

1



Idee **Q**uadrat
NEW SOCIAL WORK



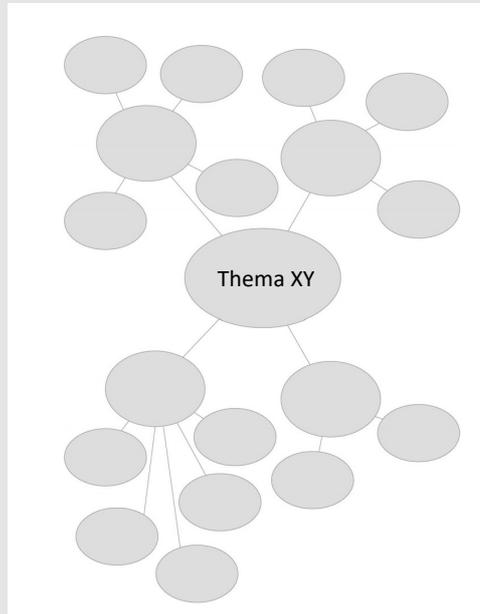
Hallo, ich bin **Hendrik Epe** 
@HendrikEpe

He/him, Organisationsberater für [#NewSocialWork](#) mit [@QuadratIdee](#) und einem Fokus auf [#NewWork](#) und die Entwicklung wirksamer sozialer Organisationen!

Organisationsentwickler | Papa | New Work Enthusiast | Sozialmanager (MA) | Dipl. Soz. Arb./Päd. (FH)

2

Wie wollen Sie das
Gelernte für
sich sichern?



3

Agenda

✓ Kurzer Input:

✓ Widerstand gegen Veränderung in Organisationen? Was ist das und wie geht man damit um?

✓ Austausch und Diskussion (in Kleingruppen)

✓ Ergebnissicherung



4

Zwei Arten von Widerstand!



1. Organisationaler Widerstand
2. Individueller Widerstand

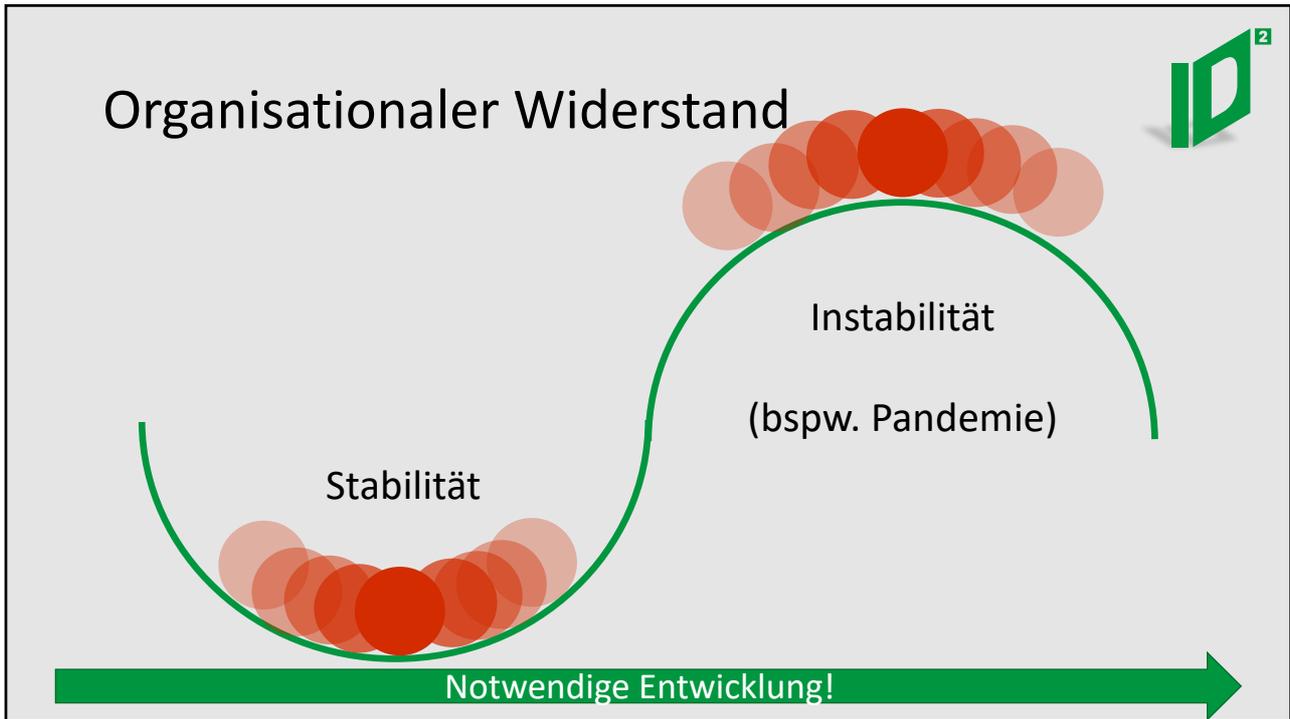
5

Organisationaler Widerstand:

Organisationen wehren sich gegen Veränderung so, wie sich unser Körper gegen fremde Eindringlinge wehrt – und zwar unabhängig davon, ob die Veränderung zukünftig sinnvoll ist!



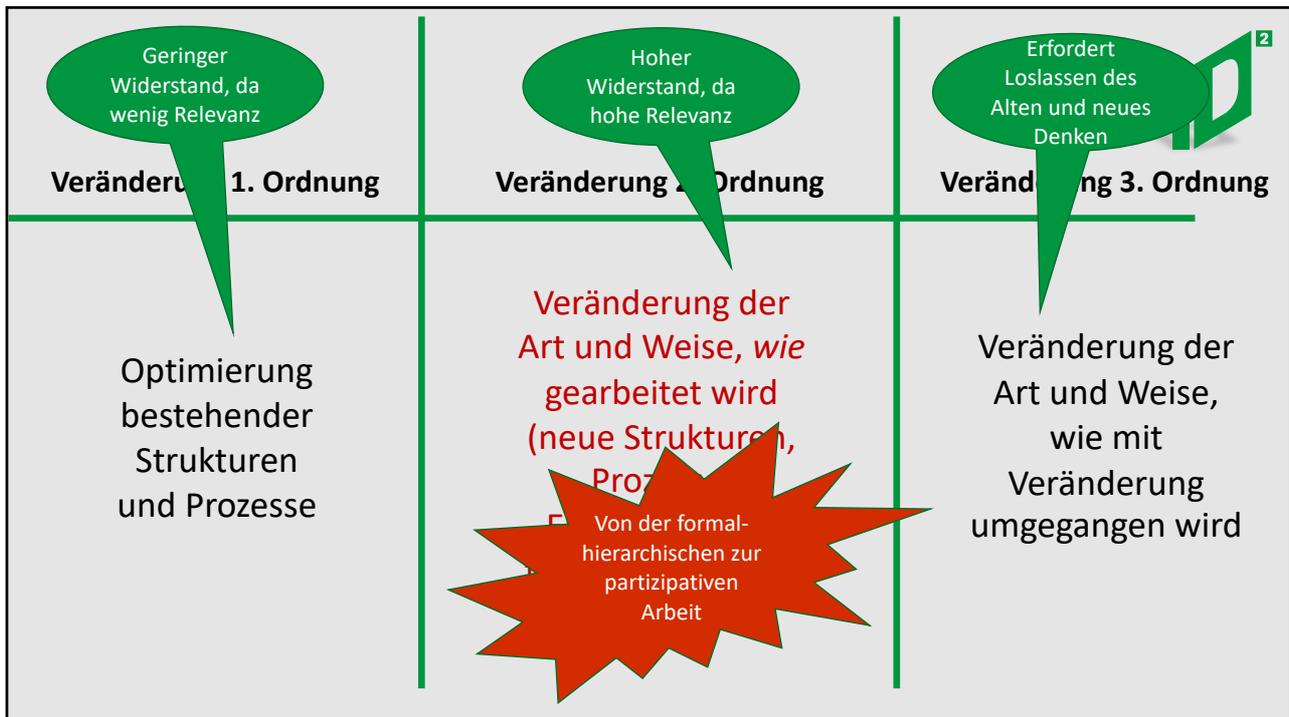
6



7



8



9

Organisationaler Widerstand:



- Organisationen wehren sich gegen Veränderung – immer!
- Nur dann, wenn die Veränderung keine Relevanz hat, wird das Veränderungsprojekt in Ruhe gelassen!

10

„Wie die Einstellung der Betroffenen zur Veränderung sich gestaltet, ob das Vorhaben unterstützt wird oder ob es jemanden „kalt lässt“, ob MitarbeiterInnen Widerstand leisten, ob sie es bekämpfen, **ist wesentlich durch Gefühle beeinflusst.**“

(Brandl, 2022, 71)

Individueller Widerstand

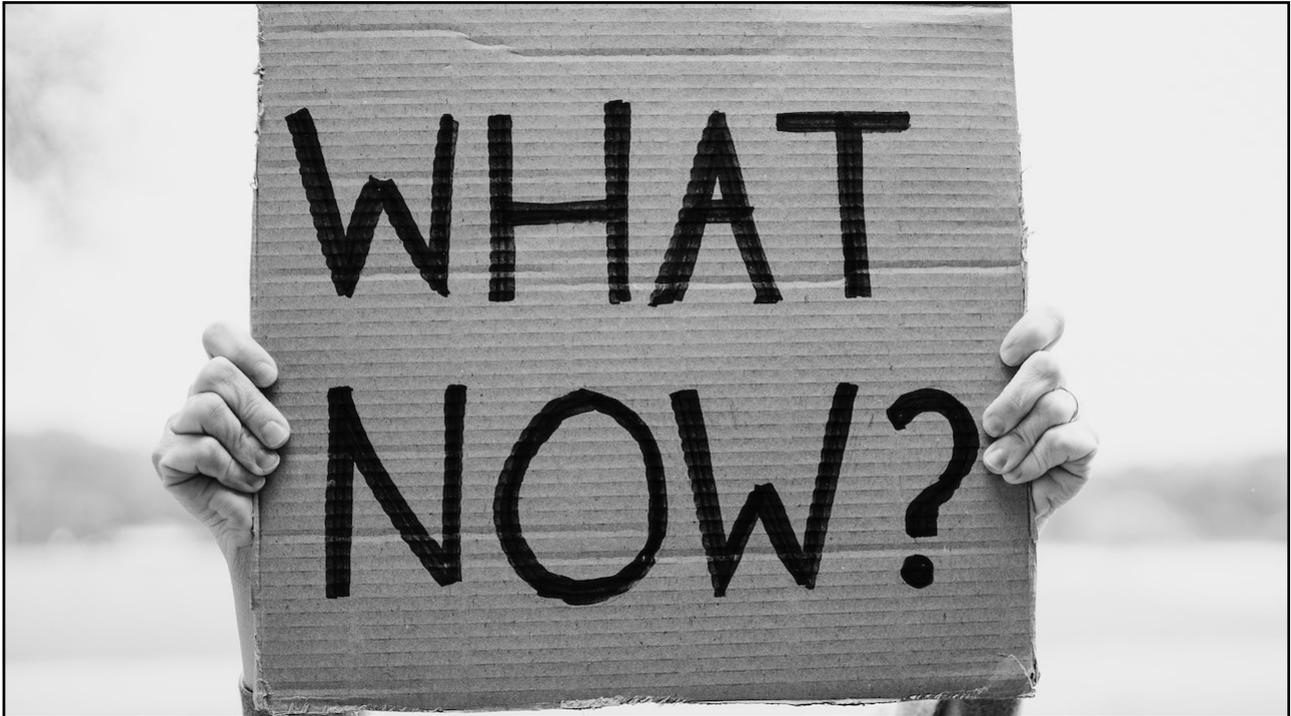
11

Die Entwicklung individuellen Widerstands

1. **fehlende Übereinstimmung hinsichtlich des Problems** = Das zu lösende Problem wird negiert mit dem Ziel eine Veränderung zu verhindern.
2. **fehlende Übereinstimmung bezüglich der Problemverantwortung** = Das Problem wird nicht mehr ignoriert, wohl aber die Verantwortung für das Problem. Ziel ist es, das Problem nicht selbst lösen zu müssen.
3. **fehlende Übereinstimmung bezüglich der Lösung** = Die Problemverantwortung wird akzeptiert. Eine mgl. Lösung wird hingegen abgelehnt, weil sie als nicht ausreichend dargestellt wird.
4. **fehlende Übereinstimmung bzgl. der Lösungsrichtung** = Die Lösung wird zwar als wirkungsvoll akzeptiert, in der weiteren Diskussion aber dennoch abgelehnt, weil die Lösungsrichtung abgelehnt wird.
5. **Ablehnung der Lösung aufgrund befürchteter Nebeneffekte** = Lösung wird abgelehnt, weil eventuelle Nebeneffekte als kritisch beurteilt werden.
6. **Ablehnung der Lösung aufgrund befürchteter Stolpersteine** = Lösung wird abgelehnt, weil man sich die Umsetzung aufgrund von Stolpersteinen oder anderer Risiken nicht zutraut.
7. Lösung wird grundsätzlich befürwortet, es wird aber erwartet, dass sich **jemand anderes als erstes bewegt**

(vgl. Theory of Constraints, bspw. Brandl, 2022, 102)

12



13

1. Widerstand als normal akzeptieren:



Widerstand ist eine **normale menschliche Reaktion** auf Veränderungen.

Zweitrangig ist zunächst die Frage, ob die Mitarbeiter **Widerstand gegen die Veränderung als solche** leisten oder **gegen die Art und Weise, wie** der Veränderungsprozess gestaltet wird.

14

2. Widerstand in den Verlauf von Veränderungen einordnen



15

3. Die eigene Rolle im Umgang mit Widerstand annehmen



- In Zeiten der Veränderung müssen Führungskräfte führen.
- Die Art und Weise, wie Führungskräfte mit **ihrem eigenen Widerstand** und **demjenigen ihrer Mitarbeiter*innen** umgehen, ist zentraler **Erfolgsfaktor** im Veränderungsprozess. Hinzu kommen **Transparenz** und **Austausch zum Umgang mit Widerstand in der Führungsmannschaft**.
- Führungskräfte müssen ...
 - anhand von Symptomen den Widerstand erkennen,
 - die Ursache herausfinden,
 - entsprechend der Ursache auf den Widerstand eingehen.

16

4. Antworten auf die wichtigsten Fragen der Mitarbeiter*innen haben



- *Warum brauchen wir überhaupt eine und warum genau diese Veränderung?*
- *Gibt es Alternativen?*
- *Was ist das Ziel der Veränderung?*
- *Wird mir noch etwas verschwiegen?*
- *Will ich diese Veränderung? Was bringt mir die Veränderung?*
- *Was bedeutet die Veränderung für meinen Status/Karriere?*
- *Was verliere ich durch die Veränderung?*
- *Kann ich die Veränderung schaffen?*

17

5. Den Dialog mit den Mitarbeiter*innen ermöglichen

Dialogräume,
World Café,
Lean Coffee,
Barcamps...

- Am Anfang geht es darum, **echtes Verständnis** für die Veränderung zu zeigen.
- Dazu müssen die **Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen in den Dialog** treten (persönliche Kommunikation in großen Gruppen, kleinen Gruppen und im Einzelgespräch).
- Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter*innen ermutigen, ihre **Sorgen und Ängste auszusprechen**. Voraussetzung hierfür ist **psychologische Sicherheit im Team**.
- Hilfreich ist, wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeiter*innen **einen Schritt auf der Veränderungskurve voraus** sind.

18

6. Die Ursachen für den Widerstand herausfinden



- Es gibt **keine allgemeingültigen Tipps** für den Umgang mit Widerstand, da die Ursachen für Widerstand vielfältig sind.
- Das geeignete **Führungsverhalten hängt jedoch von der Ursache** ab.
- Also muss man herausfinden, **was denn die konkrete Ursache** für den Widerstand einer*s konkreten Mitarbeiters*in ist.

In der Regel:

- sachliche Bedenken
- Ängste
- Eigeninteressen

19

Individueller Widerstand - was tun?



1. Widerstand als normal akzeptieren
2. Widerstand in den Verlauf von Veränderung einordnen
3. Antworten auf die Fragen der Mitarbeiter*innen haben
4. Dialog ermöglichen
5. Ursachen herausfinden und bearbeiten

20

Gelingende Veränderung braucht immer...



Liegt beides vor?
Wirklich?



...ein echtes Problem
bzw. die Notwendigkeit
zur Veränderung!



...eine Vorstellung von
der Zukunft - Vision!

21

Offener Austausch in Kleingruppen!



- Welche Probleme liegen bei Ihnen vor? Wie sind Sie darauf gekommen?
Wer hat diese Probleme eigentlich?
- Wie sieht Ihre Vision der Zukunft aus?
- Wer gestaltet, was in Zukunft sein soll? Welche Vereinbarungen haben Sie getroffen?
- Welche Widerstände begegnen Ihnen im Alltag?
- Wie gehen Sie bislang mit den Widerständen um?

Bitte bestimmen Sie eine
Person, die die wesentlichen
Diskussionsergebnisse der
Gruppe im Nachgang kurz
rückmeldet!

22

Herzlichen Dank und bei weiteren Fragen:



+49 151 15896363



he@ideequadrat.org



<https://ideequadrat.org>



@hendrikepe

P.S.: Der **#IdeeQuadrat Newsletter** liefert kompakte Infos im Kontext von **New Work** und **agiler Organisationsentwicklung** für **soziale Organisationen, Bildungseinrichtungen und Kommunen**.

Einfach auf <https://ideequadrat.org/newsletter/> anmelden!