



Knack den Change Code

Teil 1: Ein Plädoyer für Change

In dieser vierteiligen Serie geht es um Veränderungen im beruflichen Bereich, in Unternehmen, mit denen wir derzeit ständig konfrontiert werden. Oft betrachten wir Change als ungünstig und verweigern uns. Mein Anliegen ist es, Ihnen einen Weg, weg vom Change-Geplagten hin zum kreativen Gestalter, aufzuzeigen.

von Susanne Nickel

Der erste Teil dieser Serie befasst sich mit den gängigen Situationen und Reaktionen bei Veränderungen, die der von mir entwickelte Change-Code abbildet. Wie wir reagieren, hängt sehr stark von persönlichen Faktoren ab. Am Ende geht es darum, von einer negativen Haltung in eine positive Ausrichtung zu gelangen, so dass wir bei Veränderungen eine positive Bilanz ziehen können. Denn: Dem Change ist es egal, ob wir ihn mögen oder nicht.

Das Modell: Der Change-Code

Mein Change-Code ist ein einfaches, logisches Modell, welches aus zwei Zeichen und deren unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten besteht. Er besteht aus einfachen Plus und Minus-Zeichen und den sich daraus ergebenden vier Kombinationen, die sich je nach Situation und Reaktion beliebig fortsetzen können (s. Grafik auf S. 15).

Den linken Rand, die linke Seite des Quadrats bildet die vorhandene Situation, die Ausgangssituation, die wir vorfinden oder die uns betrifft und die jeweils negativ oder positiv sein kann. Das erkennen Sie am Plus oder Minus. Wir blicken

quasi mit der Lupe auf eine Episode oder Situation im Leben und legen hierauf den Fokus in der Betrachtung. Das können längere oder kürzere Zeitspannen sein, in denen sich unterschiedliche positive oder negative Episoden ereignen. Eine negative und mittlerweile auch längere Situation, mit der wir umgehen müssen, ist zum Beispiel die Corona-Krise und die damit verbundene Kurzarbeit oder der Jobverlust.

Unser Umgang mit diesen Ausgangssituationen kreiert eine neue Situation, unsere Zukunftssituation. Im Modell sehen Sie das am unteren Rand des Quadrats eingezeichnet. Ausgangssituation und Zukunftssitua-



Foto: © blackdiamond67 - stock.adobe.com

tion bilden das Framing des Codes. Darum geht es, darin bewegen wir uns.

Geknackt haben Sie den Code zu Ihren Gunsten, wenn am Ende ein Plus steht. Also wenn es gut für Sie ausgeht. Ziel ist es immer, egal wie viele Zeichen Ihr Code hat, ein Plus am Ende zu erreichen und die Minusphasen zu verkürzen.

Die Kombinationsmöglichkeiten des Codes

Insgesamt gibt es vier Kombinationsmöglichkeiten. Schauen wir uns das Ganze genauer an:



Plus-Minus: Es geht uns im weitesten Sinne gut, wir sind also im Plus und dann passiert der Change zum Negativen. Das beste Beispiel hierzu ist die Corona-Pandemie. März 2020. Mein Auftragsbuch war mit einem Schlag leer. Wir kippen vom Plus ins Minus. Das Resultat ist eine negative Zukunftssituation, die wir „handeln“ müssen, leider eine längere Situation, als uns lieb ist. Es geht uns schlecht in der Konsequenz. Kurzarbeit, Kündigungen, Fusionen, Restrukturierungen bringen negative Emotionen mit sich.



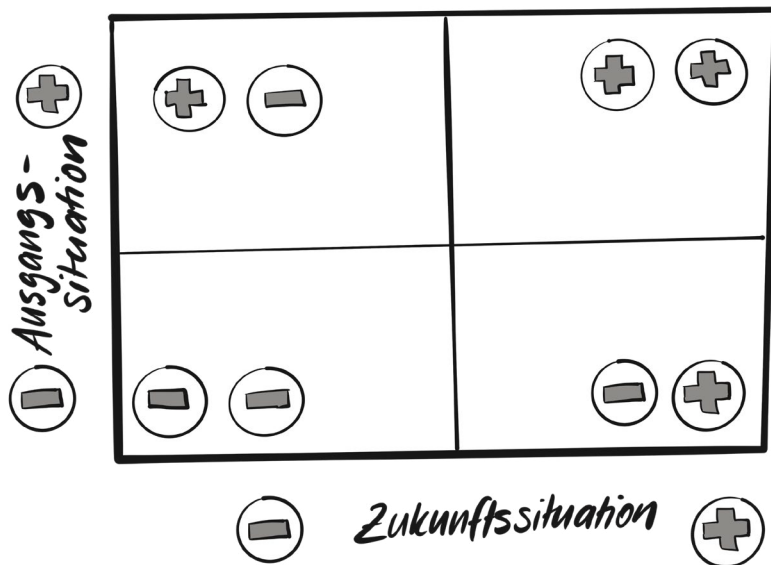
Minus-Minus: Hier wird aus einer negativen Ausgangssituation, wie oben beschrieben im Rahmen der Corona-Pandemie, eine weitere negative Zukunftssituation kreiert. Die Krise ist eingeschlagen, es geht uns schlecht, weitere negative Ereignisse folgen. Minus folgt

Minus. Negative Reize bringen in diesem Szenario weitere negative Reaktionen bei uns persönlich hervor. Wenn das passiert, können wir das verteufeln oder darüber jammern und in der Situation, im Widerstand verharren.

Eine negative Situation kann auch ein Job sein, der Ihnen nicht unbedingt Spaß macht, aber anstatt sich zu verändern, reagieren Sie negativ, schimpfen jeden Tag über die oder den Vorgesetzte/n oder die Kunden und verharren dennoch change-unwillig auf Ihrem Arbeitsplatz.



Minus-Plus: Hier kommt der Knackpunkt: Sie können in einer schwierigen, negativen Situation (Minus) auch positiv reagieren (Plus). Sie können das Blatt wenden und die Herausforderungen, den Change, erfolgreich meistern. Sie können sich pro-aktiv aus einer negativen Episode zu Ihrem Besten verändern oder auf Veränderungen von außen positiv reagieren. Sie können etwas Gutes aus einer negativen Situation machen und Einfluss nehmen, sodass am Ende ein Plus steht. Dann wird es leichter für Sie und das Negative verliert seine Schwere. Eine Minus-Plus Kombination entsteht. In Teil 2 bis 4 dieser Serie zeige ich Ihnen, wie Sie den Code knacken können.



Grafik: © Sandra Schulze

Steht ein Wandel an, dann gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Change-Code einzusetzen.



Plus-Plus: Dann gibt es noch die Kür: Auf weitgehend positive Situationen folgen positive Reize, und

sie streben weitere positive Reaktionen und Entwicklungen an. Ihnen geht es gut, Sie sind erfolgreich, und dennoch wollen Sie sich weiterentwickeln. Es gibt hier keinen negativen Reiz von außen. Es gibt keine Veranlassung, sich zu verändern. Dennoch streben Sie pro-aktiv eine Weiterentwicklung, eine Veränderung an. Sie können es sich schon denken: Das ist der höchste Reifegrad, das Plus-Plus. Das gilt genauso für Unternehmen, denen es gut geht und die dennoch bestrebt sind, nicht stehen zu bleiben, sondern sich weiter zu entwickeln.

Alles eine Frage der Perspektive?

Ob und wie sehr uns Veränderungen positiv oder negativ treffen und was diese mit uns machen, ist alles eine Frage unserer Wahrnehmung und Bedürfnisse sowie der Perspektive, aus welcher wir darauf schauen. Es gibt Menschen, auf die prasselt etwas Negatives ein und sie packen es gut, können sich schnell wieder positiv ausrichten. Sie kommen vom Minus relativ zügig wieder ins Plus. Andere hingegen scheinen daran zu zerbrechen. Jemand fällt durchs Examen und wiederholt es unversehrt und einem anderen geht das bis ans Lebensende als persönliches Scheitern nach, er fällt damit von einem Minus ins weitere Minus und findet keinen Weg heraus.

Ein Top Manager, der bei einem Unternehmen in Dubai arbeitete, kam im November zu mir ins Business Coaching nach München. Er war auf dem Weg, in die Geschäftsleitung aufzusteigen und wollte seine Management-Skills und Strategien reflektieren. Wir hatten das klassische November-Wetter, das viele Menschen in den Urlaub in die Sonne zieht: Nieselregen, Schauer und Platzregen im Wechsel. „So ein Mistwetter, hörte ich die Leute in der U-Bahn sagen. Wenn doch nur mal wieder ein paar Sonnenstrahlen durchkämen.“ Mein Klient kam bestgelaunt ins Coaching und sagte: „Frau Nickel endlich, endlich einmal

wieder Regen. Ich habe ihn so vermisst. Ich kann die Sonne einfach nicht mehr sehen.“

Veränderte regnerische Wetterbedingungen als negative Ausgangssituation können zu großer Jammerei und Unlust führen, also zu einer negativen Zukunftssituation oder auch dazu, den gegebenen Rahmen zu akzeptieren und zu nutzen und das Beste daraus zu machen. Damit kreieren wir eine positive Zukunftssituation. Letzteres führt weg davon, sich als Opfer des Wetters zu sehen und hin zum Gestalter der konkreten Situation. Wir können das Wetter nicht ändern, jedoch unseren Umgang damit und unsere Haltung dazu schon. Bei Change ist es ähnlich: Dass Veränderungen vorhanden sind, können wir nicht beeinflussen, jedoch unsere Haltung und Reaktion darauf schon. Wenn es uns gelingt, wieder mehr Eigenmacht aufzubauen, fühlen wir uns stärker und besser. Die Frage ist, wie schaffen wir es, die kraftvolle Haltung des Gestalters anzunehmen um vom Minus ins Plus zu gelangen? Dazu benötigen wir eine wichtige Kompetenz: Flexibilität. Genau das fällt uns schwer, wenn wir von Unsicherheiten und vielen Veränderungen heimgesucht werden. Oft erstarren wir und kleben am Alten, Gewohnten, wenn auch Negativen fest, anstatt flexibel zu reagieren und auch einmal die Perspektive zu wechseln. Auch die sechs Blinden, die einen Elefanten untersuchen sollen, hängen an der persönlichen eigenen Wahrnehmung fest.

Sechs blinde Männer untersuchen einen Elefanten, um das Tier zu begreifen. Jeder der Blinden steht an einem anderen Körperteil des Elefanten: Einer betastet den Rüssel, der andere einen Stoßzahn, der nächste ein Ohr, ein anderer ein Bein, einer den Bauch und der sechste den Schwanz. Dann werden Schlussfolgerungen der Untersuchungen gezogen: Derjenige, der den Rüssel betastet hat, erklärt: „Ganz klar: Beim Elefanten handelt es sich um eine Schlange.“ Derjenige, der den Stoßzahn untersucht hat, erwidert: „Nein, ein Elefant ist wie ein Speer.“ Die anderen sind vollkommen anderer Meinung, ein Elefant sei vielmehr wie ein Luftfächer, behauptete der Blinde am Ohr. Der nächste,

der die Beine betastet hat, sagt, nein, ein Elefant sei wie ein Baumstamm. Der Blinde am Bauch erwidert: „Ganz und gar nicht, es handelt sich bei diesem Tier eindeutig um eine Mauer“, und der letzte am Schwanz hat ein Seil ertastet.

Je nachdem, wo die beteiligten Personen gerade gestanden haben, werden andere Schlüsse über das Aussehen des Elefanten gezogen und darauf beharrt. Jeder der Blinden beruft sich bei seiner Analyse und Beschreibung des Elefanten auf seine eigene, persönliche Erfahrung und Wahrnehmung. Ganz schnell bricht eine angeregte Diskussion darüber aus, wer denn nun wirklich Recht hat und wie das Tier in Wirklichkeit aussieht, die geschwind im Streit endet. Das Beharren auf die Positionen macht keine Veränderung zum Guten möglich.

Jeder hat Recht mit seinem Denken und Fühlen

Wir denken, dass das was wir wahrnehmen Wirklichkeit ist. Ja, es ist Wirklichkeit doch unsere ganz persönliche. Wir glauben, was wir wahrnehmen. Das Problem ist jedoch: Je mehr Sie glauben, desto weniger hinterfragen Sie! Das nennt man auch Selection Bias. Jeder nimmt Dinge aus seiner Perspektive wahr und glaubt, das sei die (einzige) Wahrheit. Die Geschichte zeigt auch einen ganz interessanten Aspekt zwischenmenschlicher Reaktionen. Meistens geht es doch bei unseren Streitigkeiten – egal ob in der Beziehung, im Job oder mit Kunden – darum, wer eigentlich Recht hat. Das Ergebnis liegt nahe: Jeder hat recht und zwar mit seiner eigenen Perspektive und seiner eigenen Denke und seinen Gefühlen auf die Dinge. Wenn wir dieses Prinzip anerkennen, fällt es uns leichter, andere Reaktionen zu respektieren.

Gefilterte Wahrnehmung

Der Konstruktivismus zeigt uns, dass es keine allgemein gültige Wahrheit gibt. Jeder konstruiert seine Wahrheit aus seiner Perspektive und Erfahrung. Wenn Sie ein neues Auto einer bestimmten Marke kaufen, fahren plötzlich nur noch solche Wagen herum. Kennen Sie das? Das nenne ich „gefilterte Wahrnehmung“.



Frank, ein Teilnehmer im Führungskräfteprogramm, erzählte mir, dass er oft bei seinen Kollegen aneckt, und er wollte diesem Verhalten im Rahmen seiner Kommunikations- und Soft Skills auf den Grund gehen. Er fand heraus, dass er bei den anderen immer davon ausging, dass alle ticken wie er selbst. Seine etwas eingengte Perspektive und Annahme war, dass alle anderen ähnliche Bedürfnisse und Interessen haben, was oft zu Konflikten führte. In der Reflexion lernte er, eine andere Perspektive zuzulassen und „in den Schuhen der anderen zu gehen“. Das ist dann, wenn jemand anders tickt als man selbst, gerade nicht so einfach. Für Frank brachte das einen enormen Entwicklungsschub. Er „übte“ es zuhause mit seiner Freundin und es gelang ihm, auch seine Beziehung zu verbessern. Seine Partnerin tickte nämlich, was keine Seltenheit ist, komplett anders als er selbst und hatte daher natürlich auch andere Bedürfnisse. Hier eine gewisse Flexibilität zu erreichen und die Möglichkeit zu haben, die Perspektive zu wechseln, ist sehr hilfreich für jegliche Beziehungen.

Wir sind großartige Meister im Abwehren von allem, was nicht in unsere Wahrheit und unser Weltbild passt. Wenn wir Change nicht wollen, sind wir dagegen. Wenn wir gute Erfahrungen mit

Veränderungen gemacht haben, sind wir vielleicht offener. Wenn wir sehr gute Erfahrungen mit Veränderungen gemacht haben, können wir es unter Umständen kaum erwarten, bis sich wieder etwas verändert. Im Coaching habe ich sehr viele unterschiedliche Klienten. Was für den einen an Wandel gut machbar ist, bringt jemand anderen an seine absolute Grenze.

Persönliche Bewertung

Im Prinzip kommt es bei Veränderungen immer auf Ihre Bewertung der Ereignisse, Ihrer Situation an. Ihre inneren Bewertungsprozesse entscheiden darüber, ob eine äußere Situation, ein äußeres Ereignis zu einer negativen Reaktion und Stress bei Ihnen führt.

Der amerikanische Psychologe Richard Lazarus hat drei Kategorien gebildet, wie Ereignisse sich auswirken. Es kann sein, dass das Ereignis a) für Sie nicht relevant ist oder es ist b) relevant, aber positiv für Sie, oder es ist c) relevant und bedrohlich. Unsere Bewertungen der Ereignisse erfolgen auf der Grundlage von unseren Lebenserfahrungen und abhängig von unserem Temperament, wobei auch die persönliche Befindlichkeit eine Rolle spielen kann. In sehr angespannten Zeiten erleben wir Dinge bedrohlicher und negativer, als wenn wir in unserer Stärke

und relativ entspannt sind. Deswegen macht es absolut Sinn, die persönliche Verfassung zu stärken, wenn es um Veränderungen geht.

Wie Sie mit positiven oder negativen Situationen umgehen und aus welcher Perspektive und mit welcher Bewertung Sie Veränderungen wahrnehmen, obliegt alleine Ihnen selbst. Teilen Sie Veränderungen und die damit verbundenen Stressfaktoren im ersten Schritt in die verschiedenen Stufen nach Lazarus ein.

Wenn Sie bereit sind, Flexibilität zu trainieren, Ihre Wahrnehmung und Haltung zu hinterfragen, dann haben Sie schon viel gewonnen.

Ausblick

In Teil 2 dieser Serie blicken wir auf Situationen, wo wir gegen Change sind, obwohl Veränderungen günstig wären, weil wir zum Beispiel in einem ungünstigen Job feststecken und demotiviert sind. Teil 3 befasst sich mit dem, was wir alle zu gut kennen: Zu viel Change in Unternehmen. Wie schaffen wir es, eine gute Haltung einzunehmen, wenn ein Change den nächsten jagt? Teil 4 zeigt auf, welchen Herausforderungen sich Führungskräfte, die einerseits vom Wandel selbst betroffen sind und andererseits Change treiben sollen, konfrontiert sehen. ■



Neues Buch von Susanne Nickel

Das Buch „Knack den Change Code“ erscheint am 30. Mai 2022. Darin beschreibt Susanne Nickel, wie aus Widerstand gegen das Reizthema „Change“ echte Begeisterung für Veränderung wird. Sie zeigt, wie man sich von alten Mustern befreien, sein Leben aktiv selbst gestalten und die eigenen Potenziale heben kann.

Gerade dort, wo wir die meiste Zeit unseres Lebens verbringen, an unserem Arbeitsplatz, jagt ein Wandel den nächsten – und zwar nicht erst seit Corona. Das kann uns leicht überfordern und unsere Selbstwirksamkeit beeinträchtigen. In ihrem leicht lesbaren Ratgeber zeigt Susanne Nickel mit viel Humor und anhand eingängiger Geschichten wie es uns gelingt, Eigenverantwortung zu übernehmen und aktiv zu werden.