MODULBESCHREIBUNG

Widerstand gegen Veränderung: vier Bremsen lesen

Adaptives Modul | ~20 min

70 % der Veränderungsprojekte scheitern, in fast drei Vierteln der Fälle nicht am Projekt, sondern daran, wie die Menschen begleitet werden. Die Bereitschaft, eine Veränderung mitzutragen, ist von 74 % auf 43 % gesunken (Gartner). Dieses Modul lehrt, Widerstand zu lesen, statt ihn zu bekämpfen: drei Reaktionen des Gehirns annehmen, dann vier Eindrücke erkennen (in die Enge getrieben, als Verlierer, der Sache nicht gewachsen, überrollt), jeweils mit der passenden Antwort.

LERNZIELE

01 Die drei Reaktionen auf Veränderung verstehen (Überleben, Bindung, Analyse) und erkennen, welche vorherrscht.

02 Die vier Eindrücke erkennen, die bremsen: sich in die Enge getrieben, als Verlierer, der Sache nicht gewachsen oder überrollt fühlen.

03 Jeder Bremse mit der passenden Antwort begegnen: Zeit geben, sich die Veränderung zu eigen zu machen; offenlegen, was man gewinnt; Unterstützung aussprechen; die Umstellungen staffeln.

04 Die eigenen Widerstände als vorhersehbare Reaktionen annehmen: der erste Schritt zu einer Veränderung, die man sich zu eigen macht.

ZIELGRUPPE

Alle, die eine Veränderung erleben oder leiten und die Bremsen verstehen wollen, um sie besser zu überwinden.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- SCARF-Modell (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) – David Rock (Neurowissenschaftler)
- Vier Bremsen bzw. Eindrücke (sich in die Enge getrieben, als Verlierer, der Sache nicht gewachsen oder überrollt fühlen) – Afthonios-Methode
- Change Fatigue (Veränderungsmüdigkeit) – dokumentiertes Konzept (u. a. Gartner)

QUELLEN & REFERENZEN

- Harvard Business Review – Beer & Nohria, „Cracking the Code of Change“ (2000): Rund 70 % der Veränderungsinitiativen scheitern
- McKinsey, „The State of Organizations“ – 39 % der gescheiterten Transformationen gehen auf den Widerstand der Mitarbeitenden zurück, 33 % auf fehlende Unterstützung durch die Führungskräfte
- Gartner (aufgegriffen von der Harvard Business Review) – die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Veränderungen mitzutragen, ist von 74 % im Jahr 2016 auf 43 % im Jahr 2022 gesunken
- David Rock – SCARF-Modell (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness); soziale Verluste aktivieren Schaltkreise im Gehirn, die auch körperlichen Schmerz verarbeiten

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026