

Widerstände auf der Userebene gegen Einführung und Nutzung neuer IT - Systeme in Unternehmen

Ursachen, (Nicht-) Erscheinungsformen, Lösungen



Wegen Umbau geschlossen



**Veränderungsprozesse
erfordern**

Veränderungsbereitschaft (Vb)

$$Ld + V + V_{1,s} > K + A$$

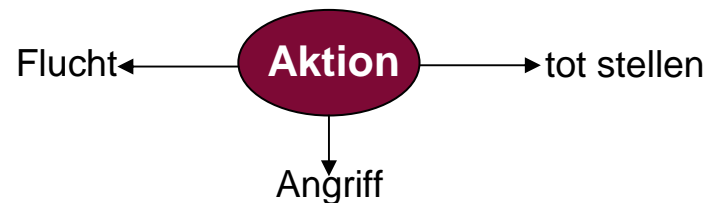
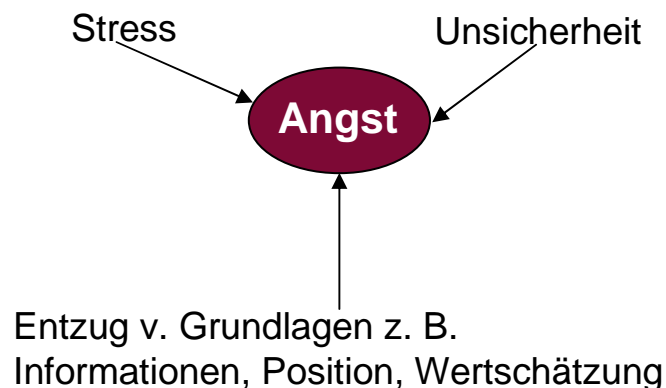
Leidensdruck (Ld): entsteht intrapersonell oder durch externe Faktoren

Vision (V): es muss eine Perspektive der Zukunft gesehen und gefühlt werden können

Vision 1. Schritt $V_{1,s}$: es muss der erste nächste Schritt bekannt sein

Kosten (K): materiell aber vor allem auch physisch/psychisch - energetisch

Angst: wirkt am stärksten dagegen



Themen von Veränderungsprozessen:

Änderung der gewohnten Arbeitsabläufe

anderer Informationsfluss

eine andere Stellung im
Unternehmensgefüge



andere oder weniger
Arbeitsschwerpunkte

andere Teamaufgaben und -
funktionen

eine andere oder weniger
Verantwortlichkeit

Was macht Veränderungen so schwer ?



ist so individuell wie ein Fingerabdruck

ist vergleichbar mit einem Orchester ohne Dirigent

arbeitet in **Teams** in verschiedenen **Netzwerken**

ist lernfähig bis ins hohe Alter

verknüpft **jede Information** mit einer **Emotion** – im mittleren vorderen Stirnhirn werden sie als Gefühle in **Entscheidungsprozesse** integriert, dann sind sie bewusst wahrgenommen

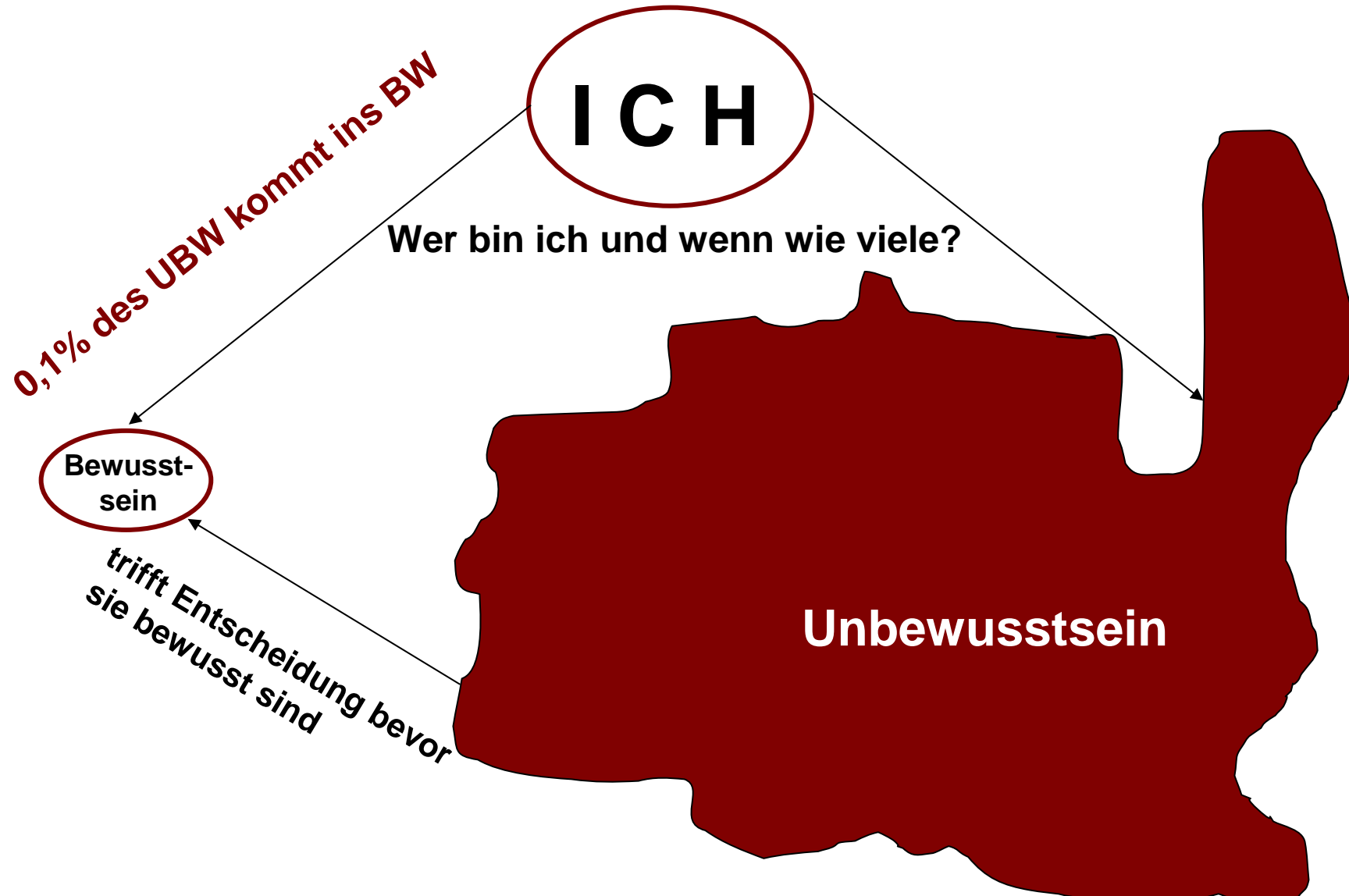
steuert vernetzte **Prozessketten**:

Körperzustände  **Gefühle**  Gedanken

bestimmen unsere Sicht der Dinge

bestimmen die Stärke unserer Gedankenkraft

Neues aus der Hirnforschung



Was macht Veränderungen so schwer ?



Die Autobahnen im Kopf

hindern uns neue Wege zu gehen
werden durch jede weitere „Fahrt“
mehr und mehr stabilisiert

unser Unbewusstsein steuert Energie
sparend die gewohnten Verbindungen an

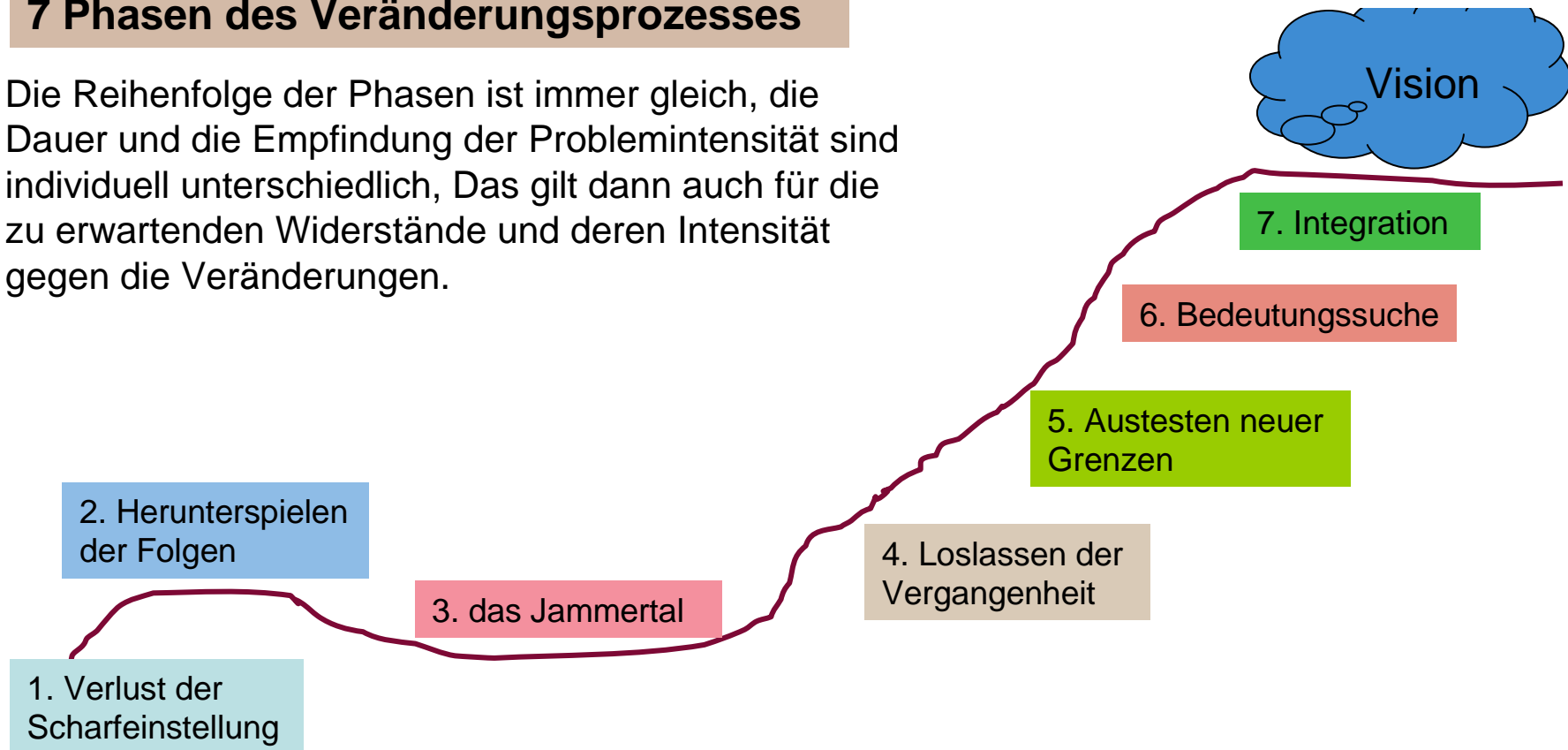
unsere Handlungsmotivationen werden zunächst
unbewusst ausgelöst und nur zu einem Bruchteil
bewusst

neue Wege bilden sich nur durch bewusste
Gedanken, die mit positiven Emotionen
verknüpft sind

**Gedanken, die mit negativen Emotionen (Angst) verknüpft sind, hindern uns,
Neues zu integrieren**

7 Phasen des Veränderungsprozesses

Die Reihenfolge der Phasen ist immer gleich, die Dauer und die Empfindung der Problemintensität sind individuell unterschiedlich, Das gilt dann auch für die zu erwartenden Widerstände und deren Intensität gegen die Veränderungen.



7 Phasen des Veränderungsprozesses

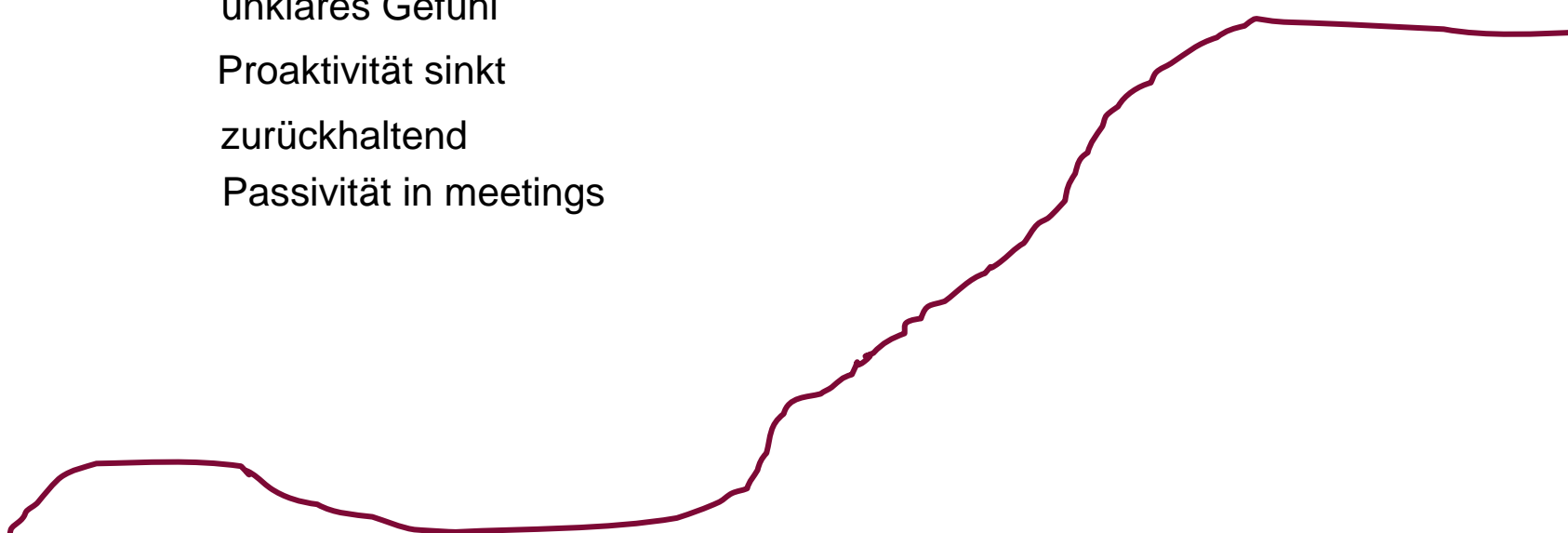
Re-/Aktionen: leichte Desorientierung

unklares Gefühl

Proaktivität sinkt

zurückhaltend

Passivität in meetings



1. Verlust der
Scharfeinstellung

7 Phasen des Veränderungsprozesses

Re-/Aktionen: „nachher ist sowieso wieder alles beim alten“

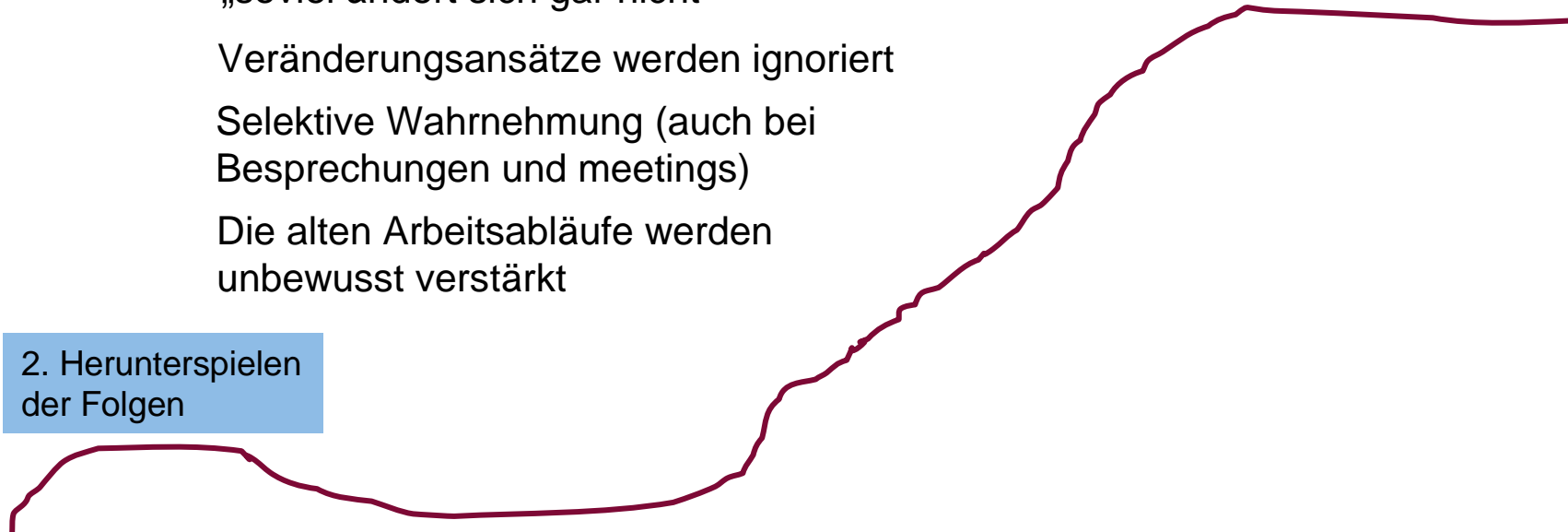
„soviel ändert sich gar nicht“

Veränderungsansätze werden ignoriert

Selektive Wahrnehmung (auch bei
Besprechungen und meetings)

Die alten Arbeitsabläufe werden
unbewusst verstärkt

2. Herunterspielen
der Folgen



7 Phasen des Veränderungsprozesses

Re-/Aktionen: Opferhaltung dominiert

„Mit uns kann man es ja machen

„oben wird entschieden und wir haben keine Wahl

„das ist alles nur noch mehr Aufwand und kostet mehr Zeit“

„früher war das alles einfacher und ging schneller“

„ich weiß überhaupt nicht, wie das werden soll“

3. das Jammertal

Ohnmacht schlägt in Wut und Aggression um
verdeckte Behinderungen
offene Behinderungen
aufheizen von Anti-Stimmung und Gerüchteküche
„Sabotage“

7 Phasen des Veränderungsprozesses

Re-/Aktionen: weitgehende Akzeptanz des veränderten Status

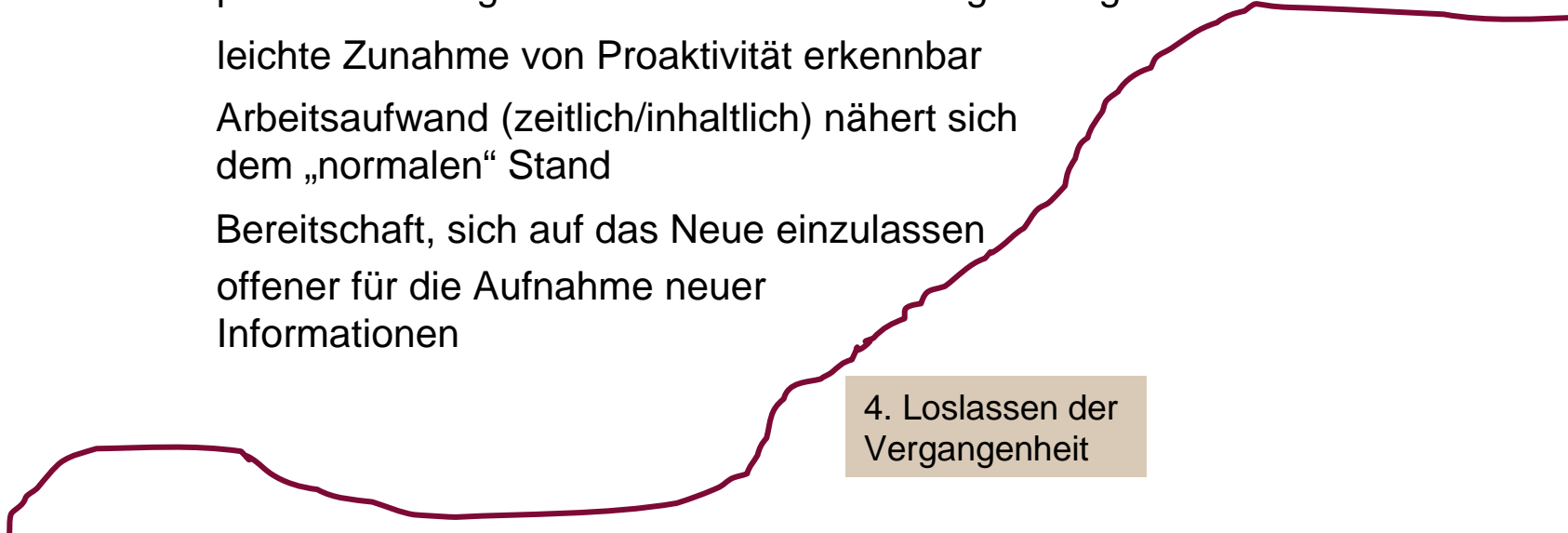
passive Haltung wird durch vereinzelte Fragen aufgelockert

leichte Zunahme von Proaktivität erkennbar

Arbeitsaufwand (zeitlich/inhaltlich) nähert sich dem „normalen“ Stand

Bereitschaft, sich auf das Neue einzulassen

offener für die Aufnahme neuer Informationen



4. Loslassen der Vergangenheit

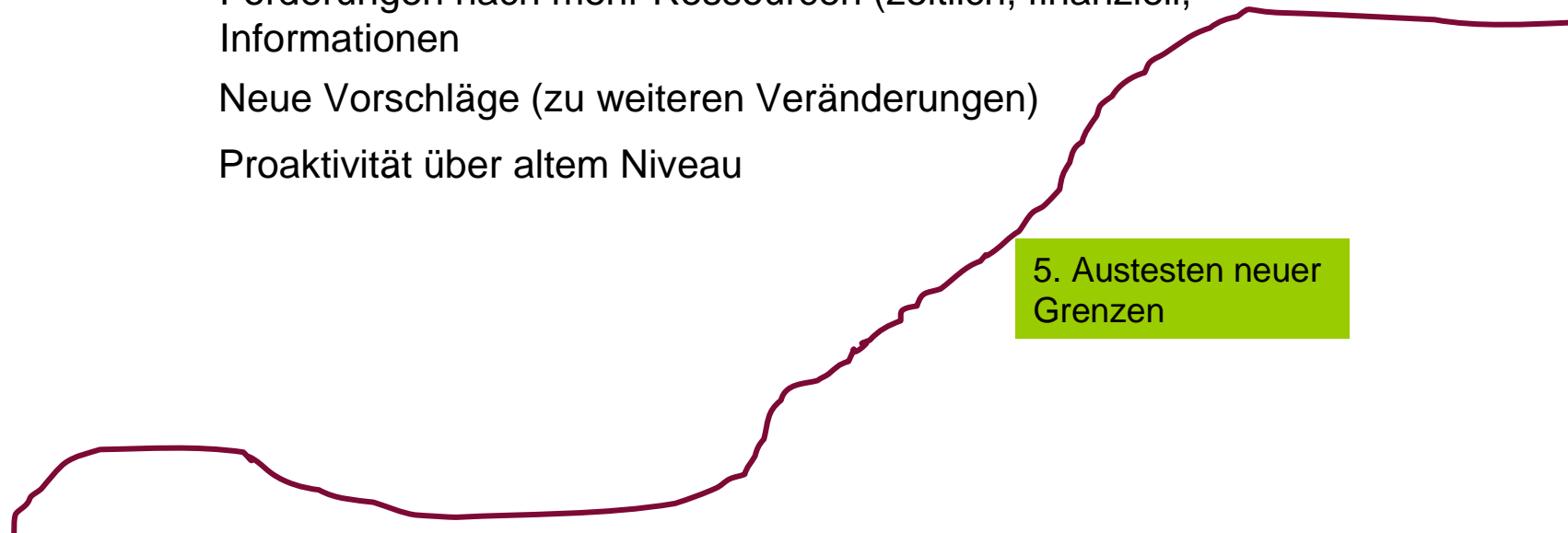
7 Phasen des Veränderungsprozesses

Re-/Aktionen: intensiveres Nachfragen (auch in Besprechungen / meetings)

Forderungen nach mehr Ressourcen (zeitlich, finanziell,
Informationen)

Neue Vorschläge (zu weiteren Veränderungen)

Proaktivität über altem Niveau



7 Phasen des Veränderungsprozesses

Re-/Aktionen: Versuch der Selbstüberzeugung

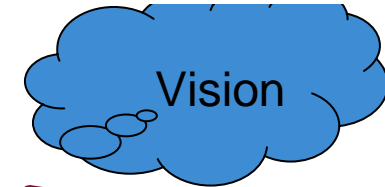
restliche Unstimmigkeiten zwischen Kopf und Bauch
ausgleichen

eigene Sinnsuche

Proaktivität auf altem Niveau

Arbeitseinsatz normalisiert

Forderungen und Vorschläge konstruktiv

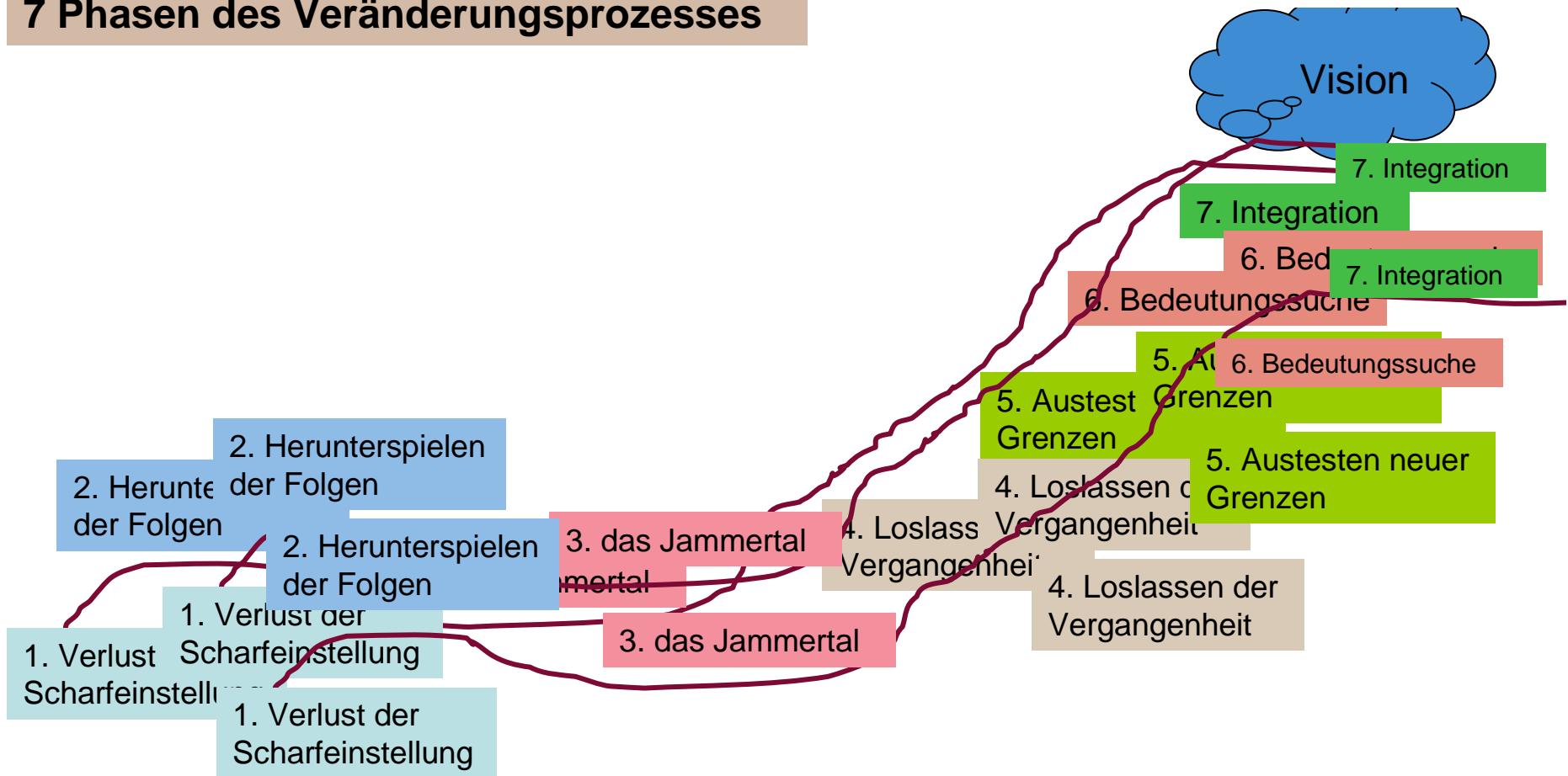


7. Integration

6. Bedeutungssuche

Mitarbeiter agieren und reagieren abhängig von persönlichen Faktoren individuell sehr unterschiedlich. Abwehrreaktionen entspringen der emotionalen Ebene, zu der mit sachlichen bzw. logischen Argumenten zunächst kein Zugang möglich ist. Das rein deklatorische Kommunizieren eines zukünftigen betrieblichen und gemeinsamen Nutzens verfehlt daher die tiefere Wirkung

7 Phasen des Veränderungsprozesses



Kommunikative Begleitung beim Start einbinden

„Sesam öffne dich“



gemeinsame Sprache finden



Jeder Mensch erlernt Denk- und Handlungsmuster,
die sich sprachlich und im Handeln ausdrücken

Erkennen



kommunikativ nutzen



gleiche „Wellenlänge“



Inhalte erreichen die Mitarbeiter und überzeugen

Denk- und Handlungsmuster: Meta - Programme



das Jammertal

Merkmal: **Aktivitätsniveau**

Ausprägung

proaktiv ←

„früher war das alles einfacher und ging schneller“

Ohnmacht schlägt in Wut und Aggression um offene Behinderungen

aufheizen von Anti-Stimmung und Gerüchteküche

„Sabotage“

Frühzeitiges Einbinden und Aufgaben zuteilen

→ **reaktiv**

Opferhaltung dominiert

„Mit uns kann man es ja machen

„ich weiß überhaupt nicht, wie das werden soll“

verdeckte oder offene Verweigerung

Frühzeitig informieren und Zeit/Raum geben zum Nachdenken

Maßnahmen

Denk- und Handlungsmuster: Meta - Programme



das Jammertal

Merkmale: **Vergleich**

Ausprägung

matching ←

→ **mismatching**

beachtet das Gleiche

- „es wird nie wieder so wie es war“
- „es ist doch immer das gleiche, uns fragt niemand“
- „hält beharrlich an alten Abläufen fest“

beachtet die Unterschiede

- „früher war das alles einfacher und ging schneller“
- „das ist alles nur noch mehr Aufwand und kostet mehr Zeit“
- „legt immer wieder den Finger in die Wunden“
- reagiert mit ...“ja aber..“

Maßnahmen

Beim Informieren das Gemeinsame betonen

Entscheidungsfähigkeit zugestehen

Denk- und Handlungsmuster: Meta - Programme

das Jammertal

Merkmal: **Detaillevel**

Ausprägung

spezifisch ←

→ **global**

interessiert an Einzelheiten

betrachtet den Zusammenhang

„wir wissen viel zu wenig“

„das passt doch alles nicht
zueinander“

„es ist alles viel zu ungenau“

„ist insgesamt nicht
stimmig“

blockiert mit permanenten
Detailanforderungen

blockiert, indem wichtige
Einzelninformationen nicht
beachtet werden

Maßnahmen

**möglichst viele Details des
Projekt es bekanntgeben**

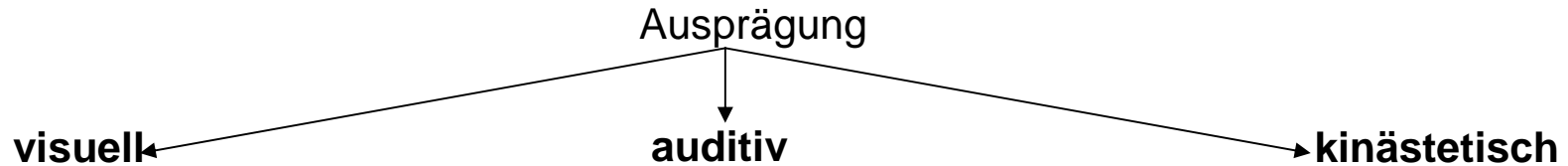
**Alles immer wieder in einen
Zusammenhang stellen**

Denk- und Handlungsmuster: Meta - Programme



das Jammertal

Merkmale: **Sinneskanal**



verliert sein Ziel aus den Augen

geht in einen „inneren Dialog“

fühlt sich unwohl (auch körperlich bis zu depressiv)

hat kein Bild von der Zukunft mehr

dreht sich gedanklich im Kreis

wie gelähmt, handlungsblockiert

Maßnahmen

die Veränderungen visualisieren

innere Dialoge nach außen holen

Positive Gefühle in Assoziation mit den Veränderungen erzeugen

Denk- und Handlungsmuster: Meta - Programme



das Jammertal

Merkmale: **Handlungsfolge**

Ausprägung

prozedural

braucht eine klare **Schrittfolge**,
Grenzen

„das geht ja hier alles drunter und drüber“

„das sehe ich keinen Anfang und kein Ende“

bleibt bei einem Stand und klingt sich aus

optional

braucht **Wahlmöglichkeiten**, offene **Systeme**

„oben wird entschieden und wir haben keine Wahl“

„es wird ja nur von hier bis zur Wand gedacht“

verhält sich „chaotisch“, systemlos

Maßnahmen

Klare Veränderungssequenzen aufzeigen

Verschiedene Wege und Möglichkeiten



Veränderungsprozesse von Anfang an planend und umsetzend kommunikativ begleiten

Ressourcen für die Planung und Umsetzung bereitstellen

**Was weiß ein Fisch von dem Wasser, in dem er sein Leben lang schwimmt?
Albert Einstein**

immer wieder einen Perspektivwechsel machen

**Das Genie entdeckt die Frage, das Talent beantwortet sie“.
Albert Einstein**

Fragen stellen vor Informationen verteilen
und Antworten geben

Am Ende steht der gemeinsame Erfolg



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit