

Effektives Zustandsmanagement für Veränderungen in Unternehmen

Veränderungen sind in frühen Jahren für Menschen ganz normal und selbstverständlich: wir lernen zu laufen statt zu krabbeln, wir lernen zu schreiben, zu rechnen und vieles mehr, so dass wir uns eigenständig in der Welt orientieren und bewegen können. Je älter Menschen werden desto mehr halten sie an Bestehendem fest und lassen sich nicht so leicht auf Veränderungen ein. In Unternehmen scheitern Veränderungen oft, weil nicht genügend Mitarbeiter und Führungskräfte die notwendigen Veränderungen unterstützen. Einige Grundregeln und Techniken¹ können helfen, dass Veränderungen in Unternehmen gelingen und genügend Unterstützer und Unterstützerinnen finden. Hier setzt „Zustandsmanagement – neu gedacht“ an, da kompetent verändern gelernt werden kann. Im Folgenden finden Sie fünf Schritte sowie kleine Reflexionsübungen zur Überprüfung und vielleicht auch Veränderung Ihrer aktuellen Herausforderungen.

Prüfen Sie die Stimmigkeit Ihrer Veränderungsvorhaben

Schwierig und herausfordernd sind Veränderungen insbesondere für Führungskräfte in der Sandwichposition, wenn sie einerseits nicht verstehen und akzeptieren können, was die Geschäftsleitung verändern will. Andererseits müssen sie diese Vorhaben überzeugend bei ihren eigenen Mitarbeitern auf eine Weise vertreten, dass diese motiviert sind und mitziehen. Möglicherweise ist die Führungskraft selbst in der Situation emotional gefordert, da sie noch gar nicht weiß, ob ihr eigener Arbeitsplatz noch sicher ist.

Als ersten Schritt zur individuellen Prüfung eines Veränderungsvorhabens können Sie das Konzept der Salutogenese² nutzen. Dies ist ein Rahmenkonzept, das sich auf Faktoren und dynamische Wechselwirkungen bezieht, die zur Entstehung (Genese) und Erhaltung von Gesundheit führen. Das Kohärenzgefühl (Gefühl von Stimmigkeit) steht im Zentrum dieses Konzeptes. Wenn Menschen in einer Situation sagen können: Das ist stimmig, das passt, dann können sie voraussichtlich anstehende Herausforderungen annehmen und mittragen. Dieses Kohärenzgefühl kann in 3 Aspekte untergliedert werden:

- Gefühl von Verstehbarkeit: Herausforderungen der eigenen Umwelt werden als verständlich und durchschaubar erlebt.
- Gefühl von Handhabbarkeit: Den Herausforderungen stehen passende Ressourcen zur Bewältigung gegenüber, die man selbst unter Kontrolle hat oder die von anderen kontrolliert werden, denen man vertraut.
- Gefühl von Sinnhaftigkeit. Die Auseinandersetzung mit der Herausforderung wird als lohnenswert bewertet.

Mitarbeiter und Führungskräfte sagen möglicherweise: „Ja, ich verstehe sehr wohl, dass diese Veränderung notwendig ist. Ja, ich halte dieses Vorhaben auch für sinnvoll.“ Danach kommt es jedoch zum Knackpunkt, der Handhabbarkeit: „Kann ich mit meiner Kraft, mit meinen Fähigkeiten, mit meinen Mitarbeitern, mit meinem Budget das leisten? Es wäre schon sinnvoll. JA, ABER punkt punkt punkt...“

¹ Hilfreiche NLP-Techniken werden hier nur kurz angerissen. Zur Vertiefung siehe www.landsiedel-seminare.de/nlp/nlp-lexikon.html und http://www.nlp.at/lexikon_neu

² Vgl. Antonovsky, Aaron (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: Dgvt-Verlag

Übung

Was sagen Sie für Ihre Herausforderungen und Veränderungsthemen?

Analysieren Sie die Komponenten der Stimmigkeit im Hinblick auf Ihre berufliche Situation, Ihre gesundheitliche Situation, Ihre private Situation. Differenzieren Sie Ihre eigene Sicht und – wenn Sie Führungskraft sind – die Ihrer Mitarbeiter. Für den privaten Bereich können Sie Kinder, Freunde und Lebenspartner für die andere Sicht wählen.

Veränderungsthema	Verstehbar: ja/nein		Handhabbar: ja/nein		Sinnvoll: ja/nein	
	Eigene Sicht	Sicht des/der Mitarbeiter	Eigene Sicht	Sicht des/der Mitarbeiter	Eigene Sicht	Sicht des/der Mitarbeiter
1.						
2.						
3.						
Etc.						

Abbildung 1: Veränderungsthemen und Check des Kohärenzgefühl

Für jedes Nein in der Tabelle sollten Sie überlegen, was genau Sie oder andere brauchen, damit Sie und die anderen JA sagen – ohne wenn und aber.

Klären Sie Ihre Haltungen im Umgang mit Veränderungen

Als zweiten Schritt auf dem Weg hin zum kompetenten Verändern, sollten Sie Ihre Haltungen im Umgang mit Veränderungen prüfen. Es braucht 3 Haltungsqualitäten für erfolgreiche Veränderungen:

- Fokussiert sein:
mit klarem Ziel, schwungvoll und konsequent den Weg der Veränderung gehen.
- Balanciert sein:
mutig vorangehen, Übergänge zwischen Alt und Neu aushalten sowie für Auftanken sorgen im Prozess der Veränderung.
- Ermutigend wirken:
charismatisch und inspirierend eine Vision vermitteln, Freiraum geben und vertrauensvoll andere auf den Weg der Veränderung mitnehmen.³

Alle drei genannten Qualitäten erfordern ein kontinuierliches Zustandsmanagement:

Wenn Sie sich fokussieren, blenden Sie anderes aus. Wie mit einem Bühnen-Scheinwerfer wählen Sie einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Mit dem Ziel-Fokus entscheiden Sie sich und entwerfen einen attraktiven Weg.

Wenn Sie balanciert sind, haben Sie Zugang zu Ihren Ressourcen und wissen genau, was Ihnen gut tut und wann es zu viel wird. Auch Phasen des Übergangs gehören dazu. Vielleicht können wir ja vom Hummer lernen, der sich um zu wachsen seines alten Panzers entledigt und dann in einer schützenden Höhle ein paar Tage abwartet, bis der neue Chininpanzer ausgehärtet ist.

³ Heller, Jutta (2011). Veränderungskompass. Unveröffentlichtes Modell.

Wenn Sie ermutigend andere auf den Weg der Veränderung mitnehmen, nehmen Sie bewusst Einfluss auf deren inneren Zustand. Mit der Fähigkeit zur Imagination kann eine positive Zukunft erschaffen werden, als wenn das Ziel schon erreicht sei. Wichtig ist dabei auch immer wieder, dass die Menschen wahrnehmen, dass sie ihre inneren Bedürfnisse von Orientierung, Bindung und Zugehörigkeit, Selbstwertschutz, Selbstwerterhöhung sowie Lustgewinn und Unlustvermeidung zumindest in Ansätzen befriedigen können.

Mittels der somatischen Marker⁴ – aufgrund von Erfahrungswissen und den dazugehörigen abgespeicherten Emotionen - sind wir in der Lage vernünftige Entscheidungen zu treffen, d.h. wir bewerten aufgrund unserer bewussten und unbewussten Erfahrungen, ob es besser für uns ist, etwas zu tun oder zu unterlassen. Machen Sie sich Ihre Emotionen bewusst. Sie werden entdecken, dass Emotionen immer treue Begleiter bei Veränderungen sind. Sie zeigen Ihnen Bedürfnisse und Veränderungsbedarfe an.

Übung

Sie kennen sicherlich Situationen, in denen Sie innerlich eher Blitz und Donner verspüren, Unwohlsein, zumindest Fragezeichen oder andererseits Vergnügen, Spaß, gute Laune, Lachen bis hin zur Euphorie oder Ekstase. Prüfen Sie Ihre Emotionen, die Sie momentan in Bezug auf Ihre Herausforderungen verspüren. Bewerten Sie Ihre Gefühlsstärke sowohl für positive als auch negative Gefühle auf einer Skala von 1-10 (z.B. Unwohlsein = 1-2; heftige Wut = 9-10 oder vorsichtiges Lächeln = 1-2; Ekstase/Euphorie = 9-10 oder unsicher = 1-2; erstarrt = 9-10).

Veränderungsthema	Emotion	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
1.						
2.						
3.						
Etc.						

Abbildung 2: Veränderungsthemen und Check der Emotionen

Tipp:

Passen Sie auf, dass Sie auf der Skala nicht bei 7-10 landen. Wenn Sie völlig in Ihren Emotionen aufgehen, völlig assoziiert sind, dann können Sie nicht mehr denken. Sie sind dann auch nicht mehr wirklich handlungsfähig - das gilt auch für positive Emotionen. Deshalb sollten Sie sich selbst so steuern, dass Sie sich maximal im Mittelbereich bewegen. Über Dissoziation, Metaposition, Wechsel der Metaprogramme erreichen Sie leicht eine emotionale Zustandsveränderung.

Testen Sie Ihre Veränderungskompetenz

Der 3. Schritt für kompetentes Verändern basiert auf 8 Kompetenzfeldern. In einer quantitativen Befragung von 129 Führungskräften⁵ konnten diese Fähigkeiten als entscheidend für erfolgreiche Veränderungsprozesse identifiziert werden. Methodische Kompetenzen und Projekt-KnowHow wurden als deutlich weniger wichtig klassifiziert. Wie schätzen Sie sich ein?

⁴ Vgl. Storch, Maja (2010). Machen Sie doch, was Sie wollen!, Bern: Verlag Hans Huber

⁵ Vgl. Yavuz, Nazli (2010). Veränderungskompetenz. Welche speziellen Kompetenzen benötigen Führungskräfte für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Betreuerin: Heller, Jutta. Erding: Fachhochschule für angewandtes Management.

	Geringe Ausprägung				Stark entwickelt
Kompetenz	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Wahrnehmungsfähigkeit					
Kommunikationsfähigkeit					
Konflikthandhabungsfähigkeit					
Vertrauenswürdigkeit					
Motivation					
Zuverlässigkeit					
Eigenverantwortung					
Ausdauer					

Abbildung 3: Check der Einzelemente für Veränderungskompetenz

Selbstbild und Fremdbild weichen oftmals von einander ab. Holen Sie sich von Ihren Kritikern als auch von Freunden Feedback. Bitten Sie um eine ehrliche Rückmeldung. Entscheiden Sie sich anschließend für maximal 3 Aspekte, die Sie für sich weiter entwickeln wollen. Machen Sie daraus ein kleines Veränderungsprojekt für sich selbst.

Lernen Sie von der Natur

Stein, Schwamm, Wasser - welches Material hat nach Ihrer Einschätzung am meisten Veränderungskompetenz?

Alle drei Materialien können unterschiedliche Aggregats- und Bewegungszustände annehmen: weich, hart, trocken, nass, erstarrt, gasförmig, schäumend etc.. Von den verschiedenen Arten des Wassers können wir sicherlich am meisten lernen. Situationsflexibel passt es sich seinem Umfeld an und bahnt sich seinen Weg – pacen und leaden als Strategie.

- Nicht Druck verändert, sondern die Geschmeidigkeit des Wassers.
- Nicht festhalten verändern, sondern die Ausdauer des Wassers.
- Nicht einer allein verändert, sondern die Fülle des Wassers.
- Nicht wegschauen verändert, sondern die Spiegelung im Wasser.

Balancieren Sie Alt und Neu

Beim 4. Schritt auf dem Weg hin zum kompetenten Verändern geht es explizit um die Übergänge, den Wechsel zwischen Alt und Neu, die Balance zwischen Bewahren und Verändern. In dieser Phase wechseln die inneren Zustände von Trauer, Ärger, Resignation,

über Verwirrung, Depression hin zu Neugier, Freude, Optimismus. Diese emotionalen Wechsel brauchen Energie und Zeit, die Sie sich gönnen sollten.



Abbildung 4: Psychologische Phasen der Veränderung⁶

Jeder ist vermutlich schon mal umgezogen. Beim Einpacken geht der emotionale Prozess des Entscheidens in der Regel los. Was soll und muss mit, was kann auf den Müll? Was ist besonders wichtig und muss ganz vorsichtig verpackt werden, damit es ja sicher ankommt? Alte Fotos und andere Erinnerungsgegenstände – gehören die noch zum aktuellen Leben? Ist genügend Platz am neuen Ort bzw. wo sollen all die Dinge dann untergebracht werden? Die organisatorischen Fragen sind dabei nur oberflächlich, in der Tiefe geht es um Identitätsfragen und Aspekte der Selbstinszenierung. Beim Auspacken geht der Prozess dann weiter: Wo genau soll was stehen und untergebracht werden? Viele kleine Entscheidungen müssen Sie sich in dieser Situation stellen, die bereits ein gedankliches Probehandeln erfordern. Beim Eingewöhnen dauert es dann auch noch, bis Sie die richtigen Schränke öffnen, wenn Sie etwas suchen, da das alte System sehr wohl noch bewusst ist, aber das neue Ordnungssystem noch nicht internalisiert wurde.

Übung

Machen Sie eine kleine Gedankenreise zu Ihren Veränderungen im Leben. Anhand Ihres eigenen Modells, Ihren Erfahrungen können Sie sich stärken, damit zukünftige Veränderungsschritte leicht werden.

Woran erinnern Sie sich gerne?
Was war gut im Leben zu verändern?
Was war gut zu „entsorgen“ bzw. zu verabschieden?
Was war typisch für Ihre Übergänge?
Was gab Ihnen Vertrauen, dass es anders und gut wird?

Abbildung 5: Reflexion eigener Veränderungs-Erfahrungen

Stärken Sie sich mit Ihrem „Moment of excellence“

Beim 5. Schritt auf dem Weg hin zum kompetenten Verändern geht es um Ihre innere Stärke, um Ihre Ressourcen, damit Sie das Neue mutig in kleinen Schritten anfangen

⁶ Loebbert (2006): S. 41

können. Was ist Ihre Resourcesituation, Ihr „Moment of excellence“ (MOE), der Ihnen hilft, der Sie stärkt, um schwungvoll in eine Veränderung hinein gehen? Suchen Sie sich einen Satz, ein Bild, ein Körpergefühl, eine Bewegung, um Ihren MOE zu verankern.

Und abschließend - vergessen Sie nicht den Öko-Check⁷, um die Veränderungen auf ihre Verträglichkeit für Sie und Ihr Umfeld zu überprüfen. Mögliche Einwände aus Ihrem Unbewussten sollten Sie frühzeitig integrieren, so dass Sie sich stimmig fühlen und die Veränderungen mittragen können.

Resümee:

Je erfahrener und veränderungsgeübter Menschen sind, desto leichter können sie sich und andere mit einem effektiven Zustandsmanagement steuern. Sie können Veränderungen in Unternehmen dann leichter mitgestalten, da sie eigenverantwortlich prüfen, ob und wie sie die Veränderungsvorhaben unterstützen wollen: Nicht mit-schwimmen verändert, sondern der Energieeinsatz jedes einzelnen Wassertropfens.

- Prüfen Sie Ihr Veränderungsvorhaben mit dem Kohärenzgefühl.
- Klären Sie Ihre Haltungen im Umgang mit Veränderungen.
- Steuern Sie Ihre Emotionen, um denk- und handlungsfähig zu sein.
- Seien Sie wie das Wasser: situationsflexibles pacen und leaden für den eigenen Weg.
- Gönnen Sie sich die Zeit für Übergänge, auch wenn die damit verbundenen Gefühle nicht immer angenehm sind.
- Würdigen Sie das Alte, beginnen Sie Neues in kleinen Schritten.
- Stärken Sie sich selbst mit MOE!

Kompetent verändern – ohne wenn und aber! Das wünsche ich Ihnen. Viel Erfolg dafür!



Prof. Dr. Jutta Heller, Expertin für Veränderungskompetenz, Professorin für Training & Coaching. Jutta Heller kennt selbst viele Veränderungen – privat und beruflich. Sie sagt von sich: „In meinem früheren Leben habe ich vieles festgehalten und in Kauf genommen, um mich nicht zu verändern. Jedoch durch eine große Krise habe ich gelernt, dass alles möglich ist, wenn ich in einem guten Zustand bin.“ Dieser ressourcenorientierte Ansatz ist ihr wichtig für alle ihre Kundenprojekte. Sie ist seit über 20 Jahren selbständig als Beraterin, Trainerin und Coach. Sie forscht insbesondere zu Resilienz und Veränderungskompetenz. Sie ist NLP-Lehrtrainerin (Society of NLP International, Chris Hall), systemische Beraterin (Institut für systemische Beratung, Wiesloch) und ausgebildeter Business Coach (Metaforum International, Abano Terme, Italien).

Kontakt: www.juttaheller.de , [kontakt\(at\)juttaheller.de](mailto:kontakt(at)juttaheller.de), Tel. 0911 – 2786 1770

⁷ Ein Öko-Check überprüft die Stimmigkeit einer individuellen Veränderungsarbeit. Sie können abwägen, was Sie einerseits durch die Veränderungen gewinnen und was andererseits der Preis dafür ist.