

# ***Umgang mit Widerstand und Reaktanz in der Mitarbeiterführung***

*von Harald Heinemann*

## **Einleitung: Das Phänomen des Widerstands**

**Widerstand** ist im Arbeitsbereich ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses. Ihm zugrunde liegt eine innere Einstellung / Haltung, die als **Reaktanz** bezeichnet wird.

Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand. Widerstand zwingt jedoch, wann und wo immer er auftritt, zu Denkpausen, zu klärenden Gesprächen, mal hier und mal da sogar zu einer Kurskorrektur. Wenn Zeitdruck herrscht - und er herrscht praktisch immer -, erscheint Widerstand außerordentlich lästig, eventuell sogar unerträglich und inakzeptabel. Man ist geneigt, ihn zu missachten - und exakt dies ist ein Fehler, den man später bitter zu bereuen hat. Es ist für den Fortgang eines Veränderungsprojektes von entscheidender Bedeutung, dass Widerstand - in welcher Form auch immer - rechtzeitig erkannt und richtig beantwortet wird. Wenn dies nicht der Fall ist, kommt es zu ernsthaften Verzögerungen, schwerwiegenden Blockaden und kostspieligen Fehlschlägen.

***Konstruktiver Umgang mit Widerstand ist deshalb einer der zentralen Erfolgsfaktoren beim Management von Veränderungen.***

## **Was ist » Widerstand«?**

Wahrig Deutsches Wörterbuch: **Wid|der|stand**

- *entgegenstehende Haltung oder Kraft;*
- *das Widerstehen, das Sichwidersetzen, das Sichentgegenstellen, Gegenwehr, Abwehr;*
- *Materialeigenschaft, die angibt, inwieweit das Material den Stromfluss behindert; elektr. Bauelement, das den Stromfluss herabsetzt.*

## **Definitionen:**

Von **Widerstand** in der Mitarbeiterführung 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, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen, aktiv boykottiert oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

## Passiver Widerstand

(lateinisch: *passive Resistenz*)

*Widerstand, der auf dem Prinzip der Gewaltlosigkeit basiert; in zwei Formen:*

1. *Verweigerung jeder Zusammenarbeit mit der herrschenden Regierung oder der Besatzungsmacht;*
2. *"Dienst nach Vorschrift". Diese milde Form des Streiks versucht, die Machthabenden durch eine langsame Abwicklung der Arbeit zu zermürben.*

Unter (psychologischer) **Reaktanz** versteht man eine recht komplexe Abwehrreaktion, die als Widerstand gegen äußere oder innere Einschränkungen aufgefasst werden kann. Reaktanz wird in der Regel durch psychischen Druck (z. B. Nötigung, Drohungen, emotionale Argumentführung) oder die Einschränkung von Freiheitsspielräumen (z. B. Verbote, Zensur) ausgelöst.

**Reaktanz** gilt - gemeinsam mit **Passivität** (nach der *Theorie der erlernten Hilflosigkeit* von Martin Seligmann, 1986) und **Überkonformität** als eines der drei wichtigsten Reaktionsmuster auf äußeren Druck oder Einschränkungen. (Jack W. Brehm: *Theorie der Reaktanz*, 1966)

## Der elektrische Widerstand

*Haben Sie schon einmal eine Glühbirne, die nur für 12 Volt Spannung (wie zum Beispiel bei der elektrischen Eisenbahn) ausgelegt war, aus Versehen an eine Leitung mit 220 Volt (wie sie aus der Steckdose kommen) angeschlossen? Wenn nicht, dann probieren Sie es auch lieber nicht aus, denn es wird nur einmal kurz "Peng!" machen und die Glühbirne ist hinüber. Im schlimmsten Fall springen sogar noch die Sicherungen heraus. Die Spannung, die durch das Birnchen fließt, ist einfach viel zu hoch. Durch Erhöhung der Spannung, die an einer Glühbirne anliegt, leuchtet diese zunächst heller. Wird die Spannung weiter erhöht, brennt sie durch.*

***Wenn die Spannung (engl.: stress) im System erhöht wird,  
führt der vorhandene Widerstand zu einer Überhitzung!***

***Wenn die Spannung reduziert wird, kühlt das System wieder ab.***

## Wie entsteht Widerstand?

Die Ursachen für Widerstand sind im Grunde - wenn man sich ernsthaft bemüht, sich in die Lage der Betroffenen zu versetzen - durchaus naheliegend. Etwas vereinfacht, gibt es deren drei:

1. *Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.*
2. *Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.*
3. *Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.*

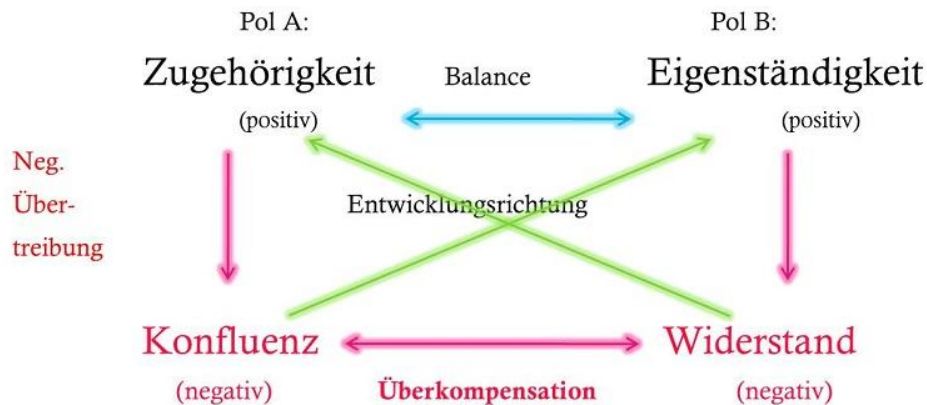
Der dritte und letzte Punkt ist der häufigste und schwierigste. Negative Erwartungen

können nämlich weder durch zusätzliche Erklärungen noch durch gutgemeinte Beteuerungen aus der Welt geschafft werden.

## Hauptteil: Der Umgang mit Widerstand

Um konstruktiv auf Widerstand reagieren zu können, ist es erforderlich, die grundlegende Polarität menschlichen Strebens (Fuhr) zu verstehen, wie sie z.B. nach Schulz von Thun mit einem ‚Wertequadrat‘ sehr anschaulich dargestellt werden kann:

### Grundlegende Polarität menschlichen Strebens nach Prof. Dr. Gerhard Hüther in Verbindung mit dem dazugehörigen Wertequadrat:



Die Grundlegende Polarität menschlichen Strebens wird durch die Elemente (Werte) 'Zugehörigkeit' versus 'Eigenständigkeit' gebildet. Befinden sich diese im Gleichgewicht, wird dies als zufriedenstellender Zustand erlebt.

Übertreibt man jedoch das Streben nach diesen Werten in der alltäglichen Lebenspraxis in negativer Weise, wird:

aus **Zugehörigkeit** dann **Konfluenz** (gleichzeitig: Überkompensation von Widerstand)  
sowie

aus **Eigenständigkeit** dann **Widerstand** (gleichzeitig: Überkompensation von Konfluenz).

Wenn man sich nun den Umgang mit Widerstand auf einer sehr körperlichen Ebene, nämlich **nach den Prinzipien von AIKIDO** anschaut, entsteht folgendes Bild:



Im *normalen* Alltag ist die **Wahrnehmung** sowohl **allgemein** als auch **spezifisch**, d.h. wir nehmen einen ganzen Raum samt Inhalt wahr und gleichzeitig die Bewegungen und Handlungen der einzelnen Menschen in ihm - vorausgesetzt, dass unsere Wahrnehmungskräfte wach sind.

Auf dieser Basis und als ganz natürliche Folge dieser positiven Wahrnehmung können wir als zweite Stufe die **Bewertung** bzw. **Entscheidung** ohne Schwierigkeiten vornehmen.

„Da der gesamte Vorgang, um effizient zu sein, äußerst schnell abläuft, mag diese dazwischen liegende Stufe kaum wahrnehmbar sein, so als folge die Reaktion (3. Stufe) unmittelbar der Wahrnehmung (1. Stufe), aber das ist nicht richtig. Tatsächlich ist es so, dass sich durch intensives und spezifisches Training die Zeitspanne zwischen Wahrnehmung und Bewertung/Entscheidung so weit verringert, dass diese Stufe kaum bewusst wird und die Reaktion auf bestimmte Reize - also bestimmte Angriffe - automatisiert wird. Die Reaktion wird dann zu einem bedingten Reflex, zu einer Antwort, die (beinahe) simultan mit der Wahrnehmung ausgeführt wird.“

Selbstverständlich sprechen wir hier von einer Stufe, die zur höchstentwickelten Ebene des Aikido gehört. Anfangs wird die zweite Stufe (Bewertung/Entscheidung) noch äußerlich durch eine Verzögerung zwischen Angriff und Verteidigung sichtbar. Aber selbst hier werden wir uns in der normalen (positiven) Verteidigungshandlung darum bemühen, eine ruhige und sachliche Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten, so dass wir richtig handeln und die passende Technik auch zum Erfolg führt.

Eine **positive Verteidigungsstrategie** ist **spezifisch, unmittelbar, konsistent** und **kraftvoll**.



Sie ist **spezifisch**, wenn wir die richtige Technik zur Neutralisierung eines bestimmten Angriffs auswählen. Alle Aikido-Techniken sind für bestimmte Angriffsbewegungen maßgeschneidert. Manche sind für die Abwehr eines bestimmten Angriffstyps angemessener und leichter auszuführen als andere. Einen Angriff von hinten zum Beispiel neutralisieren wir durch eine spezifische Abwehr gegen Angriffe von hinten und nicht durch eine Abwehr gegen Angriffe von vorn.

Sie ist **unmittelbar**, wenn die Reaktion sehr rasch erfolgt und wir die Technik noch während der Entwicklung des Angriffs ausführen - auf einer höheren Stufe des Trainings sogar noch bevor der Angriff überhaupt ausgeführt ist.

Eine positive Reaktion ist **konsistent** (stimmig; in sich geschlossen), wenn sie schließlich Teil unserer Persönlichkeit und eine effektive Abwehr die Regel und nicht die Ausnahme ist.

Sie ist **kraftvoll**, wenn sie genügend Ki (Kraft / Power) enthält, um den Verteidigungsvorgang von Anfang bis zum Ende zu kontrollieren. Diese Kontrolle wird offensichtlich während des fließenden Übergangs von einer Strategie zu einer anderen (wenn nötig), in der effektiven Verteidigung gegen den Angriff einer oder auch mehrerer Personen, und in der Ruhe und kontrollierten Art und Weise wie die Verteidigung, entwickelt und zu Ende geführt.

aus: Westbrook / Ratti: AIKIDO und die dynamische Sphäre, Kristkeitz Verlag

### **Widerstand als verschlüsselte Botschaft**

Wenn normalintelligente, 'normalneurotische' (nicht: 'verhaltensgestörte') Menschen sich gegen sinnvoll erscheinende Maßnahmen sträuben, dann haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. Mit anderen Worten:

**Man hat es nicht mit sachlichen Überlegungen und logischen Argumenten, sondern mit Emotionen, d. h. mit Gefühlen zu tun.**

Wo immer Gefühle beteiligt sind, ist jedoch die Verständigung erschwert. Zum einen kann es sein, dass eine angekündigte Maßnahme den Betroffenen irgendwie »nicht geheuer« vorkommt, dass sie aber selbst nicht so genau wissen, warum. Sie können deshalb auf Befragung auch keine unmittelbar einleuchtende Erklärung abgeben, sondern bringen allenfalls - um nicht »dumm« zu erscheinen - irgendwelche Verlegenheitsbegründungen vor.

Zum andern kann es sein, dass die Betroffenen durchaus konkrete Befürchtungen haben, es jedoch aus Angst, jemanden zu verletzen oder selbst in ein schiefes Licht zu geraten, peinlich finden würden, darüber zu sprechen. Auch in diesem Falle wird es auf dem Wege einer klaren Frage und einer direkten Antwort kaum gelingen, die eigentlichen Ursachen des Problems zu ermitteln.

In beiden Fällen liegt ein und dieselbe Situation vor: Die logische Verbindung zwischen

Verhalten und Aussage fehlt - die eigentliche »Botschaft« ist gleichsam verschlüsselt. Es gilt zunächst, die tiefer liegenden Gründe für das festgestellte Verhalten zu ermitteln, die geheime Botschaft zu entschlüsseln - erst dann kann das weitere Vorgehen situationsgerecht gestaltet werden.

### **Wie erkennen Sie Widerstand und Reaktanz?**

Widerstand ist nicht immer leicht zu erkennen. Klar ist in der Regel nur, dass irgend etwas »nicht stimmt«. Folgende Beispiele sind typische Anzeichen für Widerstand bei einzelnen Individuen oder kleineren Gruppen:

- Es »rollt« plötzlich nicht mehr. Die Arbeit kommt nur noch mühsam und zähflüssig voran.
- Sitzungen werden lustlos geführt. Entscheidungsprozesse geraten ins Stocken.
- Es wird geblödel; es wird endlos über nebensächliche Fragen debattiert; man gerät vom Hundertsten ins Tausendste; keiner hört dem andern zu; der »rote Faden« geht verloren.
- Es entstehen peinliche Schweigepausen. Man sieht betretene Gesichter. Auch Mitarbeiter, die sich sonst engagieren, halten sich auffallend zurück. Es herrscht allgemeine Ratlosigkeit.
- Auf klare Fragen erhält man unklare Antworten. Das eine oder andere erscheint vordergründig plausibel, aber vieles lässt sich auch bei genauem Zuhören nicht richtig »einordnen«.

Auf betrieblicher oder Organisationsebene sind folgende Phänomene typische Anzeichen für Widerstand:

- Hoher Krankenstand, hohe Fehlzeiten- und Fluktuationsraten
- Unruhe, Intrigen, Gerüchtbildung
- Papierkrieg, interner Verkehr per Memo mit ellenlangen Verteilern - Hoher Ausschuss,
- Reibungsverluste, Pannen.

Und die typischen Indizien für Widerstand:  
eine diffuse Problemlage und die Schwierigkeit, das Problem zu »orten«.

### Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin - ob Hilfsarbeiter, Sekretärin oder Führungskraft - stellt sich angesichts geplanter Veränderungen zunächst einmal folgende simple Fragen:

#### 1. »Warum und wozu das Ganze?«

- Was ist das **Ziel** dieser Maßnahme - und erscheint mir dieses Ziel plausibel?
- Sagt uns die Leitung alles, oder gibt es Ziele und Hintergründe, die uns verschwiegen werden?
- Ist die Sache wirklich wichtig, oder gäbe es dringendere Probleme, um die sich das Management vorrangig kümmern sollte?

#### 2. »Kann ich das?«

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

#### 3. »Will ich das?«

- Was bringt's mir? Ist die Tätigkeit interessant? Ist sie im betrieblichen Umfeld gut angesehen? Mit was für Leuten habe ich es da zu tun?
- Besteht das Risiko, etwas zu verlieren: einen sicheren Arbeitsplatz, Einkommensanteile, einen guten Vorgesetzten, angenehme Kolleginnen und Kollegen, interessante Karriereperspektiven?

Die *erste spontane Reaktion* auf Widerstand ist in der Regel Ungeduld, Ärger oder sogar persönliche Betroffenheit.

Die *zweite Reaktion* ist der Versuch, das Problem durch zusätzliche Erklärungen aus der Welt zu schaffen. Meist stellt sich aber bald heraus, dass dies auch nicht weiter führt. Man läuft Gefahr, sich zu wiederholen, jede weitere Erklärung wirkt nur noch wie eine persönliche Rechtfertigung. Spätestens hier wird klar, dass die Ursachen des Problems tiefer liegen müssen.

Es gibt nun nur noch eine einzige sinnvolle und weiterführende Haltung: die analytische. Jetzt muss in Ruhe mit den Betroffenen gesprochen werden - einzeln oder in kleinen Gruppen. Nur das ruhige, ohne Zeit- und Ergebnisdruck geführte Gespräch und das aufrichtige Interesse für die Situation der Betroffenen und für ihre persönlichen Meinungen können die Vertrauensbasis schaffen, die notwendig ist, damit auch heiklere Gedanken und Empfindungen geäußert werden. Es gilt, Fragen zu stellen und gut zuzuhören:

- Was ist für die Betroffenen besonders wichtig? Welches sind ihre Interessen, Bedürfnisse, Anliegen?
- Was könnte passieren, wenn man wie vorgesehen vorgehen würde? Was sollte aus Sicht der Betroffenen nach Möglichkeit verhindert werden?
- Welche Alternativen sehen die Betroffenen selbst? Wie müsste ihrer Ansicht nach vorgegangen werden, um das Problem zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen?

Solche Fragen führen schrittweise näher an die "verschlüsselte Botschaft« und damit an den Kern des Problems heran. Den gilt es zu erkennen und offen zu legen.

Er ist das eigentliche Thema, um das Sie sich bei Ihren Mitarbeitern kümmern müssen. Dieses Thema weist auf die eigentlichen Bedürfnisse, Wünsche, Absichten und Ziele hin, die hinter den vorgeschobenen Positionen, Haltungen und Verhaltensweisen liegen.

Aber das ist ein neues Thema ...