



Knack den Change Code

Teil 4: Das Dilemma von Führungskräften bei Veränderungen

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**

Im vierten und letzten Teil dieser Serie geht es um die Herausforderungen für die 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. Lassen Sie uns einen Blick darauf werfen, wie Veränderungen verlaufen und was dabei nützlich sein kann.

Die vier Phasen der Veränderung

Jeder Change verläuft anders und verfolgt andere Ziele, doch eines haben Verän-

derungen gemeinsam: Alle Menschen durchlaufen die vier Phasen der Veränderungskurve (s. Abb. S. 20).

Die Verneinung

In der ersten Phase verneinen wir den Change. Nehmen wir als anschauliches Beispiel die Veränderungen in den Unter-



nehmen im Rahmen der Corona-Pandemie. Denken wir zurück an den Beginn vor über zwei Jahren. Wir wollten es anfangs nicht wahrhaben, dass das plötzlich aufgetretene Virus ein globales Problem werden würde. Wir verhielten uns in unseren klassischen Mustern.

China war gefühlt weit weg. Wir glaubten, Deutschland habe das bessere Gesundheitssystem, wir würden verschont. Als die Pandemie in Italien angekommen war, dachten wir immer noch, der Kelch würde an uns vorübergehen. Wenn auch schon mit einem mulmigen Gefühl und nicht mehr ganz so überzeugt.

Die Einsicht

Der erste Lockdown kam und mit ihm gelangten wir in die Phase zwei, die Einsicht, dass die Pandemie unabwendbar war. Nach der Verneinungsphase haben wir

eingesehen, dass sie uns auch getroffen hat. Wie verläuft die nächste Phase: Wir begreifen erst rational, dann emotional. Als erstes sehen wir es vom Kopf her ein: „Okay, wir müssen damit umgehen. Wir haben es verstanden.“ Danach folgt die emotionale Einsicht.

Es tat weh. Menschen starben. Viele Firmen kämpften ums Überleben. Mitarbeiter gingen in Kurzarbeit. Die emotionale Einsicht bringt uns ins Tal der Tränen. Dann erschien irgendwann ein Licht am Horizont.

Aufbruch und Erfolg

Nachdem wir das Tal der Tränen durchschritten haben, folgt Phase drei, der Aufbruch. Wir haben es geschafft, neue Wege zu gehen, setzten uns mit dem Homeoffice auseinander. Wir lernten, online zu kommunizieren, online zu meeten und noch vieles mehr. Es gab einige Hochs

und Tiefs in diesem Prozess. Auch das gehört beim Aufbruch ins Neuland dazu. Dann konnten wir dem Ganzen sogar etwas Gutes abgewinnen. Keine Reisezeiten mehr. Die Zusammenarbeit über Städte hinaus ging online prima. Wir gewöhnten uns an das Neue. Das Gelernte brachte uns schließlich den Erfolg und mehr Flexibilität in der Zusammenarbeit.

Wer hätte vor Corona gedacht, dass wir alle ad hoc fähig sind, vom Homeoffice heraus effektiv zusammenzuarbeiten und virtuell zu führen?

Dann ging das Ganze im Herbst und Winter wieder von vorne los. Die Change-Kurve kann sich natürlich wiederholen. Das hat sie sicherlich im Rahmen der Pandemie auch mehrfach getan, mehr als uns lieb war und ist.

Auch am Arbeitsplatz werden wir mit ständigen Veränderungen konfrontiert. Die Veränderungskurve gilt für jeglichen Wandel in Unternehmen. Darunter fallen schwierige Personalentscheidungen verbunden mit Personalabbau, Kündigung, Aufhebungsvertrag und Ähnlichem oder auch neue Arbeitssituationen, wenn zum Beispiel zwei Abteilungen zusammengelegt werden. Hier gelten die Phasen genauso, ebenso bei Fusionen oder der Einführung einer neuen IT oder einer neuen strategischen Ausrichtung. Menschen durchlaufen diese Phasen mit einer stärkeren oder schwächeren Intensität und Dauer, je nach eigener Konstitution und persönlicher Beurteilung.

Als Führungskraft sehen wir uns in einer besonderen Herausforderung. Das Dilemma ist, dass wir mit unseren eigenen Emotionen zu kämpfen haben, selbst alle Phasen durchschreiten und zeitgleich mit den Gefühlsregungen unserer Team-Mitglieder konfrontiert sind. Das erfordert gute Selbstführung und Achtsamkeit den eigenen Mitarbeitenden gegenüber.

Veränderungen aus der Chefetage

Change-Projekte werden in der Regel von der Geschäftsleitung gesteuert und von den Führungskräften umgesetzt, sei



Die vier Phasen der Veränderung.

es eine neue strategische Ausrichtung, der Umgang mit einer Krise oder mit veränderten Marktbedingungen. Was passiert bei solchen Veränderungen?

Wenn im Top-Management Veränderungen beschlossen werden, erfahren die Mitarbeiter in der Regel erst viel später davon. Die Geschäftsleitung beschließt den Change, dann werden die verschiedenen Führungsebenen eingebunden und als letztes die Menschen vor Ort. Daher wird die Change-Kurve asynchron durchlaufen. Schwierig wird es, wenn Manager zum Beispiel bei einer Restrukturierung aus dem Tal bereits heraus und schon im Aufbruch sind und völlig unverständlich auf die Mitarbeitenden blicken, die noch mitten in der Verneinung feststecken. Manchmal hängen sich die Führungskräfte, die ich gecoacht habe, die Change-Kurve auf, um zu checken, wo sie stehen und wo ihre Kollegen oder Mitarbeiter sich befinden.

Tipp: Reflektieren Sie sich immer wieder selbst, wo Sie im Hinblick auf den Change stehen und auch Ihre jeweiligen Mitarbeiter. Diese persönliche Introspektion und gute Haltung den Menschen gegenüber ist schon ein erster guter Schritt, um Veränderungen gemeinsam zu meistern. Ein Knackpunkt in unsicheren und schwierigen Zeiten ist unsere Haltung.

„Wenn das Leben Pirouetten dreht, heißt es Haltung einzunehmen.“

Unsere Körperhaltung

„Haltung“ ist zum einen rein körperlich gemeint: Gehen Sie aufrecht durchs Leben oder ertappen Sie sich schon einmal dabei, wie Sie Ihre Schultern hochziehen und mit Ihren Augen den Boden fixieren? Wenn ein Wandel geschieht, der uns nicht passt, nehmen wir oft eine ungute Haltung ein, und zwar innerlich wie auch äußerlich. Interessanterweise können wir von außen auf unsere Stimmung und Haltung einwirken, indem wir schlichtweg wieder eine körperlich gute Haltung einnehmen. Genauso geht das von innen heraus. Wenn Sie angespannt sind und einen lustigen Film anschauen, dissoziiert Sie Ihr Lachen von der schwierigen Situation. Schon tritt etwas Entspannung ein. Wenn Sie die Augen schließen und sich in Gedanken an Ihren letzten Traumurlaub erinnern oder an eine lustige Situation mit Ihren besten Freunden, schwupps, geht es Ihnen besser und Ihre Haltung ändert sich. Vielleicht lächeln Sie sogar. Probieren Sie es aus.

Wenn Sie gebückt durchs Leben gehen, mit hängendem Kinn, Schultern und Oberkörper, wird sich schnell auch eine negative Stimmung ausbreiten. Wie oft sitzen wir gebückt und zusammengekauert an unserem Schreibtisch und erwarten gute Ergebnisse in mieser Haltung. Wenn Sie hingegen eine starke, aufrechte Haltung voller Körperspannung einnehmen, lassen auch hier Resultate nicht lange

auf sich warten. Probieren Sie auch das aus: Richten Sie sich einfach kurz auf und nehmen Haltung ein – vielleicht jetzt beim Lesen dieses Artikels.

Unsere innere Haltung

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt“, sagte Ghandi. Auch wenn dieser Spruch schon etwas in die Jahre gekommen ist, ist viel Wahres daran. Ein Opfer nimmt eine andere Haltung ein als ein kraftvoller Gestalter. Unsere Haltung spielt in doppelter Hinsicht eine große Rolle: Neben der rein körperlichen Haltung haben unsere innere Haltung und Einstellung große Auswirkungen im Außen.

Welche Haltung nehmen Sie ein, wenn es anstrengend wird? Verfallen Sie in eine Opferhaltung und denken: „Ich Armer, immer muss mir das passieren“? Verzweifeln Sie? Hängen Sie fest? Oder finden Sie Lösungen und bleiben zuversichtlich? Was ist alles möglich, wenn wir daran glauben und es zulassen? Was, wenn das Leben hin und wieder eine kleine Prüfung für Sie parat hat, die es zu meistern und zu bestehen gilt, damit Sie an sich glauben und Ihre Fähigkeiten und die Ihres Teams nutzen können, um sie zu bestehen? Sie sind etwas Besonderes und daran sollten Sie auch glauben.

Bei unserer Einstellung zu Veränderungen nutzen wir gerne das neomodische Wort „Mindset“. Unser Mindset spiegelt unsere Haltung und Einstellung wider. Sind Sie grundsätzlich offen für Veränderungen? Ist Ihre innere Haltung wachstumsorientiert oder sehen Sie mehr Ihre Grenzen? Denken Sie, Sie können etwas bewegen und viel erreichen, oder fühlen Sie sich oft machtlos, als eher als kleines Rad im Getriebe?

Die US-amerikanische Professorin Carol Dweck hat dieses Thema genauer untersucht und unterscheidet zwischen dem sogenannten „growth mindset“ und dem „fixed mindset“. Demnach haben wir ein starres („fixed“) Selbstbild von uns, wenn wir unsere Fähigkeiten und Intelligenz als angeboren und kaum veränderbar erleben. Wir führen unsere Erfolge allein auf unsere Talente oder Intelligenz zurück und nicht auf unseren Einsatz und das Training. Be-



kannte Sätze von Change-Widerständigen mit fixierter Haltung sind „Ich bin eben so“ und „Das ist halt so“ oder „Das haben wir immer schon so gemacht“, „Das geht bei uns nicht“. Doch bringt uns eine solche Einstellung wirklich weiter?

Dweck fand heraus, dass sich bei Kindern, die nur für ihre Intelligenz und Begabungen gelobt wurden, eher ein starres Selbstbild entwickelt, weil sie ihren Selbstwert allein aus ihren Talenten und ihrer Intelligenz beziehen. Bei neuen Herausforderungen verlieren sie schnell das Selbstvertrauen, insbesondere wenn es darum geht, mühevoll Neues zu trainieren.

Demgegenüber setzt die Wachstums-haltung auf eine Intelligenz und auf Fähigkeiten, die trainierbar und entwickelbar, also wachstumsorientiert sind. Sätze dazu sind: „Ich kann viel bewirken, wenn ich mich anstreng“ oder auch „Wenn ich will, kann ich vieles erreichen!“. Eine passende Grundeinstellung ist: „Jeder Mensch kann sich entwickeln“ und „Der Mensch ist grundsätzlich lernbereit und entwicklungs-fähig und hat den Wunsch, zu wachsen und sich zu entfalten. Er ist in der Lage,

zu wählen und sich zu entscheiden, sein Potenzial zu nutzen“. Kinder, die für ihre Anstrengungen und nicht nur für ihr Talent gelobt wurden, entwickeln nach Dweck eher ein dynamisches, wachstumsorientiertes Selbstbild. Sie erkennen, dass ihre Leistung sowie ihre Anstrengung und Lernfähigkeit zum Erfolg geführt haben.

Eine flexible, wachstumsorientierte Einstellung zeigt sich in der Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zur Selbstreflexion, elementare Eigenschaften nicht nur für Führungskräfte.

Tipp: Wenn Ihre Leute immer mit Fragen und Problemen kommen, fordern Sie sie in Zukunft auf, bei jedem Problem eigenständig ein bis zwei Lösungen mit zu entwickeln. Das hat zwei gute Auswirkungen: Ihre Mitarbeitenden sehen Ihre Haltung der Zuversicht und erkennen, dass Sie davon ausgehen, dass sie eigenständig Lösungen finden und entwickeln können. Und zweitens haben diese Menschen so die Chance, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen. Und das trainiert wiederum ein offenes Mindset bei jedem einzelnen Teammitglied.

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.



Ihr Zugang zum Ready for Change Test.

Sind Sie ready for Change?

Zum Abschluss dieser Serie habe ich noch etwas ganz Besonderes für Sie: Den „Ready for Change Test“. Scannen Sie den obigen QR-Code und machen Sie den Selbsttest zur persönlichen Einschätzung und Reflexion.

Damit haben Sie die Möglichkeit, herausfinden, wie gut Sie mit Veränderungen und Herausforderungen umgehen können und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Sie dürfen gespannt sein.

Der für Sie bereitgestellte „Ready for Change Test“ besteht aus zwei Teilen:

Teil 1: Ihre Veränderungskompetenzen

Sie können in Teil 1 herausfinden, wie gut Ihre Big5 for Change (die großen Fünf für Veränderungen), Ihre Veränderungskompetenzen ausgeprägt sind.

Teil 2: Ihre Bewältigungsstrategien bei Veränderungen

In Teil 2 können Sie erkennen und reflektieren, wie Sie sich bei Veränderungen verhalten und welche Bewältigungsstrategien Sie – angelehnt an eine Coachingmethode, das Schemacoaching – nutzen.

Mir bleibt noch eines: Ich wünsche Ihnen ganz viel Erfolg, eine gute Haltung und gute Nerven für alle Veränderungen, die bei Ihnen anstehen. Machen Sie es gut und bleiben Sie zuversichtlich,

Ihre Susanne Nickel. ■

Quellen- und Literaturhinweis

Dweck, Carol: Mindset – Updated Edition: Changing The Way You think To Fulfill Your Potential, 2017, First published in Great Britain by Robinson, an imprint of Constable & Robinson Ltd.