



# CHANGE- HANDELN IN DER UNSICHERHEIT

M.SC. PSYCH. DÖRTHE DEHE

SEMINARREIHE  
„KOMMUNIKATION &  
KONFLIKT“



- Was ist Veränderung?
- Handeln unter Unsicherheit & Risiko
- Psychologische Hintergründe
- Das Gehirn in der Stresssituation
- Evolutionärwissenschaftliche Perspektive
- Bindungspsychologische Perspektive
- Widerstand gegen Veränderung
- Unterscheide passiven von aktivem Widerstand
- Ein salutogenetischer Blick — Was hält Menschen in Veränderungssituationen gesund?
- Kommunikationstipps

**DÖRTHE DEHE**  
**M. SC. PSYCHOLOGIE**

DIPL. RECHTSPFLGERIN (FH)

COACH & MEDIATORIN  
(FREIE UNIVERSITÄT BERLIN)

STRESSMANAGEMENT-TRAINERIN (HOCHSCHULE POTSDAM)

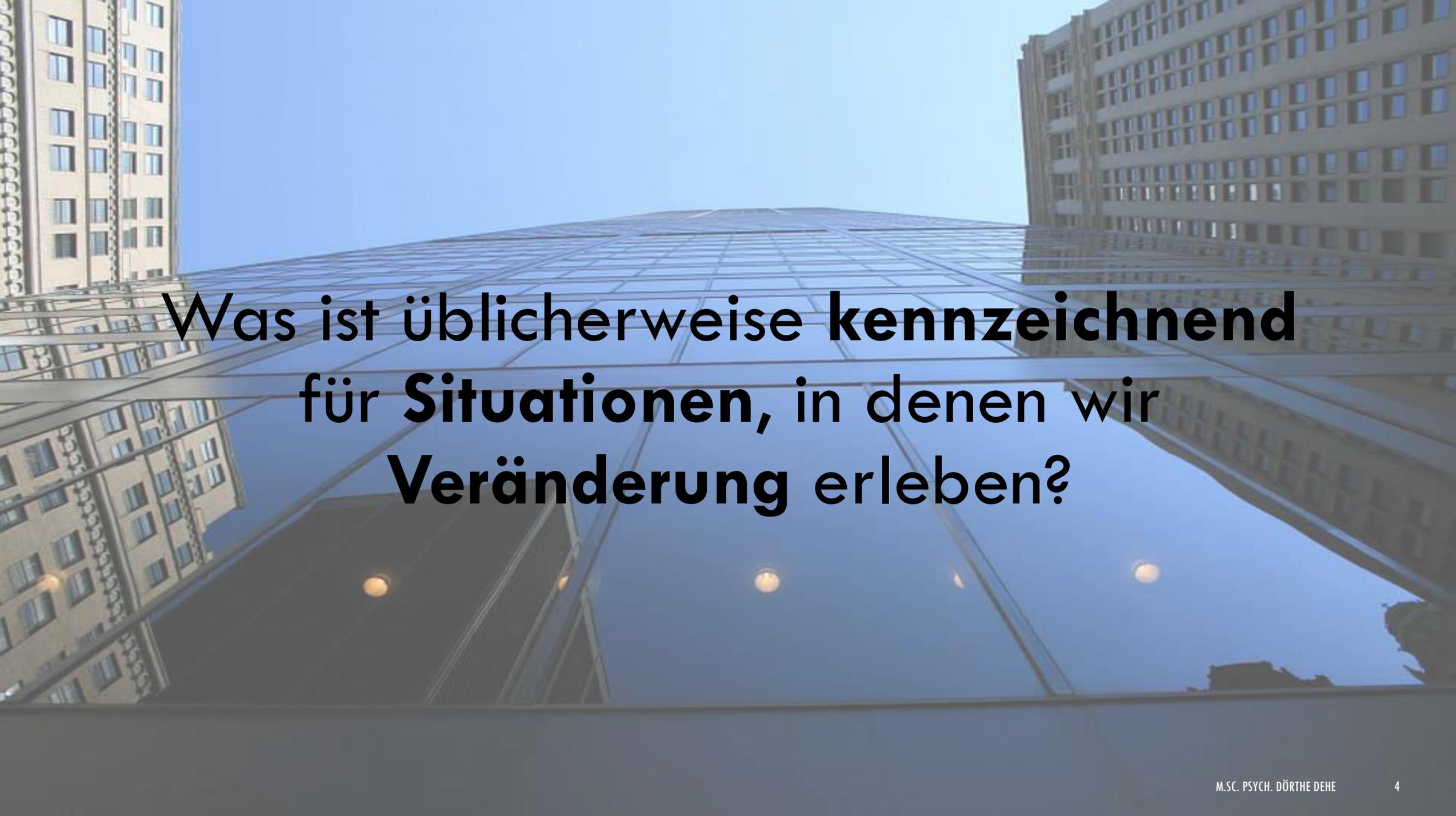
TRAINERIN FÜR PMR  
(HOCHSCHULE POTSDAM)

COACHING | TRAINING | MEDIATION

info@doerthedehe.de | www.doerthedehe.de



**WAS BEDEUTET FÜR UNS MENSCHEN „VERÄNDERUNG“?**



Was ist üblicherweise **kennzeichnend**  
für **Situationen**, in denen wir  
**Veränderung** erleben?

## Emotionen

Wie fühlen Sie sich in solchen Situationen?

## Kognitionen

Was denken Sie in solchen Situationen?

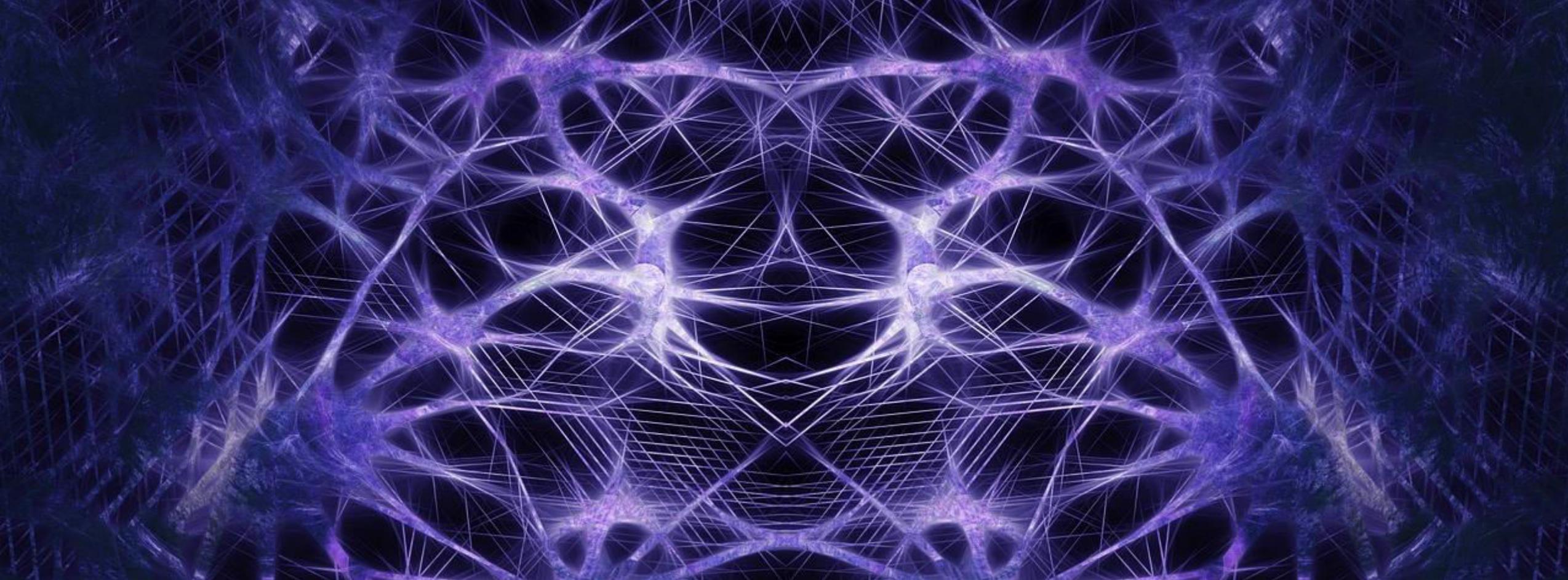
## Verhalten

Wie verhalten Sie sich in solchen Situationen?

## Körperliche Reaktionen

Wie reagiert Ihr Körper in solchen Situationen?

# HANDELN UNTER UNSICHERHEIT & RISIKO



# PSYCHOLOGISCHE HINTERGRÜNDE

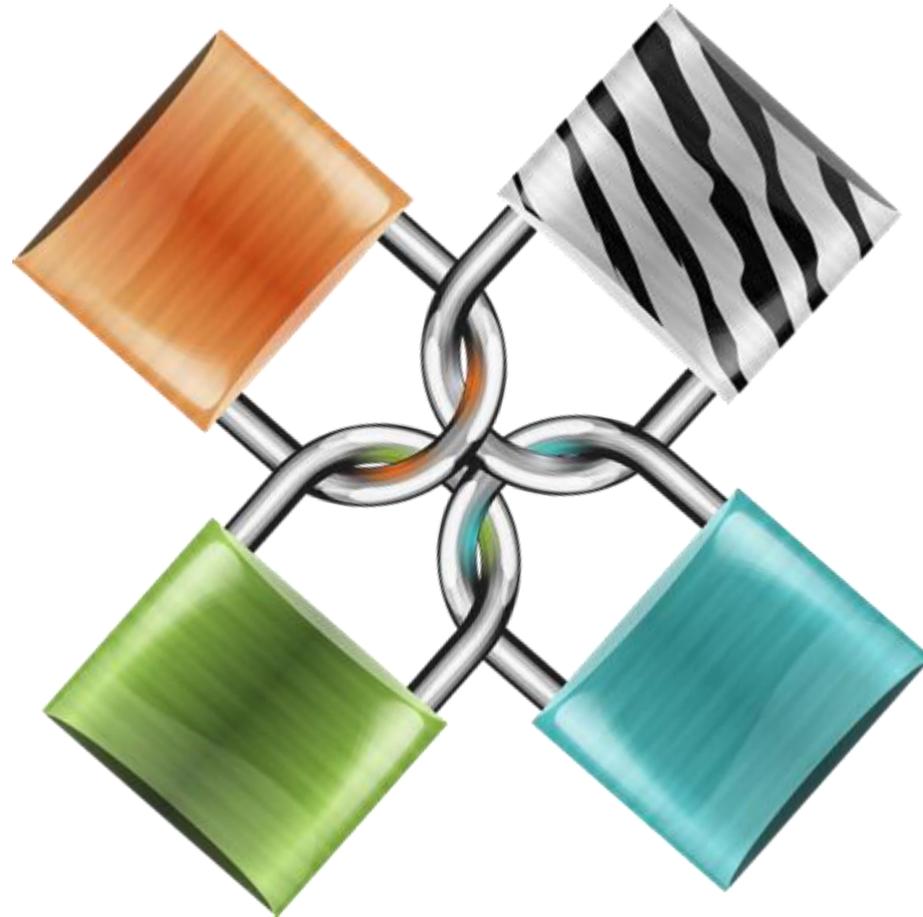
Der Mensch ist ein **Gewohnheitstier**...

...denn ohne  
Gewohnheiten wäre er  
heillos **überfordert!**



SICHERHEIT

BINDUNG



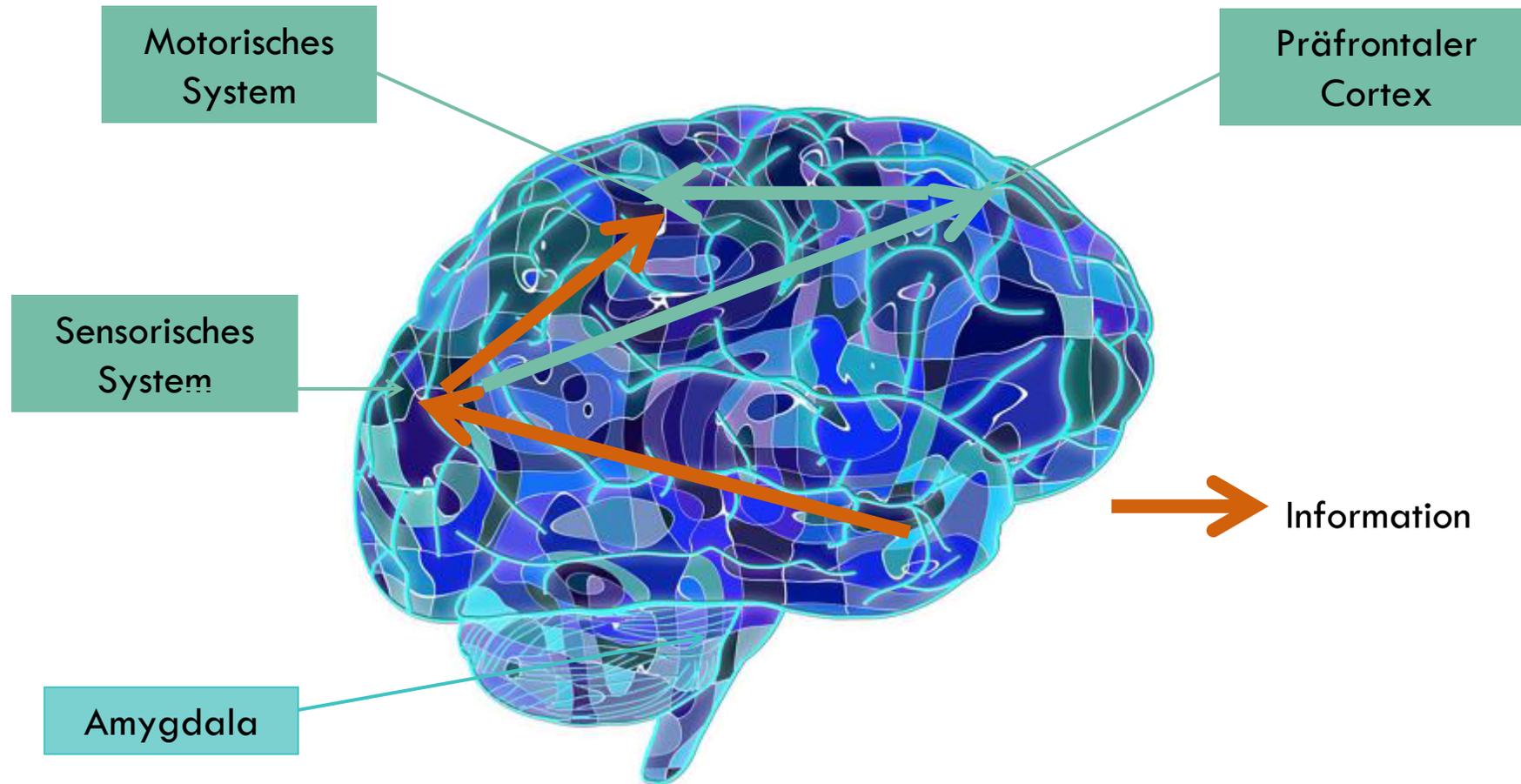
STABILITÄT

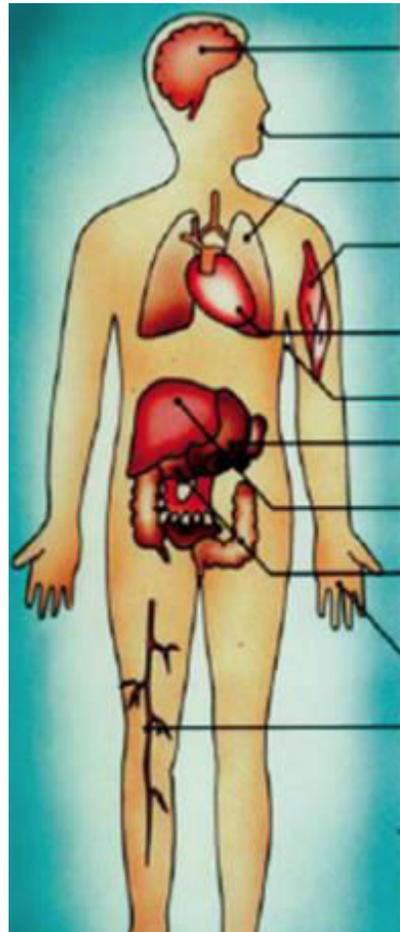
# WAS PASSIERT IN UNSEREM GEHIRN, WENN WIR MIT VERÄNDERUNGEN KONFRONTIERT WERDEN?



**Angst, Schmerz, Stress** werden ausgelöst.

# Das Gehirn in der Stresssituation





**Aktivierung und Durchblutung des Gehirns**

**Reduzierter Speichelfluss, trockener Mund**

**Erweiterung der Bronchien, Atembeschleunigung**

**Erhöhte Muskelspannung, verbesserte Reflexe**

**Erhöhter Blutdruck, schnellerer Herzschlag**

**Schwitzen**

**Energiebereitstellung (Blutzucker, Fette)**

**Hemmung der Verdauungstätigkeit  
und der Energiespeicherung**

**Kalte Hände und Füße**

**Erhöhte Gerinnungsfähigkeit des Blutes**

**Libidohemmung**

**Kurzfristig erhöhte, langfristig verminderte  
Schmerztoleranz**

# STRESSREAKTIONEN DES KÖRPERS

QUELLE: KALUZA, 2007



**EVOLUTIONÄR-  
WISSENSCHAFT-  
LICHE  
PERSPEKTIVE**

Alles, was neu ist, bedroht  
möglicherweise unser  
Überleben.



**BINDUNGS-  
PSYCHO-  
LOGISCHE  
PERSPEKTIVE**

Veränderung heißt  
Trennung, Loslassen.  
Dabei ist Anklammern  
unsere Natur.

# WELCHE ROLLE SPIELT DIE PERSÖNLICHKEIT EINES MENSCHEN IN VERÄNDERUNGSSITUATIONEN?





# WIDERSTAND GEGEN VERÄNDERUNG

VORGESCHOBENE  
GRÜNDE

SYMPTOME

URSACHEN



# BEDEUTUNG VON EMOTIONEN

Abstellen?

Unmöglich!



Ignorieren?

Nicht ratsam!

# UNTERSCHIED PASSIVEN VON AKTIVEM WIDERSTAND

## Aktiv

## Passiv

### *Individuum*

Häufiger Widerspruch

Negativsicht

Kritik

Aufregung und Beschwerden

Sturer Formalismus

Ausreden

Arbeiten werden nicht erledigt

### *Gruppe*

MA greifen sich persönlich an

Sündenbocksuche

Cliquenbildung

Machtspiele

Gerüchte

### *Individuum*

Abwesenheit vom Arbeitsplatz

Lustlosigkeit

Müdigkeit

Unaufmerksamkeit

Ratlosigkeit

Dienst nach Vorschrift

Kein Engagement

Labilität und Rückzug

### *Gruppe*

Angespanntes Klima

Entscheidungsunfähigkeit

Hoher Krankenstand

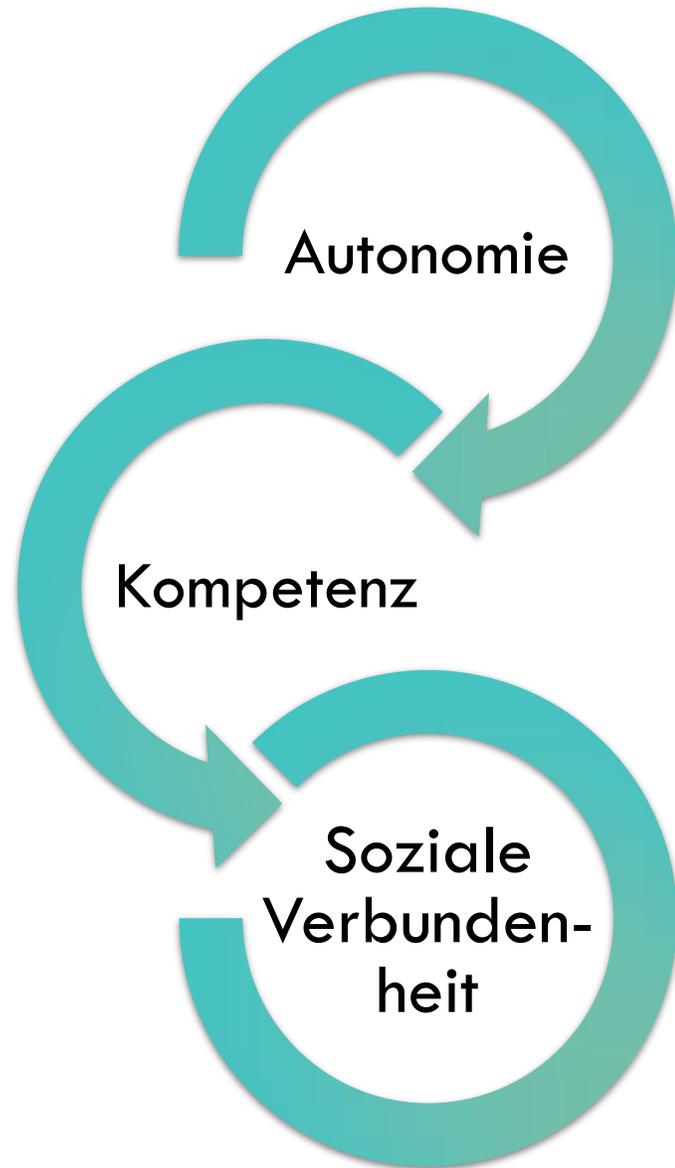
Hohe Fluktuation

Debatten über Unwichtiges

Mangelnde Kooperation



# EIN SALUTOGENETISCHER BLICK — WAS HÄLT MENSCHEN IN VERÄNDERUNGSSITUATIONEN GESUND?



# SELBSTBESTIMMUNGS- THEORIE

(DECI & RYAN, 1985 U.A.)

**Anfänglich so viel wie möglich in alle Richtungen.**

**Danach Einzelgespräche.**

**Wenn möglich: ZDF (Zahlen, Daten, Fakten).**

**Erfolge (auch kleine) feiern und gute Leistungen öffentlich machen.**

**Team so schnell wie möglich durch das Tal der Tränen führen.**

**Vermeide Negativkommunikation.**

**Erkenne Erblasten.**

**Erkenne Deine eigenen Emotionen.**

**Sei respektvoll.**

**Beachte Grundsätze der Fairness.**

**Schaffe Lernlandschaften.**



## **KOMMUNIKATION— DAS WERKZEUG**

Kurze Sätze

Para-  
phrasieren

Vorsicht mit  
Beispielen

Vor-  
strukturieren

Fachbegriffe,  
nur wenn sie  
vertraut sind,  
dann aber  
unbedingt!

**WAS IST GÜNSTIGE  
KOMMUNIKATION?**



EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT TOLERIERT FEHLER.

SIE VERSTEHT, DASS NIEMAND PERFEKT IST.

SIE SCHAFFT DADURCH RAUM FÜR MÖGLICHE ENTFALTUNG.



**Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die  
Menschen zusammen, um Holz zu sammeln,  
Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen,  
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen,  
weiten Meer.**

**(Antoine de Saint-Exupéry)**

A scenic landscape featuring a calm, clear blue lake that perfectly reflects the sky and the surrounding rugged mountains. The mountains are dark and rocky, with some patches of green and brown vegetation. The sky is a bright blue with scattered white clouds. The water's surface is still, creating a mirror-like effect. The overall atmosphere is peaceful and serene.

**VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!**

# QUELLENANGABEN

Borkenau, P. & Ostendorf, F. (2008). *NEO-Fünf-Faktoren Inventar nach Costa und McCrae (NEO-FFI)*. Manual (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York.

Lutz, B. (2011). *Die Sprache im Change Management*. Organisationsentwicklung, Nr. 4, S. 65.

Fischer, R., Müller, A. & Beck, D. (Hsrg.); 2008, *Veränderungen in Organisationen – Stand und Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.

Traut-Mattausch, E. & Frey, D. (2011). Kommunikation. In D. Frey & H.-W. Bierhoff. *Sozialpsychologie – Interaktion und Gruppe*. Göttingen: Hogrefe.

Bilder: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)