

Querschnittsqualifikation High Performance Leadership

Dozent: Alexander Groth M. A.

Groth, Alexander (2013): Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management. 2. aktualis. Auflage, Frankfurt a.M., New York: Campus.

Kapitel:

Wenn alle auf die Barrikaden gehen – So agieren Sie souverän bei aktivem Widerstand

5. Wenn alle auf die Barrikaden gehen

So agieren Sie souverän bei aktivem Widerstand

People don't resist change;
they resist being changed.

Dean Ornish (US-amerikanischer Mediziner)

Widerstand tritt in allen ernst zu nehmenden Veränderungsprozessen auf. Mit Widerstand meine ich keineswegs, dass Ihre Führungskräfte oder auch Mitarbeiter Argumente gegen eine Veränderung oder die Art der Umsetzung vorbringen. Es gehört dazu, dass die geplanten Umsetzungsschritte und manchmal sogar den Sinn des Ganzen diskutiert werden. Dabei darf auch leidenschaftlich argumentiert werden. Gegenargumente und alternative Vorschläge sind erlaubt. Einst große Unternehmen existieren heute nicht mehr, weil im Vorstand falsche Managemententscheidungen getroffen wurden. Ich bin mir sicher, dass es auch in diesen Unternehmen Führungskräfte gab, die auf die Konsequenzen dieser falschen Entscheidungen hingewiesen haben. Das meine ich nicht, wenn ich von Widerstand spreche. Das sind mutige Mitarbeiter, die ihre Meinung sagen, obwohl sie damit manchmal ein Karriererisiko eingehen. Seien Sie froh, wenn Sie solche Mitarbeiter haben. Nichts gefährdet die Überlebensfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens mehr als eine Kultur der Ja-Sager. Natürlich gibt es einen Punkt, an dem Entscheidungen mit deutlicher Mehrheit getroffen sind. Von da an sollten zumindest alle Führungskräfte dahinterstehen, auch wenn ihnen nicht gefällt, was umgesetzt werden soll.

Mit Widerstand meine ich also nicht Gegenargumente, auch wenn diese manchmal lautstark vorgetragen werden, sondern etwas anderes. Ich übernehme hier die Definition von Klaus Doppler und Christoph Lauterberg⁷:

»Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei

sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ›logisch‹ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.«

Eine Ergänzung füge ich hinzu: Auch ein aktives Verhalten kann dazugehören, wenn es nicht der Annäherung und konstruktiven Lösung, sondern einzig der Verhinderung des Wandels dient.

Aktiver Widerstand hat den Vorteil, dass die Führungskraft weiß, woran sie ist und wer die Ansprechpartner sind. Mit einer diffusen Ablehnung umzugehen ist dagegen schwieriger, weil sie nur schwer greifbar ist. Meistens handelt es sich dabei eher um einen Gesamteindruck der Führungskraft. Die Mitarbeiter sind beispielsweise bei den Meetings unkonzentriert, sie albern herum, in Diskussionen kommen sie vom Hölzchen aufs Stöckchen, aber in bestimmten Momenten herrscht auf einmal Schweigen.



Mitarbeiter zeigen im Wandel immer Widerstand

Erstaunlich ist, dass Mitarbeiter auch bei offensichtlich positiven Veränderungen Widerstand zeigen. Das folgende Beispiel von der Einführung von Fertigungsinseln verdanke ich den Vorlesungen von Professor Alfred Kieser während meines Studiums an der Universität Mannheim:

Bei einem nordeuropäischen Automobilbauer wurde am Fließband produziert, die Arbeiter mussten also immer wieder dieselben Bewegungen ausführen und hatten keinerlei Spielräume. Nun wollte man die aus Japan kommende und insbesondere von Toyota umgesetzte schlanke Produktion einführen. Bei einer Fertigungsinsel lernt jeder, alle dort notwendigen Arbeiten auszuführen. Die Arbeiter wechseln regelmäßig den Platz, was die Arbeit vielseitiger und interessanter macht. Außerdem können sie sich gegenseitig unterstützen, wenn beispielsweise durch eine notwendige Reparatur während des laufenden Betriebs bei einer Maschine ein Engpass entsteht. Zusätzlich ist mit diesem System die gesamte Produktion flexibler und kann schneller auf Produktänderungen oder neue Kundenanforderungen umgestellt werden als bei herkömmlicher Fließbandproduktion. Es gibt noch eine ganze Reihe weiterer guter rationaler Gründe, warum das System besser ist.

Trotzdem weigerten sich die Mitarbeiter des Werkes, die Umstellung zu akzeptieren. Daraufhin lud man Arbeiter aus anderen Werken ein, die begeistert berichteten, wie positiv sich die Arbeit und die Stimmung nach der Umstellung entwickelt hatten. Die Wirkung war gleich null. Die Werksleitung glaubte nun, den Mitarbeitern mehr gute Gründe für die Umsetzung liefern zu müssen. Also lud man renommierte Professoren der Arbeitspsychologie ein, die der Belegschaft mithilfe ihrer wissenschaftlichen Studien zum Einsatz von Fertigungsinseln bewiesen, dass sie nach der Einführung zufriedener sein würden.

Doch all die guten Gründe halfen nichts gegen die Angst, dem Neuen nicht gewachsen zu sein. Die Arbeiter fragten sich, ob sie die neuen Aufgaben verstehen und erfolgreich bewerkstelligen könnten. Auch war man sich nicht sicher, ob die Teamarbeit funktionieren würde oder Einzelne auf Kosten des Gruppenergebnisses nur einen Mindesteinsatz erbringen würden. Selbst die Vorarbeiter und Meister wollten das neue System nicht, da sie Bedenken hatten, der neuen Führungskultur, weg von der Anweisung hin zur Moderation von Gruppen, nicht gewachsen zu sein. Die Unternehmensleitung sah zum

Schluss nur einen Ausweg: Sie bot den Arbeitern an, das neue System ohne Risiko auszuprobieren. Sollten sie nach einem vereinbarten Zeitraum mit einfacher Mehrheit beschließen, das alte System sei besser, würde das Unternehmen zur alten Produktionsstraße zurückkehren. Der damit verbundene finanzielle Aufwand beziehungsweise Verlust wäre enorm gewesen. Doch bereits kurz nach der Einführung wollte niemand mehr das alte System zurückhaben.

Dieses Beispiel zeigt, dass Mitarbeiter bei Wandel stark emotional reagieren und entscheiden. Alle rationalen Gründe sprachen für die Umstellung, das Gefühl beziehungsweise die Angst der Mitarbeiter aber dagegen.

Unser Gedächtnis erzeugt Widerstand

Warum zeigen Mitarbeiter selbst bei für sie vorteilhaften Veränderungen Widerstand? Das liegt daran, dass wir unsere Entscheidungen ganz überwiegend emotional treffen. Diese Emotionen werden vom limbischen System erzeugt. Dort sitzen auch Teile unseres Langzeitgedächtnisses, die uns unbewusst steuern. Das Langzeitgedächtnis besteht aus dem im Bewussten sitzenden deklarativen Gedächtnis (Faktenwissen, biografische Erinnerungen) und aus dem im Unbewussten befindlichen prozeduralen und emotionalen Gedächtnissen. Letztere können durch ihre Funktionsweise zum Entstehen von Widerstand beitragen.

Im prozeduralen Gedächtnis sind alle Tätigkeitsabläufe abgespeichert, die wir durch Übung und Wiederholung automatisiert haben. Wenn wir eine neue Fähigkeit wie beispielsweise Autofahren erlernen, müssen wir uns zu Beginn noch auf jede einzelne Bewegung konzentrieren. Hier wird zunächst vor allem das Arbeitsgedächtnis gefordert. Mit der Zeit wird der Ablauf automatisiert, und wir denken nicht mehr bewusst darüber nach, dann ist er im prozeduralen Gedächtnis abgespeichert und kann von dort abgerufen werden, ohne das Arbeitsgedächtnis zu beanspruchen. Sicherlich sind auch Sie schon einmal Auto gefahren und haben sich dabei gedanklich mit etwas beschäftigt. Vor Ihrer Wohnung

angekommen, waren Sie überrascht, schon zu Hause zu sein. Ihr prozedurales Gedächtnis hatte Sie als eine Art Autopilot nach Hause gefahren, während Ihr Denken anderweitig beschäftigt war.

Was passiert nun, wenn Sie durch äußere Umstände gezwungen werden, einen im prozeduralen Gedächtnis gespeicherten Ablauf umzustellen? Nehmen wir einmal an, Sie machen Urlaub in einem Land mit Linksverkehr. Der im prozeduralen Gedächtnis gespeicherte automatisierte Fahrablauf funktioniert nicht mehr. Wie ein Fahranfänger müssen Sie sich wieder bewusst auf den Straßenverkehr konzentrieren und dabei auch noch gegen den automatisierten Ablauf ankämpfen. Dieser lässt Sie den Schulterblick auf die falsche Seite machen und gibt Ihnen dauernd Steuerimpulse, die zu einem Unfall führen könnten. Da Sie sich anders verhalten, als dies abgespeichert ist, gibt das prozedurale Gedächtnis eine Fehlermeldung nach der anderen in Form unangenehmer Emotionen heraus. Diese können je nach Stärke des automatisierten Verhaltens mehr oder weniger ausgeprägt sein.

Wandel führt dazu, dass die Betroffenen vertraute Gewohnheiten aufgeben müssen. Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel in eine andere Abteilung versetzt wird, muss er viele Dinge wieder neu lernen, also mit vollem Bewusstsein ausüben – wie in der ersten Fahrstunde. Dies erfordert eine hohe Aufmerksamkeit und wird als anstrengend empfunden. Dabei auch noch gegen die alten, im prozeduralen Gedächtnis abgespeicherten Abläufe anzugehen, anstatt von diesen Unterstützung zu erhalten, fordert zusätzlich Energie. Erst durch die Veränderung bemerken wir, dass ein Großteil unseres Alltags durch Gewohnheiten bestimmt wird. Es bleibt also festzuhalten, dass die meisten Veränderungen im Beruf sich für die Mitarbeiter zunächst unangenehm und anstrengend anfühlen. Das Fehlen von abgespeicherten Verhaltensmustern sorgt für Unsicherheit und damit Angst.

Das emotionale Gedächtnis speichert als Teil des Langzeitgedächtnisses die Gefühle, die wir mit bestimmten Ereignissen oder Sinneseindrücken verbinden. Wenn wir beispielsweise einmal von einer Wespe gestochen wurden, verbindet es mit Wespen die Gefühle Schmerz und Angst. Je öfter das Ereignis stattgefunden hat oder je stärker die Emotion war, desto deutlicher ist die Verbindung eingeebnet. Wurden Sie

also schon oft von Wespen gestochen oder hatten Sie gar einmal einen allergischen Schock mit Erstickungsanfall, ist das beim Anblick des Tieres ausgelöste Gefühl der Angst besonders groß und kann sich bis zur Panik steigern.

Das emotionale Gedächtnis hilft uns in vielen Situationen dabei, unbewusst und sehr schnell Entscheidungen zu treffen, da es viele wichtige Informationen speichert, die uns bewusst nicht mehr zugänglich sind. Tritt nun eine Situation ein, die einer als unangenehm oder bedrohlich abgespeicherten Erinnerung gleicht, erkennt das emotionale Gedächtnis dies und verknüpft den Sinneseindruck mit der passenden Emotion. Da der Verstand auf die Daten des emotionalen Gedächtnisses nicht bewusst zugreifen kann, können wir uns dieses Gefühl manchmal nicht erklären.

Für Wandelprozesse können solche im emotionalen Gedächtnis gespeicherten Erfahrungen nachteilig oder aber auch vorteilhaft sein, je nachdem, welche Erlebnisse ein Mitarbeiter bisher mit Wandel im Unternehmen hatte. Da der Umgang mit Emotionen in vielen Unternehmen aber als rudimentär zu bewerten ist, sind die Vorerfahrungen der meisten Menschen leider negativ.

Es kann aber auch sein, dass ein Mitarbeiter gar keine negativen Erlebnisse mit Wandel an sich, dafür aber mit einer bestimmten Art von Verhalten, zum Beispiel mit autoritärem Führungsverhalten, gesammelt hat. Wenn Sie als Führungskraft in einer schwierigen Veränderung genau dieses Verhalten zeigen, weil es aufgrund der Umstände durchaus angebracht ist, kann das bei dem Mitarbeiter starken Widerstand erzeugen. Er reagiert dann vielleicht in einer für Sie nicht nachvollziehbaren und völlig übertriebenen Art und Weise.

Da Sie als Führungskraft nie wissen, welche Erfahrungen zusammen mit welchen Emotionen bei den Mitarbeitern in der Vergangenheit gespeichert wurden, können Sie sich in diesem Fall nur überraschen lassen.

Wenn Sie aber sensibel und wertschätzend auf Widerstand reagieren, kann das beim Mitarbeiter positive Emotionen fördern, die das bisherige Negativmuster durchbrechen. Ihre Art der Reaktion ist also ein Teil des wahrgenommenen Musters. Mitarbeiter, die Widerstand zeigen, als Verweigerer anzusehen und ihnen auf hierarchischer

Macht beruhende Anweisungen zu geben, unterstützt dagegen sehr wahrscheinlich das wahrgenommene negative Muster und führt zu einer Verstärkung des Widerstands.

Schauen Sie hinter die Fassade der rationalen Argumente

Nehmen wir einmal an, ein Mitarbeiter spürt, dass er etwas nicht will, weil das emotionale Gedächtnis unangenehme Emotionen auslöst. Er kann es aber nicht begründen, weil er sich an das zugrunde liegende Ereignis bewusst gar nicht mehr erinnern kann. Da in unserer vom Verstand dominierten Kultur die Begründung »Ich habe da einfach ein schlechtes Gefühl« nicht zählt, muss der Mitarbeiter sein Gefühl rational rechtfertigen. Meist läuft dieser Prozess unbewusst ab, wie das Kühlschrankschrankbeispiel (siehe Kapitel 4) gezeigt hat. Der Verstand sucht blitzschnell eine rationale Begründung für das von ihm nicht gesteuerte Verhalten und erzeugt so die Illusion der rationalen Steuerung. Es kann aber auch sein, dass Ihr Mitarbeiter ganz bewusst einen rationalen Grund »erfindet«, weil er denkt: »Ich muss das jetzt irgendwie begründen können.« Dieses bewusste oder unbewusste Suchen und Vortragen rationaler Gründe für die Ablehnung des Wandels, die tatsächlich auf Emotionen beruht, hat für Sie als Führungskraft wichtige Konsequenzen.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter fragen, weshalb sie gegen eine Veränderung sind, wird Ihnen häufig ein rational nachvollziehbarer Grund genannt, der den Kern des Widerstands aber nicht trifft. Kaum haben Sie den Grund aus dem Weg geräumt, kommt ein neues Gegenargument, und so geht es weiter. Tatsächlich ist der wahre Grund der Ablehnung oft die Angst, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Niemand sagt aber vor einer Gruppe oder auch gegenüber seinem Vorgesetzten einfach so: »Ich habe Angst, das nicht zu schaffen. Ich schlafe sogar nachts nicht mehr.«

Wie können Sie nun herausfinden, ob ein Grund wahr ist oder vorgeschoben? Eine sichere Methode gibt es natürlich nicht. Meine Empfehlung lautet: Hören Sie mit wirklichem Interesse zu und achten Sie auf Ihre Intuition. Menschen wollen über das sprechen, was sie beschäftigt und

was ihnen am Herzen liegt. Dafür braucht es aber ein Gegenüber, das echtes Interesse an der Sichtweise des anderen hat. Ihre Mitarbeiter merken an Ihrem Verhalten, ob Sie dieses Interesse mitbringen.

Wenn Sie aufmerksam sind, hilft Ihnen Ihre Intuition zu entscheiden, ob jemand den echten oder einen vorgeschobenen Grund nennt. Unbewusst verarbeiten Sie viele Mikrosignale der Körpersprache des anderen, die Sie bewusst gar nicht wahrnehmen. Fragen Sie also Ihre »innere Stimme« beziehungsweise das emotionale Gedächtnis. Wenn Ihnen Ihr Gefühl sagt, dass Ihr Gegenüber um den heißen Brei herumredet, sollten Sie weiter zuhören und Fragen stellen, bis Sie den Eindruck haben, am Kern angekommen zu sein.

Falls Sie ein großer Anhänger des Verstandes sind und das Bauchgefühl oder die innere Stimme bei Ihnen schon lange kein Mitspracherecht mehr hatte, ist Ihre Wahrnehmung wahrscheinlich verkümmert und muss erst wieder trainiert werden. Dies erreichen Sie, indem Sie sich angewöhnen, regelmäßig wieder nach innen zu hören.

Auch Wahrnehmungseffekte verursachen Widerstand

Neben der Funktionsweise unseres Gedächtnisses gibt es auch Wahrnehmungseffekte, die dazu führen, dass Mitarbeiter Widerstand zeigen. Diese Mechanismen sind den meisten Menschen im Alltag nur begrenzt bewusst. Sie werden die Effekte in den folgenden Beispielen aber mit Sicherheit wiedererkennen.

Wir lieben, was wir haben

Sie erleben dieses Phänomen, wenn Sie Ihren Keller entrümpeln wollen. Vielleicht stehen dort noch ein paar Kisten, die Sie seit dem letzten Umzug nicht geöffnet haben? Es kommt das Wochenende, an dem Sie sich vornehmen, diese zu entsorgen. Sie öffnen die erste Kiste und ziehen eine Tasse mit abgebrochenem Henkel heraus. Sie ist wirklich hässlich, aber gleichzeitig das letzte Erinnerungsstück an Ihre verstorbene Tante.

Den Griff haben Sie als kleines Kind selbst abgebrochen, und es gab ein ordentliches Donnerwetter. Sie schmunzeln und legen die Tasse in die Kiste zurück. So geht es weiter. Eigentlich hatten Sie vor, vieles wegzwerfen. Wenn Sie es dann aber einzeln durchsehen, wollen Sie nichts davon hergeben, obwohl Sie es seit Jahren nicht mehr benutzen oder auch noch nie benutzt haben. Sie haben eine Beziehung zu den Sachen aufgebaut. Am Ende haben Sie die Kisten umgeräumt und neu beschriftet, aber fast alles ist noch da.

Dasselbe gilt für den Arbeitsplatz und die damit verbundenen Gewohnheiten. Mitarbeiter »besitzen« ihren Arbeitsplatz, haben ihn lieb gewonnen und wollen ihn nicht mehr hergeben. Wir gewöhnen uns an Dinge, Orte und Menschen. Nehmen wir einmal an, ein Mitarbeiter zieht in einen anderen Büroraum, der mit dem alten vergleichbar ist. Doch vor dem Fenster des alten Büros stand ein Baum, und jeden Morgen hat der Mitarbeiter erst einmal einen Kaffee getrunken, den Baum betrachtet und dabei den Tag strukturiert. Der vertraute Baum ist jetzt weg und der Mitarbeiter mit dem neuen Büro unzufrieden. Dieser Effekt tritt auch bei weniger angenehmen Umständen auf: Selbst an den Kollegen, der uns mit seinem »Gegrantel« immer etwas auf die Nerven geht, gewöhnen wir uns. Wechselt er das Unternehmen, vermissen wir auf einmal das Hintergrundgeräusch, und er fehlt uns.

Wir nehmen Verluste wesentlich stärker wahr als das, was wir bekommen

Dieser Effekt hängt mit dem eben genannten zusammen. Je stärker wir emotional an etwas gebunden sind, desto mehr ist es uns wert. Doch er gilt auch für solche Dinge, an die wir uns noch nicht gewöhnt haben. Wie stark dieser Effekt ist, zeigt ein sehr interessantes Experiment.⁸

An der amerikanischen Duke University müssen die Studenten bis zu eine Woche lang anstehen und in Zelten campen, um Karten für die sehr beliebten Basketballspiele der Universitätsmannschaft zu erwerben. Aber selbst wenn sie diese Wartezeit durchstehen, ist ihnen eine Karte noch nicht sicher. Halten nämlich zu viele Bewerber durch, entscheidet am Ende das Los. Nach Ablauf der Campwoche wird daher bei besonders wichtigen Spielen eine Liste veröf-

fentlich, wer von den Ausharrenden eine Karte in der Lotterie gewonnen hat. Dan Ariely, ein Professor am MIT, wollte wissen, welchen Wert die Studenten den Eintrittskarten beimessen. Er und sein Team riefen also all diejenigen Studenten an, die laut Gewinnerliste keine Karte bekommen hatten, und fragten sie als vermeintliche Schwarzhändler, welches der höchste Preis wäre, den sie für eine noch freie Karte zahlen würden. Der durchschnittlich gebotene Preis lag bei 175 Dollar. Ebenso riefen sie die Gewinner mit der Frage an, für welchen Preis sie das Ticket verkaufen würden. Was schätzen Sie, wie hoch die durchschnittliche Forderung für eine Karte war?

_____ Dollar.

Wie Sie sich vielleicht schon gedacht haben, waren die Forderungen höher als die Gebote. Zur Begründung sagten die Besitzer einer Karte, dass ein solches Spiel ein unvergessliches Ereignis in der Studentenzzeit sei und man ein solches nicht bezahlen könne. Tatsächlich lag der durchschnittlich geforderte Preis aller Studenten bei zweitausendachthundert Dollar!

Bezogen auf den Arbeitsplatz bedeutet dies, dass wir bei einer Veränderung einen verklärten Blick auf unsere Stelle haben. Wir nehmen sehr stark die Vorteile und den Nutzen wahr, die wir haben und aufgeben müssen. Die rosige Zukunft, die man uns stattdessen verspricht, ist dagegen ungewiss. Vielleicht wird auch entgegen den Beteuerungen alles schlechter. Wer weiß das schon?



Wir fokussieren uns auf das Negative

Auch dies ist ein interessantes Phänomen. Nehmen wir einmal an, durch einen Wandelprozess könnten sich zehn verschiedene Faktoren des Arbeitsumfeldes eines Mitarbeiters potenziell verändern. Zu den Faktoren gehört zum Beispiel das Gehalt. Es könnte sich verbessern, gleich bleiben oder verschlechtern. Ein weiterer Faktor könnte der Arbeitsinhalt sein. Dieser könnte spannender werden, gleich bleiben oder langweiliger sein. Nehmen wir weiterhin an, in der Folge zeigt sich, dass acht der zehn Faktoren gleich bleiben, einer verbessert sich und einer verschlechtert sich. Im Schnitt ergibt das eine Null. Wie wird das Ganze aber in den meisten Fällen vom Mitarbeiter wahrgenommen? Die acht Faktoren, die gleich bleiben, werden vollständig ausgeblendet. Der Faktor, der sich verbessert, wird zwar wahrgenommen, aber deutlich abgeschwächt. Der einzige Faktor aber, der sich verschlechtert, wird auf ein Mehrfaches aufgeblasen. Im Schnitt ergibt sich subjektiv empfunden ein deutliches Minus. Auch dazu ein Beispiel:

Ein mir bekannter Konzern hatte eine sehr schöne und architektonisch hochwertige Zentrale. Als man beschloss, den Sitz der Konzernzentrale in eine andere Stadt zu verlegen, wollte man den hohen Standard nicht nur beibehalten, sondern sogar noch steigern. Man ließ ein Gebäude von einem Stararchitekten entwerfen. Der Plan für die Innenraumgestaltung berücksichtigte die neuesten Erkenntnisse der Arbeitspsychologie. Zusätzlich interviewte man die Mitarbeiter, was sich im Vergleich zum alten Gebäude verbessern ließe. All dies wurde umgesetzt. Das neue Gebäude war perfekt. Architekten und Arbeitspsychologen aus ganz Europa reisten an, um sich das Wunderwerk der Arbeitsarchitektur anzuschauen. In diesem Gebäude zu arbeiten musste ein Traum sein.

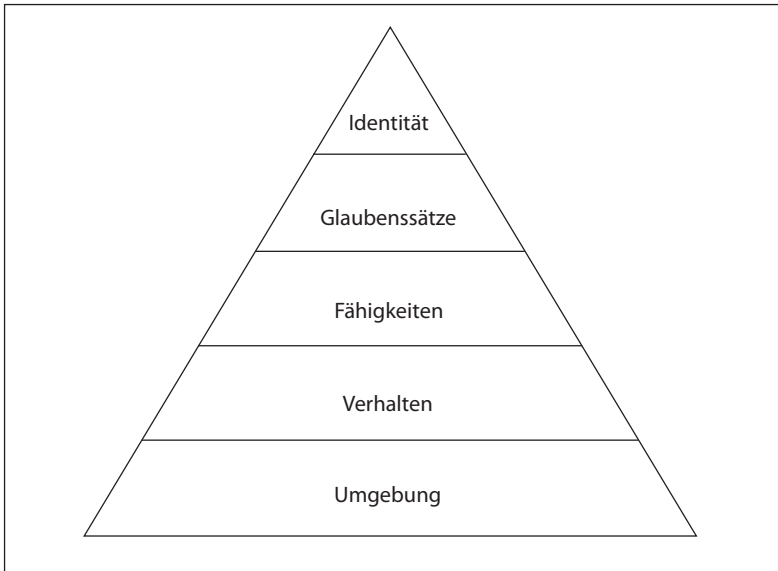
Doch eines war im neuen Gebäude nicht ganz so gut wie im alten: die Kantine! Genau genommen ging es um einige wenige Gerichte, die nicht ganz die frühere Qualität hatten. Freitags war der sehr beliebte »Schnipo«-Tag (Schnitzel und Pommes). Leider war die Panade des Schnitzels nicht ganz so knusprig wie in der alten Kantine. Worüber redeten die Leute also? Richtig, über die schlechte Qualität des Schnitzels und ähnlich wichtige »Verschlechterungen«. Die Unternehmensleitung konnte es kaum fassen.

Neben den genannten Wahrnehmungseffekten kommt noch eine weitere Komponente ins Spiel, die darüber entscheidet, wie hoch der zu erwartende Widerstand eines Mitarbeiters ist.

Die Stärke des Widerstands steigt mit der Höhe der logischen Ebene

Die Idee der logischen Ebene stammt von dem Amerikaner Robert B. Dilts. Er entwickelte das Modell Ende der 1980-er Jahre vor allem für die psychotherapeutische Behandlung. Nun erfreuen sich Wörter, die mit »psycho« beginnen oder mit »therapeutisch« enden, unter Managern nicht gerade großer Beliebtheit. Tatsächlich geht es aber in Therapien fast immer darum, Menschen dabei zu helfen, Blockaden zu lösen und neue Sichtweisen und Verhaltensmuster zu entwickeln, die ihnen eine bessere Zukunft ermöglichen. Das entspricht wohl ziemlich genau dem, was Sie als Führungskraft gerne bei Ihren Mitarbeitern im Widerstand erreichen würden. Es lohnt sich also, das Modell mit seinen fünf logischen Ebenen einmal genauer zu betrachten. Es trägt zur Erklärung von Widerstand bei, weil sich folgende Regel immer wieder als wahr erwiesen hat:

Je höher die logische Ebene, auf der ein Mitarbeiter sich aufgrund eines Wandelprozesses verändern muss, desto größer ist im Allgemeinen der zu erwartende Widerstand.



1. Identität Diese umfasst die ganz grundlegenden Aussagen zu unserer Person, wie zum Beispiel:

- Ich bin ein Mann/eine Frau.
- Ich bin ein Vater/eine Mutter.
- Ich bin berufstätig.

2. Glaubenssätze⁹ Glaubenssätze sind vereinfacht ausgedrückt Sätze, an deren Inhalt wir bewusst und in vielen Fällen auch unbewusst glauben. Diese Glaubenssätze formen unsere WahrnehmungsfILTER und bestimmen damit, wie wir die Welt sehen. Wenn zum Beispiel jemand der Meinung ist, das Leben sei hart und ungerecht, dann wird er bevorzugt die Ereignisse wahrnehmen, die diesem Glaubenssatz entsprechen. Begebenheiten, die das Gegenteil belegen, werden dagegen eher ausgeblendet oder sogar uminterpretiert (zum Beispiel: »Der hilft mir doch nur, weil er sich davon einen Vorteil verspricht«).

3. Fähigkeiten Damit ist alles gemeint, was eine Person aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihres Willen, Ihrer Ausdauer, ihres Intellekts, ihrer Emotionen und ihrer Erfahrung zu tun in der Lage ist.

4. Verhalten Das Verhalten meint, wie ein Mensch sich in einer konkreten Situation verhält, also wie er agiert und auf die Reize von anderen reagiert.

5. Umgebung Der Begriff Umgebung umfasst alle äußeren Bedingungen, die auf eine Person einwirken. Im Zusammenhang mit dem Beruf gehören dazu zum Beispiel der Arbeitsort, die Kollegen, der Vorgesetzte sowie die Unternehmenskultur.

Je höher nun die Ebene ist, auf der Sie eine Veränderung erwarten, desto größer ist der Widerstand, mit dem Sie bei der betroffenen Person rechnen müssen. Ihre Lebenserfahrung und Ihr gesunder Menschenverstand dürften diese Regel bestätigen. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel Mitarbeiter entlassen muss, so betrifft das fast immer deren Identität. Gerade im deutschsprachigen Raum definieren wir uns sehr über unseren Beruf.

Ein Beispiel handelt von Mitarbeitern, die Jahrzehnte bei einem Unternehmen gearbeitet hatten, das sie als »ihr« Unternehmen begriffen und auf das sie sehr stolz waren. Dieses wurde aber plötzlich von einem großen Konzern übernommen. Auf einmal empfanden sich die altgedienten Mitarbeiter nicht mehr als Säule des Unternehmens, sondern als »überaltertes Humankapital«, das man mit Abfindungsangeboten »entsorgen« wollte. Das Resultat war eine starke Zornphase, massive Trauer und natürlich Widerstand.

Das Modell der logischen Ebenen ist aber auch noch bezogen auf einen weiteren Punkt sehr aussagekräftig. Dilts hat darauf hingewiesen, dass ein Therapeut (in unserem Fall der Change-Leader) auf der richtigen Ebene intervenieren muss, wenn er einen Erfolg bei einem Klienten (Mitarbeiter) erzielen will. Wählt der Therapeut die falsche Ebene, wird selbst mit einer langjährigen Therapie kein Erfolg erzielt.

Eine Veränderung auf einer der oberen logischen Ebenen hat immer einen deutlichen Einfluss auf die darunterliegenden, während eine Veränderung einer unteren Ebene auf die darüberliegenden normalerweise kaum eine Wirkung hat.

Manager sollten sich also überlegen, auf welcher Ebene eine Veränderung erforderlich ist, damit etwas umgesetzt wird.

Eine der weltweiten Big 5 unter den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften hatte in der Krise Ende der 1990-er Jahre plötzlich massive Umsatzprobleme. Viele der bis dahin immer voll ausgelasteten Wirtschaftsprüfer (WPs) hatten auf einmal keine Prüfungsprojekte mehr. Neue Mandate mit dem entsprechenden Umsatz mussten schnell gewonnen werden. Viele der WPs kamen bei den immer gleichen Unternehmen zum Einsatz, die sie daher meist sehr gut kannten. Das Topmanagement wollte die WPs nun dazu anhalten, zusätzliche Prüfungsthemen aufzuspüren und den Kunden aktiv anzubieten. Da die WPs aber bis dahin kaum akquiriert hatten, schickte man mehrere Hundert von ihnen in ein zweitägiges Seminar, um sie für die Auftragsakquisition fit zu machen und neue Fähigkeiten und neues Verhalten zu trainieren. Tatsächlich brachte die gesamte Maßnahme, deren Kosten im siebenstelligen Bereich lagen, nur eine geringe Wirkung. Weshalb? Man hatte auf der falschen logischen Ebene interveniert. Das Problem waren weniger die Fähigkeiten oder das Verhalten, sondern die Glaubenssätze. Ein Wirtschaftsprüfer hat nicht nur studiert, sondern nach mindestens drei erfolgreichen Berufsjahren zusätzlich die anspruchsvolle Prüfung zum Wirtschaftsprüfer absolviert. Diese besteht unter anderem aus sieben vier- bis sechsstündigen schriftlichen Prüfungen. Nur wer die bewältigt und eine Reihe weiterer Voraussetzungen erfüllt, kann sich bestellen lassen und den Eid ablegen, denn der Wirtschaftsprüfer ist ein öffentliches Amt. Zu den festgelegten Berufspflichten gehören unter anderem die Unabhängigkeit, die Unbefangenheit und die Unparteilichkeit des Prüfers. Wie gut passen diese drei Pflichten zu Akquisitionsgesprächen mit eindeutiger Verkaufszintention? Eben! Wenn man die Eigenschaften beschreibt, die den perfekten Wirtschaftsprüfer ausmachen, dann steht auf der gegenüberliegenden Seite aus Sicht der meisten WPs der typische Gebrauchtwagenhändler, Strukturversicherungsver-

treter oder Klinkenputzer. Der kritische Glaubenssatz zum Thema Akquisition ist daher: Ich bin kein Klinkenputzer! Und solange man den nicht verändert, bringt die Vermittlung von Akquisitionsfähigkeiten nichts, weil sie auf keinen Fall angewendet werden.

Erstaunlicherweise zeigte keiner der Wirtschaftsprüfer Widerstand gegen die Order von oben, in Zukunft mehr zu akquirieren und aus diesem Grund auch am Seminar teilzunehmen. Wie wir gleich noch sehen werden, ist kein Widerstand ein sehr ernstes Warnsignal – es zeigt fast immer, dass niemand an die Umsetzung glaubt. Und genau so war es auch, denn den WPs wurden keinerlei Umsatzziele für die Akquisition vorgegeben. Also setzen sich alle brav ins Seminar und brachten die zwei Tage hinter sich, ohne danach etwas an ihrem Verhalten zu ändern. Doch es wäre sehr wohl möglich gewesen, die Glaubenssätze zu bearbeiten, denn es gibt Wirtschaftsprüfer, die durchaus akquirieren: die Partner und damit die Mitglieder der höchsten erreichbaren Karrierestufe. Deren Aufgabe ist eben nicht mehr die Prüfung, sondern hauptsächlich das Anbahnen neuer Kontakte und Geschäfte. Die Botschaft hätte lauten können: Wirtschaftsprüfer sind hochqualifizierte, intelligente und integere Menschen, und die besten von ihnen können zusätzlich noch akquirieren. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass nichts passiert, wenn Sie auf der falschen logischen Ebene intervenieren, und dass kein Widerstand auf ein Problem schließen lässt.

Sie sehen also, dass es viele Einflussgrößen für den zu erwartenden Widerstand gibt. Dazu gehören:

- die emotionale Achterbahn (Kapitel 2),
- die Funktionsweise des prozeduralen und des emotionalen Gedächtnisses,
- die negativen Wahrnehmungseffekte und
- die Höhe der logischen Ebene nach Dilts.

All diese Mechanismen führen dazu, dass Menschen in Veränderungen fast immer Widerstand zeigen. Sie müssen sich nicht alle merken. Wichtig ist vor allem diese eine Botschaft:

Widerstand ist normal. Sie können fest mit ihm rechnen.

In der Tat sollten Sie Widerstand aber nicht nur als ein leidiges Phänomen, sondern sogar als ein positives Signal sehen.

Widerstand der Mitarbeiter ist gut!

Ich behaupte nicht, Widerstand sei angenehm. Mir ist völlig klar, dass er bei der Umsetzung von Wandelprozessen von den Führungskräften als problematisch und kräftezehrend empfunden wird. Und trotzdem ist Widerstand gut! Warum?

Widerstand zeigt, dass man die von Ihnen initiierten Maßnahmen ernst nimmt und die Mitarbeiter Ihnen als Vorgesetztem die Umsetzung auch zutrauen. Das Schlimmste, was Ihnen passieren kann, ist ausbleibender Widerstand. Denn das bedeutet im Normalfall nichts anderes, als dass Ihre Mitarbeiter nicht glauben, dass Sie es schaffen werden, oder dass jeder Mitarbeiter aus Erfahrung weiß, dass Ihr Projekt nicht funktionieren kann. In beiden Fällen ist es gar nicht nötig, Widerstand zu leisten. Das emotionale Gedächtnis der Mitarbeiter gibt also keine Warnmeldung in Form von unangenehmen Emotionen heraus, weil es keine Gefahr sieht. Die emotionale Achterbahn startet nicht.

Einer neu eingestellten Führungskraft wurde ein wichtiges Projekt übertragen. Sie freute sich sehr darüber und war erleichtert, dass keiner der betroffenen Mitarbeiter Widerstand zeigte. Später musste sie feststellen, dass die Initiierung des Projekts politisch motiviert gewesen war, für den Vorstand hatte es lediglich eine Alibifunktion. Da außer dem Projektleiter jeder wusste, dass es niemals ernsthaft umgesetzt werden würde, zeigte auch niemand Widerstand.

So gesehen, ist also das Ausbleiben und nicht das Auftreten von Widerstand ein starkes Warnsignal. Ein schönes Beispiel für fehlenden Widerstand sind Führungsleitbilder, die in Unternehmen regelmäßig erstellt

werden. Dafür setzt sich meistens eine Arbeitsgruppe aus Vertretern der verschiedenen Bereiche zusammen und diskutiert, wie man Menschen in diesem Unternehmen führen will. Das Ergebnis ist normalerweise ein Katalog mit Gutmensch-Regeln, den alle Mitglieder der Geschäftsführung bereitwillig unterschreiben. Widerstand gibt es keinen. Warum? Weil keiner das Leitbild ernst nimmt. Ein typischer Satz lautet: »Wir wollen offen und ehrlich miteinander kommunizieren.« Nun haben Manager aber leider sehr oft ausgeprägte Egos, was dazu führt, dass sie entgegen ihren Beteuerungen nicht sehr kritikfähig sind. Kein Mitarbeiter wird dem Vorgesetzten seine Meinung auf einmal offen und ehrlich sagen, nur weil das im Leitbild steht. Zu unkalkulierbar ist das Risiko für so viel Gutgläubigkeit.

Bei einem großen Mittelständler hatte ich einen Vortrag gehalten. Dort erzählte man mir, dass am folgenden Tag ein Workshop stattfinden würde, bei dem die in früheren Workshops entwickelten 25 Führungsleitsätze auf die 16 (!) wichtigsten reduziert werden sollten. Ich fragte den Vorstandsvorsitzenden beim Abendessen, ob er das für sinnvoll halte. Darauf meinte dieser schmunzelnd: »Fünf würden wohl auch reichen.« Recht hat er!

Nehmen wir einmal an, die Geschäftsleitung würde sogar nur drei relevante und damit wahrscheinlich unbequeme neue Leitsätze herausgeben und auch erklären, woran man die Umsetzung im Führungsalltag der einzelnen Manager in Zukunft feststellen beziehungsweise messen wird. Wäre dann mit Widerstand zu rechnen? Mit Sicherheit!

Das Fehlen von Widerstand ist ein klares Zeichen dafür, dass niemand an die Umsetzung glaubt.

Widerstand ist aber auch noch in einer anderen Hinsicht gut. Bei Veränderungsvorhaben erklärt der Vorgesetzte den Mitarbeitern den Sinn des Ganzen, und diese stimmen zu. Trotz großer Geschäftigkeit in den nächsten Wochen wird aber nichts Konkretes umgesetzt, es gibt offensichtlich Energieblockaden. Jetzt muss sich die Führungskraft fragen:

»Wo sind die Schleusen, die ich öffnen kann, damit Umsetzungsenergie freigesetzt wird? Wie finde ich diese?« Die Antwort lautet:

Widerstand zeigt Ihnen, wo blockierte Energie ist, die freigesetzt werden kann.

Widerstand hat also in zweifacher Hinsicht eine positive Signalfunktion. Aber nicht jeder Widerstand ist gut. Es gibt eine Ausnahme.

Widerstand der Führungskraft ist kritisch

Wirklich kritisch ist nicht der Widerstand der Mitarbeiter, sondern die Reaktion des Vorgesetzten darauf. Nicht wenige reagieren persönlich beleidigt und beginnen ihrerseits, diffuse Ablehnung gegen die betreffenden Mitarbeiter zu zeigen, anstatt auf diese zuzugehen. Damit geht die Verweigerung einher, sich ernsthaft mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Bedürfnisse und Emotionen hinter den Reaktionen der Mitarbeiter stehen. Es entsteht eine kuriose Kettenreaktion: Den Mitarbeitern gefällt etwas nicht und sie reagieren mit Widerstand. Das wiederum missfällt der Führungskraft, und diese zeigt ebenfalls Widerstand. Die Frage ist nun: Welche der beiden Parteien sollte sich jetzt aus dem Widerstand lösen und auf die andere Seite zugehen? Wer von beiden sollte also eine Vorbildrolle übernehmen? Ein Tipp: Eine der beiden Parteien bekommt sogar ihr Gehalt dafür!

Leider ist ein souveränes und wertschätzendes Verhalten der Führungskräfte eher selten der Fall. Die üblichen Reaktionen auf den Widerstand von Mitarbeitern bestehen oft aus einem schlichten Dreiklang: dozieren, ignorieren und induzieren.

1. Dozieren: Der Vorgesetzte wiederholt immer wieder die rationalen Argumente für einen Wandel. Sie als Leser wissen aber bereits, dass dies nichts bringt, denn ein Mehr an Rationalität ändert nichts an der Emo-

tionalität. Die Mitarbeiter haben den Eindruck, der Chef rede an ihnen vorbei.

2. Ignorieren: Der Vorgesetzte tut so, als ob nichts wäre, und meidet die verärgerten Mitarbeiter. Viele Chefs haben auch erstaunlich viele Kundentermine außer Haus, wenn dicke Luft in der Abteilung herrscht. Die Mitarbeiter fühlen sich alleine gelassen.

3. Induzieren: Der Vorgesetzte nutzt als letztes Mittel seine hierarchische Macht, um das gewünschte Verhalten auszulösen. Er droht einzelnen Mitarbeitern mit Konsequenzen, wenn sie nicht den Erwartungen entsprechen. Druck erzeugt aber häufig Gegendruck oder aber Dienst nach Vorschrift.

Alle drei Reaktionen haben den großen Nachteil, dass sie

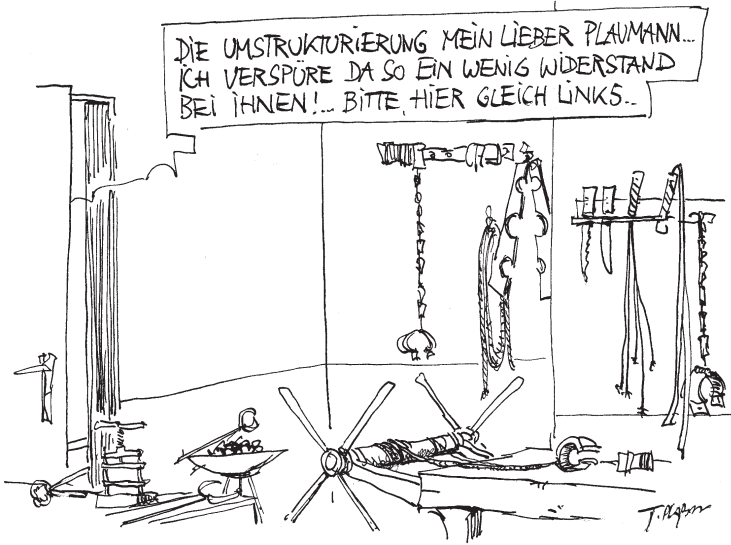
- einen Vertrauensverlust bewirken,
- Angst und Zorn erzeugen,
- zu noch mehr Widerstand führen.

Vorgesetzte sehen oft nicht, was sie selbst dazu beitragen, den Wandel zu verhindern. Widerstand der Mitarbeiter wird überhaupt nur dann zu einem Problem, wenn die Führungskraft nicht, zu wenig oder mit der falschen Einstellung kommuniziert.

Wenn Sie bei Widerstand der Mitarbeiter als Führungskraft dozieren, induzieren oder diesen ignorieren, wird er mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit noch stärker.

Es ist erstaunlich, wie viele Führungskräfte es ihr Leben lang immer wieder mit diesen drei Vorgehensweisen versuchen, obwohl sie in der Vergangenheit noch nie gute Ergebnisse damit erzielt haben. Aber auch dies ist ein Beispiel dafür, wie sehr wir Menschen an unseren Gewohnheiten festhalten (siehe Kapitel 7).

Nun stellt sich die Frage, wie Sie denn als Führungskraft mit Widerstand am besten umgehen können. Mit der Antwort beschäftigen wir uns im folgenden Abschnitt.



Gehen Sie zu den Widerständlern und hören Sie zu

Wenn Sie in Wandelprozessen Widerstand einzelner Personen oder ganzer Gruppen verspüren, sollten Sie aktiv auf diese zugehen und das von Ihnen beobachtete Verhalten ansprechen. Manch eine Führungskraft antwortet da: »Ich habe doch eine Politik der offenen Tür. Bei mir kann man immer reinkommen.« Das mag sein. Sie dürfen aber von Mitarbeitern, die gerade die emotionale Achterbahn durchfahren, nicht erwarten, dass diese auf Sie zukommen. Die Führungskraft muss den ersten Schritt machen.

Wenn Sie eine Einzelperson oder eine Gruppe zum Beispiel in einem Meeting ansprechen, verwenden Sie einfache und wertschätzende, aber direkte Worte. Zum Beispiel so:

»Ich wollte mit Ihnen über eine Sache sprechen, die mir sehr am Herzen liegt. Wie Sie wissen, befinden wir uns gerade in einem Wandel, dessen Umsetzung ich als sehr wichtig ansehe. Ich meine aber zu merken, dass von Ihnen bis jetzt nicht sehr viel Energie eingebracht wurde. Sicherlich haben Sie gute Gründe dafür. Es ist mir wichtig, Sie im Boot zu haben. Mich würde interessieren, welche Bedenken Sie gegen die Inhalte oder vielleicht auch gegen die Art der Umsetzung haben. Mein Ziel ist es, dass wir einen gemeinsamen Weg finden. Dafür müsste ich aber wissen, was Ihnen wichtig ist. Vielleicht können Sie mir dabei helfen?«

Erwarten Sie jetzt bitte nicht, dass die Mitarbeiter wie aus der Pistole geschossen antworten. Halten Sie die entstehende Pause und das Schweigen aus. Früher oder später beginnt jemand zu sprechen. Wenn das nicht der Fall ist, können Sie einfach spiegeln: »Die Tatsache, dass Sie alle schweigen, zeigt mir, dass ich mit meiner Vermutung wahrscheinlich nicht ganz falsch liege.« Jetzt warten Sie erneut ab. Irgendwann beginnt dann jemand zu reden. Hören Sie zu. Diskutieren Sie nicht! Die anderen Mitarbeiter beobachten Ihre Reaktion ganz genau. Wenn Sie versuchen, das gerade Gesagte sogleich mit Gegenargumenten zu widerlegen, ist der Dialog beendet, bevor er überhaupt begonnen hat.

Die Mitarbeiter haben ihre Gründe, sich so zu verhalten. Die Aufgabe besteht für Sie als Führungskraft nun darin, diese herauszufinden, soweit sie den Mitarbeitern selbst bewusst sind. Dafür ist es unabdingbar, dass Sie Ihren Mitarbeitern tatsächlich zuhören. Viele Manager sind keine guten Zuhörer. Die Sichtweise des anderen wahrzunehmen erfordert Unvoreingenommenheit, Interesse und Geduld. Die meisten Manager reden jedoch lieber über ihre Sicht der Dinge und erklären dem anderen, warum er umdenken muss, und zwar ohne dessen Blickwinkel überhaupt richtig verstanden zu haben. Hören Sie deshalb erst einmal zu und nehmen Sie die Welt für einen Augenblick aus der Perspektive des anderen wahr. Akzeptieren Sie (vermeintliche) Fehler in der Argumentation. Es geht vorerst darum, ein Gesamtbild zu bekommen.

Wer sich schon einmal mit Mediation beziehungsweise der Klärung von Konflikten beschäftigt hat, wird die Erfahrung gemacht haben, dass nie eine Seite Recht und die andere Unrecht hat. Vielmehr sind fast im-

mer beide Sichtweisen aus der jeweiligen Position heraus sinnvoll und nachvollziehbar. Es geht nicht um Recht und Unrecht oder richtig oder falsch, sondern darum, die jeweils andere Seite zu verstehen.

Unser Umgang mit Andersdenkenden ist leider oft von der Arnold-Schwarzenegger-Methode¹⁰ bestimmt. Selbst wenn wir uns bemühen zuzuhören, wartet unser innerer Terminator nur auf die Chance, den Gegner bei der ersten Gelegenheit wegzublasen. Wenn ein Kritiker vor der gesamten Gruppe unstrukturiert argumentiert und Zusammenhänge verdreht, steht die innere Kampfmaschine auf, lädt das Maschinengewehr durch und sagt: »Hasta la vista, Baby!« Es wäre ein Leichtes, den Mitarbeiter jetzt mit pointierter Rhetorik niederzustrecken. Ihre Aufgabe aber ist es, dem inneren Terminator zu sagen, er soll sich wieder hinsetzen und die Waffe sichern. Idealerweise sind Sie auf das Gespräch sogar mental so gut eingestellt, dass Ihr innerer T-800 von vornherein zu Hause geblieben ist. Wenn Sie wirklich präsent sind, brauchen Sie ihn ohnehin nicht.

Versetzen Sie sich in einen Zustand von innerer Ruhe

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Von manchen japanischen Samurais ist bekannt, dass sie vor einem Kampf oder einer Schlacht noch eine Teezeremonie durchführten. Diese diente dazu, den Geist zu beruhigen und leer werden zu lassen. Wenn der Kopf voll ist mit Gedanken, die in großer Geschwindigkeit kreisen, ist kein Platz für die Wahrnehmung und instinktiv richtige Reaktion auf das, was vom Gegenüber kommt. Berücksichtigen Sie das, wenn Sie ein Gespräch mit einer Gruppe oder einem Mitarbeiter planen, das Widerstand erwarten lässt. Am besten lassen Sie einen solchen Termin nicht direkt auf ein anstrengendes Meeting oder eine andere fordernde Tätigkeit folgen. Hasten Sie nicht in das Gespräch, sondern bereiten Sie sich bewusst mental darauf vor. Gehen Sie vorher spazieren oder schließen Sie die Augen, um Ihre Gedanken zu beruhigen und tief durchzuatmen.

Wenn Sie Kinder haben, wissen Sie, dass man auch als Elternteil Launen und der Tagesform unterliegt. Wenn wir sowieso schon einen sehr stressigen Tag hatten, reagieren wir schnell übermäßig gereizt. Tun die

Kinder dann etwas, was sie nicht sollen, wird die eigene Stimme leicht laut oder schrill. Mit einer entspannten inneren Einstellung würden wir in derselben Situation in die Knie und damit auf Augenhöhe mit dem Kind gehen und ihm im ruhigen Ton erklären, weshalb sein Verhalten nicht angebracht ist. Unsere Reaktionsweise auf das Handeln einer anderen Person hängt stets sehr stark von unserem Gemütszustand ab. Sie als Führungskraft sind verantwortlich dafür, sich vorher zu sammeln, sodass Sie ruhig und mit der richtigen Einstellung in das Gespräch gehen können.

Bleiben Sie besonnen und nehmen Sie nicht alles persönlich

Wenn Mitarbeiter zornig sind, können diese ihre Anliegen teils sehr direkt und wenig wertschätzend für Ihre Arbeit als Führungskraft formulieren. Es gibt auch immer einzelne Mitarbeiter, die kein Blatt vor den Mund nehmen und dabei wenig Feingefühl in ihrer Wortwahl beweisen. Sich als Führungskraft hart formulierte, unter Umständen sogar völlig unberechtigte Vorwürfe geduldig anzuhören ist nicht einfach. Insbesondere, wenn Sie dem Kritiker rhetorisch deutlich überlegen sind, kostet es innere Überwindung, ruhig zu bleiben. Versuchen Sie es dennoch, unterbrechen Sie nicht, sondern hören Sie weiter zu. Gehen Sie davon aus, dass viele Menschen nicht gelernt haben, wie man Kritik konstruktiv und wertschätzend formuliert. Sie als Führungskraft sind mit großer Wahrscheinlichkeit darin geschult. Ihre Mitarbeiter haben diesen Vorteil nicht. Seien Sie dankbar für ehrliche Rückmeldungen, auch wenn die Verpackung nicht besonders schön ist. Wenn Sie jemanden vor der Gruppe demontieren, können Sie sicher sein, dass danach nicht nur die eher unsicheren Mitarbeiter den Mund nicht mehr aufmachen werden. Der Teil in Ihnen, der laut brüllt »Das darfst du dir nicht gefallen lassen!«, ist übrigens Ihr Ego. Zügeln Sie es und beweisen Sie Demut. Natürlich gibt es auch hier eine Grenze. Die Messlatte, wann Sie einschreiten, sollten Sie aber höher legen als unter normalen Bedingungen.

Bedenken Sie bei Kritik auch: Die Art und Weise, wie jemand kommuniziert und was er sagt, hat manchmal mehr mit dem Sender selbst

als mit Ihnen als Empfänger zu tun. Die Argumente des anderen zeigen seine Welt und seine Sichtweise. Vielleicht hatten Sie auch schon mal einen Nachbarn, der bei jeder Gelegenheit auf irgendetwas geschimpft hat. Diese Art der Kommunikation zeigt einen persönlichen Fokus auf das Negative, unabhängig vom konkreten Gegenstand. Ebenso sagt die Art und Weise, wie Sie auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter reagieren, viel über Sie als Führungskraft aus. Versuchen Sie deshalb, präsent zu bleiben und das Gespräch durch Fragen zu führen. Wenn Sie glauben, verstanden zu haben, worum es jemandem geht, wiederholen Sie den Kern der Botschaft noch einmal in Ihren eigenen Worten und vergewissern Sie sich, dass Sie richtig verstanden haben. Sehr starke Emotionen können Sie dem Mitarbeiter spiegeln, indem Sie beispielsweise sagen: »Ich merke, dass Sie sehr verärgert sind, und würde gerne den Grund noch besser verstehen.« Ihre Mitarbeiter beobachten sehr genau, ob Sie offen bleiben und weitere Fragen stellen oder gereizt zum Gegenangriff übergehen.

Lassen Sie ein reinigendes Gewitter zu

Manchmal fungieren Sie als Führungskraft auch als Blitzableiter für Ärger über Dinge, die Sie nicht zu verantworten haben. Dazu gehört insbesondere das Verhalten des Topmanagements oder die allgemeine Unternehmenspolitik. Bei den Mitarbeitern hat sich eine Menge Wut aufgestaut, und jetzt kommen Sie und fragen, was ihnen auf der Seele liegt. Statt eine zivilisierte Antwort zu bekommen, werden Sie von einem Sturm überrascht. Ähnlich wie bei einem Gewitter bewirkt diese emotionale Entladung, dass die Atmosphäre danach ruhig und entspannt ist. Der aufgestaute Druck ist weg. Ein produktives Arbeiten wird jetzt erst wieder möglich.

Es ist wichtig, die verbalen Entladungen zuzulassen, auch wenn Sie nicht die Ursache dafür sind. Da ein Mitarbeiter dem Vorstand oder dem ganzen Unternehmen nicht sagen kann, was ihn so wütend macht, fungieren Sie manchmal als Stellvertreter. Aber machen Sie nicht den Fehler, die Kritik persönlich zu nehmen. Lassen Sie – wie ein Blitzableiter – die Vorwürfe und geballten Emotionen durch sich hindurch in den

Boden abfließen. Notieren Sie die Argumente der Teilnehmer am besten auf einem Flipchart und bleiben Sie innerlich und äußerlich ruhig. Wenn Sie hier souverän und wertschätzend agieren, bauen Sie nicht nur Spannung ab, sondern auch Vertrauen auf. Sollten Sie sich das (noch) nicht zutrauen, beauftragen Sie einen externen Moderator. Ein erfahrener Profi kann damit umgehen.

Sprechen Sie tote Zebras an

Nicht immer sprechen Mitarbeiter heikle Themen von sich aus an. Doch auch das Nichtansprechen von Themen, die offensichtlich jeden beschäftigen, kann zu Widerstand führen.

Nehmen wir einmal an, es gibt eine Restrukturierung. Alle befürchten, dass damit ein Personalabbau verbunden sein wird, weil dies bei einer früheren Umstrukturierung der Fall war. Keiner der Mitarbeiter traut sich aber, den kollektiven Verdacht in Worte zu fassen. Diese Situation ähnelt einem Meeting, bei dem ein verwesendes Zebra auf dem Tisch liegt. Jeder sieht es, jeder riecht es – aber keiner sagt etwas. Die Leute müssen teilweise aufstehen, um am Zebra vorbei die anderen überhaupt noch sehen zu können. Dieser Zustand ist höchst unnatürlich. Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, das Zebra zu thematisieren. Sie können zum Beispiel sagen: »Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie sich Gedanken über einen möglichen Personalabbau machen, denn das gab es ja schon mal.«

Wenn der Vorgesetzte ein Thema anspricht, das sowieso jeder im Kopf oder vor Augen hat, kann dies eine enorme Erleichterung und auch Öffnung gegenüber dem Wandel bedeuten. Das gilt selbst dann, wenn Sie keine Entwarnung geben oder Versprechungen machen können. Allein das Reden über die Dinge, die uns beschäftigen, baut Spannungen ab und setzt Energie frei.

Holen Sie Feedback ein und beziehen Sie klar Stellung

Um Widerstand abzubauen und Energie freizusetzen, sollten Sie zuerst einmal in Erfahrung bringen, wogegen dieser sich genau richtet. Folgende Varianten sind zum Beispiel möglich:

- Ihre Mitarbeiter verstehen den Sinn und Zweck des Wandels nicht.
- Ihre Mitarbeiter verstehen zwar, worum es geht, der gesamte Wandel an sich oder ein spezifischer Teilaspekt verärgert sie aber.
- Ihre Mitarbeiter akzeptieren den Wandel, sind jedoch mit der geplanten Umsetzung oder Teilen davon nicht einverstanden.
- Ihre Mitarbeiter akzeptieren den Wandel und die Schritte der Umsetzung, finden aber Ihre Art, als Vorgesetzter damit umzugehen, nicht akzeptabel.

Wissen, was Mitarbeiter bewegt Es gibt verschiedene Möglichkeiten zu erfahren, welcher Widerstand vorhanden ist und welche Bedürfnisse dahinterstehen. Das direkte Gespräch mit Mitarbeitern zu suchen, ist nur eine davon. Oft ist es sinnvoll, eine Kombination mit weiteren Möglichkeiten zu nutzen:

- Sprechen Sie mit den Ihnen unterstellten Führungskräften darüber, was diese bei den Mitarbeitern beobachten und wie sie das Wahrgenommene interpretieren.
- Lassen Sie sich von einzelnen Vertrauensleuten regelmäßig darüber informieren, was in der Belegschaft hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird. Es geht dabei um die Gesamtstimmung und nicht darum, einzelne Mitarbeiter zu denunzieren!
- Beauftragen Sie einen Mitarbeiter, der als integre und vertrauenswürdige Person bei den anderen akzeptiert ist, die Fragen und Bedenken der Mitarbeiter zu sammeln und diese gebündelt und anonym an Sie weiterzugeben. Diese Fragen beantworten Sie dann für alle.
- Gründen Sie eine Feedbackgruppe aus Mitarbeitern, die den offiziellen Auftrag hat, Ihnen regelmäßig Rückmeldungen darüber zu geben, welche Anliegen, Fragen und Ängste die Mitarbeiter haben.

Stellung beziehen Auf die Rückmeldung von Widerstand können Sie mit verschiedenen Maßnahmen reagieren. Sie dienen alle dazu, mit den Mitarbeitern in den Dialog zu treten und ihre Sichtweise besser zu verstehen:

- Führen Sie Einzelgespräche mit Mitarbeitern, die erhöhten Widerstand zeigen.
- Führen Sie im Rahmen normaler Zusammenkünfte Gespräche mit ganzen Teams, wenn diese Widerstand zeigen.
- Moderieren Sie einen eigens einberufenen Workshop selbst.
- Lassen Sie einen Workshop von einem Fachmann moderieren und kommen Sie zum Ende des Treffens hinzu, um zeitnah vor Ort Entscheidungen zu den Lösungsvorschlägen zu fällen.

Eine Workshop-Format, um herauszufinden, welche Ursachen dem Widerstand zugrunde liegen, ist das von General Electric (GE)¹¹.

Workshop mit Mitarbeitern

1. Die Mitarbeiter treffen sich an einem Ort außerhalb des Unternehmens. Der Rahmen und die zwanglose Kleidung zeigen, dass dies kein normales Business-Meeting ist.
2. Moderatoren sammeln mit den Teams Kritikpunkte und Bedenken und erarbeiten mit ihnen konkrete Lösungsvorschläge. Die Vorgesetzten sind während der gesamten Diskussionen nicht anwesend. Planen Sie Zeit ein, damit Teilnehmer erst einmal ihren Frust ablassen können. Damit bauen Sie Widerstand ab, und es entsteht Raum für sinnvolle Lösungsvorschläge.
3. Am Ende des Workshops werden den Führungskräften die Kritikpunkte zusammen mit den Lösungsvorschlägen vorgestellt. Diese hören sich die Vorschläge an und treffen dann sofort und öffentlich ihre Entscheidungen. Typischerweise bekommen circa 80 Prozent der Vorschläge ein sofortiges »Ja« oder »Nein«. Die verbleibenden 20 Prozent müssen innerhalb eines Monats entschieden werden.

Ob Sie einen Ansatz wählen, bei dem Ihnen die Mitarbeiter eine direkte Rückmeldung von Angesicht zu Angesicht geben können, oder eher einen mit anonymem, indirektem Feedback, hängt von mehreren Faktoren ab. Dazu zählen die Kultur des Unternehmens, die Brisanz des Themas und das Vertrauen, welches man Ihnen entgegenbringt. Es kann beispielsweise sein, dass Sie eine Gruppe offen auf ihre Bedenken ansprechen, aber keiner sich zu Ihren Fragen äußert. In diesem Fall haben Sie das falsche Format gewählt. Hier wäre eine anonyme Abfrage in einem für die Mitarbeiter geschützten Rahmen sinnvoller. Andererseits kann es auf Ihre Mitarbeiter unter Umständen befremdlich wirken, wenn sie eine gute Beziehung zu Ihnen haben und Sie das Feedback nicht direkt, sondern über eine andere Person einholen.

Zusammenfassung

1. Mitarbeiter zeigen im Wandel immer Widerstand.
2. Unser Gedächtnis erzeugt Widerstand.
3. Auch Wahrnehmungseffekte verursachen Widerstand.
4. Die Stärke des Widerstands steigt mit der logischen Ebene.
5. Widerstand der Mitarbeiter ist gut.
6. Widerstand der Führungskraft ist kritisch.
7. Gehen Sie zu den Widerständlern und hören Sie zu.
8. Holen Sie Feedback ein und beziehen Sie klar Stellung.