkte Einkommenseinbußen oder indirekte finanzielle Nachteile zu befürchten?
- **Sicherheit:** Ist ein Verlust des Arbeitsplatzes zu befürchten; gibt es unkalkulierbare Risiken?
- **Kontakt:** Gehen wichtige Kontakte verloren? Droht Zusammenarbeit mit besonders schwierigen Menschen?
- **Anerkennung:** Droht fachliche und persönliche Überforderung? Hat die neue Aufgabe einen schlechten Ruf?
- **Selbständigkeit:** Droht Verlust von Einfluss, Entscheidungs- und Handlungsspielraum?
- **Entwicklung:** Sind die Lern- und Karrieremöglichkeiten in Zukunft schlechter (subjektiv)?



V. Der Problemlöser ist selbst das Problem

Widerstand ist im Grunde kein Problem, sondern eine natürliche Reaktion. Er zeigt im Positiven an, wo Energien freigesetzt werden können.

Manager sind schnell ungeduldig, wenn sie meinen, den richtigen Weg gefunden zu haben. Der eigentlich kritische Faktor im Umgang mit Widerstand ist der Umgang mit sich selbst: es gilt, die eigenen Emotionen zu überwinden, sich in andere hineinzusetzen. Es gilt, die Dinge zu untersuchen, die man längst für geklärt hielt. Das heißt, das eigene Bild einer Sachlage - und damit auch sich selbst - erneut in Frage zu stellen.

VI. Vier Grundsätze zum Umgang mit Widerstand

1. Grundsatz:

Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand. Wenn keine Widerstände auftauchen, glaubt keiner an die Realisierung. Nicht das Auftauchen, sondern das Ausbleiben von Widerstand ist beunruhigend.

2. Grundsatz:

Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich: Bedenken, Befürchtungen, Angst gegen reale Veränderungen

3. Grundsatz:

Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Verstärkter Druck führt zu Gegendruck. Die Voraussetzungen sind noch nicht gegeben. Denkpausen einlegen. Noch mal über die Bücher!

4. Grundsatz:

Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen. Widerstand ernst nehmen. Die Kunst im Umgang mit Widerstand heißt Judo. Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben; Antennen ausfahren; in Dialog treten; Ursachen erforschen; gemeinsame neue Absprachen treffen.



Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zu den vier Grundsätzen des Umgangs mit Widerstand...



Cartoon: Perscheid

Ruhe, Beachtung, Ursachenforschung, verschlüsselte Botschaften erkennen...
V.I.E.L meint: Hervorragender Umgang mit Widerstand!

V.I.E.L Coaching Letter © 2012

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rücklerl GbR

Elbberg 1, 22767 Hamburg

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

