

AEG-Empfindlichkeiten bei Veränderungen

Widerstand verstehen und lösen

Faustregel für Führungskräfte, Projektleitende, Change-Agents, Qualitätssteigerer und andere Nervensägen

Von Joachim Hoffmann

Zusammenfassung: Wenn wir Menschen zu Taten, Entscheidungen, Veränderungen mobilisieren wollen, dann holt es sie schnell aus der Komfortzone, denn sie sind eher auf Stabilität und Sicherheit ausgelegt. Konfrontiert mit Neuem, prüfen sie sinnvollerweise, welche Konsequenzen auf sie persönlich zukommen könnten. Sobald sie an einer empfindlichen Stelle getroffen sind, schalten sie auf Widerstand und blocken ab. Wir bekommen dann von ihnen keine Reaktion, offene Ablehnung oder Ablenkungsmanöver. Um Bereitschaft für Neues zu erreichen, müssen wir drei Empfindlichkeiten kennen (AEG), die Bedürfnisse dahinter verstehen, um sie sinnvoll bedienen zu können. Dann nimmt auch der Widerstand ab.

Diesen Beitrag ist auch als Podcast (Hörbuch) frei zugänglich unter

https://www.hoffmanncoaching.ch/dload_main.html

In der Folge erkennst Du drei Empfindlichkeiten oder Widerstände bei Veränderungen und erfährst drei Lösungen um Change/Kooperation zu ermöglichen.

Wozu AEG zu kennen hilfreich ist...

Wenn wir etwas auf die Beine stellen, Wirkung erzielen, etwas verändern wollen, dann brauchen wir von Anderen Zuspruch und Kooperation. Manchmal bekommen wir aber keine Reaktion oder eine ablehnende. Wir sehen darin Widerstand, denn wir werden gebremst. Wir tun uns selber einen Gefallen, uns in unser Gegenüber hineinzusetzen. Was genau an der Einladung zur Veränderung lehnt der andere ab? Die Veränderung trifft ihn vermutlich an einer empfindlichen Stelle, weil er eines seiner Bedürfnisse unter Beschuss sieht. Je besser wir den anderen verstehen können, umso leichter wird es fallen, eine Brücke zu bauen und das Bedürfnis des Gegenübers sinnvoll zu bedienen, damit der Widerstand nachlässt. Spannend ist, Menschen haben ähnliche Empfindlichkeiten. Es sind drei und sie beginnen mit den Anfangsbuchstaben AEG.

Struktur: Zuerst folgt für A, E und G

1. ein Beispiel...
2. die Empfindlichkeit und...
3. wo sie auftritt und wie damit umzugehen ist.

Los geht's!

A E G

Beispiel: Das Projekt Sirius mit dem eingespielten Team kommt nur schleppend voran, jetzt gibt es eine Sitzung, um es wieder in Gang zu bringen. «Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir alle wollen heute dem Projekt einen Schub geben und dafür müssen wir ein paar Dinge ändern. Wir brauchen ab jetzt ein Sitzungsprotokoll. Wer schreibt es? ... Schweigen im Raum, keiner schaut her, keiner bewegt sich, keiner atmet. Weil jeder weiss, wenn Du jetzt zuckst, dann schreibst Du das Protokoll...

Wie heisst die Empfindlichkeit...? **A wie Aufwand!**

Jeder in der Sitzung fragt sich: «Wird mir jetzt etwas aufgebürdet, kostet mich das was?» Das Bedürfnis darunter heisst: Es bequem haben wollen, Komfort erhalten. Es soll günstig sein, ein gutes Input-Output-Verhältnis, wenig tun und viel bekommen, ein Schnäppchen jagen, profitieren!

Wo: Wo ist A wie Aufwand anzutreffen? Dort wo etwas Neues verlangt wird. Der Sinn ist noch unklar, aber der Aufwand baut sich jetzt vor einem auf: Im Beispiel ist es das Protokollschreiben. Selten sagt jemand: «Ich scheue den Aufwand des Protokollschreibens, das wäre peinlich. Dann lieber: «Wer liest schon ein Protokoll?» Das verschleiert und lenkt ab.

Lösung: Wie sollen wir A wie Aufwand begegnen? Wenn jemand nur die Aufwand-Seite der Input-Output-Gleichung sieht, sollten wir auf den Output lenken. Den Aufwand müssen wir einbetten und sinngemäss kommunizieren: Er ist eine Notwendigkeit im Hinblick auf ein Ziel. Bei einer Sitzung ohne Protokoll ist es das Gegenteil von Leerlauf, Zeitverschwendung, Wirkungslosigkeit. Wir zielen ab auf Resultatesicherung, Umsetzungskontrolle und Fortschritt. So wird aus doofem Aufwand wird eine sinnvolle Investition. Das hilft schon Commitment zu wecken. Zusätzlich empfehlen sich noch zwei Dinge:

1. Rotation: Das heisst, alle schreiben einmal das Protokoll). «Schreiber, Du kann es jetzt gleich hinter Dich bringen.»
2. «Protokollschreiber, Du machst es für's Team.» Er kann ein Held sein.

Zusammenfassend: Wir müssen Aufwand als Investition umdeuten, denn erst dann macht Aufwand Sinn.



Beispiel: *Einst lebte ich in einem Haus mit einer Waschmaschine für alle Mieter. Der Waschplan sah vor, dass jede Mietpartei in Abständen von drei Wochen waschen durfte - dafür gleich drei Tage lang. Das Resultat: ein grosser Wäscheberg. Der Sonntag war nicht auf dem Plan und da sah ich meine Chance, meine Sachen zu waschen und sie draussen zum Trocknen aufzuhängen... Sehr zum Unmut meines Nachbarn unter mir im Erdgeschoss. Er kam auf mich zu mit einer Serie von Fragen:*

- «Möchten Sie nicht während der Woche waschen?»
- «Möchten Sie die Wäsche nicht drinnen aufhängen?»
- «Möchten Sie nicht...?»

Die Fragen leiteten uns fehl, weg davon, wo der Hase im Pfeffer lag.

Welche Empfindlichkeit ist getroffen durch mein sonntägliches Waschen und Aufhängen...?

E wie Einschränkung.

Ein Mensch sieht sich mit etwas Neuem konfrontiert und fragt sich: «Wird mir etwas weggenommen?» Das Bedürfnis dahinter: ein eigenes Gärtchen, persönliches Territorium, Freiheiten und Recht, verdiente Privilegien, Besitzstand, Traditionen.

Empfindlich getroffene Leute sagen verständlicherweise nicht gerne aufrichtig: «Hey, mir wird etwas weggenommen, ich werde eingeschränkt, meine Weltordnung bröckelt und das stresst mich!», sondern sie rationalisieren und vertuschen ihr ehrliches Empfinden. Es wäre peinlich, bekannt zu geben: «Es ist mein Gärtchen. Da liegt es doch näher, sachliche Fragen zu stellen, zu objektivieren...: «Wollen Sie nicht während der Woche waschen?»

Wo: Wo gibt es E wie Einschränkung? Zum Beispiel in Teams: Ein neues Mitglied kommt dazu und setzt sich über bestehende Normen, Gewohnheitsrechte von Kollegen hinweg. E gibt's bei allen neuen Systemen und Werkzeugen: Reglementierungen, Standardisierungen, ISO-Zertifizierung, EFQM. Als starr empfundene Rechen werden über lebendige Strukturen gepresst. Da fliegen Freiräume auf. Zeiterfassungssysteme bewirken, dass man neu Rechenschaft ablegen muss. Menschen lieben ihre Freiräume, bei Einschränkungen sagen sie darum: «Nein danke».

Lösung: Wie sollen E wie Einschränkung begegnen? Wie schon bei A können wir auch hier den Sinn aufzeigen. Darüber hinaus empfehlen sich unbedingt noch zwei zusätzliche Dinge:

- 1) Erlaubnis einholen, Informieren, Einbeziehen, aus Betroffenen Beteiligte machen und...
- 2) das Ausmass der Einschränkung eingrenzen, zeigen was bestehen bleibt, etwas als Ausnahme deklarieren, die Regel aber in Ruhe lassen.



Beispiel: Der Geschäftsführer ist im HSG-Diplomprogramm (einer etablierten Schweizer Chef-Weiterbildung) und geniesst den Austausch mit anderen Top-Führungskräften aus KMU. Er kehrt zurück aus St. Gallen mit einer packenden Idee: eine Fehlerkultur in der Firma zu installieren. «Fehler sind genial!», verkündet er in der Firma. «Wer keine Fehler macht, verweilt in der Komfortzone. Aus Fehlern zu lernen ist super!» Alle Chefs sind schnell davon begeistert. Er installiert auf jedem Stockwerk einen Briefkasten mit der Aufschrift «Fehler», wo alle Mitarbeitenden per Formular Fehler melden können. Dann wartet der Geschäftsführer auf den Rücklauf... Er ist harzig. Freundliche Erinnerungen an alle verpuffen. Die Briefkästen bleiben leer.

Es ist verständlich, dass hier eine Empfindlichkeit wachgerufen wird... **G wie Gesichtsverlust.**

Der bei G getroffene Mensch fragt sich:

- «Wenn ich diese Veränderung annehme, riskiere ich dann einen Gesichtsverlust?»
- «Werde ich blamiert?»
- «Oder mute ich jemand anderem einen Gesichtsverlust zu?»

Das darunterliegende Bedürfnis heisst: gut dastehen wollen, informiert, kompetent, widerspruchsfrei wirken, Recht haben, ohne Fehl und Tadel sein, anerkannt werden.

Wo: G wird immer da getriggert, wo etwas Neues die Menschen überfordert oder sie beschämt.

Lösung: Wie sollen wir G wie Gesichtsverlust begegnen? In unserem Beispiel muss der Geschäftsführer die Briefkästen mit einer wertschätzenden Kommunikation einführen und sie positiv anschreiben («Verbesserungschancen») und mit gutem Beispiel, also fehlbar, vorgehen: «Ihr seid toll und gemeinsam entwickeln wir uns noch weiter.»

Weitere Empfehlungen: Wir sollten achtsam kommunizieren bei Überforderung durch Veränderung. Jetzt braucht es einfach eine Lerninvestition. Eine Umstellung auf das Neue wirkt nur so lange schwierig, wie wir sie von heute auf morgen schaffen wollen, so schwer wie ein Sprung vom Erdgeschoss in den ersten Stock. Wir sind nicht da um zu *Können* sondern um zu *Lernen*. Wir begleiten einander, wir machen uns miteinander auf den Weg, und der ist eine Treppe. Stufe um Stufe, wir schaffen es gemeinsam.

Fazit

Wenn Du etwas bewirken willst, etwas verändern willst, dann brauchst Du dafür Zuspruch und Kooperation, ein «Ja, ich mache mit.» Das bekommst Du leichter, wenn Deine Lösungen die AEG-Empfindlichkeiten in Ruhe lassen... Oder falls diese schon entfacht sind, solltest Du AEG bedürfniserfüllend transformieren:

- Statt A: Sinn und Nutzen
- Statt E: Freiheiten und Einbezug
- Statt G: Gesichtswahrung

Viel Erfolg damit! Wenn Du Unterstützung brauchst, nimm Kontakt auf.

www.hoffmanncoaching.ch info@hoffmanncoaching.ch Tel. +41 44 364 63 31

Joachim Hoffmann, Arbeits- & Organisationspsychologe, Coach für Führungskräfte & Teams