

Den Widerstand ins Positive kehren

Management Vom produktiven Umgang mit Opposition oder wie sich Führungskräfte und Mitarbeitende einbringen können.

ERIK NAGEL

Widerstand gegen Veränderungen in einem Unternehmen wird von vielen Führungskräften häufig zu wenig ernst genommen und als negative Begleiterscheinung taxiert. Wer sich jedoch die Zeit nimmt, die Ursache des Widerstands zu ergründen, packt die Chance, die Gegenwehr als potenziell produktives Element für die Unternehmensentwicklung zu nutzen.

«Kann es nicht auch mal ohne störende Nebengeräusche gehen?» So oder ähnlich mag die eine oder andere Führungskraft denken, wenn sich Widerstand gegen Veränderungen äussert. Dabei kann Widerstand viele Formen annehmen: Einzelne Mitarbeitende wehren sich lauthals in einer Betriebsversammlung gegen Managemententscheidungen, eine Gruppe boykottiert die Umsetzung von Beschlüssen oder eine neue Führungskraft wird von den Mitarbeitenden abgelehnt.

Es gibt aber auch subtilere Formen von Widerstand. Die Geschäftsleitung führt ein neues Ablagesystem ein, intern A-P-DOK genannt. Dieses Tool greift in die individuelle Arbeitsorganisation der Mitarbeitenden ein, die wiederum keinen Zugewinn an Ordnung erkennen – im Gegenteil. Der Witz macht die Runde: «Ich finde am Morgen meine Kleider nicht mehr, weil ich sie daheim nach A-P-DOK eingeordnet habe.»

Begriff ist negativ besetzt

Widerstand steht für den beschwerlichen Teil von Organisation und Führung. Der Begriff ist häufig und leider per se negativ besetzt. Jenen, die Widerstand leisten, wird schnell unterstellt, dass sie Sinn und Zweck der Veränderung nicht richtig verstanden haben oder nicht verstehen wollen und sich illoyal verhalten. Oder es wird davon ausgegangen, dass Widerstand Ausdruck davon ist, dass der Mensch grundsätzlich Veränderung scheut, und man bedient sich der Faustregel, dass sowieso immer ein Drittel dagegen ist.

Viele Führungskräfte setzen sich nicht im Detail damit auseinander, weshalb sich Mitarbeitende wehren, sondern bedienen sich vorschneller Schlüsse. Diese erweisen denen, die sie ziehen, einen Dienst. Widerstand verliert seine Dramatik, weil er normal ist – und weil er normal ist, muss man sich auch nicht damit auseinandersetzen. Diese Sichtweise dient der eigenen Optik: «Da ich ja rational argumentiere und die Widerständler irrational sind, bin ich im Recht.» Der Organisation wird damit ein Bärendienst erwiesen.

Doch wie soll Widerstand begegnet werden? Ihn einfach positiv zu sehen, führt ebenso auf den Holzweg. Widerstand ist nicht einfach positiv oder gerechtfertigt, aber er gehört zum Führungsalltag. So ist anzuerkennen, dass Führungskräfte gefordert sind, einen produktiven Umgang mit Widerstand zu finden, weil auch sie Verursacher von Widerstand sein können. Es ist nicht verwunderlich, dass Widerstand entsteht, wenn über die Köpfe von Menschen hinweg entschieden wird – verwunderlich ist hingegen vielmehr, dass sich die Führung darüber wundert, dass Widerstand geleistet wird.

Bei einem produktiven Umgang mit Widerstand geht es zuerst einmal darum, die Situation genau zu erfassen.

Bei einem produktiven Umgang mit Widerstand geht es zuerst einmal darum, die Situation genau zu erfassen. Führungskräfte müssen ein authentisches Interesse daran haben, zu erfahren, weshalb die Gegenpartei die Veränderungsmassnahmen ablehnt. Dabei zeigt sich beispielsweise, dass ein Manager aus der mittleren Führungsebene, der anfänglich positiv auf eine Zentralisierung seiner Organisation reagierte, plötzlich Opposition betreibt. Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass er weiterhin von der Veränderung überzeugt ist, indes meint, dass

das Management nicht ausreichend Unterstützung bietet. Deswegen verweist er gut hörbar auf Gefahren des «Mammutprojekts».

Neue Führungsprinzipien

Je genauer hingeschaut wird, desto weniger schematisch und stereotyp fällt die Beurteilung der Situation aus. Daraus lassen sich folgende vier neue Führungsprinzipien mit Widerstand ableiten:

- **Recht auf Widerspruch:** Widerstand entsteht häufig, weil er als Störfaktor gesehen wird. Hier bedarf es eines grundsätzlich neuen Verständnisses. Im Unternehmen sollte das Kulturmerkmal «Recht auf Widerspruch» gelten. Denn das erfolgsrelevante Wissen ist in heutigen Organisationen nicht einfach an der Spitze angesiedelt, sondern breit in der Organisation verteilt. Erst mit dem Recht auf Widerspruch kann dieses Wissen zur Entfaltung kommen.

- **Lernen:** Vorschnelle Schlüsse bieten der Führung das Gefühl der Sicherheit. Personen oder Gruppen werden stereotyp behandelt und abgewertet. Es bedarf einer Lernkultur in Unternehmen, also der Einsicht, dass die eigene Perspektive und Meinung nicht die allein selig machende ist – und dass es andere Meinungen, aber auch Differenzen braucht, um erfolgreich zu sein.

- **Engagement:** Die Führungskraft sollte sich als Teil dessen sehen, was sich vor ihren Augen abspielt. Sie sollte sich nicht als analytische Diagnostikerin aus der Ferne betrachten, sondern erkunden, ob und wie sie selber dazu beigetragen hat.

- **Würde:** Bei Veränderungen, aber auch in alltäglichen Führungsprozessen kommt es immer wieder vor, dass die Würde anderer Menschen verletzt wird. Dies passiert, wenn die Selbstbestimmung unangemessen (stark) eingeschränkt wird. Die Führung sollte den Mitarbeitenden die Rolle als Täter einräumen – und nicht diejenige als Opfer – und sie in geeigneter Form an Entwicklungen und Entscheidungen beteiligen.

Widerstand entsteht nicht zwingenderweise. Die Führung muss darauf hinarbeiten, den durch die Führung selbst unnötigerweise hervorgerufenen Widerstand zu vermeiden. Und wenn Widerstand auftaucht, sollte die Führung möglichst umsichtig damit umgehen. Erst dann wird Widerstand nicht mehr zum Schreckgespenst, sondern zu einem potenziell produktiven Element für die Unternehmensentwicklung.

Erik Nagel, Vizedirektor Departement Wirtschaft, Ressortleiter Weiterbildung, Co-Leiter Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR und Dozent Executive MBA Luzern, Hochschule Luzern HSLU.



Rang 12: Die Winterthurer Bibliotheken mit einem Medienangebot von 1190 437.

BUCHTIPP

«Glücksfall Widerstand»

Inhalt Eine unvermittelt geäusserte Forderung, eine scharfzüngige oder gar zynische Bemerkung oder eine von langer Hand geplante Intrige – Widerstand kommt im Arbeitsalltag in vielen Formen daher. Führungskräfte berichten in Erik Nagels neuem, 192-seitigen Buch, in welchen konkreten Situationen sie Widerstand erlebt, empfunden oder geleistet haben.



«Glücksfall Widerstand: Vom produktiven Umgang mit ganz normalen Ausnahmen», Erik Nagel, Versus Verlag, rund 35 Franken.

ANZEIGE

swiss

business

school

SBS

JOIN OUR MBA PROGRAMS:

- Full-Time MBA
- Flex MBA
- Online MBA
- Executive MBA
- MSc in International Business

CONTACT SBS

SBS Swiss Business School

Balz-Zimmermannstrasse 34-38

8302 Kloten-Zurich, Switzerland

Phone: +41 44 880 00 88

E-Mail: info@sbs.edu

SCHEDULE A PERSONAL APPOINTMENT WITHOUT ANY OBLIGATION ON THE PHONE, SKYPE, OR VISIT US ON CAMPUS

IACBE

ACCREDITED

ACBSP

ACCREDITED

EDUQUA

CERTIFIED