

Umgang mit Mitarbeiterwiderständen

Gründe menschlicher Widerstände

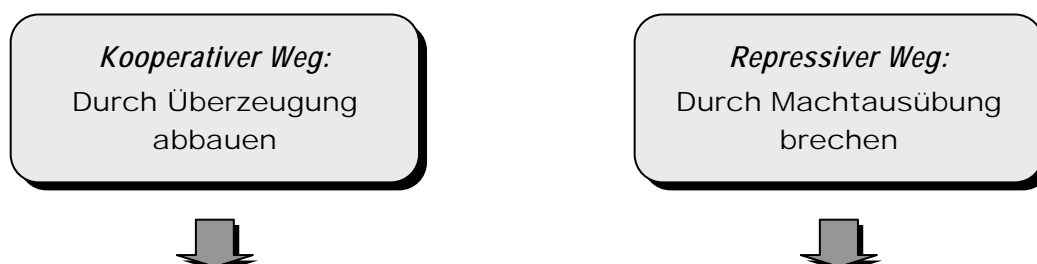
Wenn Menschen auf Anweisung arbeiten sollen, trifft das naturgemäß nicht immer auf deren Zustimmung. Auf Grund ihrer individuellen Mentalität, Erfahrungen und Lebenssituation haben Menschen nun mal unterschiedliche Ansichten und Bedürfnisse, die bei einem Arbeitsauftrag unterschiedliche Reaktionen auslösen können – unter anderem eben auch Skepsis oder Vorbehalte bis hin zu Verweigerungen.

Will man als Führungskraft in konstruktiver Weise mit Mitarbeiterwiderständen umgehen, so ist es zunächst einmal wichtig, sie als normale Begleiterscheinungen von Arbeitsprozessen zu betrachten und nicht als generell böswilliges Verhalten. Schließlich können diese Widerstände durchaus auch Positives bewirken: Widerstände können den Vorgesetzten veranlassen,

- seine Anordnung noch einmal kritisch zu überdenken sowie plausibel zu begründen,
- sich intensiver mit möglichen Risiken oder Problemen auseinander zu setzen, sie rechtzeitig einzukalkulieren und ihnen vorzubeugen
- und können ihn sogar vor schwerwiegenden Fehlentscheidungen bewahren.

Widerstände überwinden

Was jedoch nicht bedeuten soll, sich mit Widerständen von Mitarbeitern abzufinden. Vielmehr gebietet es der Führungsauftrag, sich zwar mit den Einwänden verständnisvoll zu befassen, sie aber im Interesse der Zielerreichung zu überwinden suchen. Dazu können zwei grundsätzlich verschiedenartige Wege beschrrieben werden:



Anzustrebender Weg, weil ...

- dadurch echtes Engagement und hohe Leistungsbereitschaft geweckt werden,
- eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln gefördert wird,
- ein positives, mitmenschliches Arbeitsklima geschaffen wird,
- künftigen Widerständen aus ähnlichen Anlässen vorgebeugt wird.

Angemessener Weg, wenn ...

- die Dringlichkeit keine zeitaufwändigen Erläuterungen zulässt,
- der Überzeugungsaufwand unverhältnismäßig hoch wäre,
- das Vorgehen wegen bindender Vorgaben nicht diskutabel ist,
- keine längerfristige Zusammenarbeit beabsichtigt ist.

Einzig gangbarer Weg, wenn ...

- die Führungskraft keine ausreichenden Machtmittel besitzt bzw. nicht einsetzen kann.

Einzig gangbarer Weg, wenn ...

- alle Überzeugungsversuche gescheitert sind, die Auftrags erledigung aber unverzichtbar ist.

Die beiden zuletzt genannten Ausschlusskriterien begrenzen den Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Führungskraft und bringen sie in eine Zwangslage. Stellt es sich nämlich bei realistischer Betrachtung heraus, dass sogar keiner der beiden Wege gangbar ist, bleibt nichts anderes übrig, als den Arbeitsauftrag einem gutwilligeren Mitarbeiter zu übertragen, die Arbeit selbst zu erledigen oder gänzlich auf sie zu verzichten – sofern vertretbar. So unbefriedigend diese Erkenntnis auch ist, muss es sich die Führungskraft eingestehen, hier an die Grenzen ihrer Durchsetzungsmöglichkeiten gelangt zu sein. Dies nicht wahrhaben zu wollen und weitere untaugliche Versuche zu unternehmen, auf den Mitarbeiter einzuwirken, kann bis zur Lächerlichkeit führen!

Hartnäckig einen zum Scheitern verurteilten Weg zu verfolgen, um Führungsstärke zu beweisen, führt letztlich zu Autoritätsverlusten.

Eine Frage des Führungsstils

Im Umgang mit Widerständen von Mitarbeitern beweist sich der Führungsstil eines Vorgesetzten. Sieht man von der oben geschilderten Zwangssituation ab, muss sich die Führungskraft beim Auftreten von Widerständen immer wieder neu entscheiden, welchen Weg zu deren Überwindung sie gehen will. Bevorzugt sie eher den kooperativen Weg, so entspricht das einem demokratischen und personenorientierten Führungsstil. Wählt sie hingegen überwiegend den repressiven Weg, entspricht das einem autokratischen, eher sachorientierten Führungsstil.

Will man den Weg des Überzeugens gehen, ist es unverzichtbar, zuvor die Ursachen für die ablehnende Mitarbeiterhaltung zu ergründen.

Dazu sollte man,

- sich in die Lage des Mitarbeiters versetzen – manchmal wird man dann feststellen müssen, dass die Vorbehalte mit seinen Augen gesehen verständlich sind,
- nicht versuchen, dem Mitarbeiter seine Wertvorstellungen und Grundsätze auszureden,
- ihm den Sinn und Nutzen des Vorhabens sowie gegebene Sachzwänge einsehbar machen,
- mit ihm gemeinsam nach einer für beide Seiten akzeptablen Vorgehensweise suchen.

Geht man auf diese Weise vor, hat man gute Chancen, die wahren Ursachen für die Widerstände eines Mitarbeiters zu erkennen und einen konstruktiven Weg zu deren Abbau zu finden.

Geht man dagegen vorschnell von einer vermuteten Ursache aus, bleibt es dem Zufall überlassen, ob man die Widerstände tatsächlich und dauerhaft beseitigen kann.

Auszug aus

*Hartmut Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung
GABAL Verlag (6. Auflage 2009), ISBN 978-3-89749-548-7*