

Transformation und Change

Wie Führungskräfte Widerstand bei Veränderung nutzen können

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Strukturen und Prozesse dem steigenden Innovationsdruck des Markts anzupassen. Unternehmensweite Veränderungen sind häufig die Folge. Führungskräfte treffen dabei auf Widerstand aus dem Team – aber auch auf Widerstand in sich selbst. Diesen können sie sich zunutze machen.

Von *Andrea Rutishauser und André Beyeler*

Für viele Führungskräfte wird der Innovationsdruck am Markt zunehmend spürbar. Verändertes Kundenverhalten, agile Mitbewerber und der Einsatz von künstlicher Intelligenz bringen mehr Komplexität und neue Fragen mit sich. Organisationen, die bisher hierarchisch geführt wurden, merken, dass sie nicht genug schnell reagieren können – etwa beim Eintritt in neue Märkte, bei Technologieadaptionen oder zeitgemässen Serviceleistungen. Die Konsequenz ist, dass immer mehr Organisationen Hierarchieebenen entfernen und Entscheidungen dorthin delegieren, wo sie anfallen. Das sind grosse Veränderungen. Teams müssen sich anders organisieren und miteinander neue Arbeitsweisen definieren. Aufgaben aus der Führung werden auf verschiedene Teammitglieder verteilt, wofür diese wiederum ein breiteres Skillset benötigen. Um solche tief greifenden Anpassungen in der Zusammenarbeit vornehmen zu können, sollte Führung im Team von Vertrauen und einem positiven Menschenbild getragen sein.

Keine Veränderung ohne Widerstand

Bei Veränderungen entstehen Widerstände, das ist menschlich. Angst vor Sicherheitsverlust, Statusverlust oder die Sorge, nicht mehr zu genügen, können sich in Widerstand äussern. Das ist jedoch per se nicht negativ. Im Gegenteil: Eine anfängliche Gegenwehr ist ein Zeichen, dass die Menschen «dabei» sind, dass sie sich engagieren und sich Gedanken machen. Die Führungskraft kann sich diese Widerstände der Teammitglieder deshalb zunutze



Bei Veränderungen entstehen Widerstände. Dies ist jedoch per se nicht negativ.

machen. Beispielsweise, indem sie immer wieder nachfragt, wie sich die Teammitglieder fühlen, sich mit ihnen auseinandersetzt und aufzeigt, welche positiven Aspekte sich durch die Transformation für das Team realisieren lassen. Gefragt sind in solchen regelmässig wiederkehrenden Situationen Dialog und der Wille, sich immer wieder auf die Metaebene zu begeben, um im Team die Qualität der Zusammenarbeit zu besprechen und neu zu vereinbaren. Kontakt und Austausch wollen laufend gesucht und gepflegt werden – mit einem Mal ist es nicht getan.

Zusammen den Blick auf das Gelingende richten

Auch bei der Führungsperson selbst können sich Widerstände regen. Oft bedeutet eine Transformation eine enorme Stresssituation für die Führungskraft: Mehr Arbeit, wenig Orientierung, kein klar definiertes Ziel. Um dabei nicht von den eigenen Emotionen und Unsicherheiten überwältigt zu werden, hilft eine regelmässige Selbstreflexion und Analyse

der eigenen Widerstände. Nur wenn die Führungsperson für sich selbst klar ist, kann sie ihr Team aufmerksam, empathisch und sicher führen und den Teamzusammenhalt sowie die Performance stärken. Deshalb ist es wichtig, immer wieder innezuhalten und sich zu fragen: «Wo stehe ich? Was verursacht mir Stress und Druck? Handle ich sinnvoll?» In dem Kontext ist es förderlich, immer wieder in den Austausch mit Kolleg*innen in der Führung und den eigenen Vorgesetzten zu gehen sowie positive Beziehungen aufrechtzuerhalten und gezielt zu pflegen. Wenn zusammen der Blick auf das Gelingende gerichtet werden kann, können Führungskräfte besser mit ihren eigenen Widerständen umgehen und damit auch empathischer auf die Emotionen aus dem Team eingehen.

Die Führungskraft als Nahtstelle

Die Auslöser von Veränderungen können sehr unterschiedlich sein. Oft werden sie von der obersten Führung kommuniziert und müssen alle Ebenen der

5 RATSCHLÄGE FÜR FÜHRUNGSPERSONEN IN GROSSEN TRANSFORMATIONSPROJEKTEN

- Setzen Sie sich mit den Personen aus Ihrem Team auseinander, um ihre Widerstände kennenzulernen, zu verstehen und gemeinsam die positiven Aspekte der Transformation für das Team und das Unternehmen auszuarbeiten.
- Nehmen Sie Ihre eigenen Widerstände ernst. Eine regelmässige Selbstreflexion und der Austausch mit Kolleg*innen helfen, die Klarheit zu erlangen, welche es braucht, um Ihr Team aufmerksam und sicher zu führen.
- Vertrauen Sie auf die Fähigkeiten und die Eigenmotivation jedes einzelnen Teammitglieds. Ein positives Menschenbild hilft, mit der Aufgabe auch die Verantwortung zu übertragen.
- Kommunizieren Sie mit Ihrem Team klar und transparent, damit komplexe Zusammenhänge für das Team im eigenen Handlungsumfeld verständlich und greifbar werden.
- Gehen Sie auf dem Weg der Transformation kleine Schritte und wählen Sie die Veränderungsthemen gerade zu Beginn sorgfältig aus, um Erfolge zu ermöglichen. Lernen Sie laufend mit Ihren Mitarbeitenden für die nächsten Veränderungsthemen.

Organisation erreichen. Dafür braucht es eine klare und transparente Kommunikation. Führungskräfte im mittleren und oberen Management agieren als Übersetzer*innen und Nahtstellen – auf vertikaler sowie auf horizontaler Ebene. Sie vermitteln vom Top-Kader an die Mitarbeitenden und vice versa. Dabei gilt es, sehr achtsam abzuwägen, wann was den Teammitgliedern in welcher Transparenz

kommuniziert wird. Die Aufgabe der Führungsperson besteht darin, sicherzustellen, dass komplexe Zusammenhänge für das Team im eigenen Handlungsumfeld verständlich und greifbar werden. Bei grossen Veränderungen können sich einzelne Ziele häufig ändern. Um das Team durch eine Phase der Transformation zu navigieren, handelt die Führungsperson immer wieder neu aus, was diese Ver-

änderung für das ganze Team und den gesamten Prozess bedeutet. In weiterer Folge kommuniziert sie die konkreten Schritte, die es braucht, um das Erreichte nachhaltig zu verankern und gestärkt aus dem Prozess hervorzugehen. Auch auf horizontaler Ebene, von Peer zu Peer, ist ein regelmässiger Austausch dienlich, um die Organisation als Ganzes sicher auf das Transformationsziel hinzuführen.



Andrea Rutishauser

ist Geschäftsführerin des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts BWI, Coach von Führungskräften in Transformationsprozessen und Organisationsentwicklerin mit langjähriger Führungserfahrung in multinationalen Konzernen und KMU.



André Beyeler ist Trainer am Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI und Coach für Führungskräfte/Projektleitende in herausfordernden beruflichen Situationen mit langjähriger Erfahrung in der Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen.

Wir sind Unternehmer.

Darum helfen wir mit unserem Betrieblichen Gesundheitsmanagement anderen Unternehmen Absenkkosten sparen – dies dank langfristig gesünderen Mitarbeitenden. [visana.ch/bgm](https://www.visana.ch/bgm)

Wir verstehen uns.

 **VISANA**