

Wenn der **Wind** der **Veränderung** weht ...

... bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. Das sagt zumindest ein chinesisches Sprichwort. Wie sieht das bei Ihnen aus – sind Sie im Team „Mauerbau“ oder im Team „Innovation und Fortschritt“?

Von Sonja Trieschmann



Sonja Trieschman, geschäftsführende Gesellschafterin bei Müller + Partner

Letzendlich bleibt ja nichts, wie es ist – Veränderungen begleiten uns unser ganzes Leben. Dies zu verstehen und sich dementsprechend damit auseinanderzusetzen, ist eine der größten Herausforderungen, nicht nur im Berufsalltag.

Es wird Gegenwind wehen

Selbst wenn Sie eine Veränderung wie im Lehrbuch vorbereitet haben, ist das noch kein Garant für einen Selbstläufer. Ganz im Gegenteil, Sie werden mit großer Wahrscheinlichkeit bei jeder Veränderung auf Widerstände stoßen. Denn nur weil Sie den Nutzen für sich erkannt haben und motiviert eine Veränderung umsetzen werden, ist das noch nicht selbstverständlich für Ihr Umfeld der Fall. Deshalb werden Sie mit rationalen Gegenargumenten und persönlichen Ängsten konfrontiert werden – kurzum: Es wird Gegenwind wehen.

Widerstand erkennen und beantworten

Hier liegt der Kernbereich der Kunst, Veränderungen zu gestalten. Widerstand ist in Veränderungsprozessen ein ganz alltägliches Phänomen und eine ganz normale Begleiterscheinung. Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderungen ohne Widerstand. Wenn Zeitdruck herrscht (und das tut er fast immer), erscheint Widerstand außerordentlich lästig, manchmal sogar unerträglich. Für einen erfolgreichen Fortgang Ihrer Veränderungen ist von entscheidender

Bedeutung, Widerstand rechtzeitig zu erkennen und zu beantworten.

Was ist Widerstand? Man spricht von Widerstand, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen aus nicht ersichtlichen Gründen auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

Wie drückt sich Widerstand aus? Es gibt vielfältige Formen. Widerstand ist nicht immer aktiv und laut. Zu den am häufigsten beobachtbaren Verhaltensweisen im Widerstand gehören Unaufmerksamkeit, Zählflüssigkeit, Unpünktlichkeit, Schweigen, offene Diskussionen, Streit und Verweigerung.

Wie entsteht Widerstand? Widerstand ist eine Reaktion auf den „Schmerz“ der Veränderung und den Mangel an Einfluss und tritt besonders auf, wenn die Betroffenen nicht wissen, worum es eigentlich geht. Fragen Sie sich einmal selbst, wie Sie sich bei einer angekündigten Veränderung fühlen würden, wenn Sie die Ziele, Hintergründe oder Motive einer Maßnahme nicht kennen und verstehen. Manchmal glauben Betroffene auch nicht, was man ihnen sagt. Oder sie befürchten, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Insbesondere dann, wenn sie ihre grundsätzlichen Werte, Einstellungen und Bedürfnisse nicht berücksichtigt sehen.

Botschaft hinterfragen, Widerstand Raum geben

Machen Sie sich bewusst: Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand! Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt. Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Ängste. Die Ursache liegt im emotionalen Bereich, auch wenn es zunächst anders scheint und rationale Gründe angeführt werden. Diese „verschlüsselte Botschaft“ gilt es zu hinterfragen und ernstzunehmen. Nur im Dialog können gemeinsam Widerstände abgebaut und Lösungen entwickelt werden. Wenn Sie Widerstände beobachten, dann nehmen Sie erstens den Druck weg, um dem Widerstand Raum zu geben. Fahren Sie im zweiten Schritt Ihre Antennen aus (in Dialog treten, Ursachen erforschen), um drittens gemeinsame Absprachen zur Umsetzung zu treffen (Vorgehen neu festlegen).

Es lohnt sich in jedem Fall, Veränderungen in Angriff zu nehmen, auch wenn der Weg manchmal herausfordernd ist.

Viel Erfolg und sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie bei Ihren Veränderungen Unterstützung benötigen!

MÜLLER 
Personal- und  **PARTNER**
Organisationsentwicklung