

Ein wesentlicher Überlebensmechanismus des Menschen ist, auf Vertrautes zu setzen und sich nicht ohne Not dem Risiko von Neuem auszusetzen. Der Urvater der Motivationspsychologie, A. H. Maslow, hat bereits vor mehr als einem halben Jahrhundert mit seiner Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse die Erklärung geliefert, warum Menschen Veränderungen grundsätzlich eher skeptisch gegenüberstehen. Vereinfacht ausgedrückt, möchten wir alle

- Sicherheit
- Soziale Zugehörigkeit
- Erhalt oder Steigerung unseres Selbstwerts

Neuerungen in Unternehmen bedrohen uns in allen drei Aspekten je nach Ausmaß der Veränderung mehr oder weniger stark, und wir erleiden Verluste an Gewohntem.

1. Verlust an Sicherheit

Wir mögen die Sicherheit unseres vertrauten Arbeitsumfeldes, der bestehenden Strukturen und Abläufe, in denen wir unseren Platz, unsere Rolle und Aufgaben kennen. Da können schon vermeintlich kleine Veränderungen wie etwa ein Umzug in ein anderes Büro oder eine begrenzte organisatorische Veränderung zu deutlichen Abwehrreaktionen führen. Bei tiefgreifenden Veränderungen, wenn Menschen die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes und damit auch ihre finanzielle Sicherheit gefährdet sehen, sind die Emotionen umso stärker.

2. Verlust an Zugehörigkeit

Wenn Veränderungen bedingen, dass Teams neu zusammengestellt werden, Mitarbeiter neue Führungskräfte bekommen oder andere wesentliche Arbeitsbeziehungen zu Kollegen, Kunden oder Lieferanten verlieren, löst das ebenfalls Stress und damit Widerstand aus. Als soziale Wesen sind wir auf Beziehungen angewiesen, und diese Beziehungen fallen jetzt weg. Wir müssen unseren Platz im sozialen System neu finden und erst wieder Vertrauen und Ansehen aufbauen.

3. Verlust an Selbstwert / Kompetenzzempfinden

Wir alle möchten uns kompetent fühlen. Wir möchten das Gefühl haben, dass wir unsere Arbeit im Griff haben und wirksam und erfolgreich sind. Wir alle kennen die Situation, plötzlich mit einer neuen Software umgehen zu müssen, und alles, was bisher leicht von der Hand ging, dauert nun erst einmal doppelt so lang und ist dem Empfinden nach auch wesentlich umständlicher als vorher. Wenn Mitarbeiter also fluchend vor ihrem PC sitzen, dann deshalb, weil sie durch die Veränderung einen Teil ihrer Kompetenz eingebüßt haben. Gestern waren sie noch der Crack, jetzt funktioniert nichts mehr wie gewohnt. Das ist ärgerlich und frustrierend. Wir verlieren an Kompetenz und Wirksamkeit, und das nagt an unserem Selbstwert. Dagegen wehren wir uns durch Widerstand gegen die Veränderung.

Veränderungen sind für die betroffenen Mitarbeiter häufig eine wirkliche Zumutung.

Unsere grundlegenden Bedürfnisse sind bedroht, und auf Bedrohungen reagieren wir von Natur aus mit Stress, der sich im allgemeinen als Angst oder Wut äußert und Flucht-, Kampf- oder Totstell-Reaktionen hervorruft. Von daher sind emotionale Reaktionen und Widerstand nur allzu menschlich und verständlich.

Tipps für den Umgang mit Widerstand

- Rechnen Sie mit Widerstand. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.
- Ärgern Sie sich nicht über Widerstand, sondern sehen Sie ihn als eine vernünftige menschliche Reaktion auf drohende Verluste und als eine wichtige Information, dass Ihre Mitarbeitern Unterstützung von Ihnen brauchen, damit sie mit der Veränderung besser umgehen können.
- Sprechen Sie die Personen von sich aus an, falls Sie Widerstand bemerken. Nicht immer kommen die Mitarbeiter zu Ihnen – Widerstand kann auch verdeckt oder passiv sein.
- Nehmen Sie die Mitarbeiter ernst und versuchen Sie, deren Bedenken, Ängste und Sorgen wirklich zu verstehen.
- Machen Sie sich klar, was für Ihre Mitarbeiter durch die Veränderung auf dem Spiel steht und holen Sie sie an dieser Stelle ab (welche Nachteile und Verluste entstehen ihr?)
- Gehen Sie mit den Bedenken, Sorgen und Ängsten um und passen Sie Ihr Vorgehen gegebenenfalls an.
- Seien Sie nicht enttäuscht, wenn die Mitarbeiter die Vorteile der Veränderung erst einmal nicht sehen können oder wollen. Sie müssen sich erst mit ihren Verlusten auseinandersetzen, bevor sie nach vorne schauen können.
- Setzen Sie die Betroffenen nicht unter Druck, denn das erzeugt nur Gegendruck und verstärkt den Widerstand.
- Intensivieren Sie die Kommunikation mit Ihrem Team während eines Veränderungsprozesses. Geben Sie immer wieder Informationen.
- Denken Sie daran, dass laut Studien, in Veränderungsprozessen zum Faktor 10 unterkommuniziert wird. Sprechen Sie regelmäßig mit dem ganzen Team, aber auch im Einzelgespräch mit den Mitarbeitern.
- Überlegen Sie, wann es sinnvoll ist, Ihre Mitarbeiter schulen zu lassen, damit sie die für die Veränderung notwendigen Fähigkeiten aufbauen. Schulen Sie möglichst nicht, in der Hochphase des Widerstands, oder schulen Sie gegebenenfalls später nach.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter anschließend darin, das Gelernte umzusetzen und wieder Routine zu erlangen.
- Haben Sie Geduld mit sich und Ihren Mitarbeitern. Planen Sie genügend Zeit für Ihre Führungsaufgaben im Change Prozess ein und vereinbaren Sie wenn möglich mit Ihrer Führungskraft, dass Sie in dieser Zeit andere Aufgaben zurückstellen können.