

Fallstudie – Widerstand verstehen statt bekämpfen

Widerstand ohne Eskalation – Führungskräfte im Spannungsfeld unvermittelter Entscheidungen

Ausgangslage: Zwischen Erwartung und Einflusslosigkeit

In einer Organisationseinheit mit operativem Fokus stand ein tiefgreifender Strukturwandel an: Der bisher eigenständig geführte Bereich wurde vollständig in den Mutterkonzern integriert – mit neuen Berichtslinien, angepassten Gehaltsbändern und leicht verändertem Führungsgefüge. Die Entscheidung war politisch, das Ziel: **Vereinheitlichung und Effizienz**.

Die Führungskräfte, langjährig im System verankert, operativ stark, oft aus den eigenen Teams gewachsen – waren nicht in die Entscheidung eingebunden, mussten die Änderungen jedoch vertreten. Vor allem die neue Eingruppierung sorgte für Irritationen auf der Mitarbeitenebene. Manche Mitarbeitende fühlten sich übergangen, verglichen intern ihre Gehälter, diskutierten Gerechtigkeit, mal offen, mal zurückgezogen.

Die Führungskräfte spürten: Ihre Rolle wurde brüchig. Sie mussten eine Entscheidung erklären, die sie weder nachvollziehen noch verhandeln konnten. Ihr klassisches Führungsrepertoire aus Gespräche führen, Haltung zeigen, vermitteln, reichte plötzlich nicht mehr aus.

Der Auftrag: Führung stabilisieren – inmitten von Widerstand

In mehreren begleiteten Gruppenterminen und ergänzenden Einzelgesprächen arbeiteten wir daran, diese Ohnmacht zu transformieren. Grundlage war kein methodisches Training, sondern ein **strukturierter Reflexionsrahmen**, der **Klarheit, Distanz und Wirksamkeit** ermöglichte.

Ich vermittelte Grundlagen zum Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen, gab ein eigenes Reflexionstemplate an die Hand, und öffnete durch kollegiale Fallberatung den Raum für Lernen unter Peers. Die Führungskräfte analysierten konkrete Fälle, ordneten Verhalten neu ein, übten Gesprächsführung – nicht als Rollenspiel, sondern als Realitätsabgleich. Immer wieder standen drei Fragen im Zentrum:

- **Was nehme ich wahr?**
- **Wie ordne ich das Wahrgenommene ein?**
- **Was brauche ich, um selbst Klarheit zu entwickeln und dem/der Mitarbeitenden zu begegnen?**

Die Wirkung: Mehr Klarheit, weniger Druck

Im Prozess entstand eine neue innere Ordnung. Die Führungskräfte begannen, Widerstand nicht mehr als Angriff zu deuten, sondern als Ausdruck **unterschiedlicher Veränderungsgeschwindigkeiten**. Sie entwickelten jenseits von Vertröstung oder Verteidigung ihre eigene Sprache für schwierige Gespräche. In einem Fall sagte ein Teilnehmer:

„Ich dachte immer, mehr Geld löst den Unmut auf. Dabei will die Person vielleicht einfach nur gesehen oder unterstützt werden.“

Ein scheinbar methodisches Detail, die differenzierte Auseinandersetzung mit Formen von Wertschätzung, wurde zu einem Wendepunkt. Führungskräfte begannen, individuell zu führen statt zu kompensieren. Im Ergebnis entstand **keine Harmonie, aber Stabilität**. Konflikte blieben, konnten aber getragen werden.

Reflexion: Was dieser Fall zeigt

Führung wird dann herausfordernd, wenn sie Verantwortung übernehmen muss für Entscheidungen, die sie nicht getroffen hat. Dieser Fall zeigt, wie entscheidend es ist, dass Führungskräfte in solchen Situationen **nicht allein gelassen werden**, sondern Werkzeuge und Denkraumen erhalten, die über das klassische Repertoire hinausgehen.

Nicht um Verständnis zu heischen, sondern um Haltung zu zeigen. Nicht, um den Konflikt aufzulösen, sondern um in komplexen Situationen und bei Spannungen überhaupt führen zu können.