

# Arbeitsblatt 16: Gegenwind drehen

## Ziel

- Machtdimensionen in Veränderungen aktiv gestalten
- Offenen und verdeckten Formen von Gegenwind begegnen

## Vorgehen

### Auf der Haltungsebene

- Innovationslogik und Routinelogik gleichermaßen anerkennen
- Einfühlung und Verständnis für die Konsequenzen für die Personen

### Auf der Kommunikationsebene

- Widerstand zulassen (nicht bekämpfen)
- Gespräche anbieten und führen
- Zuhören, verstehen, Auseinandersetzen mit den Kritik-Inhalten
- Ernsthafte Beteiligung kritischer Perspektiven
- Klare Entscheidungen (für und gegen)
- Erprobungen zulassen und Ermöglichen, bevor zu Ende gedacht und entschieden wird

### Mögliche Einflusstaktiken (auf mikropolitischer Ebene)

Einfluss-Taktiken	Beispiele
Druck machen	Anweisungen geben, nachdrücklich Forderungen stellen, konkrete Termine setzen
Blockieren	Widerstand leisten durch Rückzug, Dienst nach Vorschrift, Aufkündigen gewohnter Kooperationen, andere Person ignorieren
Sanktionen	Strafen androhen, Beförderung hinauszögern
Tauschangebote	Etwas bewegen, um etwas anderes zu bekommen (eine Hand wäscht die andere), einen kleinen Gefallen anbieten

Einschmeicheln	Freundlich sein, Komplimente machen, Übereinstimmungen mit den Ansichten des Einflussadressaten äußern
Rationalität	Logische Argumente vortragen, durch Sachargumente überzeugen, eigene Auffassungen durch nachgewiesene Tatsachen stützen, zusätzliche Information geben
Koalitionsbildung	Sich mit anderen zusammen schließen, die Unterstützung der Kollegen aktivieren
Höhere Instanzen einschalten	Vorgesetzte dazu veranlassen, einen Widersacher in die Schranken zu weisen
Inspirierende Appelle	An Emotionen, ideale, Werthaltungen appellieren, um Begeisterung hervorzurufen
Konsultation	Den Einflussadressaten um Rat fragen, seine Meinung einholen, Vorschläge erbitten
Legitimation	Sich auf die eigene Autorität oder Stellung innerhalb der Organisation berufen, auf formale Regeln pochen
Persönliche Appelle	Appell an die Gefühle der Freundschaft und Loyalität
Self-Promotion	Die eigene Person als kompetent, fleißig und erfolgreich darstellen.

Tabelle: Einflusstaktiken. S. 162 f.

**Quellenangaben:** Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin