

Umgang mit Widerständen

Ein Praxisleitfaden für
Veränderungsagent*innen



Hinweis zur gendergerechten Sprache

Im vorliegenden Tool verwenden wir das Gendersternchen – wie beispielsweise in Mitarbeiter*innen. Damit werden alle Geschlechtsidentitäten, die jenseits, gegen und außerhalb der binären Geschlechtsordnung (Frau und Mann) leben (wollen), anerkannt und sichtbar gemacht. Durch die Nutzung von gendergerechter Sprache möchten wir wirkungsvoll an einem fortlaufenden diskriminierungskritischen Reflektions- und Handlungsprozess mitwirken.



Für wen ist das Tool?

Für alle an der Umsetzung von Diversity-Prozessen interessierten und zuständigen Beschäftigten in Organisationen (sogenannte Veränderungsagent*innen, engl. *change agents*).

Was kann das Tool?

Dieses Tool:

- gibt Impulse, wie Sie in Gesprächen konstruktiv mit Widerständen umgehen können
- erklärt welche Fragetechniken Sie in diesen Gesprächen anwenden können
- liefert Beispiel-Gespräche

Warum haben wir das Tool entwickelt?

„Man kann aber auch übertreiben!“ und „Dafür fehlt mir einfach die Zeit!“ – Widerstände gehören zu Veränderungsprozessen dazu. Mit ihnen konfrontiert zu sein und einen angemessenen Umgang zu finden, ist jedoch nicht immer ganz leicht. Die Fachstelle DOKE hat mit dem Tool „Anatomie der Widerstände in Diversity-Prozessen“ Hinweise für die Analyse von Widerständen gegeben. Aufbauend darauf liefert dieses Tool Anregungen, Impulse und Hinweise für einen konkreten und konstruktiven Umgang mit Widerständen im Gespräch.

Umgang mit Widerständen

Was kann ich tun, wenn mir Widerstände im Gespräch begegnen?

Wenn Widerstände in Interaktionen auftreten, stehen zwei wesentliche Fragen ganz am Anfang:




 **Kann ich damit umgehen?**

 **Will ich das?**

Halten Sie kurz inne und fragen Sie sich, ob Sie gerade die notwendigen Ressourcen und innere Bereitschaft haben, um mit dem Widerstand umzugehen. Das können Zeit- und Kraftressourcen sein, ebenso wie notwendiges Wissen oder Können. **Sie haben die Möglichkeit zu entscheiden, ob Sie dem Widerstand auf den Grund gehen wollen und können!** Neben einer konkreten Gesprächsabsage können Sie optional ein Gespräch auf einen anderen Zeitpunkt oder in einen ruhigeren Raum verlegen, Sie können an Kolleg*innen oder Vorgesetzte verweisen, können sich Unterstützung hinzuziehen, können sich zunächst kollegial mit Kolleg*innen beraten oder externe Beratung in Anspruch nehmen.

Was ist eigentlich das Ziel von einem solchen Gespräch?

Widerstände lassen sich nicht zwangsläufig und ohne weiteres in einem Gespräch auflösen. Allerdings können die Widerstände im Gespräch genauer unter die Lupe genommen werden. Kernfragen sind also:

-  Was steckt hinter dem Widerstand?
-  Welche Gedanken, Annahmen, Bedürfnisse oder Gefühle gehen damit einher?
-  Was wurde bisher noch nicht geäußert?

Wenn Sie im Gespräch mit Widerständen konfrontiert sind, kommt es in erster Linie darauf an, Ihrem Gegenüber ein*e Gesprächspartner*in zu sein: hören Sie zu, gehen Sie auf Ihr Gegenüber ein, fragen Sie nach.

Zum Mitnehmen






Bevor Sie das Gespräch beginnen, entspannen Sie ihre Körpersprache, nehmen Sie Augenkontakt zu Ihrem Gegenüber auf und signalisieren Sie auch nonverbal Ihre Bereitschaft.



STEP 1: Wahrnehmung spiegeln

Zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie es ernst nehmen. Teilen Sie mit, was Sie gehört oder wahrgenommen haben. Wenn geäußerte Widerstände mit Abwehr, Kleinreden, Abwerten oder Überreden beantwortet werden, verstärken sie sich in der Regel. Denn meistens stecken noch sehr viel mehr Gedanken, Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse hinter einem Widerstand, als das, was hörbar wurde. Setzen Sie also im ersten Schritt ganz konkret an dem an, was Ihnen Ihr Gegenüber sagt und spiegeln Sie es zurück:

-  Ich nehme wahr, dass Sie/du...
-  Sie sagen.../ Du sagst...
-  Sie zweifeln an.../ Du zweifelst an...

Zum Mitnehmen






Versuchen Sie das Gesagte in anderen Worten zu formulieren. Beispiele finden Sie dazu unten.



STEP 2: Wertschätzend reagieren




Teilen Sie nun wertschätzend Ihre Reaktion mit. Signalisieren Sie so Ihrem Gegenüber Akzeptanz und Bereitschaft für einen vertiefenden Austausch.

-  Das überrascht mich.
-  Das würde ich gerne noch besser verstehen.
-  Ich würde Ihre/deine Perspektive darauf gerne besser verstehen.



STEP 3: Weiterführen und Vertiefen

Nachdem Sie Ihrem Gegenüber jetzt gezeigt haben, dass Sie es ernst nehmen, können Sie die Thematik weiterführen und vertiefen. Es geht um die Frage: **Was steckt hinter dem Widerstand?** Es geht darum ein besseres Verständnis von den Motiven und Wünschen Ihres Gegenübers zu bekommen. Am besten gelingt das, indem Sie Fragen stellen. Lassen Sie sich also erzählen, worum es hier wirklich geht. (Ausführlicher zu Fragetechniken, siehe Infobox, S. 7)

-  Was braucht es aus Ihrer / deiner Sicht, um diesen Einwand aus dem Weg zu räumen?
-  Glauben Sie / Glaubst du das Team / Kollege*in XY sieht das genauso?
-  Angenommen, wir würden ...?

Vereinbarung treffen

Diese drei Schritte können Sie so lange wiederholen, bis Sie ein besseres Bild davon gewinnen konnten, was das Anliegen Ihres Gegenübers ist. Sobald Sie ausreichende Informationen haben, bedanken Sie sich bei Ihrem Gegenüber und treffen Sie eine Vereinbarung:

” *Vielen Dank, dass Sie / du mir Ihre / deine Gedanken mitgeteilt haben / hast.*

*Ich verstehe jetzt Ich nehme das mit/
Ich schicke Ihnen / dir die notwendigen Informationen.*

Ich bespreche mit der vorgesetzten Person Beteiligungsmöglichkeiten.

Was halten Sie / hältst du von diesem Vorgehen?



Reflexion

Im Anschluss an so ein Gespräch ist es hilfreich sich, wenn möglich, eine kleine Pause zu nehmen. Lassen Sie das Gespräch nochmal Revue passieren und reflektieren Sie.



Äußerungsformen von Widerständen

Aussage	STEP 1 Wahrnehmung spiegeln	STEP 2 Wertschätzend reagieren	STEP 3 Gespräch weiterführen und vertiefen
<p>Gibt es denn überhaupt Daten und Studien dazu?</p>	<p>Ich nehme wahr, dass du Zweifel hast. / Ich höre, dass du noch nicht überzeugt bist.</p>	<p>Das tut mir leid. Ich würde deine Bedenken gerne besser verstehen.</p>	<p>Stell dir vor, du hast alle Daten und Studien, die du brauchst – was würde sich für dich dann ändern?</p>
<p>Bei uns gibt es doch keine Diskriminierung!</p>	<p>Du sagst, dass du noch von keinen diskriminierenden Situationen etwas mitbekommen hast.</p>	<p>Zunächst freut es mich, dass du ohne diskriminierende Erfahrungen hier arbeiten kannst.</p>	<p>Kannst du dir vorstellen, dass es für andere Menschen in unserer Organisation anders ist?</p> <p>Nehmen wir mal an, es gibt tatsächlich bisher keine Diskriminierung bei uns, wie können wir sicher gehen, dass es so bleibt?</p>
<p>Man kann doch nicht alles gleich machen!</p>	<p>Ich habe den Eindruck, dass du Sorge vor negativen Konsequenzen hast.</p>	<p>Das würde ich gerne besser verstehen.</p>	<p>Welche Konsequenzen befürchtest du?</p> <p>Kannst du dir auch positive Effekte für dich und andere vorstellen?</p>
<p>Das haben wir früher doch auch alles nicht gebraucht!</p>	<p>Ich nehme wahr, dass es dir früher besser gefallen hat.</p>	<p>Das kann ich verstehen.</p>	<p>Was genau war besser?</p> <p>Glaubst du, dass es Personen bei uns gibt, die das anders sehen?</p> <p>Gab es schon mal Veränderungen von denen du profitiert hast?</p>



Aussage	STEP 1 Wahrnehmung spiegeln	STEP 2 Wertschätzend reagieren	STEP 3 Gespräch weiterführen und vertiefen
<p>Es gibt Wichtigeres zu tun!</p>	<p>Du sagst, du würdest Prioritäten anders setzen.</p>	<p>Ich würde deine Perspektive gerne kennenlernen.</p>	<p>Was genau findest du wichtiger?</p> <p>Was denkst du brauchen wir, um auch diesem Thema Raum zu geben?</p>
<p>Ich habe nichts dagegen ... aber ...</p>	<p>Ich höre raus, dass du noch Bedenken hast.</p>	<p>Das möchte ich gerne genauer verstehen.</p>	<p>Was müsste passieren, damit es für dich anders wird?</p> <p>Magst du erzählen, was du anstatt dessen brauchst?</p>
<p>Das geht nicht.</p>	<p>Ich habe den Eindruck, dass unser Vorhaben auf dich schwer umsetzbar wirkt.</p>	<p>Ich würde gerne verstehen, welche Unterstützung du benötigst und welchen Aspekt du genau schwierig findest.</p>	<p>Gibt es etwas, was stattdessen geht?</p> <p>Was glaubst du brauchen wir, damit es funktionieren kann?</p>
<p>Man kann auch übertreiben.</p>	<p>Ich habe den Eindruck, dass du unser Vorhaben nicht notwendig findest.</p>	<p>Das überrascht mich.</p>	<p>Was glaubst du würde Person XY dazu sagen?</p> <p>Wie können wir unser Vorhaben gestalten, dass du es angemessen findest?</p>
<p>Bei uns geht es ausschließlich um Eignung und Leistung.</p>	<p>Ich nehme wahr, dass deine Arbeit hier bisher nach Eignung und Leistung bewertet wurde.</p>	<p>Es freut mich, dass dir in der Arbeit keine Vorbehalte und diskriminierenden Situationen begegnen.</p>	<p>Was glaubst du können wir tun, damit diese Erfahrung alle Menschen machen können?</p>



Infobox zu Fragentechniken

Mit diesen Fragentechniken können Sie vertiefend auf Ihr Gegenüber eingehen.

Konkretisieren

- Was meinst du genau?
- Kannst du mir das genauer erklären
- Magst du mir ein konkretes Beispiel dazu nennen?

Häufig sind Widerstände zunächst allgemein oder unbestimmt formuliert und bieten viel Platz für Interpretationen. Um Missverständnissen/ Fehlinterpretationen vorzubeugen und das Anliegen des Gegenübers genau zu erfassen, ist es hilfreich Fragen zu stellen, mit denen das Gegenüber konkreter formulieren kann, worum es geht.

Perspektivwechsel / Zirkuläre Fragen

- Was glaubst du, würde XY dazu sagen?
- Wie denkst du würde XY diese Situation beschreiben?
- Wie glaubst du, denkt XY darüber?

Widerstände tauchen dort auf, wo Menschen stark auf ihre eigene Perspektive fokussiert sind. Mit perspektiverweiternden Fragen geht es nicht darum diese Perspektive abzuwerten, sondern weitere Perspektiven daneben zu stellen. Zirkulär gestellte Fragen können das Gegenüber dabei unterstützen, sich in andere Blickwinkel einzufühlen und sich auf diese einzulassen.

Hypothetische Fragen

- Was wäre wenn...?
- Angenommen, wir würden...?
- Stell dir vor, wir würden...?
- Was würde passen, wenn...?

Hypothetische Fragen können die Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung einer Person stärken und sie in die Lage versetzen neu über mögliche Lösungen nachzudenken. In der Fantasy ist mehr möglich und kann so eine Brücke bauen zu möglichen Lösungswegen. Anzuwenden v.a. wenn Menschen Ermutigung, Unterstützung und Motivation brauchen.



Ressourcenorientierte / Lösungsorientierte Fragen

- Was muss passieren, damit es besser wird?
- Was hat bisher funktioniert?
- Was könnte hilfreich sein?

Wenn Menschen in den Widerstand gehen, kann es damit zu tun haben, dass sie sich ihrer Möglichkeiten und Stärken nicht bewusst sind. Mit diesen Fragen bekommen Menschen die Möglichkeit sich ihrer Ressourcen bewusst zu werden. Anstatt auf Probleme und Schwierigkeiten zu fokussieren, gestatten sie auf mögliche Lösungen zu schauen

Gegenteil

- Was brauchst du anstatt dessen?
- Was möchtest du anstatt dessen?
- Du willst also nicht ..., sondern?

Es fällt Menschen sehr viel leichter zu formulieren, was sie nicht möchten, als zu formulieren, was sie möchten. Über diese Fragetechnik haben Sie die Möglichkeit die Anliegen und Bedarfe Ihres Gegenübers kennenzulernen.



Über BQN

BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz ist ein Beratungs- und Kompetenzzentrum, das Institutionen dabei unterstützt, diversitätsorientierte Organisationskulturen und -strukturen zu entwickeln. Durch systemische Beratung, Förderung von diversitäts- und rassismuskritischen Kompetenzen sowie der Vernetzung mit internen und externen Akteur*innen trägt BQN zum Abbau struktureller Diskriminierung und zur Schaffung gleichberechtigter Teilhabe in Bildung, Arbeitswelt und beim Zugang zu Dienstleistungen bei.

Mehr über die Fachstelle DOKE

Das Ziel der Fachstelle ist es, Berliner Bezirksverwaltungen und Senatsverwaltungen sowie die ihnen nachgeordneten Behörden und nichtrechtsfähigen Anstalten bei der Umsetzung ihrer dezentralen Diversity-Vorhaben zu unterstützen.

Die Fachstelle berät Behörden anlassbezogen und prozessorientiert, und unterstützt diese dabei, ihre selbstgewählten Diversity-Vorhaben umzusetzen.

Die „Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung im Land Berlin“ ist ein Projekt von BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz und wird von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung finanziert.



+49 176 849 612 98



fachstelle.doke@bqn-berlin.de



bqn-berlin.de/projekt/fachstelle-doke