



Knack den Change Code

Teil 3: Zu viele Veränderungen am Arbeitsplatz

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**

Von zu viel Change am Arbeitsplatz können wir alle ein Lied singen. Oft erleben wir diese Veränderungen als negativ und befinden uns dadurch im Dauerstress oder sind schlichtweg demotiviert. Solche Veränderungen können im drastischen Sinne der Jobverlust sein, die Versetzung, Personalabbaumaßnahmen, Umstrukturierung oder gar

die Insolvenz des Unternehmens. Auch weniger einschlägige Ereignisse können zur Change-Fatigue führen: Neue Unternehmensstrategie, neue Teamaufstellung oder auch eine als schwierig wahrgenommene Führungskraft.

Nehmen wir den Klassiker an oftmals ungewolltem Change von außen: Ein neues IT-System soll eingeführt werden. Vielleicht ist es sogar schon die dritte IT-Umstellung in Folge? Das kann sehr ermüdend sein.

Um es mit dem Change Code Modell zu sagen, bringt das negative Ereignis oder Projekt, im Beispiel die Implementierung der neuen IT, eine negative Zukunftssituation mit sich. Unsere Stimmung ist schlecht, wir stecken fest, fühlen uns negativ und schwach und schaffen es nicht, aus diesem negativen Strudel wieder rauszukommen. Wir sperren uns gegen die Veränderungen. Wir wollen keinen Change und sind in schlechter Laune und im Minus gefangen. Dem Minus kann hier schnell ein nächstes folgen.



Foto: © frshidea – stock.adobe.com

Kurzer Reminder: Das Change Code Modell

Nochmals kommen wir auf das bereits vorgestellte Change Code Modell zurück (Abb. S 18). 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. Unser Umgang mit diesen Ausgangssituationen kreiert eine neue Situation, unsere Zukunftssituation. Im Modell sehen Sie das am unteren Rand des Quadrats eingezeichnet. Werfen wir einen Blick auf den Bereich links unten. Wenn wir mit der „ungewollten“ IT als negativ empfundenen Ereignis auch negativ umgehen, kreieren wir ein Minus in der Zukunft. Wir befinden uns dann im Minus-Minus Bereich. Ziel ist es, nicht zu lange im Minus und Dagegensein zu verharren, sondern baldmöglichst vom Minus ins Plus zu gelangen.

Der Blick hinter die Kulissen

Was steckt hinter dem „Dagegensein“? Ich begleite viele Unternehmen bei Verän-

derungen, und wenn der Wind of Change im Unternehmen weht, klopft meist der folgende Geselle bei den Betroffenen an die Tür: Sein Name ist Widerstand. Widerstand ist oft eine Bewältigungsstrategie für Angst. Menschen haben Angst vor Veränderungen, sie wehren sich dagegen, und zwar passiv und aktiv. Die zweite Ausprägung des Widerstands ist Unlust. Auch fehlende Lust kann zu sehr starkem Widerstand führen.

Folgendes ist wichtig: Widerstand ist nicht gleich Widerstand. Es gibt hier unterschiedliche Formen. Wenn Sie Chefin oder Chef sind, kann Ihnen das enorm bei der Selbstreflexion und in der Führung helfen. Wenn Sie Mitarbeiter oder Mitarbeiterin sind, können Sie sich reflektieren und besser kennenlernen.

Die erste Form des Widerstands: #Ich kann nicht.

„Etwas Neues kommt und ich habe es noch nie gemacht. Ein neues IT-System, neue Software – nee, das kann ich nicht. Unsere Abteilung wird aufgelöst, wir bekommen neue Kollegen. Wie sollten wir das angehen?“ Hier geht es darum, Kompetenzen aufzubauen, zu schulen, zu entwickeln, zu unterstützen. Diese Form ist nicht so schwierig aufzulösen, wenn auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen wird. Dann kann das „Ich kann das nicht“ überwunden werden. Wenn Sie als Mitarbeitende diese Form des Widerstands bei sich bemerken, heißt es zu handeln. Was brauchen Sie? Wie können Sie dies von Ihrer Führungskraft erhalten. Handeln Sie proaktiv!

Die zweite Form des Widerstands: #Ich will nicht.

Das ist schon etwas schwieriger. Hier geht es etwas emotionaler zu. Wenn jemand etwas nicht will, kann Angst dahinterstecken oder die Person kann auch einfach keine Lust dazu haben. Sie kennen bestimmt das Buch „Der Vorleser“, dort ist die Hauptperson lieber ins Gefängnis gegangen als zuzugeben, dass sie nicht lesen kann. Aus „Ich kann nicht“ kann auch schnell ein „Ich will nicht“ werden.

Führungskräfte und Betroffene sollten hier sehr aufmerksam sein und wirklich herausfinden wollen, warum der andere das nicht will. Wenn Sie Mitarbeitende sind, fragen Sie sich, was brauchen Sie, damit Sie den Change mittragen können? Wann ist Ihre Motivation in Unlust gewichen und was brauchen Sie, um sich wieder gut und positiv aufzustellen?

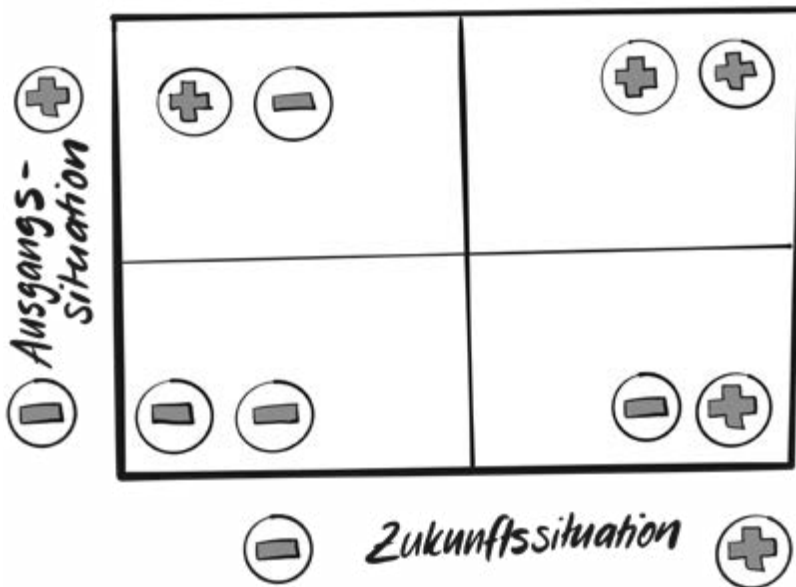
Die dritte und schwerste Form des Widerstands: #Ich will dich nicht.

Hier ist das Vertrauen weg, es gibt verbrannte Erde zu einer Person. So kann die Führungskraft „verbrannt“ sein. Vielleicht war es zu viel Change und die Erfolge konnten kaum geerntet werden. Die Mitarbeitenden glauben ihr nicht mehr so ganz, und das kann fatale Folgen haben. Vertrauen aufzubauen ist nicht so leicht, es kann aber schnell zerstört werden. Als Führungskraft sollen Sie genau hinsehen, wie es um die Beziehung mit Ihren Leuten steht. Wenn Sie Mitarbeitende sind, stellen Sie sich die Frage, was kann an der Beziehung im jetzigen Stadium verbessert werden? Was können Sie dafür tun?

Machen Sie sich im ersten Schritt die Form und Ausprägung Ihres Widerstands klar. Jetzt blicken wir im zweiten Schritt darauf, was helfen kann, ihn zu überwinden.

Knackpunkt Nr. 1: Dringlichkeit

Wir brauchen eine Dringlichkeit, und zwar eine gefühlte Notwendigkeit, um uns zu verändern. Wenn alles gut läuft, gibt es natürlich keine Dringlichkeit, etwas anders zu machen. Auch wenn alles so lala ist, liegt eine solche nicht vor. Denken Sie an die Zeit vor Corona. Homeoffice war bei vielen Unternehmen kaum vorhanden. Dann schlug die Krise ein und mittels der Homeoffice-Verordnung mussten wir reagieren. Plötzlich war es dringlich und (fast) alle blieben zu Hause. Auch für eine persönliche Veränderung brauchen wir die Überzeugung, dass diese nötig ist, der Change



Das Change Code Modell.

muss uns wirklich wichtig sein. Ein attraktives Ziel kann die Dringlichkeit positiv unterstützen und einen Weg aus dem Tal der Tränen bahnen, wenn wir Altes loslassen und zu neuen Ufern aufbrechen. Was, wenn wir das Neue nicht dringlich empfinden, so wie beim Software-Beispiel?

Sie wollen keine neue IT, wollen aber Ihren Arbeitgeber auch nicht verlassen. Jetzt haben Sie einen inneren Konflikt. Gibt es daneben andere positive Aspekte, die für Ihr Team, für Ihre Führungskraft sprechen? Passen Ihre Werte zu denen Ihres Arbeitgebers? Wie sieht der Karriereleiter-Check aus (den Check gab's in Teil 2 dieser Serie)? Haben Sie ein „Wofür“ bei Ihrem Tun, das über das reine Geldverdienen hinausgeht?

Knackpunkt Nr. 2: Wofür tun Sie, was Sie tun?

Ein klares „Wofür“ erleichtert das „Was“ und das „Wie“. Es gibt Ihnen Zufriedenheit und auch ein wenig Frieden und Sinn. Sie brauchen es, um Veränderungen anzugehen. Das „Wofür“ hängt an Ihren Werten und Bedürfnissen und zeigt auch, wofür Sie selbst stehen. Wenn das Wofür klar ist, heißt es nicht, dass es keine Probleme mehr gibt. Im „Buch der Freude“ gibt es eine nette Episode zwischen dem Dalai Lama und Desmond Tutu. Tutu sagt zum

Dalai Lama: „Alle kommen zu dir, obwohl dein Englisch grottenschlecht ist. Es kann also nicht an deiner Sprache liegen. Die Leute kommen, weil du für etwas stehst, dein ‚Wofür‘ zieht sie scharenweise an.“

Simon Sinek hat die drei Fragen nach dem „Was“, dem „Wie“ und dem „Wofür“ in seinem Golden Circle sehr gut auf den Punkt gebracht. Er sagt: „Menschen kaufen nicht das, was du tust oder herstellst oder wie du es tust, sondern warum und wofür du es tust. Das Ziel ist mit Menschen zu arbeiten, die an das glauben, was du glaubst, und denen das wichtig ist, was dir wichtig ist.“ Den Ursprung dieser wichtigen Frage nach dem Wofür hat sicherlich Nietzsche aufgebracht: „Wer ein Wozu hat, dem ist kein Wie zu schwer.“

Wir Menschen wollen sinnvolle Dinge tun und den Sinn hinter den Tätigkeiten bei Veränderungen verstehen. Sinn und Zweck des Tuns sind Aspekte, die auch gerade in jüngeren Generationen wichtiger werden. Mit der Frage nach dem „Wofür“ nähern Sie sich an. Was gibt Ihnen Sinn, welchen Zweck hat Ihr Tun? Wir sprechen dann auch von Purpose. Auch Organisationen sind auf Sinnsuche. Wir nennen diese „Purpose Driven Organizations“. Wenn Menschen den Sinn von etwas nicht verstehen, fällt es ihnen sehr schwer, begeistert und motiviert zu sein.

Wenn die positiven Aspekte bei Ihrem Arbeitgeber überwiegen, Werte und Wofür passen, dann können Sie die „unlustige“ neue IT eher mittragen und sind trotzdem da, wo Sie sind, richtig. Die Dringlichkeit, etwas beim eigenen Job zu verändern, ist schlichtweg (noch) nicht vorhanden. Die Dringlichkeit für das neue IT-System genauso wenig. Treffen Sie die Entscheidung, „ja“ zur Situation zu sagen. Also heißt es, den Change mitzutragen und eine entsprechende positive Haltung dazu einzunehmen. Was kann dabei helfen?

Knackpunkt Nr. 3: Akzeptanz

Akzeptanz entfaltet ihre Macht, wenn Sie die Dinge annehmen, wie sie sind. Das heißt nicht, dass Sie dafür sind oder sie gar gut finden müssen. Es geht nur darum, dass es okay ist, wie es ist. Damit nehmen Sie den Druck raus. Wenn Sie gegen etwas sind, können Sie es nicht loslassen. Dagegensein schafft immer Druck.

Akzeptanz bedeutet hier, dass Ihr Job ein Gesamtpaket von negativen wie positiven Aspekten ist. Ein negativer Part ist das neue IT-System. Doch dieses gehört zum Gesamtpaket dazu. Wenn Sie sich das klarmachen, dann fällt es Ihnen leichter, diese Sache mitzutragen. Damit machen Sie sich zu einem handelnden Gestalter und gehen auch heraus aus der Opferhaltung. Das fühlt sich besser an. Ihre Haltung ist hier von tragender Auswirkung. Das gilt so lange, bis das Gesamtpaket „Job“ einfach nicht mehr stimmt und Sie aus dem Minus nicht rauskommen. Dann gilt es, hier persönlich etwas zu verändern.

Nehmen wir ein anderes Beispiel, die Zusammenlegung von zwei Abteilungen. Eine gewisse Vorsicht und Skepsis sind sicherlich auch hier im gesunden Bereich. Wir müssen uns ja schließlich erst an das Neue gewöhnen. Wenn Sie jedoch von überaus großen Ängsten geplagt werden und Ihr Widerstand sich extrem darstellt, kann es Sinn machen, zu reflektieren, was die Gründe für Ihre Ängste sind. Fürchten Sie um Ihre Position oder haben Sie große Angst, weniger wichtig zu sein? Dann



kann ein Boykottieren und Vermeiden eine ungesunde Bewältigungsstrategie im Sinne von „Ich will nicht“ sein. Ohne Dringlichkeit verändern wir nichts, das ist ein Grundsatz. Es kann sein, dass

entweder das Ziel zu schwach oder nicht attraktiv genug ist. Gerade im Arbeitsleben ist nicht immer alles Friede, Freude, Eierkuchen. Doch wenn wir ein Auto kaufen, kaufen wir den Stau mit. Machen Sie

sich das immer wieder klar. Akzeptieren Sie die Situation, wie sie ist und treffen Sie dann eine Entscheidung, die Sie auch strikt befolgen. Das bringt Sie aus der Opferrolle.

Fragen Sie sich immer wieder: Bin ich im Minus? Denke ich negativ, jammere ich, sehe ich mich als Opfer, bin ich dagegen, kämpfe ich gegen die vorhandene Situation? Oder denke ich konstruktiv und bin somit im Plus: Versuche ich eine gute Haltung einzunehmen? Schau ich nach Vorne und nehme die Zukunft in die Hand? Denke ich in Lösungen und versuche zu gestalten? Akzeptiere ich was ist? Auf was fokussieren Sie sich? Wo verbringen Sie einen Großteil Ihrer Zeit: im Minus-Bereich oder im Plus-Bereich?



Das Buch von Susanne Nickel

Das Buch „Knack den Change Code“ erschien 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.

Ausblick

Im Teil 4 dieser Serie geht es um die Herausforderungen der Führungskräfte. Sie sind einerseits vom Wandel selbst betroffen und sollen den Change auf der anderen Seite auch noch treiben und dabei Mitarbeitende abholen und überzeugen. ■

ANZEIGE

Wir suchen ab sofort einen

Lean Manager oder Lean Coach (m/w/d)

Als führendes Fachmagazin im Bereich Operational Excellence, Agilität und Leadership gewähren wir Ihnen Zugang zu einer spannenden Zielgruppe.

Das könnte Ihre Anzeige sein:

- Sie erreichen Experten aus den Bereichen Lean, OPEX, Six Sigma, KVP, TPM... direkt und ohne Streuverlust.
- Unser Fachmagazin wird sowohl als Print- als auch als digitales Medium verteilt.

Interesse? Wir freuen uns auf Ihre Anzeigendaten unter Angabe des gewünschten Anzeigeformats unter anzeigen@yokoten.de.