

Widerstände als Kompass

Die Begegnung mit eigenen und fremden Widerständen in Unternehmen gehört zum Geschäftsalltag. Die auf Führungskräfteentwicklung spezialisierten UnternehmensberaterInnen Elisabeth Böhm, Heike Herbst und Reinhard Traunfellner sehen Widerstand als Kompass, der durch stürmische Zeiten führt.

Auf die Frage, welches Studium er seinen Kindern empfehlen würde, antwortete der Wirtschaftspädagogikprofessor und Zeitforscher Karlheinz Geißler: „Bremstechnik“. Er meinte damit, dass in einer beschleunigten und kaum noch innehaltenden Welt Bremstechnik eine wichtige Disziplin der Zukunft sein werde.

Gerade in Veränderungsprozessen fehlt es oft an verlangsamen, zum Innehalten zwingenden Elementen. Dabei enthält jeder Umbruch, jeder Change eine wesentliche Kraft, die genau die Qualität des Verlangsamens, des Überblick-Bewahrens, Ordnung-Schaffens, Richtung-Schärfens und gezielten Steuerns erlaubt: Widerstand – die Bo-

denhaftung und Erdung jedes gelingenden Changeprozesses.

Die Begegnung mit Widerständen, eigenen Widerständen oder Widerständen seitens MitarbeiterInnen, gehört zum Alltag jeder Führungskraft und will somit gelernt sein. Oft ist die Rede davon, Widerstand überwinden oder aus dem Weg räumen zu müssen. Selten wird Widerstand als aufschlussbringende und emotionalisierende Kraft gesehen, als etwas Belebendes oder als Navigationshilfe durch Veränderungsprozesse – höchstens noch als persönliche Herausforderung. Kaum ist die Rede davon, Widerstand wertzuschätzen, ihn zu nutzen, ihn zuzulassen. Kein Wunder, ist ja auch leichter gesagt, als getan.

Für viele ist es der Umgang mit dem eigenen Widerstand – gegen Veränderung und Entwicklung, gegen den Widerstand „der anderen“ – der schwer fällt. Das Treffen auf Widerstand fordert uns in unserer persönlichen Flexibilität und Beweglichkeit außerhalb der Komfortzone. Nehmen wir Widerstand – unseren eigenen und den anderer – ernst, ist er erhellend. Das erfordert Neugierde und Mut anstelle von Abwehr und Angst und die Beschäftigung mit den Fragen: Was will uns Widerstand sagen, welche Information liefert er uns? Machen wir etwas mit dem Widerstand? Oder macht Widerstand etwas mit uns?

Unser Verstand und unser Wissen sind im Umgang mit Widerstand höchst kompetent. Führungskräfte wissen in der Regel, dass sie Widerstände annehmen müssen, dass es keine Veränderung ohne Widerstand gibt und dass keine menschliche Beziehung ohne Reibung auskommt und wachsen kann. Und dennoch, der Kopf alleine reicht nicht um Dingen, die emotional behaftet sind, gebührend begegnen und integrieren zu

können. Im Gegenteil, unser Verstand scheitert oftmals sogar im Umgang mit Widerstand.

Widerstand, der uns begegnet, führt meist zu inneren Prozessen: Prozessen der Verunsicherung, Ungeduld und Aufregung – (Bauch)Gefühlen, die der Kopf alleine nicht erfassen kann. Letztlich reagieren wir mit zum Teil starken Emotionen und da ist unser Verstand alleine hilflos. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich nicht selten, dass hinter der Ablehnung von Widerstand die Angst vor den damit verbundenen Emotionen steckt. Der Schlüssel für einen souveränen Umgang mit Widerstand liegt in der Kompetenz im Umgang mit den eigenen Emotionen und den Emotionen anderer.

Verstehen heißt nicht selbstverständlich Akzeptanz

Im Alltag erfüllen Führungskräfte leider oft jenes unangenehme Klischee, das im Zusammenhang mit Veränderung und Widerstand bekannt ist. Sie erliegen dem Irrtum zu glauben, dass wenn das Gegenüber verstanden hat, was von ihm beispielsweise im Change erwartet wird, auch gleichzeitig die Akzeptanz entstanden und damit Widerstand überwunden ist. Führungskräfte versuchen daher oftmals, sich in groß anberaumten Meetings als Fels in der Brandung hinzustellen und Motivationsreden auf ihre MitarbeiterInnen herabzulassen. Dahinter steht meist die Annahme, würde man den Menschen in Organisationen das Gefühl vermitteln, sie wären Teil eines großen Ganzen, löse sich ihr Widerstand auf. Unsicherheit und Angst wären sowieso vernachlässigbare Gefühle und ein Zeichen von Unerfahrenheit im Umgang mit Widerstand und Veränderung.



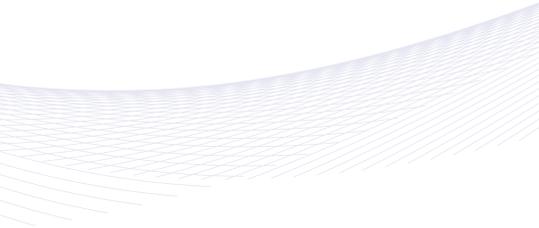
Elisabeth Böhm,
Unternehmens-
beraterin, Training
und Prozess-
begleitung



Heike Herbst,
Unternehmens-
beraterin, Training
und Prozess-
begleitung



**Reinhard
Traunfellner,**
Unternehmens-
berater, geschäfts-
führender Gesell-
schafter



Nach dem US-amerikanischen Changemanagement-Spezialisten Rick Maurer gibt es drei Gründe, warum Menschen in den Widerstand gehen, und zwar „I don't understand“, „I don't like it“ und „I don't like you“.

Im ersten Fall geht es darum, dass Menschen noch nicht verstanden haben, warum manche Dinge so gehandhabt, verändert werden, wie es von oben vorgegeben wird. Hier braucht es zur Aufklärung keine weiteren Fakten, sondern ein Verstehen des „Warum“.

Im zweiten Fall sind MitarbeiterInnen aus verschiedenen Gründen verunsichert. Hier gilt es ihre Gefühle ernst zu nehmen. Wirklich aufrichtig ernst zu nehmen und aufzugreifen.

Und bei Punkt drei gilt es, sich ernsthaft miteinander auseinanderzusetzen und Beziehungskonflikte auf der Metaebene anzusprechen. Sich das zu trauen ist nicht einfach und erfordert Mut und Offenheit seitens der Führungskraft.

Rick Maurer sagt auch: „The way I handle resistance is the way I think about it“. Vielen Führungskräften ist die eigene Haltung und ihr Umgang mit Widerständen selbst gar nicht wirklich bewusst, sie stecken daher auch in einem Teufelskreis. Denn, hat die Führungskraft die ständigen Veränderungen in der eigenen Firma selbst satt und kann nicht damit umgehen, wird sie diese Abwehr zwangsläufig auf ihre MitarbeiterInnen übertragen, nicht wissend, dass deren Abwehr vielleicht nur eine Reaktion auf das eigene Abwehrverhalten ist.

Um dem entgegen zu wirken, ist ein erster Schritt als Führungskraft, sich selbst darüber klar zu werden, wie sie persönlich mit Widerstand umgeht. Die eigene Klarheit gibt Sicherheit und kann dann den MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Widerstand erscheint dann

Das Treffen auf Widerstand fordert uns in unserer persönlichen Flexibilität und Beweglichkeit außerhalb der Komfortzone.

nicht bedrohlich, sondern als eine Information, die man hinterfragen und mit der man konstruktiv arbeiten kann.

Gute Führungskräfte arbeiten an ihren eigenen „Baustellen“

Diese Klarheit kann nur erlangen, wer seiner eigenen Emotionen gewahr ist. Nur wer sich mit seinen eigenen Ängsten und Unsicherheiten auseinandersetzt, die eigenen „Baustellen“ reflektiert und daran arbeitet, kann eine gefestigte (Führungs-)Persönlichkeit werden, die genügend Rückgrat hat um den Unsicherheiten oder Widerständen der MitarbeiterInnen neutral und souverän zu begegnen.

„It's the grease that makes the machine work“. Ohne Reibung läuft nichts, aber ohne Schmiere kommt es zur Abnutzung. Grease – das bedeutet, das stimmige Handling von Widerstand zu finden, um ihn nutzbar zu machen, durch ihn voranzukommen, persönlich zu wachsen.

Überall dort, wo Menschen in Organisationen Widerstand anerkennen, ihm in offenen, direkten, intensiven Gesprächen begegnen, wird er zu einer Kraft der Veränderung. Widerstand hilft Entwicklungsprozesse zu trimmen und sicher durch die Unwegsamkeiten von Veränderungen zu navigieren. Widerstand erhöht die Komplexität von Organisationsentwicklungsprozessen, und das ist gut, denn die Komplexität hilft ausreichend Ideen und Vorgehensmo-

delle zu finden, solche, die authentisch und wirkungsvoll sind.

NoTool Unternehmensberatung GmbH „In A Nutshell“: International agierende, eigentümergeführte Beratungsgesellschaft mbH. Hauptkunden sind internationale Konzerne und Großunternehmen in DACH. Langjährige Expertise in den Beratungsfeldern Führungskräfteentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen. notool.at

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie auch beim dritten TechnoKontakte Clubtreffen.

TECHNKontakte
Club - Einladung

3. TechnoKontakte Clubtreffen

Reibung mit Variationen

18. September 2013
Technopol Wr. Neustadt

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

plus eco

Das Technologieprogramm Nordoststeiermark wird mit Mitteln aus dem Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE) und des Landes Nordoststeiermark cofinanziert.

Weitere Infos: Mag. Clarissa Thurnher
c.thurnher@technokontakte.at