

Veränderungen am Arbeitsplatz

«Anfangs weiss ich, was ich verliere – aber nicht, was ich gewinnen kann»

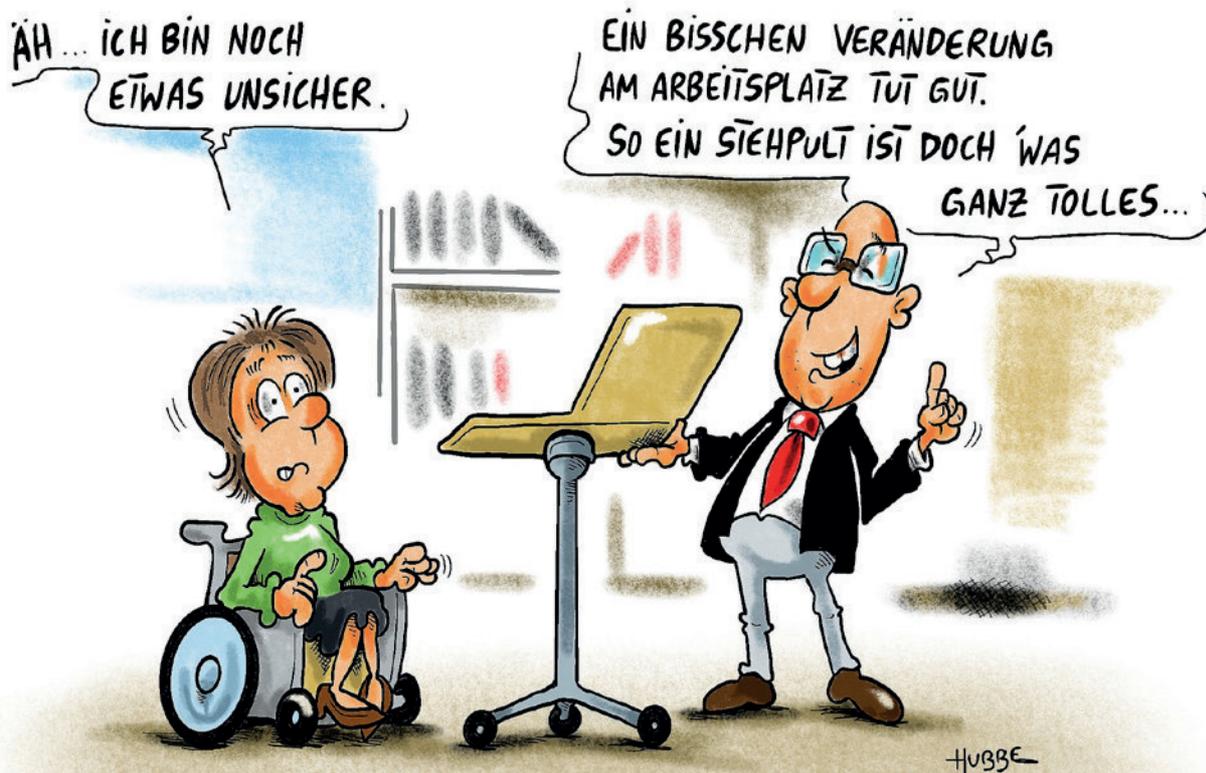
Barbara Müller, Verantwortliche Betriebliches Gesundheitsmanagement

Neuer Chef, neue Software, neue Strategie, neue Abläufe – die Arbeitswelt verändert sich ständig. Pro Infirmis macht hier keine Ausnahme. Doch Veränderungen am Arbeitsplatz können Mitarbeitende verunsichern. Vor allem wenn noch nicht klar ist, wohin die Entwicklung geht. Inside hat darüber mit dem Arbeits- und Organisationspsychologen FSP Olivier Gross gesprochen. Als Coach, Supervisor und Organisationsberater bso unterstützt er Führungskräfte und Mitarbeitende in Veränderungsprozessen.

Veränderungen gehören zum Leben. Warum lösen sie bei vielen Mitarbeitenden Unsicherheit aus?

Alle Veränderungen lösen Emotionen aus. Auch Trauer, denn ich verabschiede mich von Bestehendem. Entscheide ich selber, stehen jedoch positive

Gefühle im Vordergrund. Am Arbeitsplatz sind Veränderungen fremdgesteuert und lösen zuerst meist negative Emotionen aus: Schock, Verneinung, Widerstand. Unsicherheit entsteht, weil ich anfangs erst weiss, was ich verliere – aber nicht, was ich gewinnen kann.



Mehr zum Umgang mit Veränderungen

Im Kurs «Vivre le changement» unter der Leitung von Olivier Gross lernen die Teilnehmenden wie Veränderungsprozesse ablaufen und gelingen können. Sie reflektieren ihre persönliche Situation und entwickeln Strategien zum Umgang mit Veränderungen und Unsicherheit. Der Kurs wird im Frühling 2021 im internen Weiterbildungsprogramm für die Romandie und das Tessin angeboten.

Wie geht man als Mitarbeitende am besten mit dieser Unsicherheit um?

Zuerst ist wichtig, seine Emotionen wahrzunehmen, zu akzeptieren und zu reflektieren. Man sollte versuchen, nicht lange in der Schockphase zu bleiben, sondern sich zu erinnern, wie man in der Vergangenheit Veränderungen bewältigt hat. So kann man wieder ins Handeln kommen und seine persönliche Zukunft in kleinen Schritten gestalten. Hilfreich dazu sind eine realistische Grundhaltung, Optimismus und Lösungsorientierung. Wenn nötig, sollte man sich Unterstützung suchen, z.B. bei dem oder der Vorgesetzten oder bei einer Fachperson.

Was kann man tun, wenn noch gar nicht klar ist, was sich genau verändern wird?

In einer solchen Situation ist es zentral, dass ich meine Energie dorthin verlege, wo ich etwas beeinflussen kann. Ich kann zum Beispiel mit der Vorgesetzten sprechen und ihr Fragen stellen. Ich kann überlegen, was mir Freude macht (z.B. Hobbies, Familie, Weiterbildung) und dort Zeit investieren. Vielleicht möchte ich den Zeitpunkt auch für eine Standortbestimmung nutzen.

Wie sollen Mitarbeitende reagieren, wenn sie den Sinn einer Veränderung nicht verstehen?

Oft fassen Mitarbeitende Veränderungen als Kritik an ihrer bisherigen Arbeitsweise auf. Die Unternehmensführung geht hingegen von einer übergeordneten Vision oder Risikoanalyse aus. Deshalb sollten Mitarbeitende auf jeden Fall den Sinn und Zweck erfragen. Verspürt man persönliche Widerstände, sollte man sie genau analysieren: Fühlt man sich verletzt in seinen Wertvorstellungen? Was bedeutet das für die weitere Zusammenarbeit? Was braucht es, damit sie möglich wird?

Worauf müssen Vorgesetzte achten, damit Veränderungsprozesse positiv ablaufen?

Vorgesetzte müssen anerkennen, dass Mitarbeitende verunsichert sind oder sich verletzt fühlen. Es ist wichtig, solche Gefühle anzusprechen und den persönlichen Kontakt zu halten. Das kann schwierig sein, denn Vorgesetzte sind selber betroffen und haben möglicherweise ähnliche Gefühle. In diesem Fall sollten sie in ihrer persönlichen Auseinandersetzung einen Schritt voraus sein. Sonst gilt: Offen und direkt über die Ziele und sämtliche Veränderungen informieren – und das immer wieder. Wertvoll ist es auch, die Ideen der Mitarbeitenden aufzunehmen, um die Herausforderung gemeinsam zu meistern. So kommt man auch als Team wieder ins Handeln. ●