



**Quelle:**

Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.)

**Fit for Change**

44 angewandte Methoden und Modelle im Change für  
Coaching, Führung, Moderation und Training

April/Mai 2007, ca. 400 S., kt.

49,90 EUR, managerSeminare, Bonn

ISBN 978-3-936075-59-5

## Leseprobe

Aus der Neuerscheinung »Fit for Change«

**Widerstände wandeln**

**von Helmut Blauen-Barth**

**Jetzt schon vormerken:**

**[www.managerseminare.de/tb/tb-6553](http://www.managerseminare.de/tb/tb-6553)**

**Tel: 0228-977 91-10 • Fax: 0228-977 91-99**

# Widerstände wandeln

Von Helmut Blauen-Barth

Empfohlene Phase	1-4
Zeitaufwand	■ ■ L L L
Entwicklungsgrad des Teams	■ ■ L L L
Komplexität des Tools	■ ■ ■ L L
Qualifikation des Moderators	■ ■ ■ ■ L

**Ziel** ist es, Widerstandsenergie in Veränderungsprozessen konstruktiv zu nutzen.

**Darum geht es:** Kommunikation, Orientierung, Reflexion, Integration, Offenheit, gemeinsam Vertrauen bilden und Unternehmenskultur entwickeln.

**Teilnehmer** Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich mit ihrer Abteilung/ihrem Bereich in einem Veränderungsprozess befinden. Die Teilnehmerzahl ist beliebig.

**Emotion** Ausgangspunkt ist ein vorhandener Konflikt in einem Team/einer Abteilung/einem Bereich. Die Mitarbeiter sind irritiert/verärgert/enttäuscht und bauen offen oder verdeckt Widerstände gegenüber den von den Organisationsverantwortlichen entschiedenen Veränderungsprozessen auf.

**Dauer** Etwa 2-3 Stunden für eine erste Klärung (je nach Kontext, Intensität und Vorgehensweise), ggf. weitere Prozessbegleitung.

**Vorbereitung** Auftragsklärung mit dem internen Auftraggeber, Zielbestimmung, ggf. Vorkontakt mit den betroffenen Mitarbeitern.

Moderationsmaterial (Karten, Stifte, Stellwände, Flip-Chart, ...)

- ▶ Die Emotionen aller Beteiligten erkennen und ernst nehmen.
- ▶ Unterscheidung zwischen Wirkung und (positiver) Absicht des Verhaltens Einzelner.
- ▶ Suche nach dem, was alle verbindet.
  
- ▶ Gegensätze überwinden.
- ▶ Gemeinsamkeiten wiederfinden.
- ▶ Blockierte Energien wieder freisetzen in einer emotional stark polarisierten Situation.

*Voraussetzungen*

*Erfolgsfaktoren*

*Ergebnis, Kennzahlen*

---

### **Ausgangspunkt**

Change-Projekte sind ohne Widerstände von Seiten der unmittelbar betroffenen Mitarbeiter nicht denkbar, bedeuten sie doch für die Betroffenen zumeist, (ungewollt) Abschied zu nehmen von lieb gewonnenen alten Strukturen, Gewohnheiten und Beziehungen und sich einzulassen auf eine neue, noch nicht gelebte Zukunft, von der man nicht genau weiß, wie sie wird. Nach meiner Beobachtung besitzen nur wenige Menschen die Fähigkeit, auf eine solche Situation mit Zustimmung, Freude und Vertrauen zu reagieren. Die meisten reagieren auf angekündigte Veränderungen mit Angst und Abwehr. Sie klammern sich eher an das Alte, weil sie dort über gelebte Erfahrungen Sicherheit finden.

Es hängt zumeist von der Unternehmenskultur ab, ob und wie die aufkommende Verunsicherung gelebt und ausgedrückt wird. In einer offenen, auf Dialog angelegten Unternehmenskultur ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der Unmut offen geäußert und damit sichtbar wird. In autoritären, ausschließlich ziel- und ergebnisorientierten Unternehmen, die dazu möglicherweise ökonomisch unter Druck sind, müssen Mitarbeiter zu viele Nachteile befürchten, wenn sie Kritik oder Unmut an beschlossenen Veränderungen offen zeigen. Sie gelten dann schnell als Bedenkenräger und illoyal. Der Widerstand bleibt so un bearbeitet und wandert in den „Untergrund“. Er ist dann kaum noch auszumachen, wird verschleiert, verklausuliert und versteckt. Gleichzeitig bindet er viel Energie, die zur Zielerreichung benötigt wird. Das führt dazu, dass sich eine Vielzahl von Veränderungsprozessen drastisch verlangsamen oder ganz scheitern.

*Beschreibung*



Äußern Mitarbeiter ihre Ablehnung zu beschlossenen Veränderungen offen, so darf man dies getrost als Vertrauensbeweis verstehen. Denn der Mitarbeiter positioniert sich damit. Er nimmt einen Standpunkt ein und fordert zum Dialog heraus. Aus dem sich anschließenden Dialog, wenn er klar und wertschätzend geführt wird, entsteht häufig Einsicht in das Notwendige (oder auch Unvermeidbare!), so dass sich der Widerstand langsam auflösen kann. Manchmal fließen über die notwendigen Klärungsprozesse wichtige neue Aspekte ein, die den Veränderungsprozess bereichern und voranbringen.

Der nachfolgend beschriebene Prozess entfaltet seine Wirkung vor allem in Situationen, in denen der Widerstand ganz oder teilweise verdeckt geäußert wird. Er hilft, Blockaden zu lösen und die im Widerstand gebundene Energie wieder in Fluss zu bringen.

### Prozessschritte

**Schritt 1:** Auftrags- und Zielklärung mit dem/den Verantwortlichen.

**Schritt 2:** Information der Mitarbeiter (Vermittlung der Ziele, Klärung des Arbeitsrahmens, Schaffung von Transparenz und Vertrauen).

**Schritt 3:** Durchführung eines gemeinsamen Treffens zwischen Verantwortlichen und Mitarbeitern.

- ▶ Suche nach dem, was alle Beteiligten (trotz der offensichtlichen Unterschiede) verbindet (z.B. das Leiden an der unerträglichen Spannungssituation).
- ▶ Welche positive Absicht steckt hinter den Verhaltensweisen der unterschiedlichen Gruppen von Beteiligten? Würdigung der positiven Absicht.
- ▶ Paradoxe Intervention: Was müssen die jeweils Beteiligten tun, damit die Situation noch schlimmer und unerträglicher wird? Sammlung der Ideen in kleinen Gruppen und Präsentation.

**Kommentar:** An dieser Stelle ergibt sich häufig die entscheidende Erkenntnis, verbunden mit einem energetischen Wechsel. Die Beteiligten gewinnen inneren Abstand zur belastenden Situation (gerade auch über humorvolle Beiträge, die entlasten und bei allem Ernst auch die Absurditäten deutlich werden lassen). Die scheinbaren „Opfer“ erkennen Schritt für Schritt auch ihren Einfluss auf die (negative) Gestaltung der Situation. Gleichzeitig wird implizit offensichtlich, was jeder Prozessbeteiligte tun kann, um die Situation zu bessern. Denn wer weiß, wie er eine Situation verschlimmern

kann, weiß gleichzeitig auch, was er dazu beitragen kann, um die Situation zu bessern.

- ▶ Sammlung konkreter Umsetzungsschritte, die dazu dienen, die Situation zu wandeln und in Richtung Lösung führen.
- ▶ Transfersicherung nach etwa 2-3 Monaten.

- 
- ▶ Was war im Laufe des Prozesses hilfreich, was war hinderlich?
  - ▶ Wie kann es in Zukunft gelingen, ähnliche Konfrontationen konstruktiver und mit weniger Reibungsverlust zu gestalten? Gibt es dazu konkrete Vereinbarungen?
  - ▶ Was waren die Einflussfaktoren, die den Konflikt haben eskalieren lassen?
  - ▶ Wie viel Transparenz kann/darf es in Zukunft geben, wie viel ist notwendig?
  - ▶ Was haben alle Beteiligten aus dem Prozess gelernt? Was würden sie in Zukunft anders machen?

#### *Auswertung*



#### **Hinweise zur Auswertung**

- ▶ Die Auswertung kann Teil des Transfersicherungsprozesses sein.
- ▶ Sie dient vor allem dazu, gemeinsame Entwicklung und gemeinsames Lernen weiter zu fördern.

---

Das beschriebene Vorgehen erfordert vom externen/internen Berater, dass er insbesondere in der heißen Phase des Konfliktes innerlich all-parteilich und auf Distanz bleibt. So gelingt es ihm, sich innerlich empathisch in die unterschiedlichen Positionen der Beteiligten einzufühlen.

#### *Durchführungshinweise*



Ausgehend von der Erfahrung, dass die meisten Menschen von positiven Absichten getrieben sind, selbst wenn die Wirkung ihres Verhaltens negativ ist, sucht er über diesen Weg nach dem, was die Konfliktparteien verbindet. Er geht mit der Energie und hat nötigenfalls den Mut, gedanklich in eine weitere Eskalation und Verschlimmerung hineinzuführen, um über diesen Weg eine Wende hin zur Lösung zu erreichen.

*Kommentar,  
Erfahrungen des  
Autors*



Es empfiehlt sich, dass die Person/Personen, die als Trainer/Berater mit der Moderation des Prozesses beauftragt sind, über fundierte Qualifikationen und Erfahrungen in den Bereichen Kommunikation, Beratung, Konfliktmanagement und Lösungsorientierung verfügen. Das hilft insbesondere, die Außenperspektive zu wahren, in jeder Phase allparteilich zu bleiben und Empathie mit dem zu beratenden System zu entwickeln, statt mit einzelnen (Konflikt-)Parteien.

### **Praxisbeispiel**

Der hier beschriebene Weg wurde u.a. mit Mitarbeitern einer IT-Abteilung eines Unternehmens aus der Automobilzulieferindustrie besprochen.

### **Ausgangssituation**

Nach einem Wechsel in der Abteilungsleitung werden die drei Gruppen der insgesamt ca. 40 Mitarbeiter für sie völlig überraschend entsprechend der neuen Aufgaben neu zugeordnet und bekommen gleichzeitig drei neue Gruppenleiter (junge ehemalige Kollegen aus der gleichen Abteilung). Die neuen Gruppenleiter sollen nach einer kurzen Einarbeitungszeit auch Personalverantwortung übernehmen.

Der neue Abteilungsleiter gilt als entscheidungsfreudig und forsch. Seine vorweg beschriebene Entscheidung teilt er den Mitarbeitern kurz auf einem Abteilungstreffen mit. Er fragt, ob es dagegen Vorbehalte/Einwände gebe. Da er auf diese Frage keine wahrnehmbaren Reaktionen bekommt, ist der Fall für den Abteilungsleiter klar: Die Organisationsveränderung ist kommuniziert, von den Mitarbeitern akzeptiert und somit „durch“.

Die Mitarbeiter ihrerseits schildern später, sie seien nach der verkündeten Veränderung in eine Art „Schocklähme“ gefallen – sie wurden durch die Ankündigungen so überrascht, dass sie nicht in der Lage waren, ihre Bedenken zeitnah und direkt zu äußern. In den folgenden Wochen eskaliert die Situation zunehmend. Der Unmut der Mitarbeiter über die Art und Weise des Vorgehens des neuen Abteilungsleiters („Ganz anders als der alte!“) findet langsam Stimme und Ausdruck. Die Mitarbeiter beginnen zunehmend, ihren Unmut zu äußern, zunächst untereinander („Flurgespräche“), dann auch vermehrt im offiziellen Rahmen und im Beisein der neuen Gruppenleiter und des neuen Abteilungsleiters.

Das neue Führungsteam (Abteilungsleiter und Gruppenleiter) reagiert zunächst überrascht und irritiert. Es führt Argumente für die getroffene Entscheidung ins Feld, doch statt einer Beruhigung der Situation, wird der Streit immer heftiger und grundsätzlicher. An diesem Punkt entscheidet der Abteilungsleiter, einen externen Berater zu beauftragen, damit dieser vermittelnd tätig wird.

### **Feedback des Kunden**

Alle Beteiligten (Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Mitarbeiter) sind zunächst über die Art des Vorgehens überrascht, haben aber im Laufe der Auftragsklärung und Vorbereitung so viel Vertrauen gewonnen, dass sie sich darauf einlassen. Sie erkennen schnell ihre jeweils eigenen Anteile an der entstandenen Eskalation und sind bereit, neu aufeinander zuzugehen.

Hilfreich ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter den Sachentscheidungen des neuen Abteilungsleiters grundsätzlich durchaus zustimmen. Was sie in Aufruhr gebracht hat, war, dass sie ihrer Meinung nach „überfahren“ worden sind und zu wenig an den vollzogenen Veränderungen beteiligt wurden.

Somit wird in kurzer Zeit das angestrebte Hauptziel des Prozesses erreicht: eine schrittweise Deeskalation findet statt, die Situation beruhigt sich, der neue Abteilungsleiter und die neuen Gruppenleiter gewinnen an Akzeptanz, es entsteht mehr Verständnis für die Verhaltenshintergründe der jeweiligen Beteiligten und es wird wieder direkter, offener und vertrauensvoller miteinander kommuniziert.

Erscheint im April 2007:



## 44 Methoden und Modelle

Kompakte, übersichtliche, in der betrieblichen Praxis nationaler und internationaler Unternehmen nutzbare Hilfestellung für den Umgang mit und die Bewältigung von Change-Projekten und -prozessen für Trainer, Berater, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler sowie Manager, die nach neuen Wegen suchen.

In diesem Buch werden Tools mit unterschiedlichem fachlichen Know-how angeboten, die Anregungen für die betriebliche Praxis liefern. Für die Zuordnung der Tools dient ein Verlaufmodell für Change-Prozesse das in acht Phasen unterteilt ist. Der Leser bekommt analog zu jeder Phase seines jeweiligen Veränderungsprojektes verschiedene Alternativen angeboten. Er erhält damit eine Methodensammlung, ein Werkzeug oder Tool, das ihm im Prozess der Veränderungen hilft, aktiv zu werden.

Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.)  
**Fit for Change**  
 44 angewandte Methoden und Modelle im Change für Coaching, Führung, Moderation und Training  
 April/Mai 2007, kt, 384 S.  
 ISBN 978-3-936075-59-5, 49,90 EUR  
**Subskription bis Ende April/Anfang Mai: 44,90 EUR**  
 Bestell-Nr.: tb-6553  
[www.managerseminare.de/tb/tb-6553](http://www.managerseminare.de/tb/tb-6553)

Dazu passend - speziell für Workshop-Moderationen:



Armin Rohm (Hrsg.)  
**Change-Tools**  
 Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen  
 Okt. 2006, kt, 312 S.  
 ISBN 978-3-936075-39-7, 49,90 EUR  
 Bestell-Nr.: tb-6211  
[www.managerseminare.de/tb/tb-6211](http://www.managerseminare.de/tb/tb-6211)

Bestell-Nr.	Titel	EUR	online
.... tb-6553	Fit for Change	49,90	44,90
.... tb-6211	Change-Tools	49,90	

Firma \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Str., Hausnr. \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

e-Mail\* \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

Preise sind Ladenpreise inkl. MwSt., zzgl. Versand. (Der Subskriptionspreis von 44,90 EUR gilt bis Ende April 07)

Bestellung an:  
 managerSeminare  
 Andrea Berscheid  
 Endenicher Str. 282  
 53121 Bonn  
 Tel: 02 28 / 9 77 91-22  
[shop@managerseminare.de](mailto:shop@managerseminare.de)

\* Der Verwendung Ihrer e-Mail-Adresse für Werbezwecke können Sie jederzeit widersprechen. Eine einfache Mitteilung genügt. Für den Widerspruch entstehen keine weiteren Kosten.

**Fax: 0228/9 77 91-99**