

Bedürfnisse in Veränderungsprozessen

Auszug aus dem Buch 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten'; Marti (2020)

Nachfolgend steht eine Übersicht über die menschlichen Bedürfnisse in Veränderungsprozessen:

- *Transparenz, Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit.* Durch Transparenz und Vorhersehbarkeit können Menschen eher eigene Bewältigungsstrategien entwickeln, positive Aspekte erkennen und sich auf die Veränderungen besser einstellen. Gefühl von Kontrollverlust bei unvorhersehbaren und unklaren Entwicklungen. Ängste bzgl. Arbeitsplatz und negativen Folgen.
- *Vertrauen* gegenüber den Vorgesetzten und der Unternehmensführung. Rückhalt und Verbindlichkeit.
- *Stabilität und Halt:* Regelmässige Meetings, zuverlässige und haltgebende Führungsbeziehungen. Präsenz und Verfügbarkeit des Vorgesetzten.
- *Selbstvertrauen:* Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Zuversicht, den Anforderungen gewachsen zu sein.
- *Zeit* haben, sich auf die Veränderungen einzustellen.
- Wertvolles und Liebgewonnenes angemessen *verabschieden* können.
- *Austausch und Zugehörigkeit:* Kontakt und Austausch im Team und mit Vorgesetzten. Zeit für unstrukturierten Austausch und Dialog.
- *Aufmerksamkeit:* mit den eigenen Anliegen, Bedenken und Ängsten gesehen und gehört werden.
- *Gerechtigkeit & Fairness:* wahrgenommene Gerechtigkeit / Fairness bezüglich:
 - *Ergebnisse:* Im Vergleich mit anderen Personen.
 - *Vorgehen:* Klarheit über die Kriterien und Prozeduren, welche zum Ergebnis führen; Gelegenheit haben, Bedenken und Skepsis anbringen zu können, auch wenn die Entscheide schon gefällt sind.
 - *Rechtzeitigkeit:* Unangenehme Entscheidungen frühzeitig ankündigen.
 - *Information:* Ehrliche und adäquate Erklärungen für die jeweiligen Entscheide erhalten; v.a. bei negativen Informationen / Bad News. Keine Scheinargumente.
- *Respekt und Wertschätzung:*
 - Korrektes Verhalten gegenüber Betroffenen; ernst genommen werden.
 - Gerecht werden: meinen Fähigkeiten und Erfahrungen gerecht werden.
 - Würdevoller Umgang mit 'Verlierern' (Survivor-Syndrom).
- *Freiwilligkeit:* Entscheidungsmöglichkeiten haben. Zustimmung.
- *Wahrnehmung der Zielklarheit:* Wissen wollen, was angesagt ist und wohin es geht.
- *Wahrnehmung von Sinn und Notwendigkeit:* Verstehen von Warum, Wozu, Sinn (v.a. bei unerwarteten und negativen Veränderungen). Verstehen der Zusammenhänge. Erkennen, dass die Veränderung in eine positive, wertvolle Richtung geht. Ist die Voraussetzung für Identifikation und Unterstützung.
- Sich an den Veränderungen *aktiv beteiligen* können; mitgestalten, mitbeeinflussen. Die Meinung sagen können. Einen Beitrag leisten können.
- *Wahrnehmung des Nutzens:* Persönlichen Nutzen erkennen können.

Die Berücksichtigung dieser zentralen Bedürfnisse hat entscheidenden Einfluss auf die emotionale Befindlichkeit und das Verhalten der Betroffenen. Wirkungsvolles Gestalten von Veränderungsprozessen hat diese Bedürfnisse gut im Blick.