

Workbook



Widerstände im Change konstruktiv abbauen

Bianca Prommer



Willkommen

Veränderung? Nein, danke.

Hallo und herzlich Willkommen. Schön, dass du dir dieses kostenlose PDF mit zahlreichen Tipps zum Umgang und konstruktiven Abbau von Widerständen in der Veränderung geholt hast.

Veränderung ist wichtig, ich denke, da stimmst du mir zu. Veränderung bewirkt, dass Unternehmen zukunftsfähig bleiben und mit herausfordernden Situationen umgehen kann.

Veränderung funktioniert jedoch nicht per Anordnung "von oben." Und schnell reagieren Mitarbeiter und Führungskräfte mit Widerständen, Ängsten und Unsicherheiten.

Nicht umsonst scheitern rund 70 -80 Prozent aller Veränderungen in Unternehmen. Doch das muss nicht sein. Wenn du Widerstände ernst nimmst und sie dann konstruktiv löst, dann gelingt dir ein großer Sprung in Richtung Veränderungserfolg.

Bianca Prommer

ICH BIN DEINE SPARRING PARTNERIN

10 Jahre lang war ich Mitarbeiterin und dann Führungskraft in der Automobilindustrie. Egal ob als Projektleiterin oder Führungskraft, den Status-quo konnte und wollte ich nie akzeptieren. Daher habe ich Innovationsmanagement berufsbegleitend studiert, um unser Team und unser Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Doch schnell stieß ich auf Widerstände und fehlenden Support durch das Top Management. Also machte ich mich 2012 selbstständig und begleite seitdem Unternehmen zu mehr Innovation, Agilität und Zukunftsfähigkeit. Schnell war mir jedoch klar, dass ich mehr brauche und habe eine umfassende Coachingausbildung gemacht. Seitdem gelingt es mir Menschen in die Veränderung zu bringen und gemeinsam die Zukunft von Unternehmen zu gestalten.

2020 habe ich mein erstes Buch "Schluss mit Bullsh*t-Innovationen" veröffentlicht. Darin findest du zahlreiche Impulse und Tipps für gelebte Innovation.

Bianca Prommer



Ohne Veränderung keine Innovation, keine Agilität, keine Digitalisierung und somit keine Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

MEIN VERSPRECHEN AN DICH

In diesem Workbook
bekommst du einen
Überblick über Widerstände
im Change und vor allem
konkrete Strategien und
Ideen, wie du diese
konstruktiv abbaust.
Gleichzeitig bekommst du
schnell einsetzbare
Techniken, die Widerstände
schnell lösen - zumindest,
wenn dein Gegenüber das
wirklich zulässt. Probiere es
aus und lass dich
überraschen.

01

Widerstände im Change

Egal wie groß oder klein die Veränderung im Unternehmen ist, schnell reagieren Menschen mit Widerstand darauf.

02

Widerstandsarten

Vier verschiedene Widerstände tauchen in der Praxis auf. Lerne, wie du diese erkennst und dann löst.

03

3 schnelle Interventionen

Meist trifft einen der Widerstand völlig unvorbereitet und überraschend. Diese 3 Interventionen helfen dir schnell und konstruktiv Menschen zu beteiligen.

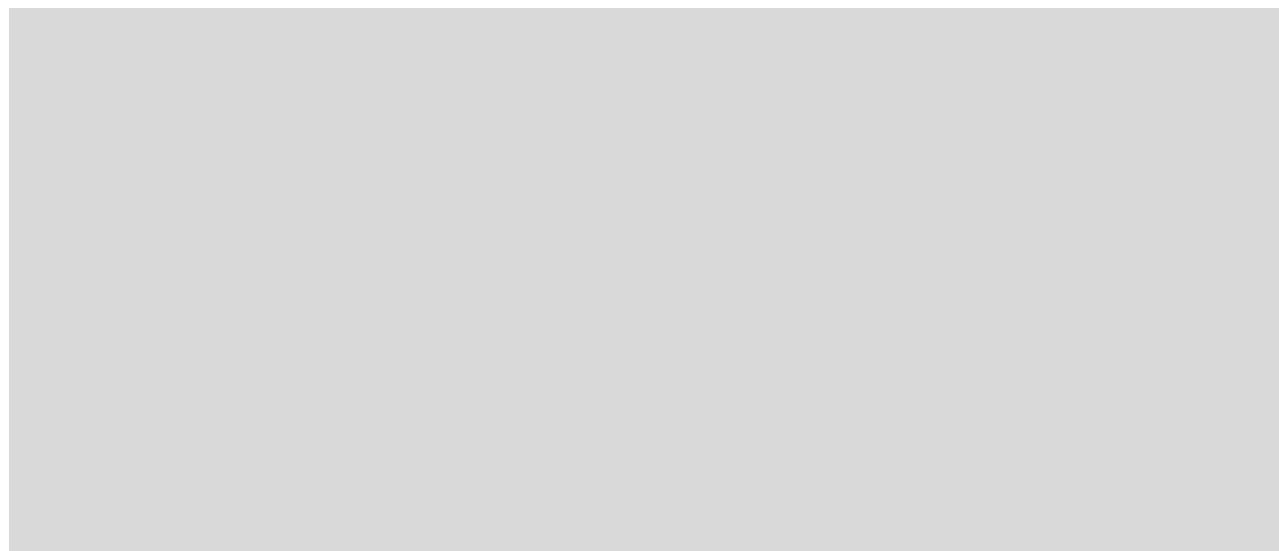
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN

WIDERSTÄNDE IM CHANGE

Hast du auch Lust dein Team, deinen Bereich bzw. dein Unternehmen zu verändern? Mit dem Status-quo möchtest du dich nicht zufrieden geben? Du liebst Themen wie WOL (Working out Loud), Agilität, Innovation, New Work und viele mehr? Du liest Bücher, hörst TedTalks dazu und Podcasts? Und dennoch tauchen viele Fragen auf bzw. bleiben unbeantwortet:

- Wie nehme ich Kollegen und Mitarbeiter mit?
- Wie überzeuge ich sie vom Sinn der Veränderung?
- Wie überzeuge ich meinen Chef davon?
- Wie nehme ich ihnen die Unsicherheiten und Ängste?
- Wie reduziere ich Widerstände und Hindernisse?
- Wie begeistere ich Führungskräfte und Mitarbeiter von der Veränderung?
- Wie kann ich Silos aufbrechen?
- Wie bringe ich die Menschen im Unternehmen dazu sich zu verändern?

Welche Fragen hast du? Was ist gerade deine größte Herausforderung?



WIDERSTÄNDE IM CHANGE

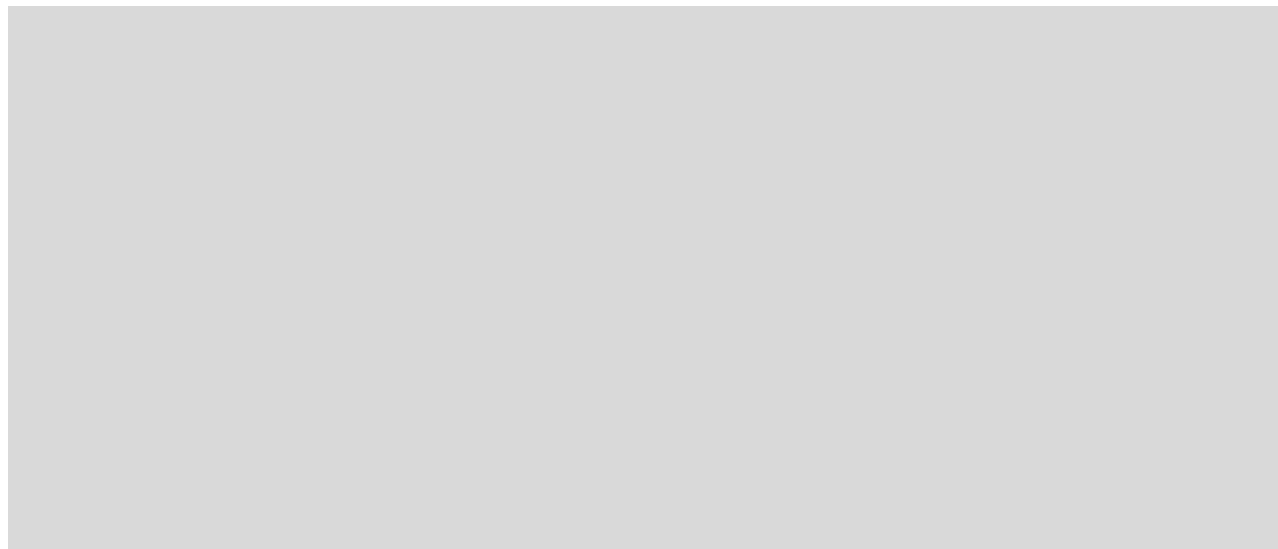
Widerstände kommen in nahezu jedem Projekt vor, vor allem, wenn das Projekt auch eine Veränderung bedingt. **Denn, Veränderung tut weh.** Wir lieben unser gewohntes Umfeld, fühlen uns da sehr sicher und erkennen auch meist keinen Bedarf zur Veränderung. In den meisten Fällen stoßen Veränderungen auf Misstrauen, Zweifel und Widerstand. Es liegt in der menschlichen Natur.

Selbst wenn die Änderungen für alle Beteiligten gut sind, werden die Menschen sie möglicherweise nicht sofort annehmen. Sondern sie in Frage stellen und möglicherweise sogar offensichtlich vorgehen.

Diese acht Gründe erklären, warum wir schnell mit Widerständen reagieren:

- Wir haben das Gefühl, dass der aktuelle Zustand durchaus komfortabel ist.
- Wir haben Angst vor dem Unbekannten.
- Wir haben das Gefühl zu versagen und Angst inkompetent zu wirken.
- Wir haben den Wunsch nach Sicherheit, Routine und Verlässlichkeit.
- Wir haben ein Gefühl der Überforderung durch das Neue.
- Wir haben keine Motivation zur Veränderung und erkennen keinen Sinn.
- Wir haben kein Durchhaltevermögen.
- Wir haben kein Vertrauen in unsere und andere Fähigkeiten.

Und, woran könnte es in deinem Team bzw. Unternehmen liegen?



WIDERSTÄNDE IM CHANGE

Nun ist es so, dass unser Gehirn **drei Strategien** an den Tag legt, wenn Ängste im Spiel sind.

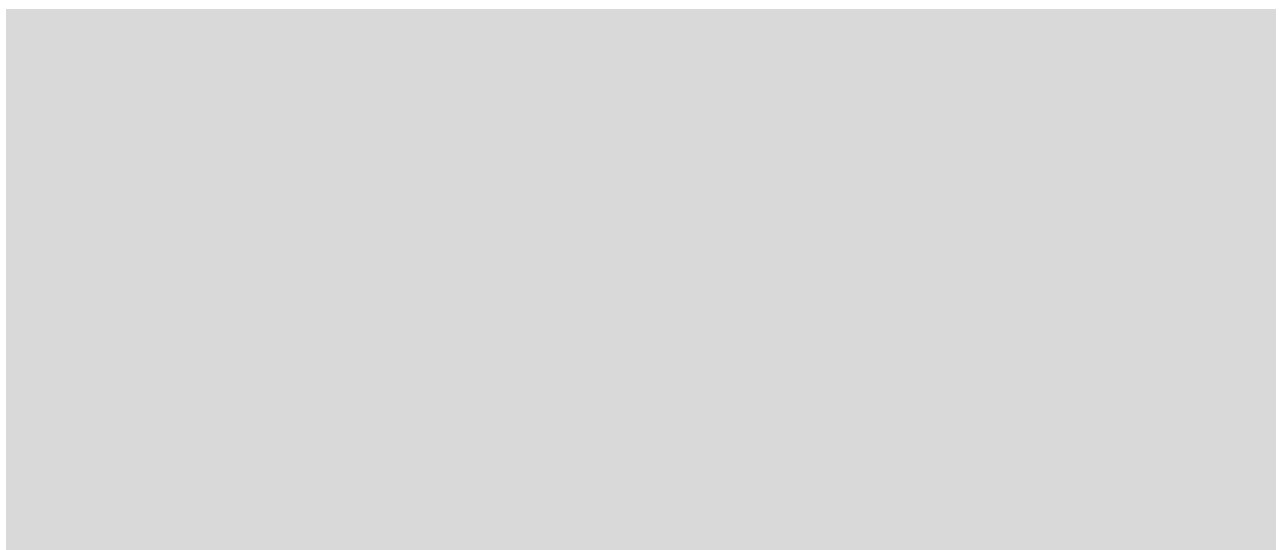
Das spielt sich absolut unbewusst ab und kommt noch aus der Steinzeit.

Der älteste Anteil in unserem Gehirn – das **Stammhirn** – sieht den Säbelzähntiger und denkt: **Achtung, Gefahr** und muss innerhalb eines Wimpernschlags entscheiden:

- Angriff
- Starre
- Rückzug

Und genau so ist es auch heute noch: Das Stammhirn erkennt eine drohende Gefahr und schon fallen wir in die Säbelzahn-Tiger Zeit zurück. Und ja, da ist es unsere Aufgabe diesen Kreislauf zu durchdringen und dem Stammhirn zu vermitteln: Okay, da ist keine Gefahr. Du kannst das also dem neuen Gehirn übergeben, das für das logische Denken zuständig ist. **Erst dann ist es möglich Widerstände konstruktiv zu lösen.**

Reflexionsfrage: Wie hilft dir dieses Wissen nun schon weiter?



WIDERSTÄNDE IM CHANGE

Widerstand lässt sich oftmals nicht sofort erkennen. Doch diese kleine Checkliste hilft dir dabei:

- „Zustimmung“ ohne tatsächliche Umsetzung („Ja, ja. Das machen wir schon.“)
- Schuld wird bei anderen gesucht. („Die anderen sind schuld.“)
- Vermeidung von Konflikten („Lasst uns über was anderes reden.“)
- Diskussion der Vorgehensweise und nicht der Inhalte („So kann das nicht funktionieren.“)
- Arbeitsanweisungen werden missachtet und nicht ausgeführt. („Keine Zeit“, „Das funktioniert so ohnehin nicht.“)
- Überforderung mit zahlreichen Krankmeldungen

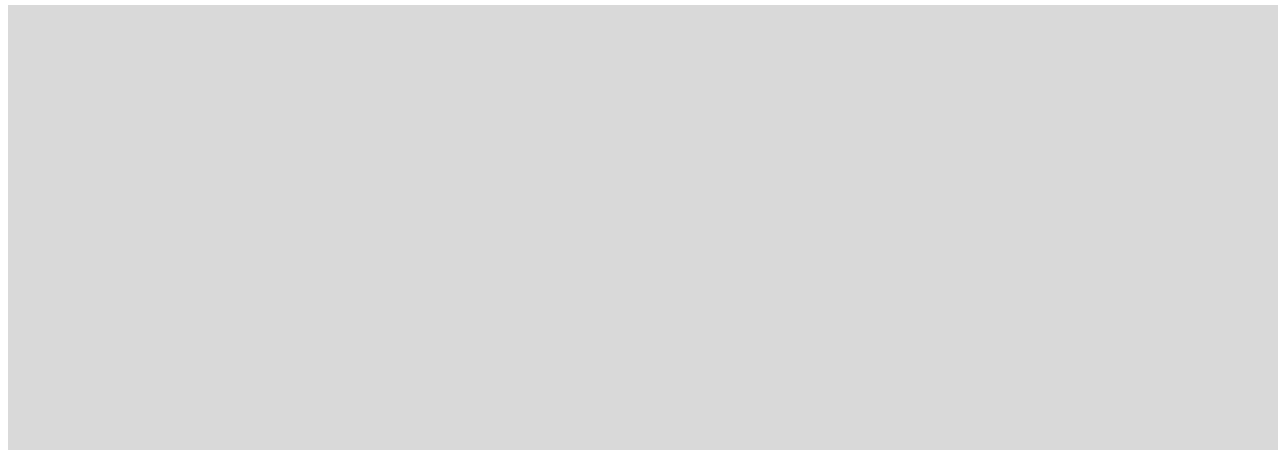
Widerstände werden meist als störend empfunden. Dabei sind sie auch Ressource für eine Veränderung. Oftmals weisen diese Widerstände einfach auf ungeklärte Fragen, Zielsetzungen und Nutzen hin.

Widerstände schützen vor Überforderung und auch vor unsinnigen Veränderungen.

Widerstände weisen auf fehlende Informationsflüsse hin.

Widerstände zeigen Bedürfnisse von Mitarbeitern auf. Wenn du darauf eingehst, dann machst du Betroffene zu Beteiligte.

Reflexionsfrage: Wie zeigen sich Widerstände bei dir im Unternehmen?



WIDERSTANDS ARTEN 2

Nun kommen wir zu einem wesentlichen Bestandteil im Umgang mit Widerständen.

Grundsätzlich begegne ich **vier Arten** von Widerständen in der Praxis.

Sobald du erkennst, um welchen Widerstand es sich handelt, kannst du entsprechende Strategien einleiten, um diesen auch abzubauen.

Dabei unterscheide ich zwischen:

- Dysfunktions-Widerstand
- Überforderungs-Widerstand
- Einwand-Widerstand
- Interessens-Widerstand



Notizen

Notizen

DYSFUNKTIONS- WIDERSTAND

Es gibt eine scheinbare Zustimmung im Team, ohne jeglichem Engagement. „Jaja, das machen wir schon“ und dann passiert nichts. Oder auch „Lass uns über etwas anderes reden“, weil man die Konflikte vermeiden möchte. Oder auch „Die anderen sind Schuld“ und schnell zeigt man mit dem Finger auf andere, die sich ändern müssen.

Kennst du solche Sätze? Dann kann es sich um einen Dysfunktionswiderstand handeln.

Teams und Unternehmen funktionieren nur dann gut, wenn fünf Faktoren gegeben sind:

1. Vertrauen
2. Konfliktbereitschaft
3. Verantwortung übernehmen
4. Verpflichtungen eingehen
5. Gemeinsame Ziele verfolgen

Sobald nur ein Faktor nicht gegeben ist, führt das schnell zu Dysfunktionen. Und das zu Widerständen in der Veränderung.

Zusammenfassung

- Dysfunktionen im Team führen zu Widerständen.
- Dysfunktionen sind: fehlendes Vertrauen, fehlende Konfliktbereitschaft, fehlende Übernahme von Verantwortung, fehlende Selbstverpflichtung und Ego vor dem Team (also jeder schaut nur auf sich)
- Alles beginnt beim Vertrauen.

Was du tun kannst?

- Dysfunktions-Analyse durchführen
- Sorge für ein besseres Kennenlernen innerhalb des Teams.
- Richte "sichere" Räume für einen offenen Austausch ein.
- Richte die Las-Vegas-Regel ein: Was in diesem Raum besprochen wird, bleibt auch hier.

ÜBERFORDERUNGS- WIDERSTAND

Eine Veränderung jagt die nächste. Das Alte muss verlernt und das Neue erlernt werden.

Oftmals vermittelt man gleichzeitig das Gefühl, dass alles bisherige falsch war.

Und schnell fühlt man sich im Change überfordert. Sobald wir Neues lernen, erkennen wir schnell: ui, da sind wir inkompetent. Jeder fühlt sich an irgendeinem Punkt in der Veränderung mal überfordert und inkompetent. Hält die Überforderung lange an, kann sie zu Burn-out, häufigen Krankenständen und Leistungsverlust führen.

Hand aufs Herz: Wie viele Change Projekte laufen bei euch gerade gleichzeitig?

Zusammenfassung

- Oft haben wir mehrere Change-Projekte gleichzeitig laufen.
- In der Veränderung entdecken wir unsere eigene Inkompetenz.
- Gleichzeitig kennen wir nicht die Anforderungen und Erwartungen.
- Wir haben Angst vor Verlust der Kontrolle.

Was du tun kannst?

- Schaffe Gelegenheiten zur gemeinsamen Reflexion - z.B. in virtuellen Roundtables, Coachings oder Bar-Camps.
- Priorisiere die Change-Projekte und überlege: Was ist wirklich gerade nötig? Was ist wichtig und dringend? Was darf auch warten?
- Mache Erfolge sichtbar - z.B. mit einer Wall of Fame oder einem Erfolgstagebuch.

EINWAND WIDERSTAND

Dieser Einwand ist der wohl wertvollste Widerstand. Warum?

Einwände ergeben sich, wenn Fragen noch ungeklärt sind und zu wenig Informationen vorhanden sind. Wenn ich meine Kunden frage woran ihrer Meinung nach Change scheitert, antworten sie sehr oft: „Wir haben nicht genug Informationen“ oder „Das Ziel ist nicht klar.“

Also werden Einwände ausgesprochen.

Ein wichtiger Tipp an dieser Stelle: Sieh den Einwand nicht als Widerstand, sondern noch als offene Frage. Hörst du beispielsweise „Dafür haben wir keine Zeit“ steckt die Frage „Wie sollen wir priorisieren?“ dahinter „Das bringt ja nichts“ heißt nur „Was ist der Nutzen?“ Welche Einwände hörst du? Welche ungeklärte Frage steckt da noch dahinter?

Zusammenfassung

- NEIN heißt: Noch Eine Information Nötig
- Ein Einwand ist eine ungeklärte, noch offene Frage.
- Einwände sind eine wertvolle Ressource.
- Wenn du Einwände auflöst, machst du Betroffene zu Beteiligte.

Was du tun kannst?

- Höre genau hin. Welche Einwände hörst du? Fertige eine Liste an.
- Überlege nun welche offene Frage hinter diesem Einwand liegt. Was ist noch ungeklärt?
- Beantworte diese offenen, noch ungeklärten Fragen.

INTERESSENS WIDERSTAND

Stelle dir folgende Situation vor. Du hast ein Eckbüro, ein richtig großes Eckbüro. Dieses Büro steht für Status, Macht und Image. Und dann heißt es ganz plötzlich: Ab sofort gibt es nur mehr Großraumbüros. Oder gar keine fixen Arbeitsplätze mehr - Shared Desk.

Wie würdest du in so einer Situation reagieren? Deine Interessen und Werte wie Status, Anerkennung und Macht sind durch diese Veränderung in Gefahr. Sobald sich das Neue nicht mit den Interessen deckt, geht man in den Widerstand.

Wenn du jetzt sagst: "Ja, aber mir ist das gar nicht wichtig." Schön, aber deinen Kollegen vielleicht? Überlege was auch dir persönlich wichtig ist. Welche Werte sind dir wichtig? Was treibt dich an? Was motiviert dich? Was sorgt dafür, dass

Zusammenfassung

- Veränderungen bewirken einen Einschnitt in unsere Interessen und Werte.
- Wenn eine Veränderung nicht zu unseren Interessen passt, dann gehen wir in den Widerstand.
- Der Preis der Veränderung muss kleiner als der erlebte Nutzen sein.

Was du tun kannst?

- Stell dir die Frage: What´s in it for me? Nimm dazu verschiedene Perspektiven ein.
- Was hat jeder einzelne Mitarbeiter von dieser Veränderung?
- Finde heraus was deine Kollegen und Mitarbeiter antreibt.
- Sorge dafür, dass du ihre Interessen durch die Veränderung ansprichst.

KLEINE TECHNIKEN MIT GROSSER WIRKUNG

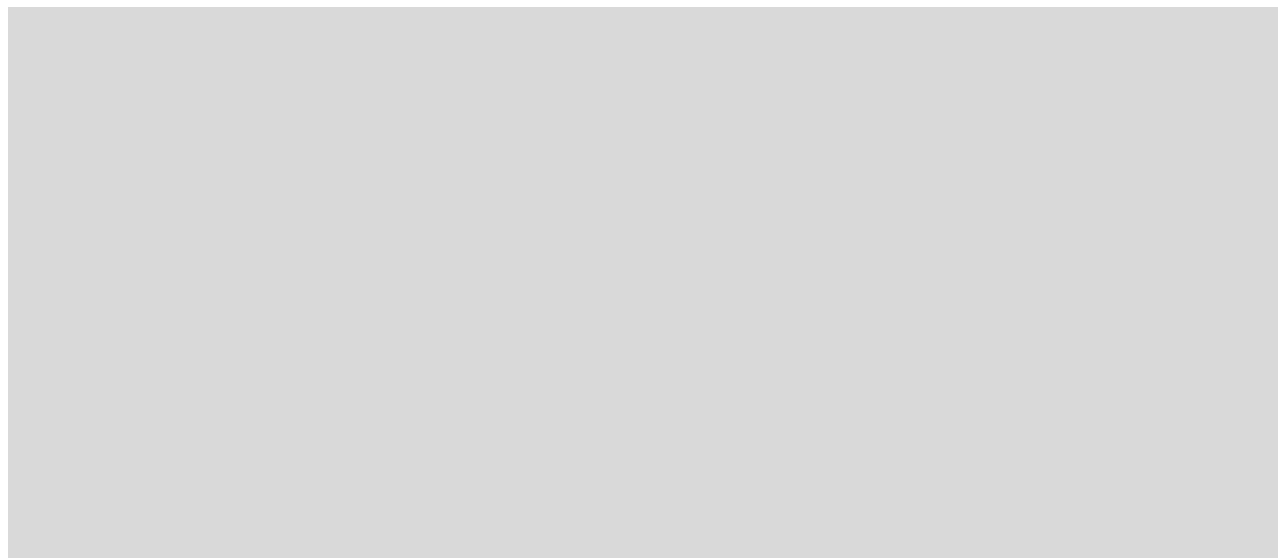
Meine Kursteilnehmer der Agile Change Mastery als auch meine Beratungskunden fragen mich immer: Bianca, hast du so kleine, schnelle Interventionen, die mir immer helfen? Die ich auch sofort parat habe - ganz ohne Nachdenken und Vorbereitung?

Ja, klar hab ich diese und diese möchte ich dir jetzt noch mitgeben.

Es sind sozusagen kleine Change-Hacks, also schnelle Interventionen, die dir immer helfen. Sobald du auf einen Widerstand triffst, kannst du eine dieser schnellen Interventionen verwenden.

CHANGE-HACK 1 - 3 FRAGEN

1. Was verlierst du, wenn der Widerstand aufgegeben wird?
2. Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand aufgegeben wird?
3. Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand weiter besteht?



KLEINE TECHNIKEN MIT GROSSER WIRKUNG

Eine meiner absoluten Lieblingstechniken ist die sogenannte Wunderfrage. Die Wunderfrage kommt aus dem lösungsfokussierten Coaching nach Steve de Shazer und geht davon aus, dass egal woher der Widerstand oder das Problem kommen, die Lösungsfokussierung wichtiger ist.

Leite diese Frage unbedingt ein, indem du deinen Gesprächspartner folgende Frage stellst: Hast du Lust etwas ganz ungewöhnliches auszuprobieren?

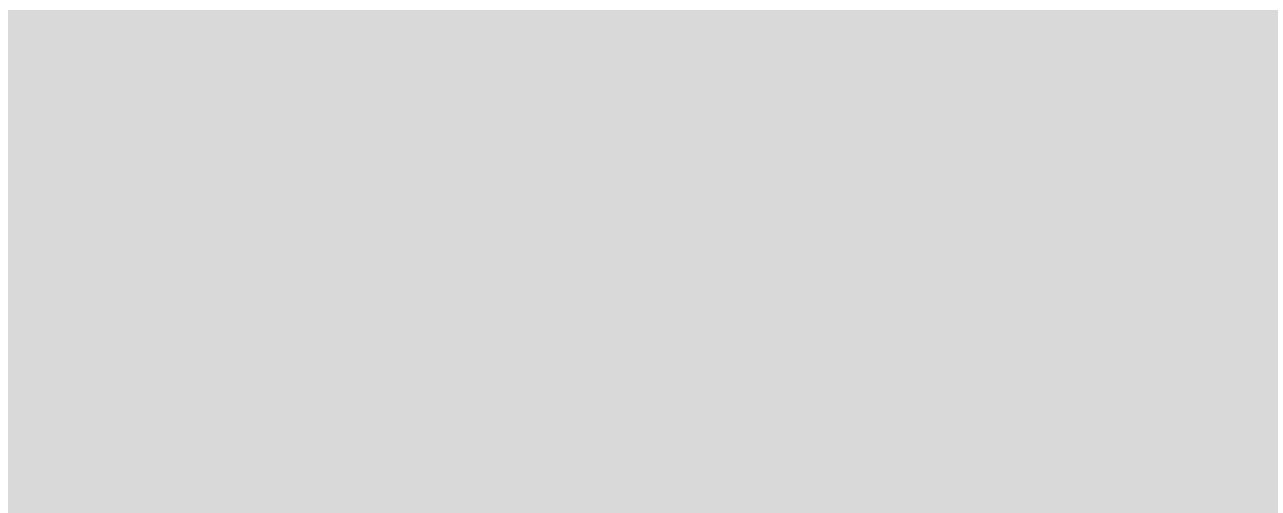
Hole dir hier das JA ab. Und stelle dann die Wunderfrage.

Bei einem Nein, verwende Change-Hack 1 oder 3

CHANGE-HACK 2 - DIE WUNDERFRAGE

„Stell dir vor, heute Nacht, während du schläfst, geschiehtein Wunder, und das Problem, das dich gerade beschäftigt, ist verschwunden. Woran würdestdu das merken?“

Nachfolgende Fragen helfen dir dann doch: Was wird anders sein? Woran werden es andere Menschen merken, ohne dass du es ihnen sagst? Was müsste passieren, um dies zu tun?



KLEINE TECHNIKEN MIT GROSSER WIRKUNG

Gibt es nicht auch Vorteile alles beim Alten zu belassen? Selbst wenn Menschen die Veränderung eigentlich wollen, kann so eine kleine innere Stimme leise dagegen sein. Und schon fällt man in alte Muster zurück, was sehr schnell als Widerstand ausgelegt werden kann. Change-Hack 3 hilft dir, wenn du bzw. dein Gesprächspartner sich eigentlich schon zur Veränderung bekannt hat, aber dann doch immer wieder zurück in alte Muster fällt. Möglicherweise aus Unentschlossenheit, weil das Alte doch auch so viele Vorteile hat. Denn eines ist klar: wer sich für eine Veränderung entscheidet, entscheidet sich gegen einen alten Zustand. Beispielsweise will eine Fachkraft zur Führungskraft werden und trotzdem noch Experte im Bereich sein. Eine Führungskraft möchte Selbstverantwortung fördern, hat aber Angst die Kontrolle zu verlieren. Diese heimlichen Verharrungswünsche bremsen die Veränderung aus. Wichtig ist nun beide Seiten der Medaille bewusst zu machen.

CHANGE-HACK 3 - DIE ZWILLINGS-FRAGE

Angenommen ein anderer Mensch – nennen wir ihn: Deinen Zwilling – würde in deiner Haut stecken, in genau der selben Situation wie du und sagen: Bloß keine Veränderung! Wenn alles bleibt, wie es ist, hat das viele Vorteile für mich. Wie könnte der Zwilling diesen Standpunkt begründen?

Du kannst noch folgende Fragen nachstellen: Welche andere Menschen aus dem Umfeld des Zwillings würden davon profitieren, dass alles wie bisher bleibt? Was hat den Zwilling wohl motiviert, die jetzige Situation überhaupt herbeizuführen? Welche dieser Gründe bestehen nach wie vor? Und welche haben sich inzwischen verändert? Wenn du der Veränderungsberater deines Zwillings wärst, was würde aus deiner Sicht gegen die Veränderung sprechen? Und was dafür?

WENN DU AUF EINEN WIDERSTAND TRIFFST...

01

DURCHATMEN UND WAHRNEHMEN

Schnell sind wir versucht zu interpretieren, dh. unsere eigenen Werte und Gedanken in einen gesagten Satz oder eine Handlung eines anderen reinzulegen. Doch HALT: atme durch und überlege zunächst: Was genau hat diese Person gesagt? Wie gehandelt? Was ist tatsächlich passiert?

02

WIDERSTAND ERKENNEN

Du hast nun verschiedene Widerstände kennengelernt. Auf welchen Widerstand triffst du gerade? Und wie kannst du diesen nun konstruktiv lösen? Wie kannst du möglicherweise sogar vorsorgen?

03

INTERVENTION WÄHLEN

Wähle nun die richtige Strategie bzw. Intervention aus. Womit kannst du diesen Widerstand konkret lösen oder zumindest reduzieren?

Und Achtung: Nicht jeder Widerstand kann abgebaut werden. Wenn Menschen nicht wollen, dann wollen sie nicht. Dann überlege: Was kannst du tun, damit dieser Widerstand nicht auf andere übergreift?

Notizen

Notizen



Was ist dein größter Diamant - also dein größtes Learning aus diesem PDF? Was möchtest du ab heute anders machen?

Halte deine Gedanken fest.



Bereit für den nächsten Schritt?

*Im Februar 2024 startet der
nächste Durchgang der
"Agile Change Mastery"*

Das einzigartige Onlineprogramm für Change Manager,
Führungskräfte, Agile Coaches und Intrapreneure

[Mehr Informationen](#)

Lerne, wie du Veränderung gemeinsam mit Mitarbeiter
und Führungskräfte gestaltest - auch, wenn die
Veränderung groß ist und weh tun wird.



*Du möchtest deine Organisation in die
Zukunft führen? Du bist Botschafter der
agilen Welt und möchtest dein
Unternehmen dorthin begleiten? Dann
komm in das einzigartige
Onlineprogramm der Agile Change
Mastery.*

COPYRIGHT

Urheberrechtshinweis

© Copyright Bianca Prommer 2023 – Das Werk einschliesslich aller Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei Bianca Prommer. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten. Die Verwendung dieses Werkes oder auszugsweise seiner Inhalte kann ausschliesslich nach ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung erfolgen.

Haftungshinweis

Die Inhalte dieses Dokuments wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Gewissen erstellt. Dennoch übernimmt die Autorin keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der bereitgestellten Inhalte. Für Schäden, die direkt oder indirekt durch das Anwenden der Inhalte entstanden sind, kann keine juristische Verantwortung sowie Haftung in irgendeiner Form übernommen werden. Für die Inhalte von genannten Internetseiten sind ausschliesslich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich.

Bianca Prommer

AUTORIN | AGILE COACH | UNTERNEHMERIN