

Wenn Sie in Veränderungsprozessen die Aufgabe haben, Mitarbeiter oder Kollegen von der Veränderung zu überzeugen und zu erreichen, dass diese die Veränderung unterstützen, ist es wichtig zu berücksichtigen, durch welche Phase das Gegenüber gerade geht und entsprechend zu kommunizieren. Diese Art der Kommunikation geht von der Überzeugung aus, dass Druck Gegendruck erzeugt, und versucht deshalb, den Druck auf den Gesprächspartner zu minimieren

Der Einfachheit halber unterscheiden wir hier drei Phasen, durch die Menschen gehen, wenn sie mit Veränderungen konfrontiert sind:

1. Schreck
2. Festhalten
3. Zweifeln

Beim Verbalisieren wird die Emotion des Gegenübers kurz in Worte gefasst. Danach schweigen Sie und lassen der Person Zeit zu reagieren. Dieser Ansatz hilft Ihrem Gegenüber, sich über ihre Gefühlslage klarer zu werden und die Situation zu verarbeiten.

## **Umgang mit Schreck**

Schreck führt zu Denkblockaden. Deshalb sollten Sie in dieser Phase darauf verzichten, Argumente aufzuführen und stattdessen auf die emotionale Reaktion des Gegenübers eingehen. Zeigen Sie ihm oder ihr, dass Sie die Schreckreaktion und die Verwirrung nachvollziehen können.

- „Das kommt überraschend für Sie.“
- „Das bringt Sie ganz durcheinander.“
- „Jetzt sind Sie erst einmal geschockt.“
- „Das ist ein Schrecken, den Sie erst einmal verdauen müssen.“

Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit, gehen Sie verständnisvoll auf dessen Äußerungen ein. In vielen Fällen werden Sie feststellen, dass Ihr Gegenüber dann von selbst zur nächsten Phase übergeht.

## **Umgang mit Festhalten**

Nach dem Schreck folgt bei den meisten Menschen die Phase des Festhaltens am Bisherigen. Diese Phase kann sich z.B. zeigen durch Verleugnung der Veränderung, Wut und Ärger, Verzweiflung oder auch durch Versuche zu verhandeln. Auch in dieser Phase bringen Argumente keine wirkliche Einsicht beim Gegenüber, da er oder sie noch zu sehr damit beschäftigt ist, Bestehendes zu retten. Gehen Sie auf die emotionale Verfassung Ihres Gegenübers ein und vermitteln Sie Verständnis.

- „Sie ärgern sich darüber, dass...“
- „Es nervt Sie, wenn...“
- „Sie machen sich Sorgen, dass...“
- „Das macht Sie regelrecht wütend, weil...“
- „Sie sind verzweifelt, weil...“

Auch in dieser Phase ist es wichtig, dass Sie Ihrem Gegenüber Zeit lassen. Deuten Sie das Verhalten nicht als Ablehnung, sondern als Bemühung der Person, die für sie wichtige und nun gefährdete Sicherheit des Bekannten zu erhalten.

## Umgang mit Zweifeln

In der nächsten Phase nimmt die Person langsam Abschied von der Vergangenheit, hat aber noch Zweifel an der Sinnhaftigkeit und Machbarkeit der Veränderung. Das zeigt sich unter anderem durch Zögern und Schwanken. Begehen Sie nun nicht aus Ungeduld heraus den Fehler, die Person jetzt zu drängen – dadurch würden Sie Ihren Gesprächspartner eher wieder zum Festhalten bringen. Halten Sie stattdessen die Zweifel aus und helfen Sie Ihrem Gegenüber bei der Klärung der nächsten Schritte.

- „Sie zögern noch.“
- „Sie sind noch skeptisch.“
- „Sie haben noch Zweifel.“
- „Sie sind noch unsicher, ob...“
- „Da gibt es bei Ihnen noch Bedenken.“

Wenn die Bedenken geäußert werden dürfen und ernst genommen werden, wird Ihr Gegenüber dazu übergehen zu erklären, was ihm noch fehlt, um der Veränderung zustimmen zu können.

## Beispiele:

Hier einige Beispiele von Situationen, in denen es empfehlenswert ist, den Gesprächspartner zu verbalisieren. Wie Sie sehen eignet es sich nicht nur bei Veränderungen, sondern in jeder Situation, in denen Ihr Gegenüber emotional reagiert.

Aussage des Mitarbeiters	Antwortmöglichkeit (nicht verbalisiert)	Antwortmöglichkeit (verbalisiert)
<u>Wütender Mitarbeiter:</u> „Dieses neue IT-System ist der letzte Mist.“	„Das ist nicht wahr! Es bietet viele Vorteile im Vergleich zu unserem alten System.“	„Du bist genervt, weil das noch nicht so gut funktioniert.“
<u>Verzweifelter Mitarbeiter:</u> „Ich weiß nicht, wie ich das alles schaffen soll.“	„Sie bekommen das schon hin, hat doch bisher immer geklappt.“	„Sie haben Angst, es könnte Ihnen über den Kopf wachsen?“
<u>Ärgerlicher Mitarbeiter:</u> „Die werden es nicht noch mal erleben, dass ich in einer Teambesprechung den Mund aufmache.“	„Aber nun regen sie sich mal nicht so auf, sie waren nun einmal im Unrecht.“	„Sie ärgern sich darüber, wie die Diskussion vorhin gelaufen ist.“
<u>Genervter Mitarbeiter:</u> „Warum macht Frau M. nur so viele Fehler?“	„Sie hat halt im Moment viel Stress. Das wird schon wieder!“	„Sie machen sich Gedanken über die Arbeit von Frau M.?“