

FÜHRUNGSPRAXIS: WENN ANPASSUNG ZUR SABOTAGE WIRD - WIE WIR DIE «GEISTER» IM RAUM NUTZBAR MACHEN

Historisch sind Arbeitsstrukturen stark vom Taylorismus geprägt: Oben wird gedacht, unten wird ausgeführt. Wer offen widerspricht, gilt als illoyal oder Bremser. Obwohl moderne Unternehmen sich agil nennen, sitzt diese Prägung tief: Anpassung bedeutet Sicherheit; das offene Nein ist unsicher. Meistens ist diese Dynamik gar nicht bewusst.

Von Elke Schlehuber

Publiziert: Mittwoch, 5. August 2026 um 20:53 Uhr

Kennt Ihr diese eigentümliche Stille in Meetings? Wenn eine Führungskraft eine neue Vorgabe, ein neues Tool oder eine veränderte Richtlinie präsentiert, in die Runde fragt: *«Gibt es dazu noch Fragen oder Bedenken?»* und niemand sagt etwas. Auf dem Papier ist die Sache damit erledigt. Doch die Ernüchterung folgt wenige Wochen später im Alltag:

- Termine verstreichen ungenutzt,
- das neue System wird schweigend umgangen,
- und man hört nur ein Raunen auf den Fluren.

In der Organisationsentwicklung ist dieses Phänomen als «informeller Widerstand» oder auch «Dienst nach Vorschrift» bekannt. Schauen wir uns dazu eine kurze Fallgeschichte an.

Das Schweigen vor dem Sturm

Laura leitet seit einem Jahr ein Entwicklungsteam in einem Wachstumsunternehmen. Um die Effizienz zu steigern und länderübergreifend besser zu skalieren, soll ein zentrales, von der Führung vorgegebenes Projektmanagement-Tool eingeführt werden. In einer Sitzung präsentiert Laura das System. Sie betont die

Vorteile für das Gesamtunternehmen und fragt offen nach Rückmeldungen. Thomas, ein erfahrener Senior-Entwickler, nickt freundlich. «Wenn das die neue Vorgabe ist, machen wir das natürlich», sagt er ruhig. Der Rest des Teams schliesst sich stumm an. Laura atmet erleichtert auf.

Drei Monate später herrscht Chaos.

Daten werden unvollständig eingepflegt oder schlicht ignoriert.

Thomas und seine Kollegen arbeiten heimlich auf ihren alten, selbstgebauten Boards weiter. Als Laura Thomas unter vier Augen zur Rede stellt und wissen will, warum er sich nicht an die Absprache hält, wiegelt dieser ab: «Wir haben einfach gerade so viel operativen Druck. Wir kommen kaum dazu.»

Was Laura als mangelnde Disziplin interpretiert, ist in Wahrheit die Überlebensstrategie eines überlasteten Systems. Das Team nickt Vorgaben ab und untergräbt sie im Alltag.

Die Systemdynamik: Was ist eine «Geistrolle»?

Eine Geistrolle ist ein Thema, eine Haltung, ein Gefühl oder eine Kritik, die im System spürbar präsent ist, aber von niemandem explizit verkörpert oder laut ausgesprochen wird. Es ist eine ungehörte Stimme, die wie ein unruhiger Geist durch die Flure schwebt.

Wie entsteht der «Geist der Verweigerung»?

Historisch sind Arbeitsstrukturen stark vom Taylorismus geprägt: Oben wird gedacht, unten wird ausgeführt. Wer offen widerspricht, gilt als illoyal oder Bremser. Obwohl moderne Unternehmen sich agil nennen, sitzt diese Prägung tief: Anpassung bedeutet Sicherheit; das offene Nein ist unsicher. Meistens ist diese Dynamik gar nicht bewusst.

In Thomas' Team lief genau dieser Mechanismus ab:

1. Die Bedenken «Dieses Tool raubt uns wöchentlich fünf Stunden reine Entwicklungszeit und passt nicht zu unserem Workflow» waren im Raum. Da die Führung aber Zustimmung erwartete, war die Kritik unwillkommen.
2. Die Entstehung des Geistes: Niemand im Team wollte der «Nörgler» oder «Bremser» sein. Deshalb wurden auch keine Bedenken genannt.
3. Weil die Bedenken nicht am Tisch besprochen werden durften, suchten sie sich ein anderes Ventil. Sie zeigten sich als verdeckte Verweigerung, Verzögerung und Flurgeflüster. Das Untergraben war nichts anderes als das Symptom einer Geistrolle, die sich Gehör verschaffen wollte.

Die prozessorientierte Alternative: Den Geist an den Tisch holen
Wenn Führungskräfte auf dieses Untergraben mit noch mehr Kontrolle, schärferen Vorgaben oder Appellen an die Loyalität reagieren, verstärken sie die Dynamik nur, weil der Druck steigt. Eine prozessorientierte Führungspraxis wählt den entgegengesetzten Weg: Sie folgt dem Prozess und holt die Geistrolle an den Tisch.

1. Vom Fehler zur Information

Anstatt zu fragen «Warum haltet ihr euch nicht an die Vorgabe?», wechselt die Grundhaltung zu echter Neugier:

«Welche wichtige Information oder Hürde im Alltag steckt hinter eurem Widerstand, die wir in der Entscheidung bisher übersehen haben?»

2. Einen Stuhl für den Kritiker reservieren

In Moderationen oder Teammeetings kann die Geistrolle explizit sichtbar gemacht werden. Eine bewährte Methode ist das Aufstellen eines leeren Stuhls im Raum:

«Stellen wir uns vor, auf diesem Stuhl sitzt der größte Skeptiker dieses neuen Prozesses. Was müsste dieser Stuhl jetzt laut sagen, damit wir die Realität im Team nicht ignorieren?»

3. Dissonanz aushalten & Integration ermöglichen

Erst wenn Zweifel, Aufregung oder Bedenken ohne Angst vor Abwertung ausgesprochen werden dürfen, löst sich der «Spuk» auf. Das bedeutet nicht automatisch, dass die Führung ihre Entscheidungen ändern muss. Manchmal ist es notwendig, etwas umzusetzen, das unbeliebt ist. Im Fall von Laura und Thomas wurde das Tool nicht ersatzlos gestrichen, aber so angepasst, dass die kritischen Bedenken der Entwickler integriert wurden.

Fazit für die Praxis

Das Abnicken von Vorgaben ist meistens kein persönlicher Charakterfehler von Mitarbeitenden, sondern das Schutzschild eines Systems gegen unwillkommene Wahrheiten. Wenn Führungspersonen lernen, Störungen und informellen Widerstand nicht als Bedrohung, sondern als Signale und wertvolle Information zu lesen, gewinnen Teams ihre Effizienz zurück.

←Vorangehender Artikel Teil 2: Warum dem Prozess folgen auch bedeutet Systeme zu wandeln

→Nächster Artikel Teil 3: Das System in mir: Warum echter Systemwandel mit innerer Arbeit beginnt

« Zurück