

## Umgang mit Emotionen und Widerständen in Veränderungsprozessen

---



*Widerstand gehört zu Veränderungen dazu,  
ansonsten sind sie nicht bedeutsam, oder werden nicht ernst genommen.*

### Allgemeine Hinweise zum Umgang mit Emotionen und Widerstand:

- ⇒ Veränderung des Unternehmens ≠ Veränderung des Menschen.
- ⇒ Emotionen zu verbieten führt zu Widerstand.
- ⇒ Auf starke Emotionen nicht mit noch mehr Fakten reagieren.
- ⇒ Transparenz verhindert Widerstand.
- ⇒ Gehen Sie zu den "Widerständlern" und hören Sie zu.
- ⇒ Auf Augenhöhe kommunizieren - Mitarbeiter erwarten nicht, dass sich alle Probleme in Luft auflösen, sondern wollen gehört und ernstgenommen werden.
- ⇒ Schaffen Sie sanktionsfreie Austauschplattformen.
- ⇒ In unsicheren Zeiten sind Stabilitätsanker wichtig:
  - Schaffen Sie ein protektives Klima durch verlässliche Regeln und Dialogräume.
  - Stellen Sie die eigene Ansprechbarkeit für Ihre Mitarbeiter sicher.
- ⇒ Sozialen Zusammenhalt unterstützen.
- ⇒ Altes würdigen, aber klar machen, dass es endet!
- ⇒ Tragen Sie Bedenken nicht ungefiltert in Ihr Team.

**Widerstand kann unterschiedliche Ursachen haben: Meistens wird etwas nicht verstanden, nicht geglaubt oder die Veränderung hat negative Konsequenzen**

**Veränderungstempo zu hoch; Mangelnde fachliche oder persönliche Kompetenzen**

Interventionsmöglichkeiten:

- Qualifikationslücken erheben
- Fachliche, methodische und soziale Qualifikation sicherstellen (z.B. durch Training und Coaching)
- Geschwindigkeit anpassen
- regelmäßiges Feedback einholen und geben

**Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit**

Interventionsmöglichkeiten:

- Mitarbeiter frühzeitig in die Gestaltung einbinden
- Lessons Learned nutzen
- Experimentierfelder schaffen (auch Fehler zulassen)

**Macht-, Status- und Identitätsverlust**

Interventionsmöglichkeiten:

- Ehrlich über mögliche Verluste kommunizieren
- Raum für Konfliktbearbeitung schaffen

### **Kein klares Ziel; Unsicherheiten; Mangelndes Vertrauen**

Interventionsmöglichkeiten:

- Wenn möglich, klares Ziel kommunizieren
- Bisherige Erfolge feiern
- Treibende Kräfte einbinden

Aber auch:

- Vergangenheit ausreichend würdigen
- Verabschiedung ermöglichen
- Ängste ernstnehmen
- Unsicherheiten aushalten