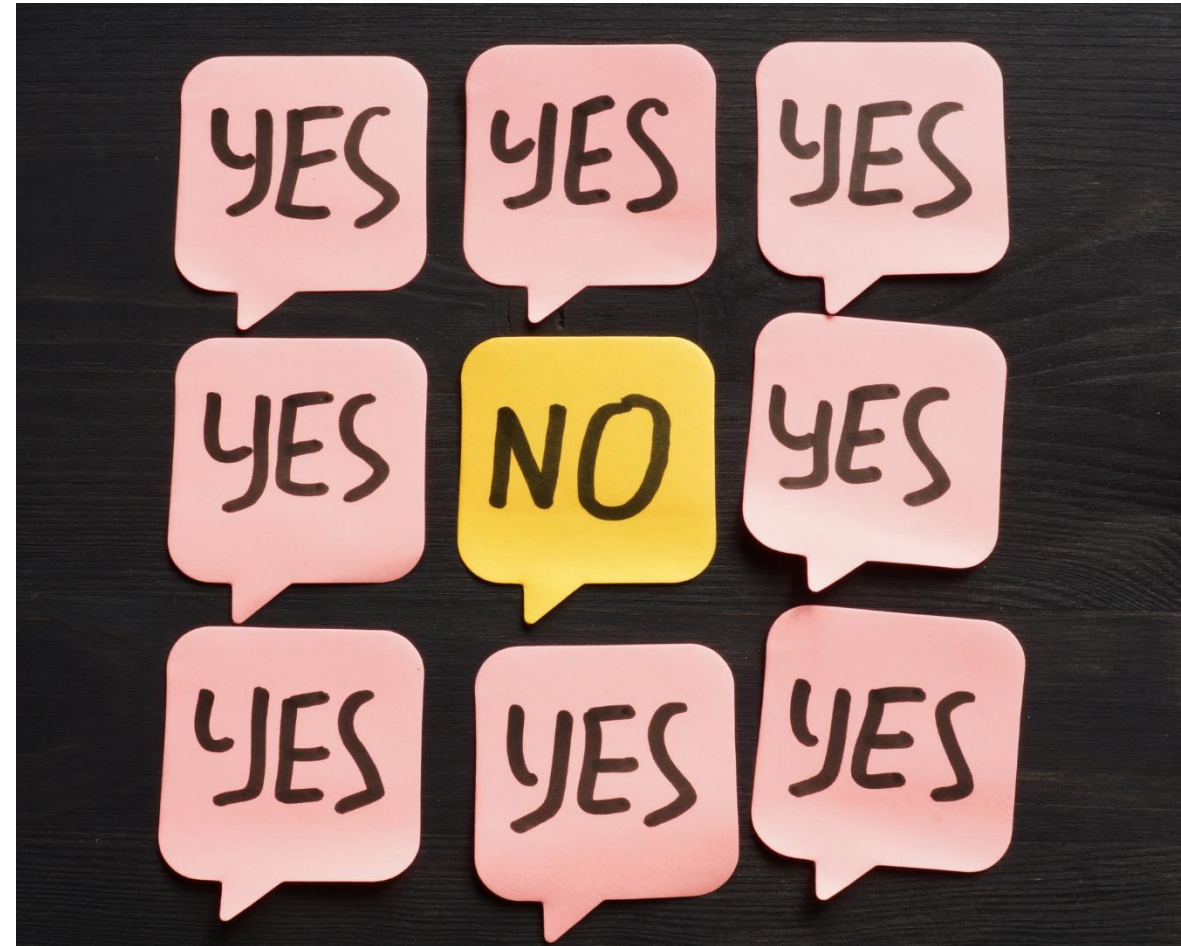


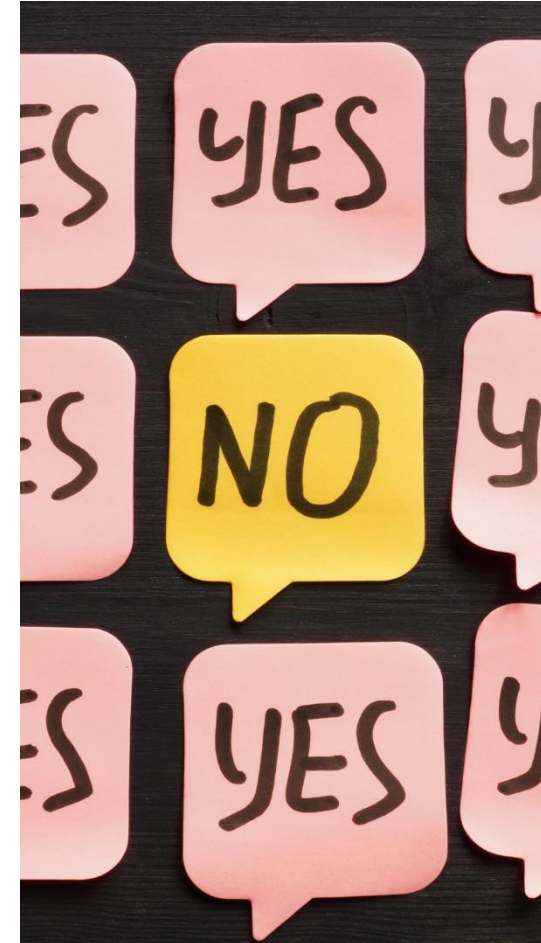
# WIDERSTAND KONSTRUKTIV NUTZEN



MELANIE VOGEL

# PROGRAMM

- 1 CHANGE — EINE PROVOKATION
- 2 WIDERSTAND ERKENNEN & VERSTEHEN
- 3 WIDERSTAND KONSTRUKTIV NUTZEN
- 4 FAZIT



**1**

# CHANGE — EINE PROVOKATION

# DIE NEUE ALTE NORMALITÄT



- Change geschieht vor allem in **Krisenzeiten** – nicht in der Hochkonjunktur.
- Unternehmen müssen auf turbulente Marktbedingungen (**VUCA**) reagieren. Die Notwendigkeit, mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen, ist eine neue Normalität.
- 70% aller Veränderungsinitiativen **scheitern** (HBR).
  - **Widerstand** wird häufig als Hauptgrund dafür genannt, wenn ein Change nicht das erwartete Niveau erreicht hat.

# ERFOLGLOSER CHANGE. WARUM?

1. Menschen sprechen nicht offen über ihre Ängste.

2. Es fehlt die Vision für die Zeit nach dem Change.

3. Führungskräfte vergessen den „Faktor Mensch“.

4. Die mentale Provokation wird unterschätzt.



# FÜR ALLE DIE GLEICHE DIÄT

- Jeder Mensch hat einen andern „Veränderungsgeschmack“.
- Jeder Mensch braucht andere „Veränderungszutaten“.
- Change-Programme gehen aber durchgängig von einem für alle einheitlichen „Veränderungsgeschmack“ aus.
- Folge: Die meisten verweigern das Veränderungsrezept.





# UNSER GEHIRN



- möchte lebenswichtige Energie so oft wie möglich einsparen.
- will Sicherheit und Vorhersehbarkeit, denn nur so entstehen energiesparende Muster.
- sucht in Veränderungsprozessen ständig nach Mustern – das strengt an und verschlingt lebenswichtige Energie.
- konzentriert sich am liebsten auf die Maximierung der Belohnung (und das kann auch der Rückfall in alte Muster sein...).

# NEUROWISSENSCHAFT & CHANGE



- Das menschliche Gehirn ist darauf ausgerichtet, Bedrohungen zu vermeiden und Belohnungen zu suchen.
- Veränderungen werden sofort wahrgenommen, weil erlernte Muster gestört oder zerstört werden. **Ambiguität** und **Unsicherheit** setzen ein.
- Das Gehirn löst eine **Bedrohungsreaktion** aus. **Stress** entsteht und reduziert sofort das analytische/kreative Denken.
- Das Gehirn ist im primären **Überlebensmodus** – und zwar so lange, bis die Bedrohung beseitigt ist. Auch das Verhalten ist auf „Überleben“ ausgerichtet.
- Das Bedrohungsgefühl ist **hochansteckend**.
- Bei vielen Veränderungen hintereinander entsteht „**Change-Müdigkeit**“.



# 6 EMOTIONALE CHANGE-REAKTIONEN



## ANNÄHERUNGSMODUS

- Motivation
- Überzeugung
- Lust
- **Neugier & Pioniergeist**

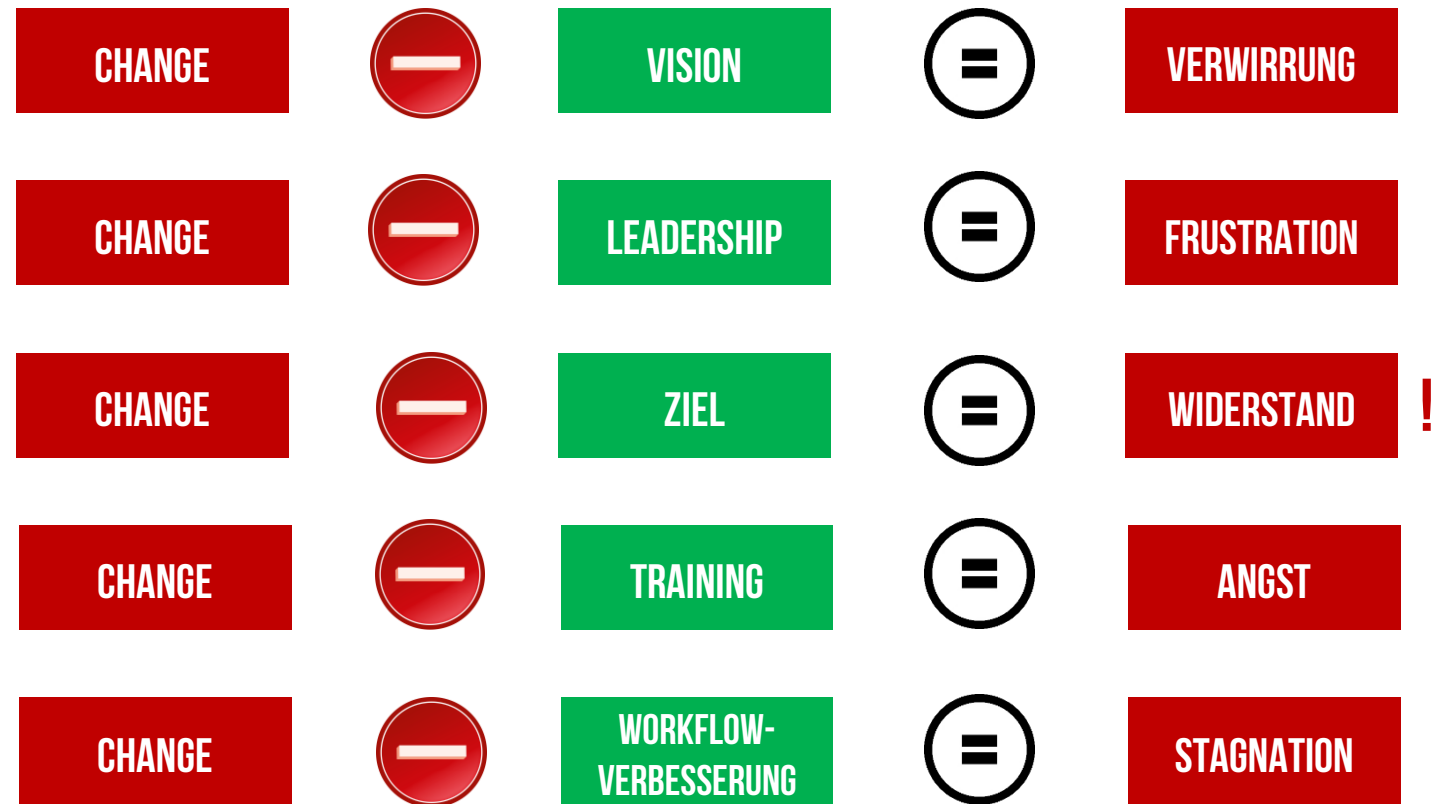
## ABWENDUNGSMODUS

- Demotivation
- Unwille
- Kampf-/Fluchtreflex
- **Widerstand**

# FEHLENDE MENTALE HILFEN

## WIDERSTANDS-REAKTIONEN

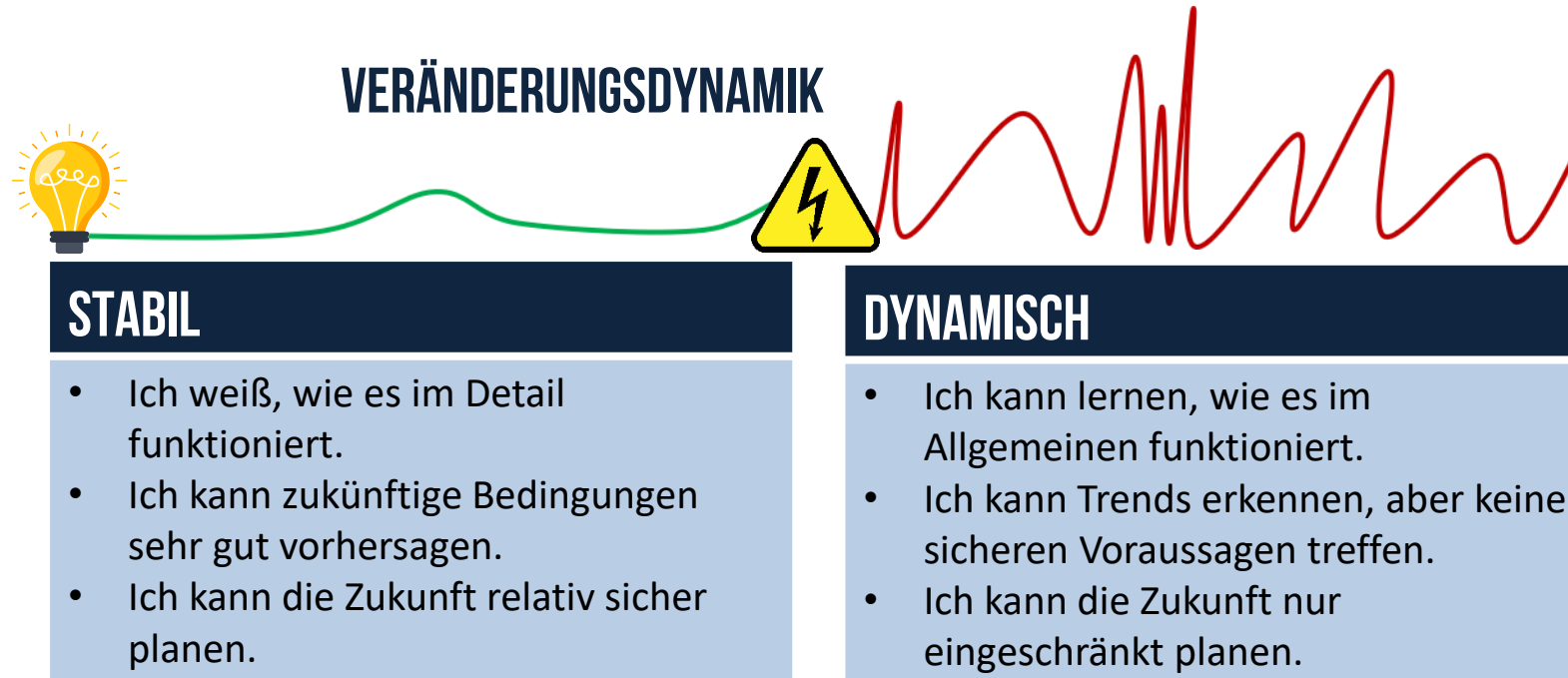
- Rückfall in alte Gewohnheiten
- Mikromanagement
- Komplexitäts-Verweigerung
- Toxisches Verhalten
- Jammern, Schuldzuweisung, Ausreden



2

# WIDERSTAND ERKENNEN & VERSTEHEN

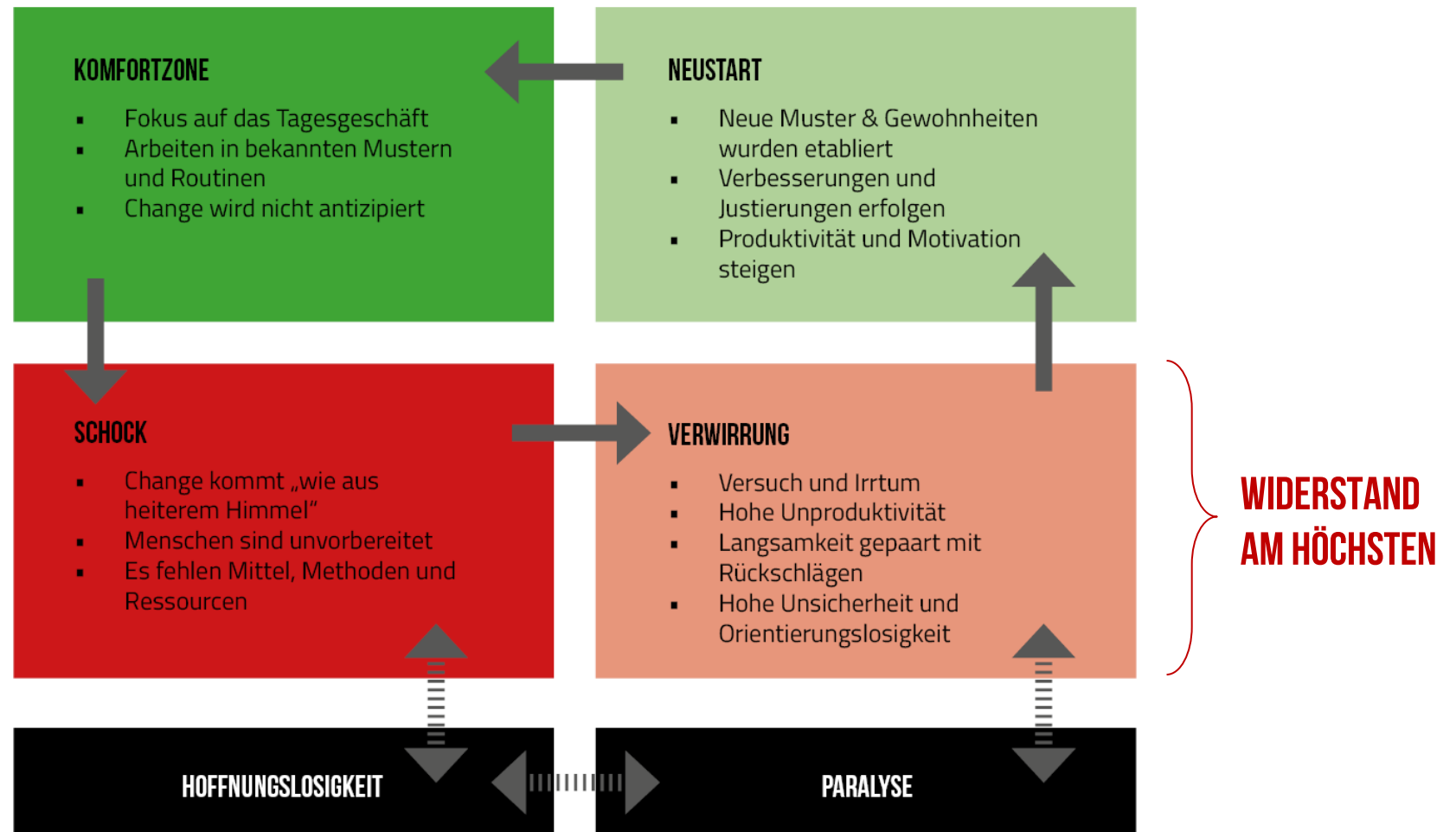
# WANN ENTSTEHT WIDERSTAND?



**Widerstand entsteht immer dann, wenn Veränderungen nicht freiwillig und selbstbestimmt erfolgen.**



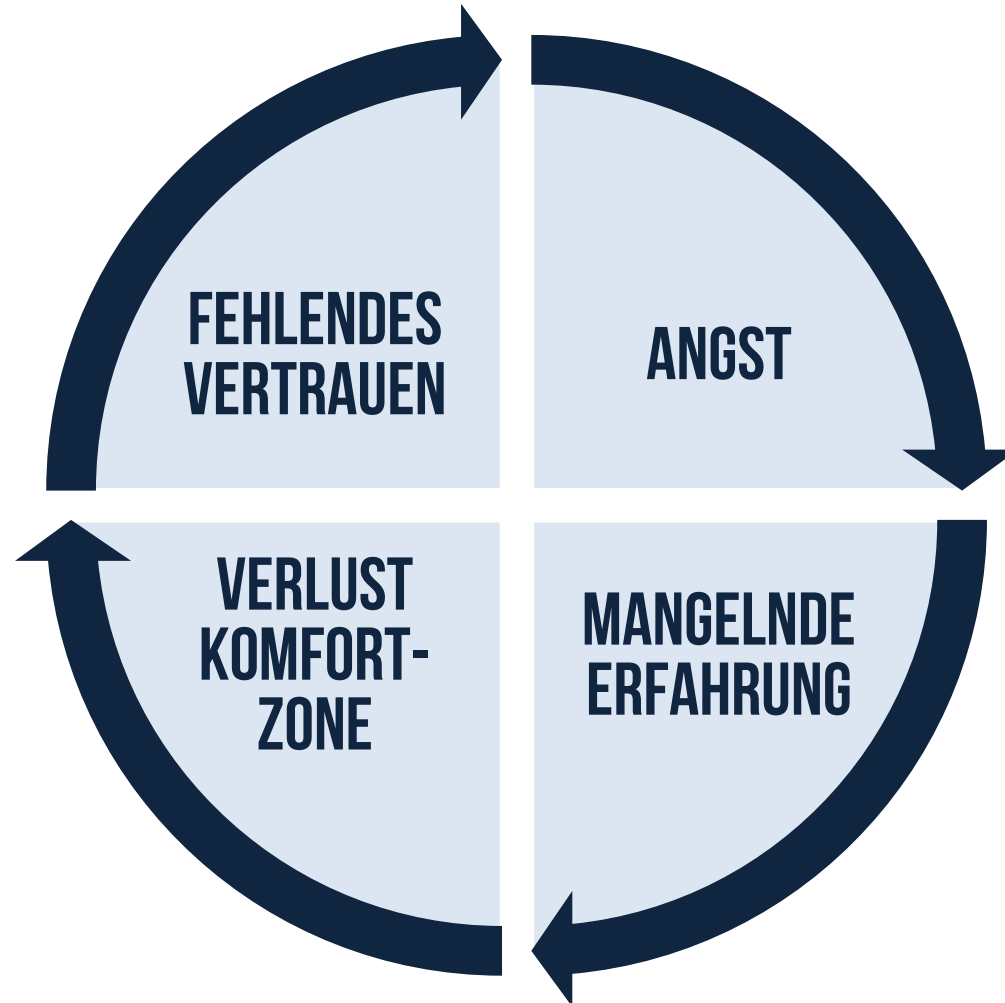
# LABYRINTH DER VERÄNDERUNG



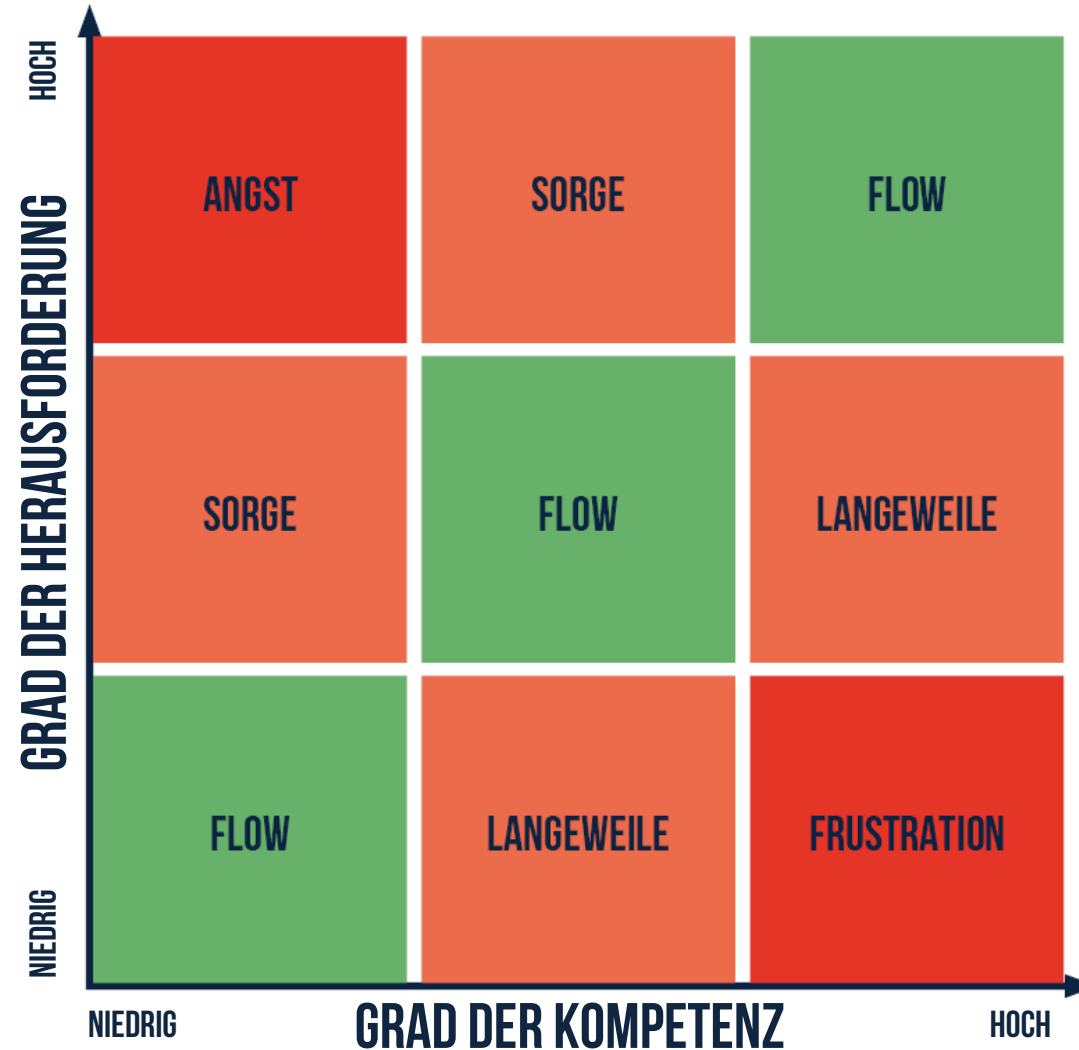
# PROTAGONISTEN



# GRÜNDE FÜR WIDERSTÄNDE



# FEHLENDE FLOW-MOMENTE

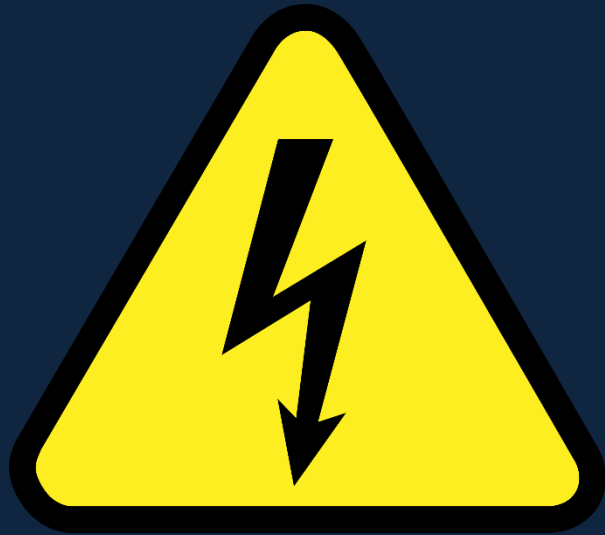




**3**

# WIDERSTAND KONSTRUKTIV NUTZEN

# WIDERSTAND LOHNT SICH #1



- Widerstand als **Abwendungsmechanismus** ist überlebenswichtig.
- Widerstand schützt vor „Überspannung“.
- Widerstand ist ein wichtiges Alarmsignal.
- Widerstand weist auf Hürden und Hindernisse hin.
- Widerstand zwingt zur Reflexion und zur Langsamkeit.

**Widerstand gehört zur Veränderung!**

Nicht Widerstand, sondern kein offensichtlicher Widerstand sollte beunruhigen.

# WIDERSTAND LOHNT SICH #2



„Eigensinn ist Innovation. Und das bringt Dinge und Ideen hervor, die anderen nützen.“


*Wolf Lotter, brand eins, 01/20*

## WIDERSTÄNDIGE MENSCHEN

- haben sich durch Versuch und Irrtum einen Standpunkt erarbeitet
- haben Zweifel durch Nach- und Vordenken überwunden
- gehorchen und parieren nicht blind
- wissen, warum sie wofür stehen und
- befinden sich daher trotz Widerstand im **Annäherungsmodus**.

Erst Widerstand ermöglicht eine intensive Auseinandersetzung mit dem was war, was ist und was kommen soll.

# HANDLUNGSRAUM DEFINIEREN



Widerstand entsteht  
IMMER außerhalb  
des eigenen  
Handlungsrahmens.



**Außerhalb meiner  
Kontrolle**

**Innerhalb  
meiner  
Kontrolle**

- Definieren Sie Ihren Handlungsraum: Was liegt innerhalb Ihrer Arbeitskontrolle, was außerhalb?
- An welchen Stellen könnten Sie Ihren Handlungsraum ausdehnen?

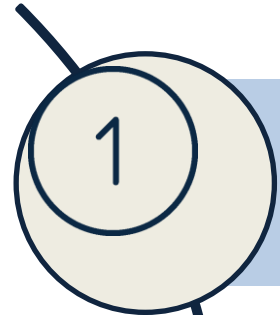


## NEUROWISSENSCHAFT

Menschen ändern sich, wenn

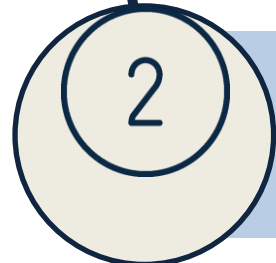
- sie wissen, **warum** der Change notwendig ist.
- sie wissen, **wie** sie die Veränderung pro-aktiv mitgestalten können.
- sie sich **einbezogen** fühlen.
- ihre **Gefühle** anerkannt und adressiert werden.

# 3 KERNFRAGEN



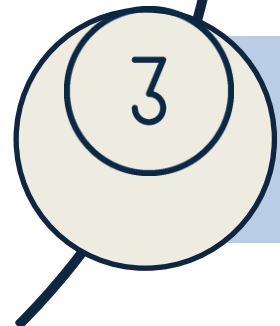
**KEEP:**

Was ist gut gelaufen und was sollten wir behalten?



**DROP:**

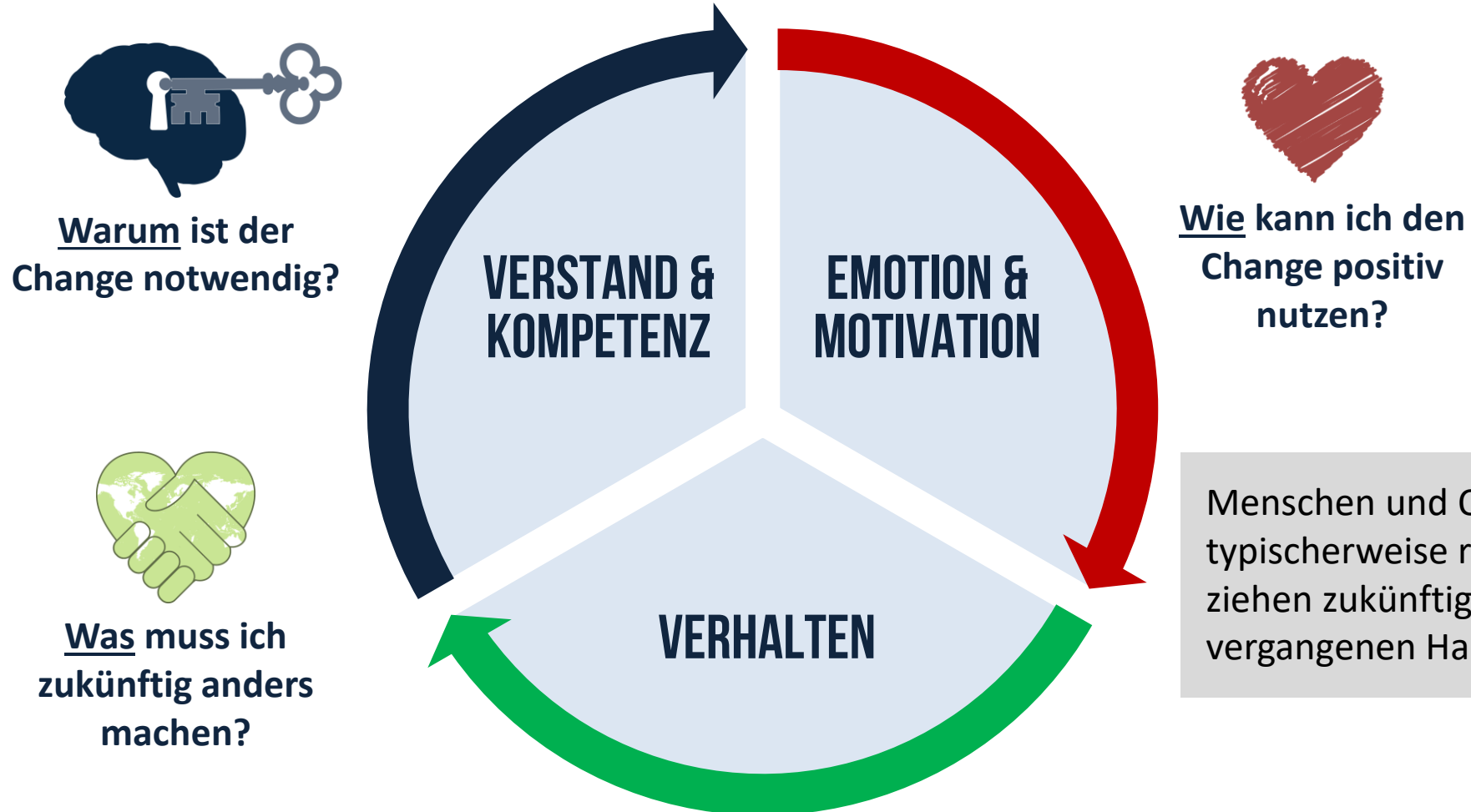
Was sollten wir fallen lassen?



**TRY:**

Was sollten wir (beim nächsten Mal) versuchen?

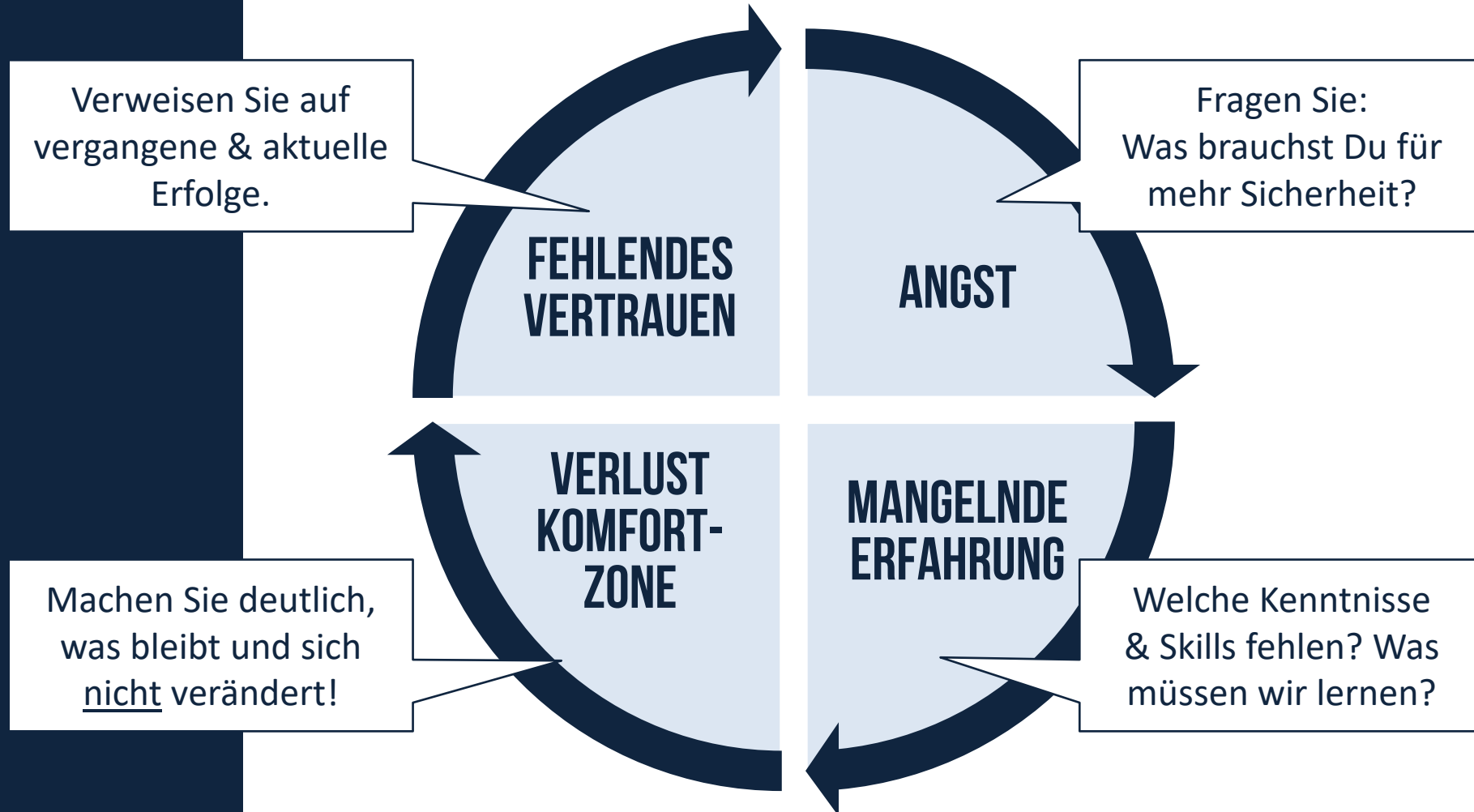
# RAUS AUS DEM RÜCKWÄRTSGANG



Menschen und Organisationen sind typischerweise rückwärtsgewandt – ziehen zukünftige Erfolge also aus vergangenen Handlungen.

>> Widerstände adressieren

# WIDERSTÄNDE ADRESSIEREN



# 6 GRUNDLAGEN FÜR DURCHHALTEKRAFT

1. Das Ziel muss machbar erscheinen.
2. Das „Warum“ muss völlig klar sein.
3. Alle Beteiligten brauchen echtes Interesse an dem Ziel.
4. Mentale Stärke und Fokus auch in schwierigen Phasen.
5. Möglichkeiten, den Fortschritt zu messen.
6. Rückschläge werden als Feedback und Ansporn gesehen.

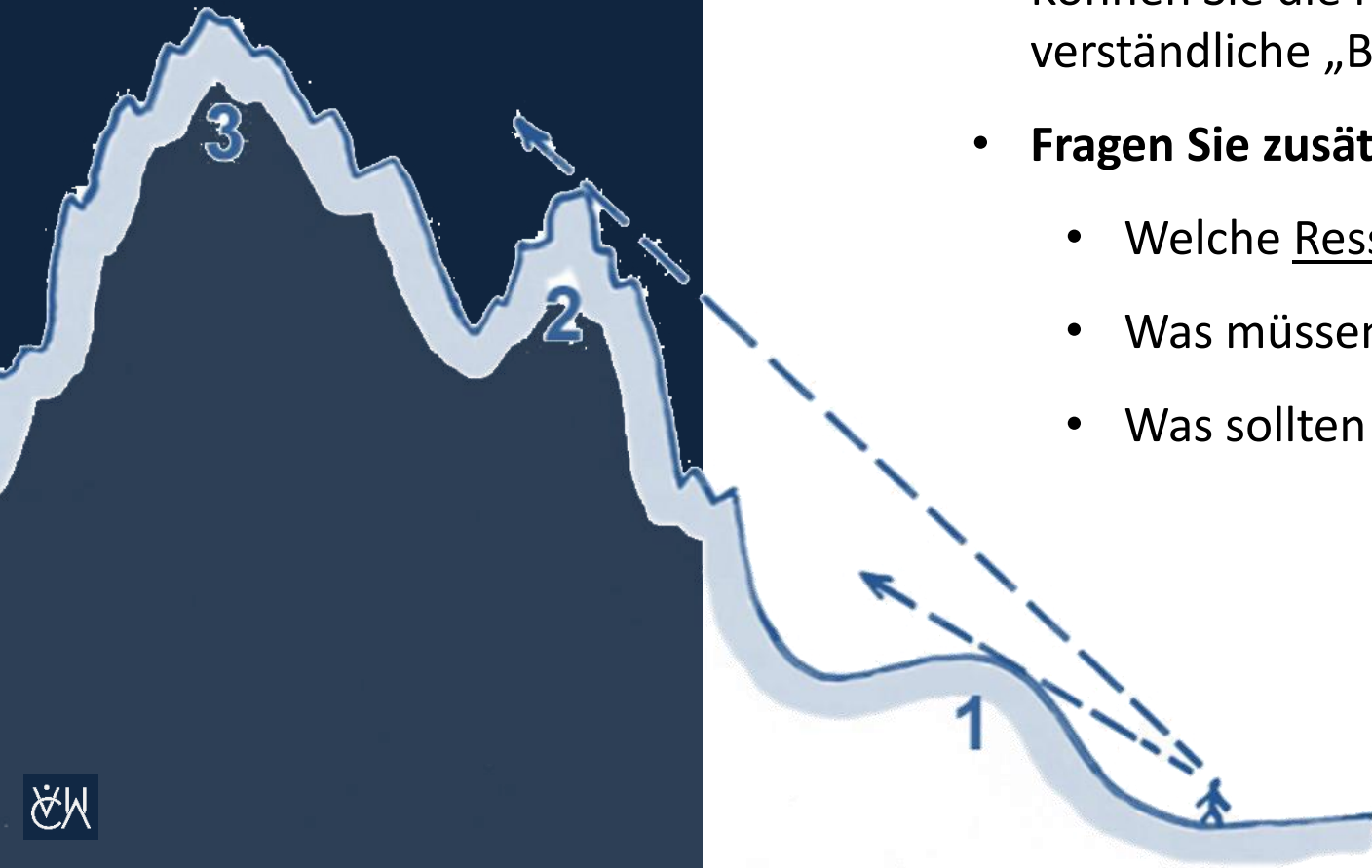
## KERNFAGE

*„Wofür lohnt es sich,  
dranzubleiben und  
durchzuhalten?“*



# PHILOSOPHIE: KLEINE SCHRITTE

- Können Sie die notwendige Veränderung in verständliche „Bergetappen“ zerlegen?
- **Fragen Sie zusätzlich:**
  - Welche Ressourcen brauchen wir?
  - Was müssen wir nicht mitnehmen?
  - Was sollten wir auf dem Weg lernen?



# BELOHNUNG AM ENDE

Planen Sie Ihre  
„OSCAR-Verleihung“.  
Wie wollen Sie sich  
für die getane Arbeit  
belohnen?



4

# FAZIT

# WIDERSTAND KONSTRUKTIV NUTZEN

## **P**ROBLEM

In Zeiten hoher Wandlungsdynamik – VUCA – ist Widerstand völlig normal und menschlich. Widerstand entsteht, wenn wir uns im Abwendungsmodus befinden, den Change also nicht freiwillig herbeigeführt haben.

## **L**ÖSUNG

Um Widerstand konstruktiv nutzen zu können, ist es zunächst wichtig, die mentalen Muster zu verstehen und die eigene Haltung zu Veränderungen zu überprüfen.

## **A**KTION

Konstruktiv wird Widerstand dann, wenn die Widerstände pro-aktiv aufgelöst werden, denn jetzt befinden wir uns in einem konstruktiven, reflektierten Zustand der Selbstentwicklung. Jetzt wird Widerstand zu einem hilfreichen Komplizen im Change.

## **N**ACHHALTIG

Die konstruktive Widerstandshaltung muss geübt werden. Probieren Sie daher die verschiedenen Methoden aus und schauen Sie, welche für Sie am besten passt.



# VUCA.INSTITUTE

*SHAPING TOMORROW'S  
BUSINESS WORLD*

**ANGEBOTE DES MONATS**



Melanie Vogel

# KONTAKT

-  [linkedin.melanie-vogel.com](https://www.linkedin.com/in/melanie-vogel.com)
-  [info@VUCA.institute](mailto:info@VUCA.institute)
-  [www.VUCA.institute](http://www.VUCA.institute)
-  [www.melanie-vogel.com](http://www.melanie-vogel.com)

VUCA-MANAGEMENT CONSULTING GMBH  
WEIHERWEG 3  
CH – 9535 WILEN (TG)