

Das Retter Paradox: Warum Firmen für Transformationsprojekte externe Hilfe holen und sich dann damit so schwer tun.

Der Moment der Erlösung

Es beginnt fast immer gleich: Ein Unternehmen steckt fest. Die Projekte laufen aus dem Ruder, Deadlines werden chronisch verfehlt, und in Meetings werden dieselben Probleme im Managementkreis immer wieder besprochen, ohne dass sich wirklich etwas ändert. Die Führungsebene spürt den Druck, das Team ist frustriert, und alle sehnen sich nach einer Lösung.

Dann kommt der Berater. Oder die neue Führungskraft. Oder der externe Coach. Der Interim Manager. Der ersehnte Heilsbringer. Jemand mit Reputation, klarem Blick und dem Versprechen, Ordnung ins Chaos zu bringen. Die ersten Wochen verlaufen euphorisch: endlich wird zugehört, endlich werden Probleme klar benannt, endlich gibt es einen Plan.

Doch kaum beginnt die eigentliche Arbeit, kaum werden neue Strukturen eingeführt, klare Verantwortlichkeiten definiert und Accountability-Mechanismen etabliert, kippt die Stimmung. Aus Begeisterung wird teilweise Unbehagen. Aus Hoffnung wird bei manchen Managern Widerstand.

Die gleichen Menschen, die die Veränderung so herbeigesehnt haben, beginnen zu murren: "Das passt nicht zu unserer Kultur." "Der versteht uns nicht." „Was soll das denn jetzt?“



Die tieferen Mechanismen des Widerstands

1. Die Retterfantasie und ihr unvermeidlicher Zusammenbruch

Was Organisationen in Krisenzeiten suchen, ist nicht nur Kompetenz, es ist emotionale Entlastung. Der Organisationspsychologe **Manfred Kets de Vries** beschreibt dies als "Retter-Dynamik": Teams projizieren ihre unerfüllten Bedürfnisse nach Sicherheit, Klarheit und

Führung auf die externe Person. In diesem Moment ist der Berater nicht einfach ein Dienstleister: er wird zum **Symbol der Hoffnung**.

Doch diese Projektion ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Denn sobald der "Retter" beginnt, echte Veränderungen durchzusetzen, sobald er nicht mehr tröstet, sondern fordert, **kollabiert** oft die Fantasie.

Aus dem erhofften Beschützer wird eine Autoritätsfigur. Und Autorität, selbst wohlwollende Autorität, löst Ambivalenz aus: Wir sehnen uns nach ihr und wehren uns zugleich gegen sie.

Der Kern des Problems: Die Organisation will nicht primär Disziplin, sie will emotionale Entlastung. Wenn der Berater stattdessen Disziplin bringt, fühlt es sich wie ein Vertrauensbruch an.

2. Der gebrochene psychologische Vertrag

Denise Rousseau hat in ihrer Forschung zu psychologischen Verträgen gezeigt, dass das, was Teams bindet, selten in Stellenbeschreibungen steht. Es sind die impliziten Erwartungen, die unausgesprochenen Abmachungen darüber, wie wir miteinander arbeiten und was wir voneinander erwarten.

Wenn ein Berater kommt, lautet der implizite Vertrag aus Sicht des Teams oft: "Du wirst unser Leben leichter machen." Wenn stattdessen das Leben strukturierter, nachvollziehbarer und verbindlicher wird, wenn plötzlich klar dokumentiert werden muss, wer wofür verantwortlich ist und welche Ziele erreicht werden sollen, fühlt sich das wie ein Vertragsbruch an.

Interessanterweise wird dieser Vertrag nie explizit verhandelt. Beide Seiten gehen von unterschiedlichen Prämissen aus: Das Team erwartet Erleichterung, der Berater plant

Strukturierung. Der Konflikt ist programmiert, bevor die erste Maßnahme umgesetzt wird.

3. Die Bedrohung von Autonomie und Identität

Die Selbstbestimmungstheorie von **Deci und Ryan** zeigt: Autonomie gehört zu den fundamentalsten psychologischen Bedürfnissen.

Wenn Menschen das Gefühl haben, ihre Wahlfreiheit zu verlieren, reagieren sie mit Reaktanz – einem motivationalen Drang, die verlorene Freiheit wiederherzustellen.

Disziplin wird häufig als Einschränkung von Autonomie erlebt, selbst wenn sie objektiv die Handlungsfähigkeit erhöht. Ein standardisierter Prozess mag effizienter sein, aber er fühlt sich an wie eine Einschränkung der eigenen Gestaltungsfreiheit.

Hinzu kommt die identitäre Dimension: Die Botschaft "Wir brauchen mehr Disziplin" impliziert "Ihr wart bisher nicht professionell genug." Selbst wenn dies sachlich richtig sein mag, wird es emotional als Kränkung erlebt.

Ein entscheidender Punkt wird oft übersehen: Widerstand richtet sich nicht gegen die Disziplin als solche, sondern gegen das Gefühl, fremdbestimmt zu sein. Teams wehren sich nicht gegen Struktur, sie wehren sich dagegen, dass jemand anderes diese Struktur auferlegt.

4. Systemische Homöostase: Das System verteidigt sich selbst

Aus systempsychodynamischer Perspektive funktionieren Teams wie emotionale Ökosysteme. **Selbst dysfunktionale Systeme streben nach Stabilität.** Die informellen Normen, unausgesprochenen Allianzen und eingeübten Routinen wirken wie Stabilisatoren, und jede externe Störung, selbst wenn sie im Namen der Verbesserung erfolgt, wird vom System instinktiv abgewehrt.

Das erklärt, warum Widerstand oft dort am stärksten ist, wo die Dysfunktion am größten war. **Die alten Muster mögen ineffizient gewesen sein, aber sie waren vertraut.** Sie haben emotionale Sicherheit geboten, soziale Verbindungen stabilisiert und eine gemeinsame Identität gestiftet. Der Preis war Ineffizienz. Der Gewinn war Vorhersehbarkeit.

Wenn der Berater diese Muster aufbricht, verteidigt das System nicht einfach "die Art, wie wir die Dinge tun", es verteidigt seine emotionale Kohärenz. Die Ablehnung der neuen Disziplin ist keine irrationale Trotzreaktion. Sie ist der Versuch des Systems, seine Identität zu bewahren.

5. Die Ambivalenz gegenüber Autorität

Wilfred Bions Arbeit über Gruppendynamik beschreibt ein faszinierendes Phänomen: Teams oszillieren unbewusst zwischen Abhängigkeit und Rebellion. Zunächst projizieren sie auf die Führungsperson die Erwartung, Sicherheit und Orientierung zu geben. Doch sobald diese Person beginnt, echte Autorität auszuüben, sobald sie nicht nur berät, sondern entscheidet und durchsetzt, schlägt Abhängigkeit in Ressentiment um.

Dies erklärt die typische Entwicklung: Anfangs heißt es "Endlich jemand, der hier aufräumt!", wenige Wochen später "Die Person ist viel zu kontrollierend."

Beide Aussagen richten sich an dieselbe Person, die dasselbe tut. Was sich geändert hat, ist nicht das Verhalten des Beraters, sondern die emotionale Beziehung des Teams zu ihm.

Autorität ist immer ambivalent. Wir brauchen sie, um Ordnung zu schaffen, und wir fürchten sie, weil sie uns einschränkt. Diese Ambivalenz ist nicht auflösbar. Sie ist Teil der menschlichen Erfahrung in Organisationen.

Was das für Berater und Change-Leader bedeutet

Die gute Nachricht: Widerstand ist kein Zeichen des Scheiterns. Er ist ein Indikator dafür, dass echte Veränderung stattfindet. Die Frage ist nicht, ob Widerstand auftritt – die Frage ist, wie man damit umgeht.

Strategie 1: Den Backlash antizipieren und normalisieren

Effektive Berater thematisieren von Anfang an, dass es eine Phase der Ernüchterung geben wird. Sie sagen explizit: "In etwa vier Wochen wird es eine Phase geben, in der viele von Ihnen zweifeln werden, ob dieser Weg richtig ist. Das ist normal. Das gehört dazu."

Indem sie den Widerstand vorhersagen, nehmen sie ihm einen Teil seiner Kraft. Menschen können besser mit Unbehagen umgehen, wenn sie wissen, dass es erwartet wird und vorübergeht.

Strategie 2: Psychologische Bedürfnisse adressieren - Autonomie erhalten

Der größte Fehler vieler Berater: Sie implementieren Lösungen, statt Fähigkeiten aufzubauen. Sie definieren Prozesse, statt das Team einzubinden. Dadurch wird Autonomie nicht gestärkt, sondern geschwächt.

Eine bessere Strategie: Das Team in die Gestaltung der Disziplin einbeziehen. Nicht fragen "Sollen wir einen neuen Prozess einführen?", sondern: "Welche Elemente eines Prozesses würden Ihnen helfen, effizienter zu arbeiten?" Nicht sagen "Ab jetzt gibt es Weekly Reviews", sondern: "Wie könnten wir sicherstellen, dass wir regelmäßig reflektieren, ohne dass es sich wie Kontrolle anfühlt?"

Entscheidend ist: Menschen akzeptieren Disziplin deutlich besser, wenn sie das Gefühl haben, sie mitgestaltet zu haben, selbst wenn das Endergebnis strukturell dasselbe ist.

Strategie 3: Den unausgesprochenen Vertrag explizit machen

Eine einfache, aber machtvolle Intervention: In den ersten Gesprächen explizit klären, was "Disziplin" konkret bedeutet und welche Trade-offs sie mit sich bringt.

Effektive Berater sagen nicht einfach "Wir werden hier Struktur reinbringen", sondern:

"Lassen Sie uns gemeinsam definieren: Was meinen wir mit Disziplin? Was soll besser werden? Was könnte dadurch schwieriger werden? Welche Freiheiten behalten wir, welche geben wir auf?"

Indem sie die Ambivalenz offen ansprechen, verhindern sie, dass sie später explosiv wird.

Strategie 4: Die Retterrolle ablehnen

Einer der schwierigsten Schritte für Berater: **Die Projektion aktiv zurückweisen.** Das bedeutet nicht, unhöflich zu sein, es bedeutet, klar zu kommunizieren: "Ich bin nicht hier, um Ihre Probleme zu lösen. Ich bin hier, um Ihnen zu helfen, selbst besser lösen zu können."

Das klingt subtil, hat aber enorme Wirkung. Es verschiebt die Dynamik von "Der Experte rettet uns" zu "Wir bauen gemeinsam Fähigkeiten auf." Dadurch wird der spätere Backlash abgeschwächt, denn wenn der Berater nie als Retter akzeptiert wurde, kann er auch nicht als gescheiterter Retter enttäuschen.

Strategie 5: Raum für Unbehagen schaffen

Veränderung ist emotional anstrengend. Widerstand ist oft nichts anderes als unausgedrückte Angst, Frustration oder Überforderung. Wenn diese Gefühle keinen Raum haben, werden sie zu Sabotage.

Effektive Change-Leader schaffen bewusst Formate, in denen Zweifel geäußert werden dürfen: Retrospektiven, Feedback-Runden,

offene Fragerunden. Nicht um die Veränderung zurückzunehmen, sondern um die emotionale Realität anzuerkennen.

Eine einfache Frage kann Wunder wirken: "Was macht Ihnen an dieser neuen Struktur am meisten Sorgen?" Allein die Tatsache, dass die Frage gestellt wird, reduziert den Widerstand.

Das Paradox der Disziplin

Die Ironie ist tiefgreifend: Genau die Struktur und Verbindlichkeit, nach der Teams sich sehnen, sind oft das, wogegen sie sich später am stärksten wehren. Doch dieses Paradox ist kein Beweis dafür, dass Transformation unmöglich ist, es ist der Beweis dafür, dass sie real ist.

Echte Veränderung stört immer das emotionale Gleichgewicht. Sie fordert uns heraus, alte Identitäten loszulassen und neue Unsicherheiten auszuhalten. Wenn Teams über die Schmerzen der Disziplin klagen, bedeutet das oft: Sie konfrontieren endlich das, was sie vorher vermieden haben.

Die Frage ist nicht, ob Widerstand kommt. Die Frage ist, ob wir bereit sind, ihn als Teil des Prozesses zu akzeptieren – und ob wir die Reife haben, nicht bei den ersten Beschwerden zurückzuweichen.

Denn letztlich geht es nicht darum, ob die Disziplin schmerzhaft ist. Es geht darum, ob der Schmerz des Wandels erträglicher ist als der Schmerz des Stillstands.

Und meistens ist er das.

Literatur

Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. Tavistock Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Springer.

Hirschhorn, L. (1990). The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life. MIT Press.

Kets de Vries, M. F. R. (2006). The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. Financial Times Prentice Hall.

Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (Eds.). (1994). The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services. Routledge.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Sage Publications.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com

Wenn Ihnen dieser Artikel gefallen hat, Sie ähnliche Situationen kennen oder einfach Lust auf einen guten Austausch haben: Lassen Sie ein Like auf LinkedIn da, kommentieren Sie, oder kontaktieren Sie mich direkt!