

Erik Nagel

# Glücksfall Widerstand

Vom produktiven Umgang  
mit ganz normalen Ausnahmen

2. Auflage



Eine unvermittelt geäußerte Forderung, eine scharfzüngige oder gar zynische Bemerkung oder eine von langer Hand geplante Intrige – Widerstand kommt im Arbeitsalltag in vielen Formen daher. Führungskräfte berichten in diesem Buch, in welcher konkreten Situation sie Widerstand erlebt, empfunden oder selber geleistet haben. Man kann den Widerstand als lästiges und unnötiges Verhalten verstehen. Oder man kann genauer hinschauen, die Perspektiven aller Beteiligten offenlegen und daraus gemeinsam lernen.

*«Das Buch ist sehr verständlich geschrieben und praxisorientiert. Es ist insofern nicht nur für Experten der Organisationsentwicklung empfehlenswert, sondern auch für Führungskräfte, die sich in den vielen Beispielen aus der Unternehmenspraxis sicher auch wiederfinden und Impulse bekommen werden.»*

Prof. Dr. Joachim Freimuth

*«Erik Nagel gelingt es, die beschwerliche Erfahrung von Widerstand in Organisationen mit unterhaltsamer Leichtigkeit und mit vielen Beispielen ganz konkret ins Positive und Konstruktive zu wenden. Ein kluges und nachdenkliches Buch, das Augen öffnet und dazu einlädt, sich seiner Handlungsräume in solchen Situationen bewusst zu werden.»*

Prof. em. Dr. rer. pol. Werner Müller, Universität Basel

*«Glücksfall Widerstand» rückt den zu Unrecht zumeist negativ behafteten Widerstand ins richtige Licht. Erik Nagel führt uns vor Augen, dass wir Widerstand häufig auf Teufel komm raus vermeiden wollen und gerade dadurch den Widerstand erst hervorrufen. Stattdessen sollten wir uns mit Widerstand auseinandersetzen, weil es unsere Unternehmen weiterbringt.»*

Stefan Leumann, Unternehmer

ISBN 978-3-03909-173-7



9 783039 091737

Erik Nagel

# Glücksfall Widerstand

Vom produktiven Umgang  
mit ganz normalen Ausnahmen

2. Auflage

*Versus · Zürich*

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2021 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Bildnachweis:* Seite 183

*Fotografien:* Erik Nagel

*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Druck:* CPI print GmbH · Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-173-7 (Print)    ISBN 978-3-03909-773-9 (E-Book)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Kapitel 1 Widerstand: Eine ganz normale Ausnahme</b> .....	9
1.1 Führungskräfte erzählen .....	11
1.2 Das Wort Widerstand .....	12
1.3 Widerstand: Last oder Ressource? .....	14
1.4 Widerstand gehört zum Alltag .....	15
1.5 Der Wind des Widerstands bläst aus allen Richtungen .....	16
1.6 Vorsicht: Sie betreten die Zone der Unsicherheit .....	18
Kapitel 1 kurz zusammengefasst .....	20
Überblick: Vom ersten bis zum letzten Kapitel .....	21
<b>Kapitel 2 Offensichtlicher Widerstand</b> .....	23
2.1 Widerstand als unvermittelt geäußerte Forderung .....	24
2.2 Widerstand als offener, endloser Machtkampf .....	35
2.3 Widerstand als Whistleblowing .....	42
2.4 Widerstand als organisierter Arbeitskampf .....	49
Kapitel 2 kurz zusammengefasst .....	52
<b>Kapitel 3 Versteckter Widerstand</b> .....	55
3.1 Widerstand als Humor .....	59
3.2 Widerstand als zynische Distanzierung .....	67
3.3 Widerstand zwischen devoter Übererfüllung und subtiler Verweigerung .....	72

3.4	Widerstand als Rivalitätsspiel	75
3.5	Widerstand als persönliche Zurückweisung	78
3.6	Widerstand als mutwillige Schädigung der Organisation	81
	Kapitel 3 kurz zusammengefasst	88
<b>Kapitel 4</b>	<b>Verdrängter Widerstand</b>	<b>89</b>
	Kapitel 4 kurz zusammengefasst	94
<b>Kapitel 5</b>	<b>Abkürzungen, die in die Sackgasse führen</b>	<b>95</b>
5.1	«Der Mensch ist das Problem»	99
5.2	«Ein Drittel ist eh immer dagegen»	106
5.3	«Dort, wo ich bin, ist die Vernunft»	108
5.4	«Oben wird gedacht, unten wird gemacht»	113
5.5	«Die Führung muss die Trägheit der Organisation bekämpfen»	116
5.6	Reflektieren statt Abkürzungen nehmen	120
	Kapitel 5 kurz zusammengefasst	122
<b>Kapitel 6</b>	<b>Was hinter Widerstand eigentlich steckt – Erklärungsmodelle</b>	<b>123</b>
6.1	Widerstand aus Sicht der Psychologie	125
6.2	Widerstand entsteht zwischen Menschen	128
6.3	Widerstand gegen Kontrolle und Vereinnahmung durch die Organisation	138
6.4	Widerstand bedingt durch kulturelle Routinen der Organisation	145
	Kapitel 6 kurz zusammengefasst	151
<b>Kapitel 7</b>	<b>Führung: Die Kunst, mit Widerstand produktiv umzugehen</b>	<b>153</b>
7.1	Vier Führungsprinzipien	155
7.2	Die vier Führungsprinzipien illustriert an einem konkreten Fall	162
7.3	Dem Widerstand kunstvoll begegnen	165
7.4	Widerstand kunstvoll leisten	173
7.5	Kunst und Widerstand – eine Schlussbetrachtung	176
	Kapitel 7 kurz zusammengefasst	177
<b>Quellen</b>		<b>179</b>
	Literatur	179
	Weblinks	183
	Bildnachweis	183
<b>Dank</b>		<b>185</b>
<b>Der Autor</b>		<b>192</b>

# Vorwort

«Ja, da haben Sie Recht. Widerstand gibt es einfach.» Nach einer kurzen Denkpause meinte mein Gegenüber, ein renommierter Kommunikationsexperte: «Aber – ich habe es lieber ohne Widerstand.» Wir mussten beide schmunzeln.

Widerstand steht für den beschwerlichen Teil von Organisation und Führung. Er hat keinen guten Ruf. Häufig bereiten Widerstandsnester oder besonders renitente Personen der Führung Sorgen oder Ärger, indem sie sich unsinnig, nervtötend oder gar destruktiv verhalten. Bei diesem Verständnis wird Widerstand dann übergangen oder aus der Welt geschafft. Ich nehme in diesem Buch eine andere Perspektive ein. Überall in der Organisation wird auf sehr unterschiedliche und häufig erfinderische Weise Widerstand geleistet, mal mehr, mal weniger subtil. Widerstand ist ein Glücksfall. Er macht etwas deutlich, bringt etwas zum Vorschein: sachliche Differenzen, Unzufriedenheit, Kritik an der Vorgehensweise, unterschiedliche Einschätzungen oder Wertvorstellungen. Jene, die Widerstand leisten, haben – aus ihrer Sicht – gute Gründe, sich so und nicht anders zu verhalten. Es lohnt sich, sich mit den Hintergründen von Widerstand ernsthaft auseinanderzusetzen: Was ist genau passiert? Worum geht es, was sind die eigentlichen Anliegen? Wer hat welchen Beitrag zum Widerstand geleistet? Dieses genauere Nachdenken über Widerstand verspricht unerwartete Einsichten und eröffnet neue Handlungsspielräume für alle Beteiligten.

Alle Mitglieder der Organisation erleben Widerstand, üben ihn aus, fühlen sich durch ihn in Frage gestellt, erdulden ihn oder setzen sich mit ihm auseinander. Widerstand beschäftigt also bei weitem nicht nur Führungskräfte, sondern auch

Projektleitende und fachlich-administrativ tätige Mitarbeitende. Insofern richtet sich das Buch an all jene Personen in Organisationen, die sich intensiver mit Widerstand auseinandersetzen wollen. Widerstand ist insbesondere in Führungsbeziehungen ein Thema. Damit sind aber nicht nur Führungskräfte angesprochen, denn auf Widerstandssituationen nehmen alle am Führungsgeschehen beteiligten Personen Einfluss. Führungskräften erwächst in Widerstandssituationen allein aufgrund ihrer Rolle eine besondere Verantwortung. Aus diesem Grund sind in diesem Buch die Führungskräfte besonders angesprochen.

Ich habe Führungskräfte aus kleineren und größeren Unternehmen gebeten, mir Alltagserlebnisse zu Widerstand zu erzählen. Die geschilderten Widerstandssituationen gebe ich wieder und betrachte sie genauer; dies bedeutet beispielsweise, neue Fragen zu stellen oder die Sicht derjenigen Person oder Personen einzunehmen, über die die Führungskraft erzählt. Es geht mir darum, Widerstand besser zu verstehen, indem ich die Perspektiven aller am Widerstandsgeschehen beteiligten Personen erkunde und der Frage nachgehe, wie solche anspruchsvollen Situationen produktiver gestaltet werden können. Dabei möchte ich nicht belehren. Vielmehr möchte ich die Leserin, den Leser anregen, ihr respektive sein eigenes Verständnis von Widerstand und den Umgang damit genauer zu erkunden und daraus gewinnbringende Erkenntnisse für die eigene Praxis zu ziehen.

Im Buch werden verschiedene, zum Teil erwartbare, aber durchaus auch überraschende Erscheinungsformen von Widerstand illustriert. Daran schließt eine Auseinandersetzung mit den Alltagserklärungen oder den, wie ich sie hier nenne, vorschnellen Schlüssen an, die einer vertieften Erkundung von Widerstand im Wege stehen. In der Folge biete ich weitere Erklärungsmöglichkeiten an, die ebenfalls dem besseren Verständnis von Widerstand dienen. Das Buch schließt ab mit konkreten Hinweisen für den produktiven Umgang mit Widerstand.

Vielen Menschen, die zum Gelingen dieses Buchvorhabens beigetragen haben, möchte ich meinen besonderen Dank aussprechen. Dies tue ich am Ende des Buches in einem eigenen Kapitel (Seite 185).

Erik Nagel  
im Juni 2015

## Kapitel 1

# Widerstand: Eine ganz normale Ausnahme

*Das Leben ist eine Grammatik, in der die Ausnahmen viel zahlreicher sind als die Regeln.* Rémy de Gourmont

Zufällig gehe ich am Büro von Peter vorbei. Ich komme mit ihm ins Gespräch über dies und das. Peter arbeitet viel von zu Hause aus oder direkt beim Kunden. Auf seinem Pult steht nur sein Laptop. Wie bei ihm üblich, stapeln sich keine Dokumente und es befinden sich auch keine persönlichen Gegenstände im Raum. Für manche strahlt das Büro vermutlich eine wohltuende Ordnung aus, für andere eine fast klinische Sauberkeit. Mitten im Gespräch fällt mir das Merkblatt zum Projekt Gamma auf, das mit zwei übergroßen weißen Magneten am Whiteboard direkt neben dem Eingang befestigt ist. Gamma ist ein Großprojekt, das in der Organisation Widerstand ausgelöst hat. Ich selber bin Mitglied des strategischen Projektausschusses und zeichne also verantwortlich für das Projekt. Ich bin mir bewusst, dass Peter dem Projekt gegenüber skeptisch eingestellt ist. Ich kommentiere beiläufig: «Aha, hast du das Merkblatt aufgehängt?» Peter schaut mich süffisant lächelnd und mit festem Blick an und antwortet: «Ja, ich dachte mir, dass das für die Leitung so wichtig ist. Und dann habe ich es natürlich auch aufhängen müssen.» Ich kann mir ein Lächeln nicht verkneifen und sage, dass das von der Leitung sicher anerkannt werde.

Die Situation empfand ich als eigenartig und etwas unangenehm. Ich habe nach meiner Einschätzung eine gute, vertrauensvolle Beziehung zu Peter. Humor und Ironie gehören in unseren Gesprächen einfach dazu. Diese Situation war insofern anders, da er spürbar Kritik an einem Projekt äußerte, für das auch ich verantwortlich war. Es war kein Zufall, dass er das Projekt auf diese Weise mir gegenüber kommentierte. Im ersten Moment danach war ich froh, mit meiner ironischen Antwort auf seinen ironischen Kommentar einen Ausweg aus der Situation gefunden zu haben. Bald darauf musste ich über die Situation schmunzeln. Sie ging mir nicht mehr aus dem Kopf.

Als sich dies abspielte, hatte ich schon entschieden, ein Buch über Widerstand zu schreiben. Allerdings hatte ich mich noch nicht so sehr in die Materie vertieft. Handelte es sich hier um Widerstand? Und wenn ja, dann musste es eine besonders subtile Form des Widerstands sein. Dieses Erlebnis verstärkte auf jeden Fall meine Neugier und motivierte mich, mich noch eingehender mit Widerstand zu befassen und herauszufinden, was als Widerstand gilt und was in solchen Situationen eigentlich genau vor sich geht. Im Verlauf der Auseinandersetzung mit dem Thema gewann ich dann vor allem die Einsicht, wie vielfältig Widerstand sich zeigen kann und weshalb er überhaupt zum Vorschein kommt. In dem von mir geschilderten Erlebnis wird der Widerstand im ironischen Kommentar von Peter sichtbar. Auch wenn der Kommentar freundlich und humorvoll formuliert ist, so bringt Peter seine Kritik am Vorhaben Gamma zum Ausdruck. Fordert er mich heraus oder will er nur seine Unzufriedenheit geäußert haben? Dies und vieles weitere ist unklar: Lehnt er das Projekt vollständig ab, ist er ambivalent oder richtet sich sein Widerspruch vor allem gegen einzelne Aspekte des Projekts? Will er sich kritisch einbringen oder distanziert er sich völlig vom Vorhaben? Wie kann ich mit dieser Art von Widerstand umgehen? In Bezug auf die letzte Frage stelle ich heute mit Blick auf das Erlebnis fest, dass ich zwar einen Ausweg aus der Situation fand, dafür aber ein Preis zu zahlen war: Es blieb unklar, welche Haltung oder auch Anliegen Peter in Bezug auf das Projekt Gamma eigentlich hatte.

In Coaching-Gesprächen und bei der Beratung von Organisationen stellte ich immer wieder fest, dass der Umgang mit Widerstand für Führungskräfte eine echte Herausforderung ist. Ebenso begegne ich, wie die Episode zu Beginn zeigt, immer wieder Widerstand in meiner eigenen Führungspraxis. Widerstand ist ein Thema. Er beschäftigt nicht nur Führungskräfte, sondern alle Mitglieder der Organisation. Manchmal belastet er oder irritiert und bleibt ein wenig geheimnisvoll, weil er nicht sogleich zu durchdringen und zu verstehen ist. Meine Beobachtung und Einschätzung zur Vielfältigkeit und Relevanz des Themas findet sich meines Erachtens nicht in den gängigen Lehrbüchern abgebildet. Zumeist wird Widerstand als negative Begleiterscheinung von Wandel gesehen oder aber es findet sich die Aufforderung, den Widerstand ernst zu nehmen. Wesentlich tiefer gehen diese

---

Betrachtungen allerdings zumeist nicht. Ich gelangte zur Auffassung, dass es sich lohnt, Widerstand genauer zu erkunden, da er im Führungsalltag eine so große Rolle spielt.

## 1.1 Führungskräfte erzählen

In diesem Buch kommen, wie schon im Erlebnis mit Peter illustriert, Führungskräfte selber zu Wort. Sie erzählen Geschichten darüber, in welcher konkreten Situation sie Widerstand erlebt, empfunden oder selber geleistet haben. Sie berichten darüber, was im Einzelnen vorgefallen ist, wie sie und die anderen an der Situation Beteiligten sich verhalten haben und wie sie die Erlebnisse für sich einordnen. Über fünfzig Führungskräfte aus der Schweiz erklärten sich bereit, mir ihre persönlichen Führungsgeschichten zu Widerstand zu schildern. Sie sollten sich nicht an einer schlaun Definition zu Widerstand orientieren, sondern daran, wie sie den Begriff für sich verwenden und welche selbst erfahrene Begebenheit sie mit Widerstand in Verbindung bringen. Das Buch gibt also Aufschluss darüber, wie in der Praxis, im Arbeits- und Führungsalltag mit dem Begriff Widerstand umgegangen wird.

Die Führungskräfte vertrauten mir ihre Geschichten im Wissen darum an, dass ich sie für Veröffentlichungen verwenden werde. Ich gebe die Geschichten zuerst wieder, um etwas zu veranschaulichen, übernehme dann aber nicht automatisch die Sichtweisen der Erzählerin oder des Erzählers. Vielmehr versuche ich, die dahinterliegenden Annahmen herauszuarbeiten und zu reflektieren. Ich nehme die Erzähler beim Wort, beziehe mich beim Nachdenken über die geschilderten Situationen nur auf das Gesagte. Damit richte ich den Blick auf die Bühne des Führungsalltags, wage aber ebenso einen Blick hinter die Kulissen der Alltagserlebnisse. Ich versuche dabei, einerseits die Situation zu durchleuchten, aber auch immer wieder der Frage nachzugehen, wie die Akteure und vor allem die Führungskräfte die Situation anders hätten erfassen und was sie anderes hätten unternehmen können. Mir ist bewusst, dass es immer leichter ist, mit Zeit und Abstand auf zweifellos anspruchsvolle Widerstandssituationen zu schauen und diese zu durchdenken. Aber ich tue dies im Bestreben darum, allen an der Situation beteiligten Personen gerecht zu werden, hilfreiche Einsichten zu gewinnen und diese für den Leser, die Leserin nachvollziehbar darzustellen. Ich hoffe, dass jene Führungskräfte, die mir ihre Fälle geschildert haben, meinen Umgang mit ihren Erzählungen nachvollziehen und daraus auch etwas mitnehmen können.

Dies ist also kein Buch, in dem, wie sonst häufig üblich, Fälle aus bekannten Großunternehmen wiedergegeben werden. Es handelt sich vielmehr um Erlebnisse von Praktikerinnen und Praktikern aus ganz normalen, größeren und kleineren Organisationen.

Nebst eigenen Führungserfahrungen und der von mir selbst durchgeführten und oben skizzierten Forschung fließt eine große Zahl an weiteren, mit anschaulichen Fallbeispielen unterlegten Arbeiten anderer Forschender ein. Führungskräfte sollen so ihre eigene Praxis spiegeln und daraus Erkenntnisse für die eigene Führungsarbeit gewinnen können. Damit der Leser oder die Leserin eigene Gedanken, Kommentare, Merkpunkte oder Ideen nicht auf den schmalen Rand der Buchseite kritzeln muss, finden sich am Ende des Buchs einige freie Seiten für persönliche Notizen.

## 1.2 Das Wort Widerstand

Wenn die Welt von Führungskräften und deren Verständnis von Widerstand in diesem Buch im Zentrum des Interesses stehen, dann kann es gar nicht darum gehen, eine abschließende Definition von Widerstand zu formulieren. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass das Wort Widerstand je nach Zusammenhang sehr unterschiedlich verwendet oder gedeutet wird: Wird ein bestimmtes beobachtetes Verhalten überhaupt als Widerstand identifiziert? Wie wird das beobachtete Verhalten dann bewertet?

Dennoch macht es Sinn, die Herkunft des Worts mit Hilfe des Dudens genauer auszuleuchten, um dessen heute übliche Verwendungen und Bedeutungen genauer zu erfassen. Das Wort Widerstand beinhaltet zwei Wortteile, zum einen «wider», also «gegen», und zum anderen «Stand», also Standpunkt. Jemand nimmt also einen Standpunkt gegen eine Sache oder Personen ein und widersetzt sich, gemäß Duden, auf hartnäckige, zähe oder gar heldenhafte Weise. Aus Sicht des Gegners wird die sich widersetzende Person zu einem Hemmnis oder Hindernis.

Das Wort Widerstand hat zwar im Organisations- und Führungskontext sowie in anderen Disziplinen wie in der Psychologie Eingang gefunden, im Alltagsverständnis verbinden wir das Wort aber zumeist mit der Mechanik und Elektrotechnik sowie der Politik. In der Mechanik bezeichnet Widerstand eine Kraft, die der Bewegung eines Körpers entgegenwirkt, und in der Elektrotechnik charakterisiert er die Eigenschaft von bestimmten Stoffen, die das Fließen von elektrischem Strom hemmt. Oder er bezeichnet ein elektrisches Bauelement, das beispielsweise dazu dient, elektrischen Strom auf einen bestimmten Wert zu begrenzen oder elektrische Energie in Wärmeenergie umzuwandeln. Widerstand ist hier ein normales, natürliches, weder positives noch negatives Phänomen, welches für bestimmte Zwecke zu reduzieren oder zu erhöhen ist und eine spezifische Funktion erfüllt.

Die vorrangige Bedeutung des Wortes Widerstand ist aber eine politische. Widerstand ist hier gleichzusetzen mit einem gesellschaftlichen Ausnahmezustand, in dem sich Aufständische gegen Machthaber richten, insbesondere wenn diese

ihre Einflussmöglichkeiten ohne Skrupel gegen die Gesellschaft oder Teile davon ausspielen. Die Aufständischen versuchen, die Machenschaften aufzudecken oder die Machthaber zu entfernen. Der Arabische Frühling kommt uns heute als Anschauungsbeispiel für Widerstand in den Sinn. Oder wir denken an die mehreren hundert Studierenden, die im Stadtzentrum von Hongkong über mehrere Wochen drei Hauptverkehrsadern blockierten. In Kiew wiederum leisteten mehr als fünfzigtausend Demonstranten Widerstand, indem sie auf dem Maidan gegen die Regierung von Viktor Janukowitsch demonstrierten und diesen schließlich aus dem Amt jagten. Aber auch Kunst und Kultur werden im Kampf gegen Unterdrückerregimes eingesetzt: So inszenierte 2012 die Punkrock-Gruppe Pussy Riot eine einundvierzig Sekunden dauernde Aktion in einer Moskauer Kathedrale. Sie wendete sich damit gegen die Allianz von Kirche und Staat. Ein weiteres Beispiel ist der chinesische Künstler Ai Weiwei, der seit Jahren mit den Mitteln der Kunst gegen das chinesische Regime kämpft.

Die Aufständischen setzen sich gegen die unberechenbaren, mächtigen Regimes zur Wehr und tun dies mit großem Mut und großer Opferbereitschaft. Sie setzen sich für Freiheit, soziale Gerechtigkeit und ein Leben in Würde und Demokratie ein. Sie wissen aber auch, dass sie den Lauf der Ereignisse nicht unter Kontrolle haben können. Im schlimmsten Fall eskaliert die Gewalt, wie beispielsweise in der Ukraine, oder es etablieren sich, wie in den arabischen Staaten, autoritäre Regimes in neuem Gewand. Für die Aufständischen und die ihnen Zugewandten drohen größere Gefahren. Sie werden jahrelang schikaniert, inhaftiert oder an Leib und Leben bedroht.

Der mit den Widerstandsakten verbundenen Risiken sind sich die Menschen vermutlich nicht immer voll bewusst, denn die Proteste werden mit einer ungeheuren Überzeugung, Euphorie und Kraft geführt. Anschaulich lässt der ägyptische Autor Nagib Machfus den Sohn einer Kaufmannsfamilie, Jasin, zur Zeit des englischen Protektorats Ägyptens, über sein Erlebnis bei einem Demonstrationzug berichten. Als die Briten 1919 eine Abordnung ägyptischer Nationalisten zur Pariser Friedenskonferenz verhinderten, kam es zu Demonstrationen und schweren Unruhen. An einem Demonstrationzug nahm Jasin teil, ließ sich mitreißen und vergaß sich gänzlich dabei (Machfus 1996, S. 662):

«Ja, es war ein wunderbarer Tag gewesen. Der reißen Strom war über ihn hereingebrochen, und die unbändigen Wellen hatten ihn wie ein dünnes, federleichtes Blättchen mitgeschwemmt und ihn dahingleiten lassen, welche Richtung die Strömung auch immer nahm. Er konnte nicht glauben, sich zuvor nur von der Vernunft leiten gelassen und gleichgültig und unbeteiligt vom sicheren Beobachtungsposten die Ereignisse verfolgt zu haben. Fahmis [Jasins Bruder] Bemerkung ließ ihn sich wieder vergegenwärtigen, wie der im Demonstrationzug mitgeschritten war, so dass er, überrascht über sich selber, staunte: «Wenn man sich unter so vielen Menschen befindet, denkt man gar nicht mehr an sich. Es ist, als sei man ein anderer geworden.»»

In dieser Erzählung wird deutlich, wie der politische Widerstand die Beteiligten auf einer emotionalen Welle mitschwimmen lässt. Aber auch Außenstehende sind emotional erfasst und ergreifen intuitiv Partei für die Widerständigen, wenn sie dieselben Werte und Anliegen vertreten. Die Aufständischen gegen autoritäre Systeme sind die Helden des Geschehens und ihnen gebührt die volle Anerkennung, nicht nur weil wir ihren Mut bewundern, sondern auch weil wir ihre Überzeugung teilen.

Beim politischen Widerstand befinden sich alle Beteiligten außerhalb des geregelten Ablaufs, und häufig wird die bestehende Ordnung in Frage gestellt und mit ihr jene, die diese Ordnung vertreten. Situationen des politischen Widerstands stellen somit Ausnahmezustände dar.

### 1.3 Widerstand: Last oder Ressource?

Betrachten wir nun die Verwendung des Wortes in der Fachliteratur im Kontext des Managements von Organisationen, fällt zuerst einmal auf, dass Widerstand, ganz im Gegensatz zum politischen Widerstand, meist aus der Perspektive des Managements thematisiert wird. Solidarisieren wir uns für gewöhnlich mit den Aufständischen auf dem Maidan und betrachten die Situation aus deren Perspektive, kehrt sich diese mit Blick auf den Kontext von Organisation um. Widerstand wird dann zumeist zum Problem, mit dem das Management konfrontiert ist. Doch genau in dieser einseitigen Perspektive liegt eine Schwierigkeit im Umgang mit Widerstand begründet. Den Standpunkt des Managements einnehmend, bezieht man Position gegen jene, die sich dem Management in den Weg stellen. Das Management erhält leicht einen Freipass: Alles, was von oben kommt, gilt dann als richtig, und es wird nicht genauer überprüft, welche Überzeugungen dem Managementhandeln zugrunde liegen und ob der Widerstand nicht doch (auch) gerechtfertigt sein kann.

Für gewöhnlich gilt Widerstand denn auch als negative, störende, wenn nicht gar destruktive Begleiterscheinung des Change Managements, die hingenommen oder geschickt aus dem Weg geräumt werden muss. In dieser Logik findet das Management nach eingehender Analyse zu einer plausiblen und stichhaltigen strategischen Entscheidung, die es umzusetzen gilt. Taucht dann Widerstand gegen die aus Sicht des Managements sorgfältig erwogene Entscheidung auf, kann dieser gar nicht vernünftig sein. Die Reaktion auf die Entscheidung des Managements gilt dann rasch als taktisch, als Verteidigung der Vergangenheit oder der eigenen Pfründe und richtet sich gegen die zukunftsorientierten Erwägungen des Managements.

Widerstand zu erleben, insbesondere wenn er offensiv erfolgt und auf aggressive Weise Forderungen gestellt werden, ist keinesfalls ein angenehmes Führungs-

erlebnis. Aber dies rechtfertigt sicher keine pauschale negative Beurteilung von Widerstand. Wie wir im Verlauf des Buchs sehen werden, ist diese negative Beurteilung von Widerstand ein beinahe schon automatischer Reflex des Managements oder der Führung. Die Frage ist, ob dieser Reflex dem Management und der Organisation als Ganzes einen Dienst erweist – oder eher einen Bärenienst?

Seit einiger Zeit wird dafür plädiert, Widerstand nicht als Last, sondern als Ressource zu betrachten, da er beispielsweise eine Diskussionskultur stärke oder eine Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden zum Ausdruck bringe (Ford, Ford, D'Amelio 2008, S. 368f.). Dieser Perspektive stimme ich voll zu, aber als Forderung in dieser Form bleibt sie auch merkwürdig abstrakt und einseitig. Übersetzt in den Alltag kann diese Sicht rasch zur paradoxen Aufforderung an Führungskräfte werden: «Sieh's doch einfach mal positiv.» Aber wie soll eine Führungskraft eine Situation «einfach mal positiv» wahrnehmen, wenn sie der Situation nichts Positives abzugewinnen vermag? Und es dürfte auch irreführend sein, sämtlichen Widerstand als positiv zu bewerten – ebenso wenig wie sämtliche Managemententscheidungen einfach als positiv zu bewerten sind.

## 1.4 Widerstand gehört zum Alltag

Eine weitere, scheinbar unverrückbare Wahrheit zu Widerstand ist, dass dieser immer auftaucht, sobald es um Veränderung geht. Wandel ohne Widerstand ist nicht denkbar, da «der Mensch ja grundsätzlich keine Veränderungen mag», so eine häufig kundgetane Überzeugung. Chefs wissen also: Sobald sie sich auf den Weg machen und die Organisation in Bewegung setzen wollen, wird es ruckeln, denn auf der Straße befinden sich tiefe Löcher und Nebelschwaden nehmen ihnen die Sicht. Um die Wegstrecke heil zu überstehen, benötigen sie ein paar Hilfsmittel: geländegängiges Fahrzeug (Projektorganisation), Allradantrieb (mächtige Promotoren des Projekts), Navi (stringentes Managementkonzept, Planung mit Milestones und Deadlines), Aufprallschutz, Gurt und Airbag (eine dicke Haut) sowie viel Sitzfleisch (Durchhaltevermögen und Durchsetzungsfähigkeit). Doch weshalb gehen wir davon aus, dass die Mitglieder in der Organisation auf jeden Fall Widerstand leisten, unabhängig davon, was das Management macht? Ich meine, dass uns solcherart verallgemeinernde Annahmen in Widerstandssituationen nicht wirklich weiterhelfen.

Ebenso wenig überzeugend oder präzise ist, Widerstand einzig mit geplantem Wandel in Verbindung zu bringen. In Organisationen ereignen sich fortlaufend kleinere und größere, mal geplante, mal ungeplante Veränderungen, sodass sich immer wieder Situationen für Widerstand bieten. Es ist viel eher anzunehmen, dass Widerstand auf verschiedenen Ebenen, mal sichtbar und hörbar, mal subtil

und unauffällig auftaucht. Widerstand ist nicht auf Wandel beschränkt. Er taucht – und dies wird im Buch detailliert dargestellt – in vielfältigen Formen auf und ist ein ausgesprochen weit verbreitetes Phänomen. Insofern ist Widerstand a priori weder positiv noch negativ, er ist ein ganz *normaler* Bestandteil des Führungs- und Arbeitsalltags, der aber als *Ausnahmezustand* erlebt wird.

Zuerst denken wir bei Widerstand in Organisationen vermutlich an Streiks für höhere Löhne oder bessere Arbeitsbedingungen oder an unzufriedene Mitarbeitende, die sich gegen Veränderungsprozesse wehren. Widerstand äußert sich, so wird aus den Erzählungen von Führungskräften deutlich, aber häufig in direkten Begegnungen mit anderen Mitgliedern der Organisation. Dieser in *Kapitel zwei* geschilderte offene, sichtbare oder, wie ich es nenne, offensichtliche Widerstand ist nur ein Teil der Geschichte. Widerstand kann ebenso versteckt sein und sich erst beim zweiten Blick als Widerstand entpuppen. Die Anliegen lassen sich bei dieser Form von Widerstand nicht so direkt greifen oder sofort ansprechen. Dieser versteckten Form des Widerstands gehe ich in *Kapitel drei* nach. Daran schließt sich die Frage an, ob eigentlich Widerstand in allen Organisationen auftaucht. Das ist, wie ich es in *Kapitel vier* darstelle, nicht der Fall. Es gibt organisationale Bedingungen, die dazu führen, dass sowohl der offensichtliche wie der versteckte Widerstand verdrängt werden.

Bei der Darstellung von Widerstandstypen hege ich nicht den Anspruch, alle nur möglichen Erscheinungsformen von Widerstand darzustellen. Dies zu behaupten oder tun zu wollen, wäre wohl auch vermessen. Vielmehr versuche ich, auf der Grundlage der Erzählungen von Führungskräften und der breiten Forschung zum Thema die markantesten und wichtigsten Formen zu identifizieren, darzustellen und zu reflektieren.

## 1.5 Der Wind des Widerstands bläst aus allen Richtungen

Wenn davon ausgegangen wird, dass Widerstand immer und nur in Veränderungssituationen auftritt, die vom Management oder den Führungskräften initiiert werden, dann richtet sich der Widerstand notgedrungen gegen die Hierarchie und geht logischerweise immer von den Mitarbeitenden aus. Sie widersetzen sich in dieser Vorstellung dem Management und sabotieren das strategisch motivierte, sachlich richtige Vorhaben unnötigerweise. Widerstand wird für gewöhnlich als eine Gegenwehr «von denen da unten» gegen «die da oben» verstanden. Aber nicht nur die Mitarbeitenden an der Front gelten als prädestiniertes Widerstandsnest. Der Siemens-Chef Peter Löscher kündigte 2008 Massenentlassungen an, um die Vertriebs- und Verwaltungskosten des Konzerns innerhalb von zwei Jahren um zehn Prozent zu verringern. Dabei sollten nicht nur die Arbeiter Opfer brin-

gen, sondern – so Löscher – jetzt gehe es um «die Lehmschicht» (Löhr 2010). Deuten wir diese Metapher etwas aus: Das mittlere Management wird ganz pauschal als undurchlässige Ebene charakterisiert, welche die Beschlüsse des Topmanagements fortdauernd blockiert. Damit behindere das mittlere Management die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und müsse deswegen abgebaut werden. Eine solche Vorstellung veränderungsunwilliger Organisationsmitglieder fördert aber zuallererst einmal eine strukturelle Gegnerschaft zwischen den Mitarbeitenden oder dem mittleren Management und dem Topmanagement. Dies klingt verdächtig nach einem unvermeidbaren, auf Dauer angelegten Kampf zwischen den Führungsebenen. Wenn dem wirklich so wäre, dann wäre es nach meiner Auffassung die Aufgabe des Topmanagements, dies nicht zu diagnostizieren – schon gar nicht diffamierend –, um damit eine Entscheidung zu rechtfertigen, sondern etwas zu unternehmen, um eine solche Gegnerschaft abzubauen. Polemik und Stigmatisierung sind sicher nicht der richtige Weg.

Führungskräfte erleben Widerstand in ganz normalen, alltäglichen Führungssituationen mit ihren Mitarbeitenden: bei einem spontanen Gespräch im Büro des Vorgesetzten, während eines geplanten Mitarbeitendengesprächs oder in einer längeren Phase der Neuordnung der Arbeitsbereiche. Doch weit gefehlt, davon auszugehen, dass Widerstand immer nur von unten kommt. Führungskräfte machen in ihren Schilderungen im Verlauf des Buchs deutlich, dass sie Widerstand auch im Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen auf derselben Führungsstufe wahrnehmen. Aber ebenso in der Beziehung zu den Vorgesetzten oder zum Topmanagement nehmen Führungskräfte Widerstand wahr. Dies lässt sich beispielsweise anhand einer Untersuchung eines Programms zur Führungsentwicklung beim Automobilhersteller Ford aufzeigen (Spreitzer, Quinn 1996). In diesem über vier Jahre dauernden Programm beteiligten sich über dreitausend Manager. Sie erhielten sensible strategische Informationen, die normalerweise dem Topmanagement vorbehalten waren. So sollte ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt und die Sensibilität für den Wandel auch auf der mittleren Führungsebene geschaffen werden. Es war geplant, die klassischen funktionalen Strukturen sukzessive in funktionsübergreifende Team- und Matrixstrukturen zu überführen. Zudem sollten die strukturellen Veränderungen mit kulturellen Entwicklungen einhergehen. Nach einem ersten Wochenprogramm hatten die Manager sechs Wochen Zeit, um die Veränderungen zu implementieren. Während mancherorts Manager der mittleren Führungsebene nach der Schulung enorme und kaum für möglich gehaltene Optimierungen realisierten, wie zum Beispiel die dramatische Verkürzung von Durchlaufzeiten, erschien eine kleine Anzahl von Managern (1–2%) nicht mehr zum Nachfolgeprogramm. Ein Manager der mittleren Führungsebene begründete dies mit den Worten: «Keiner will, dass wir wirklich Führung übernehmen.» Der Ursachenbefund passt gar nicht so recht ins Bild, das wir uns

von Widerstand für gewöhnlich machen. Gemäß der Wahrnehmung dieser Manager leisten nicht die Mitarbeitenden an der Front Widerstand, sondern die oberste Chefetage, die Initiatoren des Veränderungsprozesses selbst.

Der Wind des Widerstandes bläst also aus allen Richtungen, und es scheint immer eine Frage des Standpunkts zu sein, aus welcher Richtung er nun gerade kommt. Im Verlauf des Buchs zeige ich auf, dass Widerstand kein objektiver Befund ist, sondern eine Deutung. Interessanterweise wird der Widerstand fast immer den anderen zugeschrieben, und nur in sehr seltenen Fällen wird anerkannt, dass auch von einem selber Widerstand ausgeht.

## 1.6 **Vorsicht: Sie betreten die Zone der Unsicherheit**

Wenn Führungskräfte über Widerstandssituationen berichten, handelt es sich nicht um beiläufige Geschichten. Es sind zumeist Erlebnisse, die mit starken Emotionen verbunden sind. Eine Widerstandssituation wirkt verunsichernd und irritierend. In manchen Situationen geht es noch darüber hinaus. Dann wird die Situation als echte Bedrohung der eigenen Position wahrgenommen. Widerstandssituationen lassen keinen wirklich kalt, da sie ureigene Überzeugungen und Interessen berühren, die in Frage gestellt oder übergangen werden. Manchmal werden sie als richtiggehende Zäsuren oder Weichenstellungen in der Führungsbio-graphie erlebt. Ich als Führungskraft bin in der Regel nicht distanzierter Betrachter, sondern bin oder werde in die Situation involviert, ob ich will oder nicht. Widerstand zu erleben oder auszuüben wird dementsprechend häufig auch als stark belastend empfunden. Es sind Situationen, die aufwühlen und einen nachhaltig beschäftigen. Es sind sicher nicht Situationen, die man aktiv sucht und wünscht. Aber sie gehören zum Arbeits- und Führungsalltag. Und damit sind Erlebnisse mit Widerstand auch Episoden, die es wert sind, erzählt zu werden, weil man stolz darauf ist, bis heute Fragen offen bleiben oder man sich maßlos über etwas aufgeregt hat oder sich gar immer noch aufregt.

Widerstandssituationen sind herausfordernde Ausnahmesituationen, in denen schematische Handlungsanleitungen nicht wirklich hilfreich sind. Es ist nicht leicht oder einfach klar, wie mit Widerstand umzugehen ist. Führungskräfte sind sich selbst überlassen, müssen jede Situation neu einschätzen und die passenden, eigenen Maßstäbe für den Umgang mit Widerstand immer wieder neu finden – oder erfinden. Dieses Buch soll dafür eine Unterstützung bieten.

In Widerstandssituationen kommen die selbstverständlichen Vorstellungen von Führung, Organisation und Mitarbeitenden aber auch ganz grundlegende Menschenbilder prägnant zum Vorschein oder können in Bewegung geraten. Führungskräfte lernen in Situationen des Widerstandes, gehen daraus gestärkt

hervor oder blicken auf das Erlebnis irritiert und in machen Fällen auch resigniert und verbittert zurück. Die genauere Betrachtung von Widerstand gewährt einen Einblick in den vielfältigen, widerspruchsvollen und spannungsgeladenen Kosmos der Organisation. Es wird vieles sichtbar: erfolgversprechende Wege, die die Beteiligten gehen können, aber auch Sackgassen, in die die Beteiligten geraten, ohne dass ein Ausweg in Sicht wäre. In Widerstandssituationen manövrieren Führungskräfte sich in eine *Zone der Unsicherheit*, da sie von der Heftigkeit der Verhaltensweisen überrascht werden, das Verhalten nicht deuten können und nicht immer genau wissen, wie sie reagieren sollen. Dieses Buch führt den Leser, die Leserin direkt in diese Zone der Unsicherheit. Es werden Gewissheiten in Frage gestellt. Das ist der Preis dieser Reise. Aber diese Reise verspricht auch einiges. Die Lektüre dieses Buchs bietet ein vertieftes Verständnis von einschneidenden, aufrüttelnden und durchaus auch unterhaltsamen Erlebnissen in Organisationen und damit bietet es neue Möglichkeitsräume. Der Leser und die Leserin können die eigenen Einstellungen und Grundüberzeugungen reflektieren, sich selber und die anderen in einem anderen Licht betrachten und schließlich auch ihre Verhaltensweisen weiterentwickeln. Widerstandssituationen bieten eine Möglichkeit, zu lernen, aber auch, Führung zu zeigen und zum Wohle der Organisation zu stärken. Die Erkundung von Widerstand macht es möglich, Alltags- und Führungssituationen besser zu erkennen, zu verstehen und einzuordnen. Widerstand wird damit verständlicher und zugänglicher. Das Buch setzt sich denn auch zum Ziel, Führungskräften ein umfassenderes, differenzierteres Bild von Widerstand zu vermitteln und so Wege aufzuzeigen, wie ein produktiver Umgang mit Widerstand erfolgen kann.

Allerdings dürfen wir uns auch keiner falschen Hoffnung hingeben. Der Umgang mit Widerstand bleibt anspruchsvoll und ist nicht wirklich angenehm. Auch sollten wir vom Anspruch Abstand nehmen, trotz Bildung, Belesenheit und Erfahrung alle Situationen vollauf verstehen zu können. Manche Erlebnisse bleiben undurchdringlich, unverständlich. Das mag auf den ersten Blick beunruhigend sein, kann aber ebenso entlastend wirken, da man ja nicht immer alles vollauf verstehen muss und es anderen auch so geht. Entscheidender ist vielmehr, die Bereitschaft, Fähigkeit und vor allem Neugierde zu haben oder zu entwickeln, sich differenziert mit Widerstandssituationen auseinanderzusetzen. Widerstand ist auch ungemein reizvoll. Er ist das Salz in der Suppe. Denn in Situationen des Widerstands ist Führung im eigentlichen Sinne gefragt.

## **Kapitel 1 kurz zusammengefasst**

- Ziel des Buchs ist es, Führungskräften und allen Mitgliedern der Organisation ein umfassenderes, differenzierteres Bild von Widerstand zu vermitteln und so Wege aufzuzeigen, wie ein produktiver Umgang mit Widerstand erfolgen kann.
- Widerstand ist einerseits normal, das heißt, er ist alltäglich, und im Alltag bieten sich viele Möglichkeiten dafür, dass Widerstand entstehen und sich zeigen kann. Andererseits ist Widerstand eine Ausnahmesituation, da entsprechende Widerstandssituationen als belastend, irritierend empfunden werden und anspruchsvoll zu bewältigen sind.
- Dieses Buch bietet einen ganz praktischen Zugang zu Widerstand, indem Erfahrungen von Führungskräften in Form konkreter Führungserlebnisse wiedergegeben, aber auch so reflektiert werden, dass der Leser, die Leserin hilfreiche Schlussfolgerungen für sich selber ziehen kann.
- Im Buch finden sich ebenso reichhaltige, sehr gut illustrierte und praxisrelevante Forschungsarbeiten zur Thematik. Damit bietet es einen systematischen, theoretisch fundierten Einblick in die Hintergründe von Widerstand und bietet unterstützende Hinweise für die Gestaltung von Widerstandssituationen.
- In der Managementlehre wird Widerstand häufig als negative Begleiterscheinung von Wandel gesehen. Oder aber es wird gefordert, Widerstand positiv zu betrachten. In diesem Buch wird Widerstand als Phänomen betrachtet, das a priori weder positiv noch negativ bewertet wird.
- Widerstand kann sich in allen Beziehungen ereignen. Vereinfacht gesagt: Nicht nur die Mitarbeitenden werden als widerständig erlebt, sondern auch Kollegen auf derselben Führungsstufe oder auch Vorgesetzte.
- Eine selbstkritische Auseinandersetzung mit Widerstand mag einerseits verunsichern, da Gewissheiten in Frage gestellt werden. Andererseits bietet diese Reflexion dem Leser und der Leserin auch die Möglichkeit, Widerstandssituationen umfassender zu verstehen, solche Situationen anders zu erleben und sich auch anders zu verhalten.