



NEUES WAGEN, GEWOHNHEITEN ÄNDERN? WIDERSTAND IST NORMAL, ABER WAS TUN?

Ein Leser meiner Kolumne hat sich mit einem Anliegen an mich gewandt und mir erlaubt, es anonymisiert zu veröffentlichen.

„Unser Unternehmen steckt wieder einmal in einem Change Prozess, ich habe gerade eine Abteilung übernommen, die für Abrechnungssysteme verantwortlich ist. Da steht Datensicherheit ganz oben. Deshalb ist, neben anderen Projekten, die Einführung einer neuen Software geplant. Aber es ist so mühsam. Aufgrund der Pandemie arbeiten wir alle im Homeoffice. Die Teammeetings, in denen es um die Software geht, sind extrem anstrengend. Lähmung, so kommt es mir vor. Die Leute finden immer wieder etwas, warum es nicht funktionieren wird. Was soll ich tun?“

Phänomene dieser Art sind häufig Ausdruck von Widerständen. Sie werden häufig formuliert als „das bringt nichts“, „das haben wir noch nie so gemacht!“. Oder es wird auffallend still, wenn es um das Thema geht.

Was ist da los?

Veränderungen kosten Energie. Liebgewonnene Gewohnheiten aufzulösen, erfordert zusätzliche Konzentration und damit Kapazität des Frontalhirns. Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie würden beschließen, von nun an Ihre Zähne mit der „falschen“ Hand zu putzen. Selbst mit einer elektrischen Zahnbürste würden Sie anfangs sehr ungenau zu Werke gehen. Sie müssten sich darauf konzentrieren und könnten nicht wie sonst an etwas anderes, vielleicht Wichtigeres denken.

1. Widerstand ist also in erster Linie Selbstschutz. Denn Gewohnheiten sind energiesparend für unser Gesamtsystem. Das Frontalhirn ist in seiner Kapazität begrenzt und verbraucht 80% der bereitgestellten Energie. Der größte Teil des Gehirns, also Stammhirn und Mittelhirn mit allen unbewussten Prozessen, kommt mit den restlichen 20% aus. Um das Gesamtsystem vor zu hohem Energieverbrauch zu schützen oder wenn es um die Veränderung von Mustern geht, entsteht Blockade. Und gerade dann suchen Menschen häufig eine kleine Insel, auf der sie sich sicher fühlen.
2. Widerstand kann sich gegen das Ziel der Veränderung richten. Wozu sollte es denn gut sein, die Zähne mit der anderen Hand zu putzen? Wozu brauchen wir den erneuten Change und die andere Software? Hier geht es um die Frage, ob die kommunizierten Ziele der Maßnahmen passend sind. Triggern sie auch emotionale Bilder? Die Gehirnforschung bestätigt, dass das Training motorischer Abläufe mit der anderen Hand die Qualität der Koordinationsfähigkeit und Kreativität

– bis ins hohe Alter – verbessert. Malen Sie sich dazu vor Ihrem geistigen Auge das Bild Ihres Selbst im hohen Alter, immer noch kreativ und beweglich in Körper und Geist ... Lohnt es sich, dafür heute Energie einzusetzen?

3. Nun, das Ziel ist sehr erstrebenswert, aber mit der anderen Hand Zähne putzen? Und das soll reichen? Der Weg zum Ziel der Veränderung wird infrage gestellt, er kann als unpassend oder unklar erscheinen. Und natürlich sind wir uns einig, dass Datensicherheit oberstes Gebot ist. Keiner von uns will in die Hände von Erpressern fallen, die Systeme blockieren und sie nur gegen Lösegeldzahlung wieder frei geben. Aber mit genau dieser Software soll das verhindert werden??
4. Glaubt man der Person, die die Einführung der neuen Software vorantreibt? Genieße ich Ihr Vertrauen, wenn ich behaupte, dass Sie mit einfachen Mitteln Ihre Koordinationsfähigkeit und Kreativität – bis ins hohe Alter – verbessern können? Oder brauchen Sie einen zusätzlichen Beweis meiner Kompetenz?
5. Und schließlich: Diese neue Software auszuprobieren, scheint wirklich sehr schwierig zu sein. Schon mit der vorherigen Version hat es Monate gedauert, bis man sie fehlerfrei nutzen konnte. Und schon wieder Kollegen um Hilfe bitten müssen, schrecklich, die halten einen ja für dumm. Und das alles alleine im Homeoffice.

Was genau können Sie also tun, wenn Sie mit Widerstand konfrontiert sind?

Das erste ist, den Selbstschutz der Betroffenen zu akzeptieren, und manche Personen brauchen für sich mehr Schutz als andere. Darüber hinaus könnten Sie herausfinden, ob es Ihnen gelungen ist, das Ziel dieser Veränderung auch emotional wirksam zu formulieren. Ist auch der Weg zum Ziel wirklich klar? Sollten Sie in Ihre Glaubwürdigkeit investieren? Und welche Unterstützung können Sie vorsehen? Mitunter ist es am besten, die Betroffenen einzubeziehen, wenn es um die Klärung dieser Frage und damit Auflösung der Widerstände geht.

Was in aller Regel nicht funktioniert: gebetsmühlenartig immer wieder die eine Argumentationskette zu wiederholen, z.B. ständig über Risiken zu sprechen. Das greift zu kurz.

**Gerne beantworte ich auch Ihre Fragen.
Dr. Petra Bernatzeder, Diplom-Psychologin,
Coach, Expertin für mentale Stärke
www.upgrade-hr.com**

