

Ein scharfer Wind weht

Wir alle kämpfen mit Widerstand. Mal mehr, mal weniger. Kann man den guten Umgang mit Widerstand im Unternehmen lernen? Es wäre ein Gewinn für das Handwerk jeder Führungs- und Fachperson. Erik Nagel von der Hochschule Luzern hat darüber ein Buch geschrieben.

Widerstand kann viele Formen annehmen: Mitarbeitende und Führungskräfte widersetzen sich den Entscheidungen des Managements und boykottieren deren Umsetzung. Eine neue Führungsperson wird abgelehnt, Mitarbeitende erscheinen zu spät zu Sitzungen oder treten in einen Streik. Widerstand wird als belastend empfunden. Jenen, die Widerstand leisten, wird häufig unterstellt, dass sie nicht begriffen hätten, worum es geht. Oder ihnen wird vorgeworfen, sie verhielten sich illoyal. Und rasch begnügen sich Führungskräfte mit einfachen Erklärungen: Der Mensch an sich möge keine Veränderung, Organisationen seien einfach träge. Damit wird Widerstand etwas Normales, und taucht ohne das Zutun der Führung auf. Die Folge ist, dass sich die Führung nicht mit den Ursachen des Widerstands auseinandersetzt. Besser ist deshalb, bei Widerstand genau hinzuschauen.

Situation erfassen

Widerstand ist weder positiv noch negativ. Er gehört zum Organisations- und Führungsalltag. Führungskräfte sind gefordert, die Hintergründe von Widerstand zu verstehen. Die Ursache nur bei den anderen zu suchen, greift zu kurz. Es ist nicht erstaunlich, dass Widerstand entsteht, wenn über die Köpfe von Mitarbeitenden hinwegentschieden wird. Erstaunlich ist dann vielmehr, wenn sich die Führung darüber wundert, dass Opposition geleistet wird.

Ein produktiver Umgang mit Widerstand bedeutet, dass Führungskräfte versuchen, die Situation zu erfassen. Dabei müssen sie ehrlich daran interessiert sein, zu erfahren, weshalb sich andere einem Vorschlag oder einer Veränderung widersetzen. Wer genau hinschaut und gut zuhört statt pauschal urteilt, hat die Chance, die eigentlichen Gründe der Opposition zu erfahren. So zeigt sich zum Beispiel, dass sich die Mitarbeitenden nicht grundsätzlich gegen ein neues Controlling-Tool stemmen; sie sind aber der Auffassung, dass die im Tool definierten Messgrößen falsche Anreize setzen und dazu führen, dass die Kooperationskultur im Unternehmen geschwächt wird. Die Kenntnis dieser Befürchtungen und Vorbehalte gibt dem Management die Möglichkeit, darauf zu reagieren und Anpassungen vorzu-

nehmen. Daraus lassen sich vier Führungsprinzipien für den produktiven Umgang mit Widerstand ableiten:

1. **Recht auf Widerspruch:** Es sollte eine Unternehmenskultur angestrebt werden, in der das Recht auf Widerspruch gilt. Heutige Organisationen sind auf Widerspruch ihrer Mitarbeitenden angewiesen, wenn sie zu weitsichtigen Entscheidungen gelangen wollen. Erst mit dem Recht auf Widerspruch kann das breite und auf die Mitarbeitenden verteilte Wissen in der Unternehmung genutzt werden.
2. **Lernen:** Vorschneelle Schlüsse haben zur Folge, dass Personen oder Gruppen abgewertet werden. Eine Lernkultur führt dazu, dass die Akteure im Unternehmen nicht mehr davon ausgehen, dass die eigene Meinung die einzig richtige ist, sondern dass es sich lohnt, die Perspektive zu wechseln.
3. **Engagement:** Führungskräfte sollten sich als Menschen verstehen, die sich mitten im «Getümmel der Organisation» bewegen. Mitarbeitende wollen erkennen, wofür Führungskräfte stehen und wofür sie sich einsetzen. Das Management sollte sich mit den Menschen in der Unternehmung aktiv auseinandersetzen. Führungspersonen sollten sich zudem als fehlbar verstehen, sich hinterfragen und Fehler eingestehen können.
4. **Würde:** In Veränderungsprozessen, aber auch in der alltäglichen Führung kommt es vor, dass die Würde anderer Menschen verletzt wird. Dies passiert beispielsweise dann, wenn Mitarbeitende nicht in Entscheidungen einbezogen werden. Die Führung sollte dies vermeiden, indem sie sich immer wieder die prüfende Frage stellt: «Wie würde es mir gehen, wenn man mit mir so umgehen würde?»

Fazit: Widerstand entsteht nicht zwingend. Wenn Widerstand auftaucht, sollte die Führung möglichst umsichtig damit umgehen. Dann ist Widerstand kein Schreckgespenst mehr, sondern wird zu einem potenziell produktiven Element für die Unternehmensentwicklung.

Erik Nagel

Das Buch

Erik Nagel leitet das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern. Er ist Studienleiter des «Executive MBA Luzern» und Dozent. In seinem Buch «Glücksfall Widerstand» berichten Führungskräfte, wie sie Widerstand erlebt, empfunden oder selbst geleistet haben. Das Buch beleuchtet Wahrnehmung und Auslöser von Widerstand im Unternehmen und den Umgang damit. Der Autor zeigt Wege auf, wie Widerstand in eine positive Kraft für die Unternehmensentwicklung umgewandelt werden kann.

Glücksfall Widerstand
Vom produktiven Umgang mit ganz normalen Ausnahmen
Versus Verlag, 2015,
ISBN 978-3-03909-173-7
34.90 Franken

