

**Herzlich Willkommen
zu**

**Professioneller Umgang mit Widerständen in
Projekten**

Ursachen, (Nicht-) Erscheinungsformen, Lösungen



Professioneller Umgang mit Widerständen in Projekten

Inhalt:

- **Change-Management – Veränderungsbereitschaft, Einflussfaktoren und Themen**
- **kurze Exkursion in die Hirnforschung**
- **Phasen des Veränderungsprozesses und Erscheinungsformen des Widerstandes**
- **ausgewählte Denk- und Handlungsmuster = Meta-Programme – als Beispiel in einer Phase und der Umgang mit ihnen**

Wir unterstützen Ihr Expertenwissen

- in innovativen, organisatorischen und kommunikativen Prozessen.
- Wir finden mit Ihnen Knackpunkte, lösen Entwicklungsknoten und Konflikte.
- Wir entwickeln mit Ihnen Ihre Visionen, Strategien - Führungskräfte und Mitarbeiter.
- Wir coachen Sie in Ihrem ganz persönlichen Veränderungsprozess.

Steckenberg 13
24232 Schönkirchen
+49(0)43 48 - 91 20 16
+49(0)171 - 5 39 08 73
www.create.de
info@create.de

Neue Erfolge erfordern neue Perspektiven.

Professioneller Umgang mit Widerständen in Projekten

Zahlen - Daten - Fakten zum Change-Management:

Umfragen und Studien haben ergeben,

- **52%** der befragten Unternehmen halten in 2012 **Change-Management** für **wichtig**
- **Change** als Bestandteil der **Führungsarbeit** wird mit einer **wachsenden** und selbstverständlicheren **Bedeutung im Alltag** gesehen
- die **Reduzierung und Vermeidung von Widerständen und Konflikten** ist ein **wichtiger Stellhebel** („paintpoint“) für erfolgreiche Transformationsprozesse
- **62%** der befragten Unternehmen haben die Mobilisierung und Sicherstellung der Commitments (das „**Mitnehmen der Menschen**“) als **wichtigste Erfolgsfaktoren** für Veränderungsprozesse identifiziert
- mit **46%** sind die **Emotionen** (Trias von Rationalität, Politik, Emotionen) bei Veränderungsprozessen **am wichtigsten**

Quelle: Capgemini consulting, Change-Management Studie 2010

Wegen Umbau geschlossen



Veränderungsprozesse erfordern

Veränderungsbereitschaft (Vb)

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

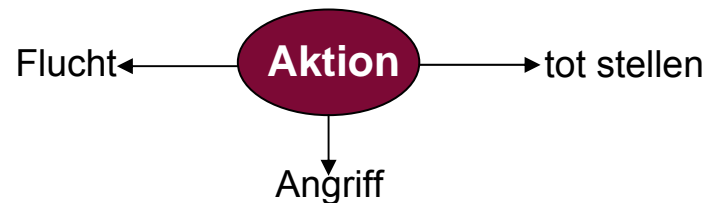
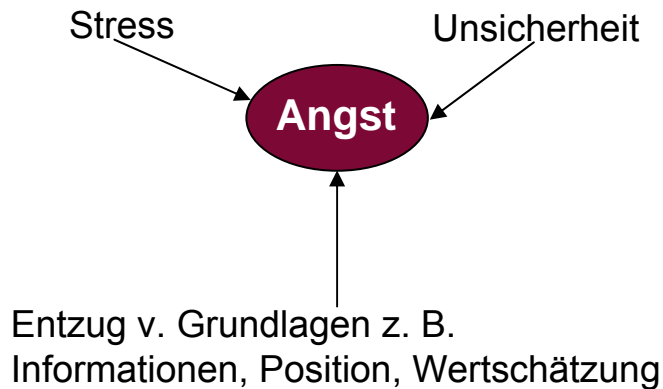
Leidensdruck (Ld): entsteht intrapersonell oder durch externe Faktoren

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 Entwicklungs-/Veränderungsprozessen:

Änderung der gewohnten Arbeitabläufe

eine andere Stellung im
Unternehmensgefüge



anderer Informationsfluss

andere, weniger oder mehr
Arbeitsschwerpunkte

andere Aufgaben und
Funktionen im Team

eine andere, weniger oder
mehr 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

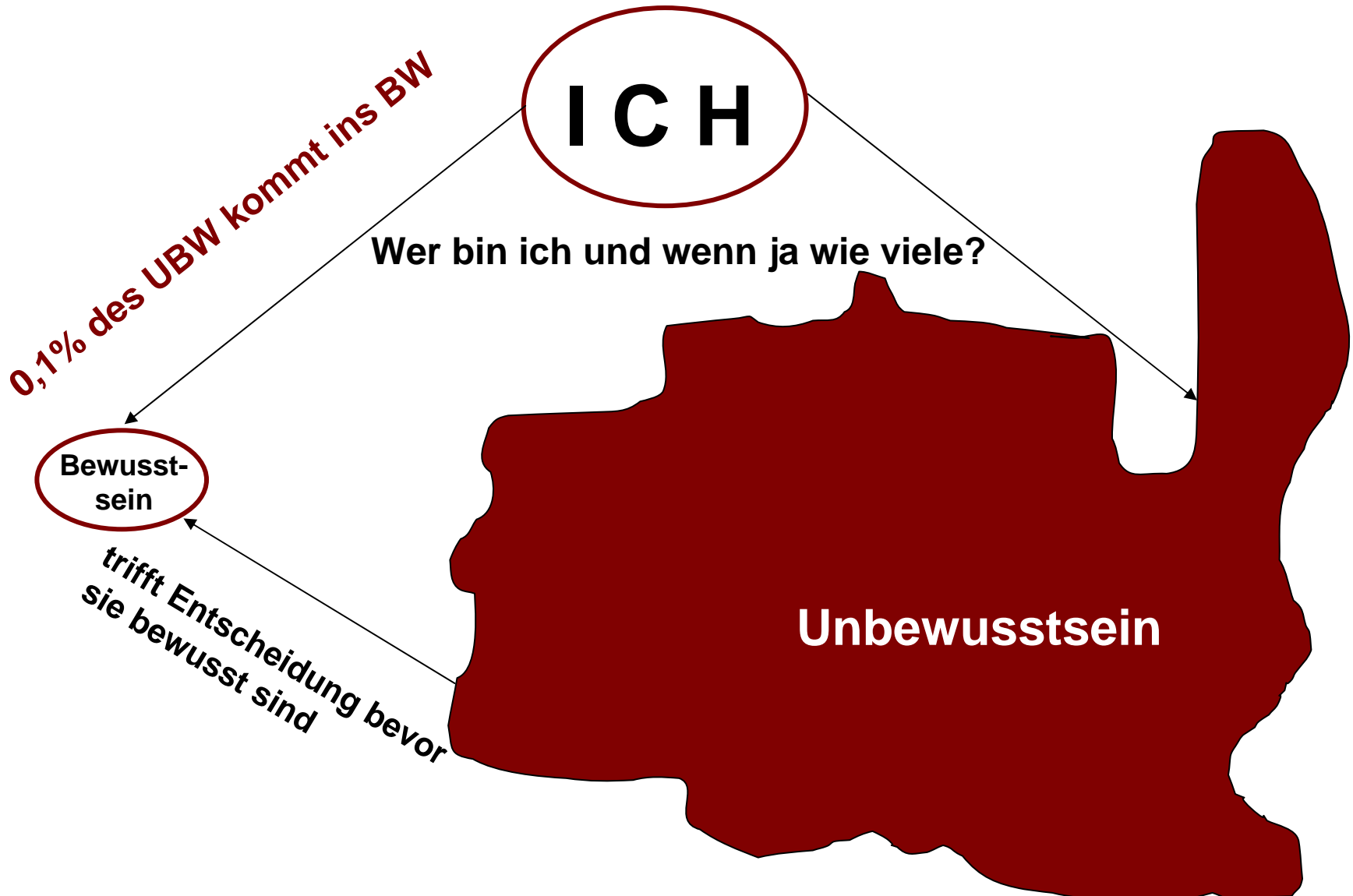
verknüpft **jede Information** mit einer **Emotion** – im mittleren vorderen Stirnhirn werden sie als Gefühle in **Entscheidungsprozesse** integriert, dann sind sie bewusst wahrgenommen

steuert vernetzte **Prozessketten**:

Körperzustände  **Gefühle**  Gedanken

bestimmen unsere  Sicht der Dinge

bestimmen die Stärke unserer Gedankenkraft



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

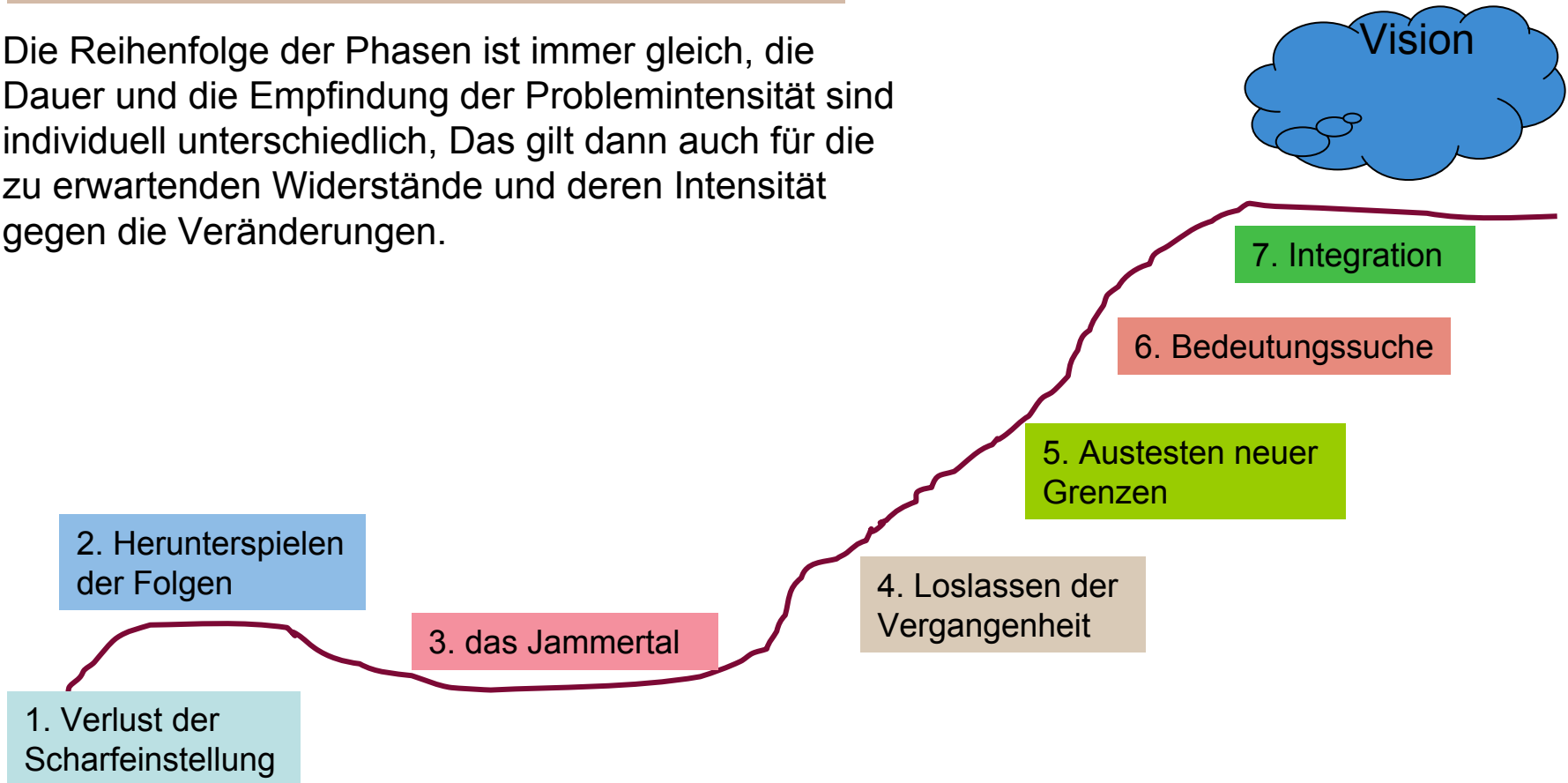
unsere Handlungsmotivationen werden zunächst
unbewusst ausgelöst und nur zu einem Bruchteil
bewusst

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

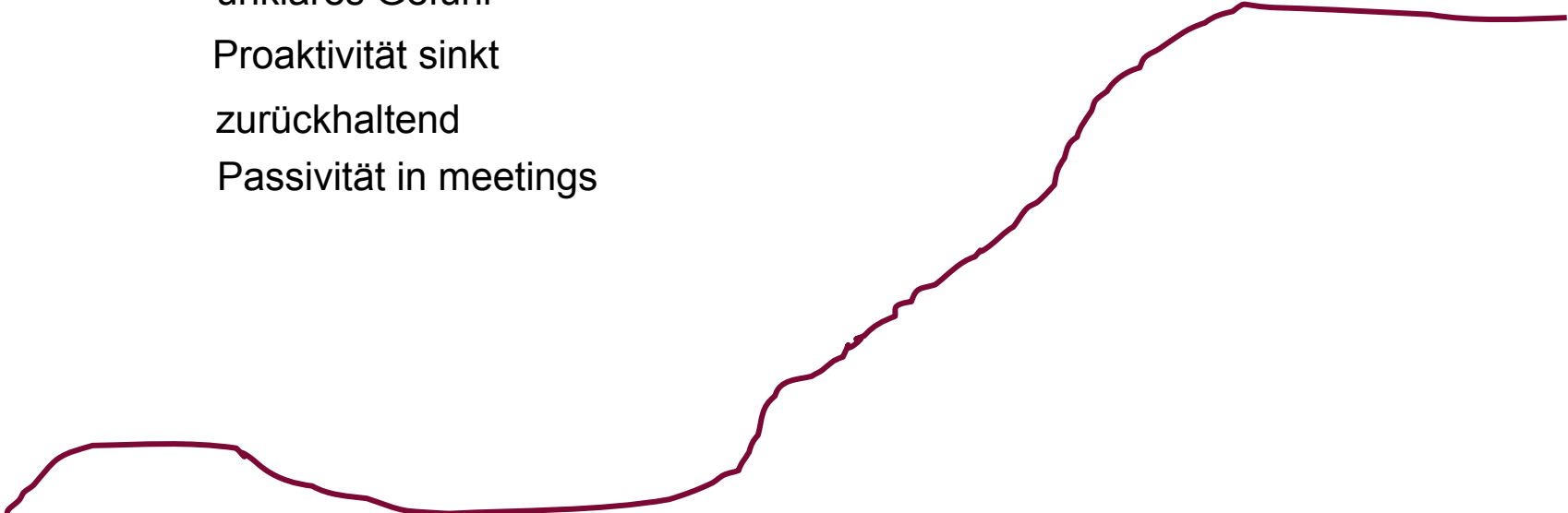
Re-/Aktionen: leichte Desorientierung

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“

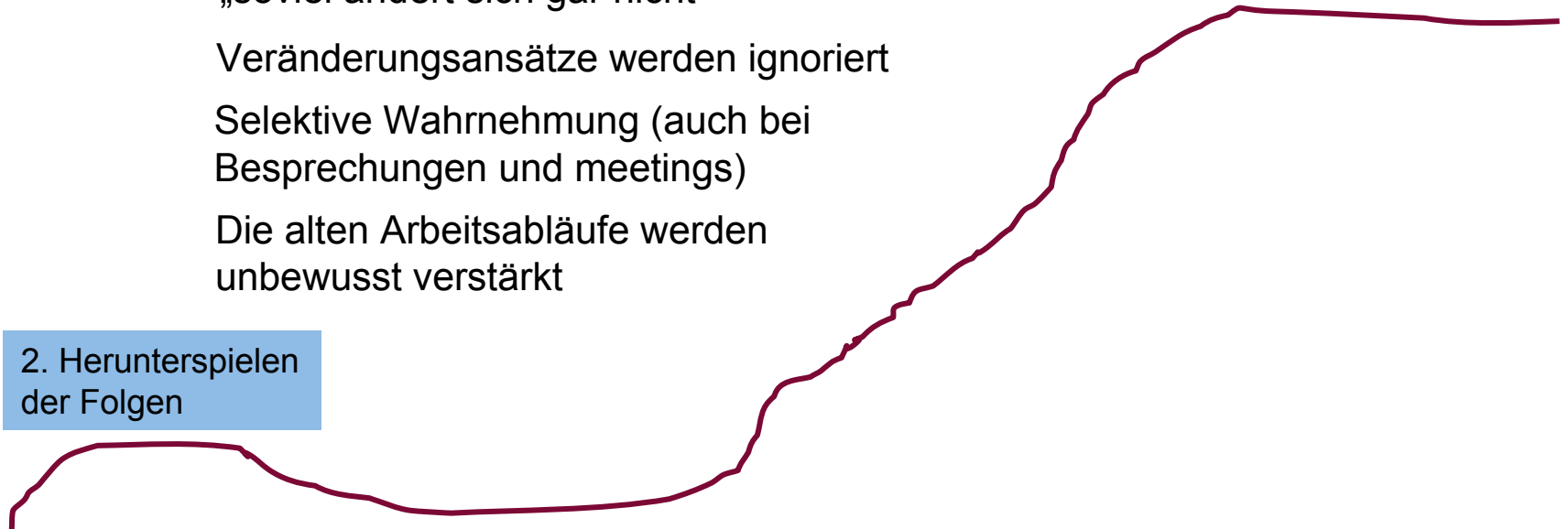
„soviel ändert sich gar nicht“

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



5. Austesten neuer
Grenzen

7 Phasen des Veränderungsprozesses

Re-/Aktionen: Versuch der Selbstüberzeugung

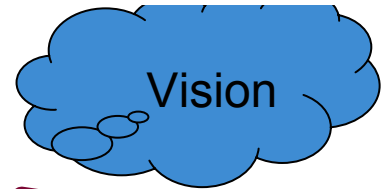
restliche Unstimmigkeiten zwischen Kopf und Bauch ausgleichen

eigene Sinnsuche

Proaktivität auf altem Niveau

Arbeitseinsatz normalisiert

Forderungen und Vorschläge konstruktiv

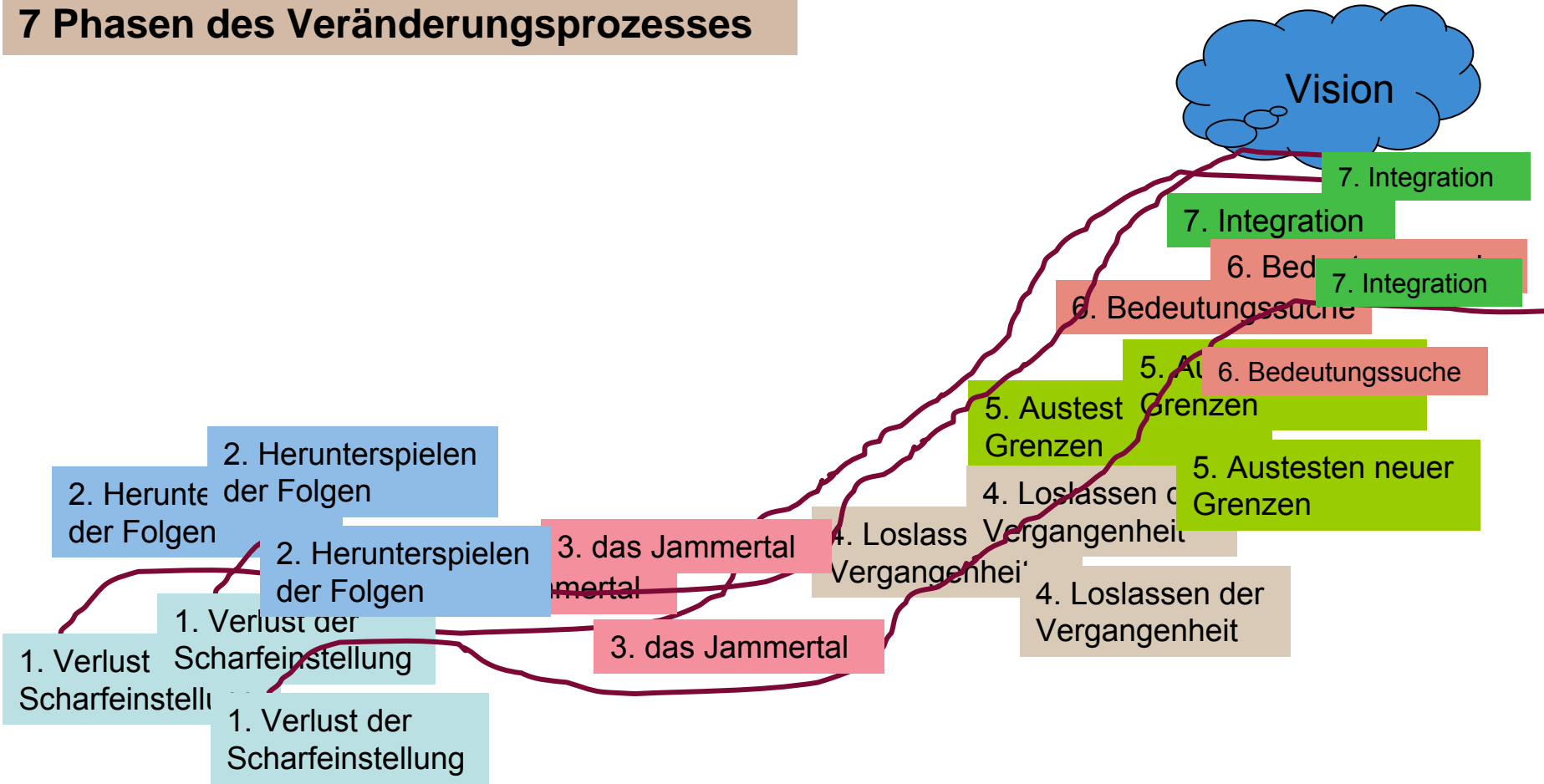


7. Integration

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

Sie sind:

- erlernt und so auch veränderbar
- entstanden auf der Ebene unseres Erlebens
- meistens Kontextabhängig, einige auch generell
- unbedingt **wertfrei** zu behandeln
- miteinander kombiniert und wechseln öfter in der Dominanz

Sie :

- drücken sich durch Sprache aus
- lenken unser Denken, Handeln, Fühlen
- werden zu Bausteinen unserer Persönlichkeit
- bieten Chancen zur Entwicklung

Sie werden :

- umso **häufiger benutzt, je erfolgreicher** sie sind
- zu „Autobahnen“ in unserem Kopf
- dann oft hinderlich, wenn sich Bedingungen, Umfeld und Umwelt verändert haben

das Jammertal

Merkmal: **Aktivitätsniveau**

Ausprägung

proaktiv ←

→ **reaktiv**

geht schnell in die Aktion

reflektiert zunächst, braucht Zeit
vorm Handeln

„früher war das alles einfacher
und ging schneller“

Opferhaltung dominiert

Ohnmacht schlägt in
Wut und Aggression um
offene Behinderungen

„Mit uns kann man es ja machen

„ich weiß überhaupt nicht, wie das
werden soll“

aufheizen von Anti-Stimmung
und Gerüchteküche

verdeckte oder offene Verweigerung

„Sabotage“

Maßnahmen

**Frühzeitiges Einbinden und
Aufgaben zuteilen**

**Frühzeitig informieren und Zeit
/Raum geben zum Nachdenken**

das Jammertal

Merkmale: **Vergleich**

Ausprägung

matching ←

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“

→ **mismatching**

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

das Jammertal

Merkmale: **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 Einzelinformationen nicht beachtet werden

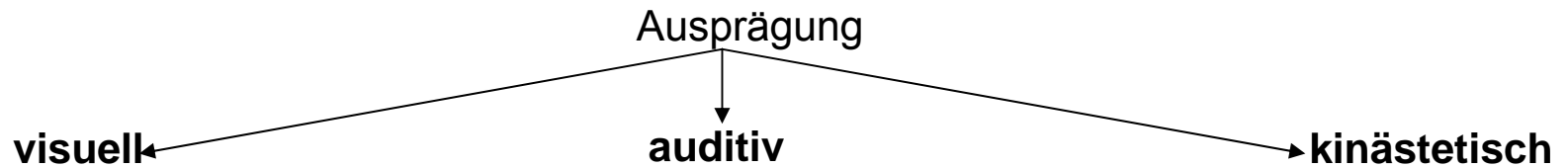
Maßnahmen

möglichst viele Details des Projektes bekannt geben

Alles immer wieder in einen Zusammenhang stellen

das Jammertal

Merkmals: **Sinneskanal**



verliert sein Ziel aus den Augen

hat kein Bild von der Zukunft mehr

geht in einen „inneren Dialog“

dreht sich gedanklich im Kreis

fühlt sich unwohl (auch körperlich bis zu depressiv)

wie gelähmt, handlungsblockiert

Maßnahmen

die Veränderungen visualisieren

innere Dialoge nach außen holen

Positive Gefühle in Assoziation mit den Veränderungen erzeugen

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 Veränderungs-
sequenzen aufzeigen**

**Verschiedene Wege und
Möglichkeiten aufzeigen**



Veränderungsprozesse von Anfang an planend und umsetzend kommunikativ begleiten

Dafür Ressourcen – finanziell – einplanen und 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