

# Leadership und Widerstände in Change-Prozessen

In unserer Zeit gibt es mehr Veränderungen denn je. Die dabei automatisch aufkommenden Widerstände machen die Führungsarbeit zu einer grossen Herausforderung. Ich zeige, wie sich Widerstand in all seinen Facetten zeigt und wie Sie diesen erfolgreich überwinden.

In vielen Organisationen werden Veränderungen zu lange nicht (richtig) angepackt. Man will sich nicht den notwendigen, unangenehmen Diskussionen stellen, nicht zu stark für die eigenen Standpunkte eintreten; die persönlichen Überzeugungen nur vertreten, wenn es auch gerne gehört wird. Und wenn der Change erst einmal angegangen wird, dann oft wiederum mit fatalen Führungsfehlern: Die Gründe für die Veränderungen sind nicht ausreichend erklärt und geklärt; es wird einander nicht gut genug zugehört; auf Einwände und Bedenken wird zu wenig sensibel reagiert; man hält sich nicht an die Vereinbarungen und die Kommunikation wird nicht stetig weitergeführt.

Ich arbeite in meinen Führungscoachings seit Jahren mit dem wirksamen Persolog-Modell. Das DISG-Assessment unterscheidet vier grundlegende Verhaltenstendenzen: 1. dominant: eher sachorientiert, eher bestimmt auftretend; 2. initiativ: eher menschenorientiert, eher bestimmt auftretend; 3. stetig: eher menschenorientiert, eher zurückhaltend und 4. gewissenhaft: eher sachorientiert, eher zurückhaltend. Darüber hinaus unterscheidet das Persönlichkeitsmodell viele weitere Parameter und den Kontext. Auf diesem wissenschaftlichen Modell aufbauend, weiss ich aus meiner Führungserfahrung und der Coachingpraxis, was effektiv funktioniert. Und ich weiss, was nicht funktioniert.

## Widerstand hat viele Gesichter

- Dominante Persönlichkeiten (sachorientiert, bestimmt) werden angriffig und argumentieren dagegen, machen Vorwürfe oder drohen.
  - Initiative Persönlichkeiten (menschenorientiert, bestimmt) werden angriffig und beteiligen sich an Gerüchten, bilden Cliques und verbreiten Unruhe.
  - Stetige Persönlichkeiten (menschenorientiert, zurückhaltend) ziehen sich zurück und kündigen innerlich; sie zeigen Gleichgültigkeit und sind lust- und energielos.
  - Gewissenhafte Persönlichkeiten (sachorientiert, zurückhaltend) ziehen sich zurück und weichen Gesprächen aus, ziehen Dinge ins Lächerliche oder schweigen.
- Deshalb ist die Führungsarbeit mit Widerständen so komplex. Alles hängt vom Kontext ab. Alles ist eine Frage der Persönlichkeit – und zwar der der anderen und der eigenen.

## So überwinden Sie Widerstände erfolgreich

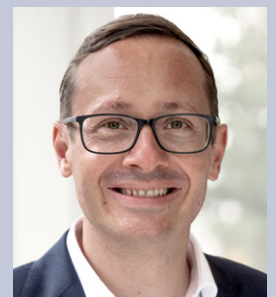
Es gibt eine Vielzahl an potenziellen Stolpersteinen, die es unbedingt zu vermeiden gilt. So müssen sie je nach Persönlichkeit den Menschen ganz anders abholen. Die einen fragen bei Veränderungen nach dem Was oder nach dem Wer, andere fragen nach dem Wie oder dem Warum.

- Dominante Persönlichkeiten: Beantworten Sie die Frage nach dem «Was»: Was soll das denn bringen? Geben Sie diesen Persönlichkeiten viel Handlungsspielraum. Handeln Sie gegenüber diesen schnell, direkt und ergebnisorientiert.
- Initiative Persönlichkeiten: Beantworten Sie die Frage nach dem «Wer»: Wer hat denn den Vorschlag gemacht? Geben Sie diesen Persönlichkeiten Raum, ihre Ideen einzubringen. Seien Sie bei diesen anerkennend und enthusiastisch.
- Stetige Persönlichkeiten: Beantworten Sie die Frage nach dem «Wie»: Wie wollen wir das denn machen? Geben Sie diesen Persönlichkeiten Raum für gemeinsame Gespräche. Handeln Sie bei diesen geduldig, zuhörend und wertschätzend.
- Gewissenhafte Persönlichkeiten: Beantworten Sie die Frage nach dem «Warum»: Warum denn schon wieder etwas Neues? Geben Sie diesen Persönlichkeiten Raum, Kritik auszusprechen. Nehmen Sie für diese ausreichend Zeit für Details und Fakten.

Change braucht viel Leadership. Denken Sie in Ursachen-Wirkung-Zusammenhängen. Nichts ist einfach, wie es ist. Alles hat eine dahinterliegende Ursache. Und vor allem kommen Sie ins Tun. Denn auch Change-Erfolg hat drei Buchstaben: TUN!



## DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

[www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Die Kolumne finden Sie auch online [www.it-markt.ch](http://www.it-markt.ch)