



# Widerstand konstruktiv nutzen

Widerstand beruht auf Unsicherheit, fehlender Beteiligung, unklarer Kommunikation, Überforderung oder nicht ausreichend berücksichtigter Praxiserfahrungen. Genau darin liegt seine Chance: Widerstand zeigt oft, wo ein Veränderungsvorhaben nachgeschärft werden muss.

Foto: Adobe Stock / inst\_photos

## DAS PROBLEM

Veränderungen sind Alltag in stationären Pflegeeinrichtungen, stoßen jedoch häufig auf Widerstand. Neue digitale Prozesse, die generalistische Ausbildung, internationale Teams und veränderte Erwartungen junger Generationen treffen auf Fachkräftemangel, hohen Arbeitsdruck und knappe Ressourcen. Widerstand wird dabei oft als Störung gesehen – dabei weist er auf Überlastung, Unsicherheit und fehlende Passung der Maßnahmen hin. Ignoriert man ihn, scheitern Veränderungen.

## DIE LÖSUNG

Widerstand gehört zu jedem Veränderungsprozess dazu – gerade in stationären Pflegeeinrichtungen, in denen parallel viele Themen bearbeitet werden müssen. Entscheidend ist nicht, ob Widerstand entsteht, sondern wie Führung damit umgeht. Wird Widerstand als Störung gesehen, verhärtet er sich. Wird er als Hinweis verstanden und damit aus einer positiven Haltung heraus für das Gegenüber, entsteht daraus Orientierung und gemeinsame Entwicklung zu Lösungen wird möglich. Widerstand zeigt meist drei Dinge:

- Mitarbeitende verstehen den Sinn nicht,
- sie sehen persönliche Nachteile oder
- sie trauen sich die Umsetzung nicht zu.

Führung hat hier eine klare Aufgabe: erklären, einordnen und unterstützen. Veränderung

gelingt nur, wenn Kopf, Bauch und Hand zusammenkommen – also, wenn Menschen verstehen, warum etwas nötig ist, sich emotional damit verbinden können und die Fähigkeiten haben, es umzusetzen.

## Die guten Gründe des Widerstands anerkennen

Für die Praxis bedeutet das: Führung sollte Widerstand aktiv suchen, nicht vermeiden. Wer früh fragt „Was macht Ihnen daran Sorgen?“ oder „Was könnte hier schwierig werden?“, bekommt wertvolle Hinweise, bevor sich Frust festsetzt, der sich in Aggression oder Schweigen zeigen kann.

Wichtig ist, nicht sofort zu überzeugen und Lösungen anzubieten, sondern zuerst zu verstehen. Allein das reduziert oft bereits die

Spannung, da ein Raum für ehrliches Interesse eingeräumt wird. Dieser Raum gibt Sicherheit und ermöglicht dem Mitarbeitenden sich zu öffnen.

Ein zweiter Hebel ist Klarheit. Viele Widerstände entstehen nicht aus Ablehnung, sondern aus Unklarheit. Mitarbeitende brauchen Antworten auf einfache Fragen: Was genau ändert sich? Was bleibt gleich? Was bedeutet das für mich konkret im Alltag? Führung muss hier Orientierung geben – auch dann, wenn noch nicht alles entschieden ist. Transparenz schafft Vertrauen, gerade bei Unsicherheit.

Echte Beteiligung ist der dritte Hebel, um Widerstand aufzulösen. Veränderungen, die über die Köpfe hinweg entschieden werden, erzeugen automatisch Widerstand. Werden Mitarbeitende dagegen einbezogen, verändert sich die Haltung. Sie geht von „Betroffenen“ zu „Mitgestaltenden“. Das heißt nicht, dass alles verhandelbar ist. Durch dieses Angebot wird möglich, dass der Weg in der Veränderung gemeinsam gestaltet werden kann. Dies zahlt auf aktive Mitarbeiterbindung in Teams und in intrinsische Motivation ein. In diesem sicheren, beteiligten Prozess der Akteure wird Kreativität möglich und Resilienz gestärkt.

### **Widerstand als wichtigen Indikator nutzen**

Wenn Führung weiß, dass Widerstand normal ist, kann sie strategischer vorgehen. Statt erst zu reagieren, wird Widerstand eingeplant. Konkret heißt das: frühzeitig Schlüsselpersonen einbinden, unterschiedliche Perspektiven bewusst einholen und kritische Stimmen gezielt nutzen, um das Vorhaben zu schärfen. Teams können beispielsweise gemeinsam überlegen: „Was könnte dieses Projekt zum Scheitern bringen?“ Die Antworten sind oft sehr konkret – und genau darin liegt der Nutzen.

## **Transparenz schafft Vertrauen, gerade bei Unsicherheit.**

Führung hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Während früher stärker gesteuert und kontrolliert wurde (Theorie X), geht es heute zunehmend darum, Verantwortung zu teilen und Vertrauen zu geben (Theorie Y). Mitarbeitende erwarten Beteiligung, Sinn und Entwicklungsmöglichkei-

### **DER RAT FÜR DIE PRAXIS**

- Widerstand aktiv ansprechen – nachfragen statt interpretieren.
- Transparenz für die guten Gründe der Veränderungen geben, so dass Sinn und Ziel klar vermittelt werden können.
- Frühzeitige Einbindung senkt Widerstand. Durch die Vielfalt der Themen ist es hilfreich, die Vielfalt der Mitarbeitenden zu nutzen und mit einzubeziehen – mit klaren Aufgaben, Themenfeldern und Grenzen.
- Vor jeder Maßnahme braucht es Verstehen. Emotionen ernst nehmen – sie sind sehr hilfreiche Hinweisgeber für unerfüllte Bedürfnisse.
- Führung muss Ziel und Weg erklären. Orientierung geben im Alltag durch Klärung der nächsten Schritte. Veränderungen in kleinen Etappen planen. Erfolge sichtbar machen.

ten. Konzepte wie New Work, psychologische Sicherheit oder Servant Leadership greifen genau das auf.

Das bedeutet für die Pflegepraxis: Führung gibt nicht mehr nur vor, sondern schafft Rahmen. Sie sorgt für Klarheit, setzt Grenzen und ermöglicht gleichzeitig Selbstorganisation. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung, wenn sie sich ernst genommen fühlen und Einfluss erleben. Ansätze wie Super Leadership oder Plural Leadership beschreiben genau diese Entwicklung: Führung verteilt sich stärker im Team.

### **Die Führungskraft als Unterstützer und Ermöglicher**

In einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt reicht es nicht mehr, Veränderungen „durchzusetzen“. Führung muss Orientierung geben und gleichzeitig Raum lassen. Mitarbeitende wollen verstehen, warum sie etwas tun, und wie es zu ihren Werten passt. Wenn dieser Sinn fehlt, entsteht Widerstand. Wenn er klar ist, entsteht Energie.

Widerstand ist damit kein Hindernis, sondern ein Frühwarnsystem. Er zeigt, wo etwas noch nicht passt – in der Kommunikation, in der Planung oder in der Umsetzung. Führung, die das erkennt und anerkennt, kann gezielter handeln. Sie hört zu, klärt, beteiligt und unterstützt. Genau darin liegt der Unterschied zwischen Veränderung, die umgesetzt wird, und Veränderung, die wirkt. ■



Foto: Maiwald

**Marie-Luise Schmitz,**  
systemische Team-,  
und Organisations-  
entwicklerin, Media-  
torin, Gelnhausen  
**Info:** [www.schmitz-changeconsult.com](http://www.schmitz-changeconsult.com)