



Foto: © Gard Altmann/dezignus.com/PIXELLO

1 Bei Veränderungen gibt es Gewinner und Verlierer. Die Verlierer leisten meistens Widerstand gegen die Veränderungen.

UMGANG MIT WIDERSTAND BEI VERÄNDERUNGEN

Verkaufskoach ♦ Dieser Artikel befasst sich mit Veränderungen. Alles ist permanent im Wandel. Trotzdem wollen wir an die Beständigkeit der Dinge glauben, an die wir uns gewöhnt haben. Veränderungen bringen oft Unsicherheiten, denn es gibt Gewinner und Verlierer. ♦ **Marc Sobolewski**



Gewinner und Verlierer gibt es deswegen, weil Veränderungen in Organisationen in der Regel zu einer Verschiebung von sozialen Strukturen und der Rangordnung führen. In der Folge von Veränderungen verschieben sich die Zuständigkeiten.

Widerstand der Verlierer

Während die Gewinner einer Veränderung meistens in der Rolle von Befürwortern oder wohlwollenden Beobachtern sind, leisten die Verlierer offen oder verdeckt Widerstand. Dabei ist es wichtig anzuerkennen, dass dieser Widerstand ein ganz natürliches Verhalten von uns Menschen ist. Widerstand entspringt nämlich seit Urzeiten der Selbsterhaltung.

Im Zusammenhang mit Veränderungen ist Angst die häufigste Emotion in uns. Am zweithäufigsten folgt eine Mischung aus Unwillen, Abwehr und Trotz. Je nach Veränderung kommt der einen oder anderen Ausprägung mehr Gewicht zu. Diese beiden Emotionen sind bei drohender persönlicher Beschneidung Antrieb dafür, dass Menschen sich zur Wehr zu setzen.

Je länger gewohnte und lange praktizierte Denk- und Verhaltensstrukturen in Unternehmen existieren, desto schwieriger sind Veränderungen umsetzbar. Wer sich erst einmal mental in seinem „Wohlfühlsystem“ eingerichtet hat, wird sich wahrscheinlich mit Händen und Füßen dagegen wehren. Wer verzichtet schon freiwillig auf lieb gewonnene Annehmlichkeiten, auf Status- oder Machtsymbole? Es sind eher Wenige, die nicht aufbegehren, wenn es um persönliche Beschneidungen und Beschränkungen geht.

Dem Widerstand begegnen

Es gibt einige Grundregeln beim Umgang mit Widerständen zu beachten.

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand: Widerstand ist ein ganz normales Verhalten.

2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft: Die Ursache dafür befindet sich im emotionalen Bereich, und lässt sich deshalb mit Sachargumenten nicht wegdiskutieren.

3. Das Ignorieren von Widerständen durch Planer oder Befürworter führt

CARO-AUTOR

Marc Sobolewski

Marc Sobolewski ist Unternehmensberater für Marketing und Vertrieb. Der Diplom-Kaufmann verfügt über mehr als 20 Jahre Management-erfahrung, unter anderem als Verkaufsleiter in der Fliesenindustrie und als Geschäftsleiter Marketing und Vertrieb in der Konsumgüterindustrie. Seit 2002 berät und trainiert Marc Sobolewski mit seinem Unternehmen m2s marketing to sales Geschäftsführer und Verkäufer aus der Bauwirtschaft, dem Konsumgüterbereich und dem Dienstleistungssektor. Seit 2005 bringt er



als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt.

Kontakt: Marc Sobolewski, Lenastraße 26, 60318 Frankfurt/Main, Telefon: 069 59797558,

E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de
Homepage: www.m-2-s.de

CARO-HINTERGRUND

Ursachen für Veränderungsprojekte

Anlässe für Veränderungsprojekte sind zahlreich. Sie können interne oder externe Ursachen haben. Es muss nicht immer die Sanierung und Restrukturierung sein, die zwangsläufig mit harten Einschnitten für die Belegschaft verbunden ist. Oft entstehen Veränderungsprojekte aus der Erkenntnis, dass die lange praktizierten Prozesse nicht mehr zeitgemäß sind. Daher kann auf Kundenanforderungen oder Wettbewerbsdruck nicht wirkungsvoll reagiert werden. Oder ein neues Leitbild soll her. Dieses erfordert dann ein verändertes Miteinander, andere Kommunikationsregeln, vielleicht neue Arbeitsformen. Die Einführung von neuen IT-Systemen gehört ebenso dazu, wie die Veränderung von organisatorischen Abläufen.

unweigerlich zu Blockaden von Teilen der Belegschaft.

4. Es gilt die Regel, „mit dem Widerstand und nicht gegen ihn“ die Veränderung weiterzuverfolgen. Das bedeutet, Äußerungen oder Verhalten ernst zu nehmen, zuzuhören, aktiven Dialog anzubieten und den Prozess so zu unterstützen, dass für alle Gruppen ein „Ankommen“ in der neuen Realität möglich ist.

Veränderungsprojekte durchlaufen verschiedene Phasen. Je nach Phase ist ein anderer Umgang mit den offenen oder versteckten Formen des Widerstands nötig. Es ist eine Kunst, Veränderungen

so zu planen und zu steuern, dass sie erfolgreich umgesetzt werden können. Die oben genannten Grundregeln liefern ebenso einen Beitrag wie die Erkenntnis, dass Veränderungen nur mit Menschen möglich sind. ♦

www.caro-magazin.de

Schlagworte für das Online-Archiv

Verkaufsteam, Marketing

