

... „nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung“ ...

**Allgemeine Symptome für Widerstand:**

	<b>verbal</b> (reden)	<b>non-verbal</b> (Verhalten)
<b>aktiv</b> (Angriff)	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gegenargumentation</i></li> <li>• <i>Vorwürfe</i></li> <li>• <i>Drohungen</i></li> <li>• <i>Polemik</i></li> <li>• <i>Sturer Formalismus</i></li> <li>• ...</li> </ul>	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Unruhe</i></li> <li>• <i>Streit</i></li> <li>• <i>Intrigen</i></li> <li>• <i>Gerüchte</i></li> <li>• <i>Cliquenbildung</i></li> <li>• ...</li> </ul>
<b>passiv</b> (Flucht)	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Schweigen</i></li> <li>• <i>Bagatellisieren</i></li> <li>• <i>Blödeln</i></li> <li>• <i>Ins Lächerliche ziehen</i></li> <li>• <i>Unwichtiges debattieren</i></li> <li>• ...</li> </ul>	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Unaufmerksamkeit</i></li> <li>• <i>Müdigkeit</i></li> <li>• <i>Fernbleiben</i></li> <li>• <i>Innere Emigration</i></li> <li>• <i>Krankheit</i></li> <li>• ...</li> </ul>

(Quelle: (Doppler/Lautenburg 1995, S. 80)

**Widerstand ist Energie:**

... Vielfach scheint es, dass Widerstand gegen als sinnvoll erachtete Innovation (aus der Sicht der Vorschlagenden) abqualifiziert und >>in die Ecke gestellt<< wird; die widerständigen Personen werden möglicherweise noch als faul und uneinsichtig diffamiert. In diese mentalen >>Defizitmodell<< ist es dann nur konsequent, die Widerstände herunterzuspielen, so zu tun, als gebe es sie nicht, oder sie schlichtweg zu unterdrücken. Eine deutlich andere Bewertung erfährt der Widerstand, wenn man ihn >>positiv<< als Signal sieht, das auf neuralgische Punkte in einem Veränderungsprozess wie der Schulprogrammentwicklung hinweist. Mit diesem Perspektivwechsel ist bereits der wichtigste Schritt zum konstruktiven Umgang mit Widerstand getan: Opposition wird dann nicht als etwas begriffen, das einfach dagegen sein bedeutet, sondern als etwas, das auf Energien hinweist, die die Veränderung beeinflussen wollen. Mit Widerstand bewusst umgehen heißt dann, diese Energien für die gemeinsame Gestaltung der Innovation nutzbar zu machen.

**Erste Regel: Offensive Information, offene Kommunikation**

„... wichtig scheint daher zunächst zu sein, auch beim Umgang mit Opposition – wie bei anderen sozialpsychologischen Phänomenen – die Inhalts- und Beziehungsebene im Blick zu haben.“

**Zweite Regel: den Widerstand ernst nehmen**

„... sollte Widerstand als eine Art Frühwarnsystem verstanden werden. ...“  
 „Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.“

**Dritte Regel: Die Energie aufnehmen**

„... dem Widerstand auch Raum zur Artikulation geben ...“ (aber nicht die Bühne überlassen!-)

**Vierte Regel: Entwicklung einer Vertrauenskultur**

„Eine Vertrauenskultur ist sicherlich ein fruchtbarer Nährboden gemeinsamer Schulprogrammentwicklung als eine Misstrauenskultur.“  
 „Für das schulische Betriebsklima ist der Führungsstil der Schulleitung ein entscheidender Faktor. Wird hier eher dialogisch mit Vertrauensvorschluss und Fehlertoleranz geführt oder wird – ganz im Sinne eines erstarrten Systems – ein misstrauisches Kontrolldenken praktiziert, das Fehler streng sanktioniert...“  
 „...ermuntern Schulleitungen daher mit Recht ihre Kollegen zur Schatzsuche statt zur Defizitfahndung.“

(aus: Doppler/Lautenburg1995 und Philipp/Rolff, 2004)