

Widerstände gegen Veränderungen abbauen

Wie Sie die Innovationskraft im Team stärken

Kennen Sie das Gefühl: Sie wollen den Ist-Zustand weiterentwickeln, Sie wollen etwas verändern und haben innovative Ideen, doch Sie scheitern an den Widerständen der Bewahrer? Wie kann ich diese Widerstände gegen Innovation und Veränderung minimieren? Oder noch besser, wie kann ich sie mir für die Entwicklung zu Nutzen machen?

Widerstände sind Hinweise auf unerfüllte Bedürfnisse

Widerstände entstehen, wenn **Bedürfnisse nicht gehört oder erfüllt** werden. Wird in einem Veränderungsvorhaben, z.B. der Umzug ins neue Büro, mein Bedürfnis nach Erhalt von etwas Bestehendem, z.B. die Mitnahme meiner Büropflanze, nicht gehört oder erfüllt, so steigt mein Widerstand gegen die Veränderung. Mein Widerstand wiederum richtet sich nicht gegen das neue Büro per se, sondern gegen das Gefühl nicht gehört bzw. ernst genommen worden zu sein. Dieses Gefühl entsteht im Kontext zu meinem unerfüllten Bedürfnis.

Widerstände in den Entscheidungsprozess integrieren

Es ist nicht das Ziel, einen Entscheidungsprozess so zu gestalten das Sie keine Widerstände mehr erleben. Das wäre wie Fahrradfahren ohne Bremse und das will niemand. **Widerstände sind nützlich**. Sie geben Auskunft über die Bedürfnisse derer die sich im Widerstand befinden. Zusätzlich weisen sie allenfalls auf blinde Flecken hin, auf Dinge oder Aspekte die bisher nur gering oder gar nicht berücksichtigt wurden.

Eine sehr wirkungsvolle Methode mit Widerständen umzugehen, ist die vom Entscheid betroffenen **Personen in den Entscheidungsprozess zu integrieren**. Mit der Methode der Widerstandsabfrage (systemisches Konsensieren) bewerten die Beteiligten ihren Widerstand gegen jede Lösungsvariante. Besonders hilfreich dabei ist, dass der Ist-Zustand als eine der zu bewerteten Alternativen angeboten wird. So integrieren Sie die «Bewahrer» nicht nur in den Entscheidungsprozess, sondern geben ihnen die Möglichkeit ihre Bedürfnisse zu äussern. Sie werden angehört und vor allem fühlen sie sich ernst genommen. Die Akzeptanz für die neue Lösung ist deutlich grösser als vorher.

Ablauf der Widerstandsabfrage

Im Vorfeld zur Widerstandsabfrage ist es wichtig, dass alle an der Abfrage beteiligten Personen Kenntnis über die einzelnen Varianten haben, über die abgefragt werden soll. Bereiten Sie nun am besten einen Flipchart vor, wonach Sie eine Tabelle wie im unten aufgeführten Beispiel abbilden. In der Horizontalen listen Sie alle Varianten auf, die zur Abfragung stehen. Vergessen Sie nicht, die Ist-Situation als eine der Varianten mit aufzulisten. In der Vertikalen listen Sie alle Namen der an der Abfrage beteiligten Personen auf.

Stellen Sie jetzt sicher, dass jede Person ihren Widerstandswert zu jeder Variante eintragen kann. Verwenden Sie idealerweise eine Skala von 0 (kein Widerstand) bis 10 (maximaler Widerstand). Es funktioniert auch mit einer Skala von 0 bis 5. Anschliessend werden die Punkte pro Variante summiert und die Variante mit den meisten Punkten, verfügt über den grössten Widerstand.

Beispiel Widerstandsabfrage:

Widerstands - Abfrage

0 = Kein Widerstand
10 = Maximaler Widerstand

	Variante 1	Variante 2	Ist
Beate	3	2	10
Mike	8	2	1
Simon	0	7	0
Jens	5	0	3
Ute	6	1	2
Hella	4	3	7
Olaf	8	0	3
Toni	0	2	4
Sandra	2	0	2
Kim	3	8	0
Summe	39	25	32

Resultat der Widerstandsabfrage

Entscheidend ist, wofür Sie die Widerstandsabfrage einsetzen möchten. Geht es beispielsweise darum, zu beurteilen welche Varianten besser sind als der Ist-Zustand, so fallen alle Varianten, welche eine höhere Punktzahl als der Ist-Zustand vorweisen, automatisch weg. Ist das Ziel eine Rangfolgenbildung, so erhalten Sie anhand der summierten Punkte eine Reihenfolge der Varianten in Bezug auf deren Widerstand.

Ebenfalls gut eignet sich die Widerstandsabfrage als Zwischenschritt im Konsent Entscheidungsverfahren. Sie finden so heraus, welche Variante als erste zum Konsent gestellt werden soll. Mehr dazu unter: [Verantwortung im Team fördern](#)

Anwendungshinweise

Beachten Sie, dass an der Widerstandsabfrage nur Personen beteiligt sind, welche im Kontext zu den Varianten und zum Entscheid stehen. **Vermeiden Sie die Beteiligung Nicht-Betroffener**, da sie die Abfrage und somit das Ergebnis verfälschen.

Weiter ist es je nach Gruppengröße oder Gruppenkonstellation empfehlenswert, die **Abfrage durch eine Moderation leiten zu lassen**. Besonders dann, wenn es sich um eine konfliktive Gruppenzusammensetzung handelt.