



Ihr persönlicher Webinar-Tipp!

Wie können Sie als Neue Führungskraft „alteingesessene“ Kollegen und Kolleginnen eingefangen, die sich allem verweigern?

Antwort:

Verweigerung ist oft keine Ablehnung der Idee – sondern eine Verteidigung der eigenen Geschichte. Wer lange im Unternehmen ist, hat etwas aufgebaut: Einfluss, Abläufe, Anerkennung. Neue Führung wird – bewusst oder unbewusst – als Bedrohung erlebt. Nicht sachlich, sondern emotional.

Die erste Führungsaufgabe lautet daher nicht: überzeugen – sondern verstehen. Und genau hier entscheidet sich, ob Sie Respekt erhalten – oder weiter auflaufen.

Beispiel:

Stellen Sie sich vor, Sie schlagen eine neue digitale Projektmanagement-Lösung vor – und ein altgedienter Kollege blockt sofort ab: „*Das hat doch bisher auch ohne funktioniert.*“

Oberflächlich wirkt das wie Technikverweigerung. Doch wenn Sie genau hinhören, steckt oft etwas anderes dahinter: „*Wenn mein Wissen über die alten Abläufe nichts mehr zählt, verliere ich meinen Wert.*“

In diesem Moment geht es nicht um Software – sondern um Identität. Ihre klügste Reaktion wäre jetzt nicht, die Vorteile der App zu erklären. Sondern zu sagen: „*Ich weiß, dass Sie hier vieles aufgebaut haben. Mich interessiert wirklich: Was darf bei dieser Umstellung auf keinen Fall verloren gehen?*“

Ergebnis:

Sie begegnen dem Widerstand mit Respekt – und laden zur Mitgestaltung ein. Das ist der Wendepunkt. Denn wer sich beteiligt fühlt, verteidigt nicht mehr – sondern übernimmt wieder Verantwortung.

5 Schritte für eine kluge und wirksame Strategie

1. Reframing statt Konfrontation

Statt: „*Ich habe eine neue Idee.*“

Nutzen Sie:

„Ich habe eine Hypothese, und ich möchte wissen, wie Ihre Erfahrung dazu steht.“

Ergebnis:

So entziehen Sie der Verweigerung den Kampfmodus. Sie geben Anerkennung für Erfahrung – und machen daraus ein Gespräch auf Augenhöhe. Wer sich beteiligt fühlt, verweigert sich weniger.

2. Nicht Idee gegen Erfahrung stellen – sondern Erfahrung in die Idee einbauen

Wenn Sie z. B. einen neuen Ablauf vorschlagen, fragen Sie nicht: „*Was halten Sie davon?*“ – das erzeugt Widerstand.

Fragen Sie:

„Was müsste aus Ihrer Sicht passieren, damit dieser Weg in unserer Realität funktionieren könnte?“

Ergebnis:

Damit schlagen Sie eine Brücke zwischen Alt und Neu – und aktivieren statt bremsen.

3. Statussicherung ermöglichen

Häufig geht es *nicht* um die Idee, sondern um den Verlust von Einfluss und Deutungshoheit.

Geben Sie also gezielt kleine Leuchtturmrollen ab:

- „*Ich weiß, dass Sie mit dem alten Ablauf viel Erfahrung haben. Würden Sie mich unterstützen, das Neue mit dieser Erfahrung zu kombinieren?*“
- Oder: „*Könnten Sie bitte in Ihrer Runde mal sondieren, was daran funktionieren könnte?*“

Meine Erfahrung: Wer Status behält, verliert die Angst.

4. Eine Verweigerung analysieren wie einen Widerstand im System

Verweigerung ist ein Signal – nicht ein Charakterfehler. Wichtige Fragen an mich selbst als Führungskraft:

- Welche Rolle erfüllt diese Person im Teamgefüge?
- Was würde wegbrechen, wenn sie plötzlich zustimmen würde?
- Gibt es eine Loyalität gegenüber alten Strukturen, die ich unabsichtlich verletzt habe?

Neugier bringt oft mehr als rationale Argumente ☺

5. Einen ersten Pilotversuch vorschlagen – mit Beteiligung der Kritischen

„Was wäre, wenn wir das als Mini-Test gemeinsam machen – aber mit dem Versprechen, dass wir danach zu dritt (oder im Team) nochmal gemeinsam Bilanz ziehen?“

Ergebnis:

So wandeln Sie Widerstand in kontrollierten Einfluss. Kritische Geister können sich beteiligen, ohne sich zu unterwerfen. Das schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Und wenn das bei dem ein oder anderen alles nichts nutzt?

Genau hier müssen Sie sich als Führungskraft entscheiden. Nochmal Brücke oder Grenze? Denn dann ist Führung nicht nur Beziehung – sondern auch Entscheidung. Irgendwann kommt der Punkt, an dem Sie nicht mehr moderieren, sondern klären müssen. Wer sich dauerhaft verweigert, verhindert Entwicklung – und sendet ein fatales Signal an die anderen: *„Verweigerung bleibt folgenlos.“*

Das heißt aber nicht: sofort rauswerfen.

Stattdessen:

1. Letztes Klärungsgespräch führen – mit klarem Rahmen:
„Ich habe den Eindruck, dass Sie unsere Richtung nicht mittragen. Ich möchte das offen ansprechen. Denn wenn das so bleibt, müssen wir über Konsequenzen sprechen – für die Rolle, für die Zusammenarbeit.“

2. Optionen aufzeigen – aber auch Grenzen setzen:

- Gibt es einen Platz im System, der besser passt?
- Oder steht die Person schlicht im Weg?

3. Klartext für das Team:

„Wir haben alle das Recht, kritisch zu sein. Aber wir haben auch die Pflicht, gemeinsam Lösungen zu finden. Dauerverweigerung ist kein Führungsstil – und kein Teamverhalten.“

Fazit:

Im Extremfall muss sich jemand trennen. Nicht als Strafe, sondern als Schnitt, um die Teamenergie zu schützen. Nicht jeder passt in jede Phase. Und manchmal ist die ehrlichste Form von Respekt: Jemandem den Platz zuzugestehen, der nicht mehr im System liegt.