Ann Salerno & Lillie Brock
Change Cycle

Ann Salerno
Lillie Brock

Change Cycle

Wie Sie berufliche und private Veränderungen meistern

Aus dem Amerikanischen
von Ingrid Proß-Gill

GABAL

Die amerikanische Originalausgabe *The Change Cycle. How People Can Survive and Thrive in Organizational Change* erschien 2008 bei Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, USA.
All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http//dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86936-007-2

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt am Main, www.druckreif-rock.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen, www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg, www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2008 by Ann Salerno and Lillie Brock
Copyright © der deutschen Ausgabe 2009 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Vorwort **7**

Einleitung: Change@Work **9**

Kapitel 1: Was ist das Schlimmste, was passieren könnte?
1. Phase: Vom Verlust zur Sicherheit **35**

Kapitel 2: Fakten, keine Fiktion
2. Phase: Vom Zweifel zur Realität **57**

Kapitel 3: Die Situation in den Griff bekommen
3. Phase: Vom Unbehagen zur Motivation **79**

Kapitel 4: Eine Entscheidung fällen und den besten Schritt machen
4. Phase: Von der Entdeckung zur Perspektive **101**

Kapitel 5: Vergangenheit und Gegenwart verstehen
5. Phase: Die Vorteile erkennen **125**

Kapitel 6: Der Wandel bringt mich voran
6. Phase: Das Erlebnis der Integration **145**

Schlusswort: Wie wir Unternehmenswandel sehen **163**

Dank **171**

Über die Autorinnen **173**

Register **176**

Dr. phil. Bradford F. Spencer gewidmet,
unserem Mentor und Freund

Vorwort

Einen Sack Flöhe hüten … Dieses Bild schoss uns durch den Kopf, als wir darüber nachdachten, wie es sich wohl anfühlt, wenn man mitten in einer schwierigen Veränderung am Arbeitsplatz oder der beruflichen Laufbahn steckt. Einen Wandel zu bewältigen, das kann chaotisch und frustrierend sein und uns sogar regelrecht verrückt machen. Eine große oder plötzliche Veränderung kann unser Selbstvertrauen schlimmstenfalls so stark schädigen, dass wir in manchen Augenblicken sogar die Hoffnung verlieren. Wir haben uns gedacht, dass das Bemühen, einen Sack Flöhe zu hüten, wohl denselben Effekt haben würde, wenn man es lange genug versucht (zum Beispiel länger als eine Minute).

Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, Ihre Veränderung erfolgreicher zu bewältigen. Wir möchten erreichen, dass sich das für Sie eben nicht so anfühlt, als würden Sie einen Sack ungemein aktiver Flöhe hüten. Genau genommen ist unser Ziel sogar noch höher gesteckt: Wir hoffen, dass dieses Buch Ihnen helfen wird, Ihre Veränderung nicht nur zu überleben, sondern sie *erfolgreich zu meistern*. Außerdem werden Sie besser für den nächsten Wandel in Ihrem beruflichen Umfeld gerüstet sein. Das Sechs-Phasen-Modell, über das wir hier sprechen, kann Ihnen auch bei Veränderungen außerhalb des Berufs als Leitfaden dienen. Was sich dieses Mal als nützlich erweist, können Sie zukünftig bei allen bedeutenden Veränderungen in Ihrem Berufs- oder Privatleben anwenden.

Mithilfe des Veränderungskreises[1], der vorne im Buch abgebildet ist, können Sie Ihren Weg durch Veränderungen finden. Dieses Modell beschreibt die sechs vorhersagbaren, aufeinanderfolgenden Phasen jeder

[1] Im Original sprechen die Autorinnen vom »Change Cycle«, der dem Buch auch seinen Titel gegeben hat. Im Fortlauf wird hier durchgängig der Begriff »Veränderungskreis« verwendet (Anm. d. Ü.).

Veränderung und die jeweils damit verbundenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen. Jedes Kapitel ist einer der sechs Phasen gewidmet und enthält Geschichten von Veränderungen am Arbeitsplatz, aktuelle Forschungsergebnisse zu Organisationen und aus der Psychologie sowie das Wichtigste, was wir in den 15 Jahren gelernt haben, seit wir uns mit der Untersuchung und der Lehre von Veränderungen beschäftigen. Manchmal werden Sie sicher auch schmunzeln. Veränderungen bei der Arbeit sind schon schwer genug – wir wollten nicht, dass unser Buch Sie wie ein sauertöpfischer Akademiker anstarrt – oder wie ein unzufriedener Chef.

Der Veränderungskreis ist von Menschen in Unternehmen und Organisationen in ganz Amerika und in vier Kontinenten in der Praxis erprobt worden. Er wurde von Menschen genutzt, die sich beruflich verändern wollten, von Selbstständigen, von Leuten, die gerade befördert worden waren, und von anderen, die man gerade entlassen hatte. Das Modell funktioniert für Menschen auf allen Organisationsebenen, und so haben wir das Buch auch geschrieben: Es ist für alle gedacht, ob sie nun »einfache« Angestellte, Manager oder Führungskräfte sind.

Manchmal wenden wir uns besonders an Angestellte oder Manager. Wir denken aber, dass diese Ratschläge im Grunde für jeden nützlich sind, weil sie die Perspektive von Menschen aus anderen Organisationsebenen vermitteln. Zudem finden alle spezielleren Diskussionen vor dem Hintergrund dessen statt, was wir *alle* bei einem Wandel erleben.

Es gibt unzählige Bücher über das Thema Unternehmenswandel. Bei diesem Buch geht es darum, wie es sich *anfühlt*, in einem Unternehmenswandel zu stecken, und wie man ihn unversehrt überstehen kann. Ein Freund von uns sagte, nachdem er eine der frühen Fassungen gelesen hatte, mit unserem Buch würden wir *die Leute dort abholen, wo ihre Emotionen sind*. Damit hat er den Nagel so ziemlich auf den Kopf getroffen. Wir hoffen, dass unser Buch Sie tatsächlich dort abholt, wo Ihre Gefühle sind. Und dass es Ihnen helfen wird, Erkenntnisse über Ihre Erfahrungen mit dem Wandel zu gewinnen – Erkenntnisse, durch die Sie den Prozess besser meistern können.

Also los!

Ann Salerno & Lillie Brock

EINLEITUNG

Change@Work

Von Ann: »Gespräche über den Wolken«

Ich bin viel unterwegs. Wenn meine Sitznachbarn im Flugzeug mich fragen, was ich so mache, antworte ich: »Ich schule Unternehmen. Ich helfe Organisationen, die versuchen, sich zu ändern. Ihr Erfolg wird nämlich davon abhängen, wie gut sie die Veränderungen bewältigen – ganz egal, aus welcher Branche sie kommen, sie müssen darauf vorbereitet sein.«

»Veränderungen« und »Erfolg« in einem Satz – das erregt oft die Aufmerksamkeit meiner Sitznachbarn. Sie fragen mich dann: »Wie schulen Sie Unternehmen denn für Veränderungen?«

Meine Antwort ist immer dieselbe: »Ich erkläre den Mitarbeitern die verschiedenen Phasen von Veränderungen und zeige ihnen, wie man sie bewältigen kann. Dann lässt ein Wandel am Arbeitsplatz sich viel leichter ertragen.«

Verschiebungen am Markt, neue Branchenstandards, ein aktuelles Ereignis mit Auswirkungen auf die Unternehmen – es gibt viele Veränderungen, von denen ein Unternehmen betroffen sein kann. Meiner Ansicht nach muss man sich auf die *Menschen* konzentrieren, wenn man von Unternehmenswandel spricht. Veränderungen werden in Organisationen nur dann zur Wirklichkeit, wenn jeder Einzelne sich der neuen Initiative verschreibt und sie umsetzt, wenn er die neue Struktur akzeptiert, das neue System befolgt, an dem neuen Produkt arbeitet …

Das ruft bei meinen Sitznachbarn manchmal eine gewisse Skepsis hervor: »Ja, das ist alles, was wir zu hören bekommen – wir müssen dies verändern, wir müssen jenes verändern.« Sie sprechen davon, dass Veränderungen sich ungemein schnell ereignen, dass sie ständig passieren und enorm wichtig sind. Es scheint aber niemand zu wissen, wie man privat oder im Berufsleben gut mit diesen Veränderungen fertig werden kann. An diesem Punkt räume ich bei meinen Gesprächen im Flugzeug gewöhnlich ein, dass auch ich gelegentlich – zu Hause

und bei der Arbeit – noch mit den Veränderungen im Leben zu kämpfen habe, obwohl ich mich jetzt doch schon seit 15 Jahren eingehend mit diesem Thema befasse. Manche Veränderungen sind großartig – man denke nur an eine neue Liebe, eine Beförderung oder eine Geldprämie. Viele aber, vielleicht sogar die meisten, treffen uns einfach hart: Entlassung, Scheidung, der Tod eines geliebten Menschen, ein geschäftlicher Misserfolg. So etwas tut weh. Es gibt uns das Gefühl, keine Kontrolle zu haben.

Dass selbst jemand, der sich beruflich mit der Bewältigung von Veränderungen beschäftigt, damit Schwierigkeiten haben kann, scheint meine Nachbarn ein bisschen zu trösten. Ihre nächste Frage lautet typischerweise: »Können Sie auch ganz normalen Menschen helfen, mit Veränderungen fertig zu werden?« Dann weiß ich, dass die Rede jetzt auf irgendein Problem kommen wird, mit dem sie sich gerade herumschlagen. Deshalb mache ich es ihnen leicht. Ich erkläre ihnen, dass es bei der Bewältigung von Veränderungen eher darum geht, einige übliche menschliche Reaktionen zu verstehen und zu akzeptieren, als um eine »Anpassung bei der Einstellung«.

Veränderungen sind das Leben, das Leben besteht aus Veränderungen. Sie passieren einfach, wie das Wetter. Sie ergeben sich aus Zufällen, Entscheidungen oder Krisen und sind im Allgemeinen nicht vorhersagbar. *Wie* wir uns durch Veränderungen im Leben bewegen, das ist jedoch durchaus vorhersagbar. Diese Erläuterung löst bei meinen Nachbarn im Flugzeug gewöhnlich eine Mischung aus Neugier und Erleichterung aus.

Ich habe bei meiner Arbeit oft miterlebt, wie die Angestellten sich nach einer neuen Initiative oder einer Veränderung auf der Führungsebene darum bemühten, sich darauf einzustellen und ihre frühere Produktivität wiederzugewinnen. Ich habe im beruflichen wie im privaten Bereich Menschen nach Strohhalmen greifen sehen – in dem Bemühen, Umstände zu verstehen, angesichts derer sie nicht wissen, was sie denken oder als Nächstes tun sollen.

Ich habe miterlebt, dass Menschen von »Veränderungsschmerzen« gequält wurden – dass sie traurig, wütend oder außer sich waren, anderen Vorwürfe machten und Angst hatten – und wie sie von ihren Verlustgefühlen und ihrer Verwirrung oft in noch unerforschte emotionale Gewässer getrieben wurden. So weit würde es nicht kommen, wenn sie mehr über den universellen Prozess des Wandels wüssten: was man tun sollte und was nicht, wenn man sich durch das regel-

mäßige Muster aufeinanderfolgender Erfahrungen bewegt, den wir Veränderungskreis nennen.

An diesem Punkt des Gesprächs mache ich Zeichnungen auf eine Serviette und erkläre meinem Gegenüber die wichtigsten Aspekte von Veränderungen: dass wir Menschen darauf programmiert sind, in sechs Phasen auf Veränderungen zu reagieren, dass diese Phasen durch charakteristische Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen definiert werden und dass sie in einer Reihenfolge auftreten, die wir voraussehen können – mit dem Ergebnis, dass das Geheimnis von *Was passiert da?* oder *Was kommt als Nächstes?* ein Gutteil seiner Bedrohlichkeit verliert.

Dann frage ich meine Nachbarn, ob es in ihrem Leben eine Veränderung gibt, die ihnen Angst einjagt. Da sie spüren, dass ich sie nicht verurteilen werde, und offenbar gern darüber sprechen wollen, antworten sie zum Beispiel: »Mein Mann ist gerade entlassen worden«, »Meine Mutter ist vor Kurzem gestorben«, »Mein Großer hat gerade die Schule abgebrochen« oder »Meine beste Freundin hat Brustkrebs«. Manchmal auch nur: »Ich habe jetzt einen neuen Chef.« Ich höre ihnen zu, wenn sie mir ihre Geschichte erzählen. Wie sie das tun – welche Wörter sie wählen, welche Gedanken und Gefühle sie beschreiben –, gibt mir Hinweise darauf, in welchem Stadium sie sich gerade befinden. Ich zeige meinen Nachbarn dann, welche Phase sie momentan durchlaufen, erkläre ihnen, was das bedeutet, und mache Vorschläge, was sie als Nächstes in Betracht ziehen, untersuchen oder tun könnten. Und ich versichere ihnen, dass sie früher oder später wieder das Gefühl bekommen werden, die Kontrolle zu haben – auch wenn die Veränderung ihnen nicht gefällt.

Diesen Augenblick mag ich sehr. Meine Gesprächspartner begreifen nun, dass das, was sie gerade durchmachen, nicht von Dauer sein wird. Ich erkläre das gerne an einem simplen Beispiel: Nur weil man einen Platten hat, bedeutet das ja noch lange nicht, dass man vergessen hat, wie man Auto fährt!

Dann lachen wir gemeinsam.

Zu wissen, was wahrscheinlich als Nächstes passieren wird, tröstet die Leute am meisten. Wenn ich sie darauf aufmerksam mache, erkennen sie das Muster – die natürliche Abfolge bei Veränderungen, die mit dem Zyklus der Jahreszeiten oder der Mondphasen vergleichbar ist.

Im Laufe der Jahre habe ich über den Wolken Hunderte von Geschichten zu hören bekommen – Geschichten, wie Menschen Schlachten im Leben verloren und Kriege im Leben gewonnen haben, von

Veränderungen, die manche in die Knie zwangen und andere in neue emotionale Höhen katapultierten. Eins steht fest: Wir werden uns alle im privaten wie im beruflichen Bereich mit Übergängen konfrontiert sehen, die große Herausforderungen darstellen und sich mit unterschiedlicher Intensität unser ganzes Leben lang fortsetzen werden.

Veränderungen zu meistern, das ist etwas, das jeder von uns in allen Lebensbereichen lernen, verbessern und beherrschen muss. Ich hoffe, dass dieses Buch Ihnen helfen wird, Ihren Umgang mit Veränderungen zu verbessern und in schwierigen Zeiten einen festen Halt zu finden.

Im Fokus unseres Buchs: Change@Work

Wenn wir von Veränderungen bei der Arbeit sprechen, meinen wir sowohl die großen als auch die kleinen – die, deren Abschluss uns Wochen oder gar Monate kostete, und diejenigen, die sich quasi über Nacht erledigen ließen; die, die lächerlich wirkten, sich aber als recht gut erwiesen, und diejenigen, die ganz unproblematisch aussahen, letztlich aber schiefgingen. Dieses Buch liefert Ihnen einen Rahmen. Er wird Ihnen helfen, die Veränderung und ihre Auswirkungen aus der richtigen Perspektive zu sehen und Erkenntnisse zu gewinnen, an denen Sie sich während des Übergangs orientieren können.

Wir möchten es Ihnen erleichtern, die Verantwortung für Ihre Reaktionen auf eine sich verändernde berufliche Umgebung zu übernehmen. Wir werden Ihnen Instrumente an die Hand geben, die Ihnen gute Einschätzungen ermöglichen – Tools, mit denen Sie die Kurven und Schlaglöcher auf dem Weg Ihrer Veränderung ausleuchten können. Der entscheidende Punkt ist, dass Sie die mit der Veränderung verbundenen Gefühle und den ganzen Aufruhr ohne großen Schaden für Ihren Blutdruck, Ihre Karriere, Ihre Beziehungen, Ihre Produktivität und Ihr Selbstvertrauen überstehen – unabhängig davon, wie Ihre Rolle im Unternehmen oder in der Organisation aussieht.

Wir sind der Ansicht, dass es kein Zaubermittel gibt, durch das wir eine bedeutende Veränderung bei der Arbeit oder im Privatleben schmerzfrei hinter uns bringen könnten. Wenn Sie verstehen, dass es sich um einen regelmäßigen, zyklischen Prozess handelt, können Sie sich aber auf bewusste Weise durch die Veränderung bewegen und sie vorhersehen. So können Sie die Gefühle wie Angst, Verlust, Ableh-

nung und Besorgnis, die in unterschiedlichem Ausmaß mit so vielen Veränderungen im Berufs- und Privatleben einhergehen, auf ein Minimum reduzieren.

Trotz allem, was wir über den Verlauf und die Vorhersagbarkeit von Veränderungen wissen, bleibt es ein Rätsel, weshalb die Reaktionen der Menschen so unterschiedlich intensiv sind. Eine Veränderung, die die Welt des einen aus den Angeln hebt, kann bei dem anderen nur eine kaum wahrnehmbare Erschütterung auslösen. Jeder von uns hat seine eigene Messlatte für Veränderungen, die davon abhängt, wo er sich auf seinem Lebensweg gerade befindet. Das gilt auch für Unternehmen, die sich ja aus vielen Individuen zusammensetzen. Es ist wirklich erstaunlich: Bei manchen Unternehmen sinkt die Produktivität schon, wenn nur der Betreiber der Kantine gewechselt hat, bei anderen dagegen geschieht das höchstens infolge eines Stellenabbaus oder anderer großer Veränderungen.

Auf den folgenden Seiten werden wir Ihnen viele unterschiedliche Beispiele für Unternehmenswandel präsentieren. Manche könnten wir als »Veränderungsbomben« bezeichnen, da sie verheerende Verluste für die Unternehmen und ihre Beschäftigten bedeuten: die Schließung eines Werks, ein Produktrückruf, Gewalt am Arbeitsplatz, Korruption bei Führungskräften. Andere mögen im Vergleich dazu banal aussehen. Doch wir haben ja schon gesagt, dass fast alle Veränderungen in Unternehmen schwerwiegende Folgen haben und sich in Abhängigkeit von bestimmten Faktoren (Managementstil, Arbeitsplatzkultur, bisherige Veränderungen) stark auf die Moral auswirken können – bis zu dem Punkt, an dem eine scheinbar »kleine« Veränderung bei den Beschäftigten Wut, Vorwürfe, Widerstand und Lethargie hervorruft.

Man kann sagen, dass Unternehmenswandel eine Dynamik mit sich bringt, die der Dynamik in Familien oder in Beziehungen ähnelt: Kleine Dinge können sich im Laufe der Zeit zu großen auswachsen; das Gedächtnis der Beschäftigten reicht weit zurück. Wenn das Management sie bei eher kleinen Veränderungen überfährt, die mit Unbequemlichkeiten für sie verbunden sind (Parken, Essen, Dresscode), wird ihre Reaktion bei einer großen Veränderung zum Teil von ihren unerfreulichen Erinnerungen daran bestimmt werden. Das heißt: Der Preis für häufige, chaotische oder schlecht gemanagte Veränderungen kann hoch sein. Changemanagement erfordert große Sorgfalt; keine Veränderung ist so klein, dass man nicht geschickt mit ihr umgehen müsste.

Dieses Buch haben wir für alle geschrieben, die einen schwierigen Übergang im Unternehmen kommunizieren, ihn durchführen, integrieren oder auch einfach nur mit ihm umgehen müssen. Wir konzentrieren uns hier auf die *menschliche* Perspektive. Wir nehmen alles, was bei einem Unternehmenswandel eine Rolle spielt, so ernst wie möglich – wir berücksichtigen also nicht nur die Rollout-Strategien und die Beziehungen zwischen dem Management und den Beschäftigten, sondern auch die Auswirkungen auf die Leistung der Leute, ihre Zeitpläne, ihre Interaktionen mit den Kollegen, ihre Energie, ihre Moral und ihr Privatleben.

Eine Veränderung bei der Arbeit ist damit vergleichbar, dass jemand einen Stein in einen Teich wirft: Es gibt Wellen, die sich oft auch bis zum Leben außerhalb des Berufs ausbreiten. Wir sollten nie vergessen, dass die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben schmal sein kann, oft sogar sehr schmal. Da dieses Buch Ihnen zeigen wird, wie Sie besser mit Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz umgehen können, werden Sie daraus auch Dinge lernen, die für Ihr Privatleben von Bedeutung sind. Das wird sich wiederum nicht nur auf Sie selbst und auf die Menschen, die Ihnen nahe stehen, positiv auswirken, sondern auch auf Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation. Weniger Wellen zu Hause bedeuten weniger Wellen bei der Arbeit – und umgekehrt.

Die große Herausforderung

Weshalb ist Unternehmenswandel so schwierig?

Weil Teams, Abteilungen, Werke, Tante-Emma-Läden, große und kleine Firmen, Schulsysteme, Behörden und globale Organisationen sich nur effektiv wandeln können, wenn ihre Beschäftigten und Mitarbeiter sich der Veränderung verschreiben. Das gilt immer, unabhängig davon, wie der Anlass, die Krise, die Herausforderung oder auch der gut strukturierte strategische Plan aussieht und welche Konsequenzen ein Erfolg oder Misserfolg mit sich bringen wird: Die Leute müssen die Veränderung wirklich mittragen.

Durch welche Art von Prozess man die Veränderung auch vollzieht und wie groß ihr Wert auch sein wird – es wird immer unerwartete Probleme bei der Umsetzung und Dynamiken geben, die durch das Arbeitsumfeld und den Kommunikationsstil der Organisation verursacht

werden. Wenn die Veränderung einfach von der Führungsspitze angeordnet wird und die Neuigkeit dann durch die Ränge nach unten sickert, kann es bei den Beschäftigten zum »Sie-Faktor« kommen – *Wie haben* sie *das denn beschlossen?*, *Woher wollen* sie *das wissen?*, Sie *haben doch keine Ahnung!* Auf diese Weise wird der Übergang stark behindert.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich daraus, dass die Führungskräfte, die die Veränderung beschlossen haben, bei der Anpassung schon viel weiter sein können als die Mitarbeiter, die eines Tages davon erfahren. Die Führungskräfte und das obere Management dürften beim Veränderungskreis bereits an ganz anderer Stelle stehen als die unteren Manager und die Mitarbeiter, die plötzlich dafür sorgen sollen, dass »es gemacht wird«.

Wird bei den Beschäftigten mit der Veränderung begonnen, ergeben sich andere Umsetzungsprobleme. Sie lassen sich im Allgemeinen schneller lösen, und die Veränderung wirkt sich positiv auf die Qualitätsstandards für den Service und die Produkte aus. Die Kommunikation ist dann bedeutsamer und aktueller, es wird eher akzeptiert, dass die Veränderung nötig ist. Probleme werden leichter identifiziert und bessere Lösungen werden entwickelt. Es kommt nicht so leicht zu dem Kampf zwischen den Verfechtern der alten und der neuen Methode, der sich häufig dann einstellt, wenn Entscheidungen von oben verkündet werden.

Supervisoren und Manager stellen bei allen Veränderungen die wichtigste Verbindung zum eventuellen Erfolg dar. Es ist ihre Aufgabe, nach der ersten Ankündigung für die Fortsetzung der Kommunikation zu sorgen. Strategische Initiativen und Unternehmenswandel können nur Erfolg haben, wenn man der Kommunikation überdurchschnittlich viel Aufmerksamkeit widmet und überdurchschnittliche Führungs- und Managementfertigkeiten zum Einsatz kommen können. Führungskräfte, Manager und Supervisoren müssen bereit sein, über das mit ihrer Arbeit und ihrer Branche verbundene Fachwissen hinauszugehen und auch die sozialen, insbesondere die kommunikativen Fähigkeiten auszubauen, sodass sie die ablaufenden Veränderungen auf allen Ebenen ihrer Organisation mit Erfolg unterstützen und managen können. Dazu gehört auch die Bereitschaft und Fähigkeit, mit Leidenschaft auf das zu blicken, was zukünftig kommen könnte.

Der erste und wichtigste Punkt ist folgender: Manager und Führungskräfte müssen bereit und in der Lage sein, sich selbst zu managen. Jeder von ihnen muss die Verantwortung dafür übernehmen, wie

er in einer sich verändernden Umgebung tendenziell reagiert. Beim Umgang mit Veränderungen müssen diese Menschen sich zunächst mit ihren eigenen Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen befassen – erst dann können sie sich denen anderer Menschen zuwenden.

Manager auf höheren Ebenen sagen oft: »Wir müssen das einfach schaffen!«, »Wer sich nicht ändert, geht unter« oder: »Wir müssen mit den Haien schwimmen«. Solche Äußerungen sind Zeichen einer Überlebensmentalität, die für die frühen Veränderungsphasen typisch ist. Die wichtigste Frage lautet aber nicht, ob Sie mit den Haien schwimmen können, sondern, ob Sie überhaupt schwimmen können. Falls ja, sollten Sie es den anderen beibringen. Falls nicht, sollten Sie sich Ihre Schwimmflügel schnappen und ins Wasser springen – dem können wir nämlich abhelfen!

Die Rolle der Vergangenheit

Dass die Leute Veränderungen so schwierig finden, liegt nicht zuletzt daran, dass man sie nie gelehrt hat, die damit verbundenen emotionalen und kognitiven Herausforderungen zu verstehen. Laut den neuesten Studien aus der Neurologie und der kognitiven Psychologie ist das *Gedächtnis* einer der Hauptindikatoren dafür, wie wir in einer sich entfaltenden Veränderungssituation reagieren. Ob Sie dieses Buch nun als einfacher Angestellter, als Manager oder als Führungskraft lesen – eines dürfte Ihnen auch ohne Forschung klar sein: Nicht verarbeitete Gedanken und Gefühle im Zusammenhang damit, wie das Management sich bei früheren Veränderungen im Unternehmen verhalten hat, sind ein wichtiger Grund dafür, dass es den Beschäftigten angesichts einer neuen Veränderung schwerfallen kann, ihrem Arbeitgeber zu glauben und zu vertrauen. Unsere Erinnerungen an unerfreuliche oder schwierige Veränderungen können sich in unsere Grundeinstellung einschleichen und zu Zweifeln, Zynismus, Verbitterung und anderen Gefühlen führen, die der Konzentration und der Leistung nicht förderlich sind.

Unsere Erinnerungen haben starke Auswirkungen darauf, wie wir das, was uns passiert oder passieren könnte, und die Gründe dafür interpretieren. Selbst wenn die Erinnerungen nicht von unmittelbarer Bedeutung sind – wenn zwischen der früheren und aktuellen Verän-

derung kein enger Zusammenhang besteht –, neigt unser Gehirn dazu, die »historischen« Informationen zu überarbeiten, umzugestalten und zu verallgemeinern. Sie werden anschließend als nützlich klassifiziert und uns trotzdem zugesendet. Wir versuchen dann, sie über die derzeitige Situation zu legen, als könnte das der Schlüssel zur Lösung unserer Schwierigkeiten oder Probleme sein. Die gute Nachricht lautet: Es könnte sich um stichhaltige, hilfreiche Informationen handeln, an denen wir uns orientieren können. Die schlechte Nachricht lautet: Sie könnten sich auch als eine Verzerrung oder Verallgemeinerung erweisen, die uns auf den falschen Weg führt.

Die Bedeutung der »Schemata«

Wir Menschen haben schon immer eine komplizierte Beziehung zu Veränderungen gehabt. Ist die anstehende Veränderung gut? Ist sie schlecht? Der Faktor, der die Veränderung auf die gute oder schlechte Seite schiebt, sind unsere Erinnerungen. Sie stehen in direkter Verbindung mit der Stärke unserer Persönlichkeit – also, ob wir uns durch neue Herausforderungen oder durch das Bedürfnis nach Sicherheit motivieren. Weshalb ist unser Gedächtnis denn ein so starker Treiber für unsere Gedanken, unsere Gefühle und unser Verhalten? Weil wir Veränderungen, unabhängig davon, ob wir sie nun als gut oder als schlecht kategorisieren, in erster Linie als etwas betrachten, das zu einem Kontrollverlust führen kann. Das weckt Urängste in uns und macht die Sache sogar zu einer Frage des Überlebens: Sollen wir kämpfen oder fliehen? Auch wenn sich das bezogen auf alltägliche Veränderungen am Arbeitsplatz vielleicht ein bisschen dramatisch anhört: Es bleibt eine Tatsache, dass unser Gehirn alle neuen Erfahrungen durch sein Selbstverteidigungssystem schickt und herauszufinden versucht, ob es uns Angst- oder Verlustsignale schicken sollte, um unsere Aufmerksamkeit zu erregen.

Studien haben gezeigt, was in unserem Gehirn passiert, wenn wir von einer Neuerung erfahren. Es fängt sofort damit an, unser Gedächtnis nach Anhaltspunkten für das, was kommen könnte, zu durchkämmen. Dabei ist es im Prinzip egal, um was es geht – ein neuer Chef, eine Änderung bei den gesetzlichen Vorschriften für die Branche, eine Umorganisation.

Irgendwo in unserem Gehirn befinden sich die Erinnerungen an alle Erfahrungen, Emotionen und Gefühle aus unserem Leben. Sie sind alle dort, versehen mit »Schildchen« wie *gut* oder *schlecht*, *leicht* oder *schwer*, *am besten vergessen* oder *unbedingt behalten*. Und es geht uns damit wie mit dem ganzen Zeug in unserer Garage: Wir scheinen die nützlichen Informationen aus der Vergangenheit nicht finden zu können, wenn wir sie brauchen. Zudem kann unser Gedächtnis fehlerhaft arbeiten, sodass manche Dinge in unserer Erinnerung besser oder schlechter aussehen, als sie tatsächlich waren. Diese Verzerrung kann bisweilen sogar von Vorteil sein und uns das Selbstvertrauen geben, uns einer Herausforderung zu stellen. Sie kann uns aber auch ablenken, abschrecken oder behindern und sogar eine Quelle schädlicher (Fehl-)Informationen sein.

Wir geben Ihnen ein Beispiel: Eine Veränderungsinitiative wird angekündigt. Der Vertrieb wird im Rahmen eines neuen Systems für die Berichterstattung unverzüglich damit beginnen müssen, die Bestellungen nicht mehr nach dem Datum zu erfassen, sondern nach Region und Kunde. Falls die Umsetzung des Systems bis dahin gut geklappt hat, werden die Leute wahrscheinlich glauben, dass auch dieser Schritt wie geplant ablaufen wird. Falls es dabei aber schon mal Schwierigkeiten gab, könnten auch die weiteren Schritte als mögliche Probleme betrachtet werden. Sollte es für die Einführung des neuen Systems keinen derartigen Hintergrund geben, kehren wir in unserer Erinnerung zu einer Zeit zurück, als wir etwas Vergleichbares erlebt haben. Das muss nicht unbedingt dasselbe sein, wird aber dem ähneln, was unserer Ansicht nach jetzt passiert. Falls diese Erinnerung positiv oder nützlich ist, neigen wir zu einer entsprechenden Denkweise. Falls nicht, werden wir eher die früheren Frustrationen, Enttäuschungen und sonstigen negativen Gefühle auf die Gegenwart projizieren.

Kognitive Psychologen nennen so etwas ein *Schema*. Es handelt sich dabei um die Suche unseres Gehirns nach Mustern, mit deren Hilfe wir Ähnlichkeiten finden und die wir als Handlungsgrundlage benutzen können. Wir möchten Ihnen mit unserem Buch dabei helfen, sich Ihrer Arbeits- und Veränderungsschemata bewusst zu werden, und wir möchten Ihnen zeigen, wie Sie alte Schemata produktiv umgestalten und neue entwickeln können, die von größerem Nutzen sind.

Von Lillie: »Wem der Schuh passt …«

Wir haben ja gesagt, dass sowohl unsere Erinnerungen als auch unsere Persönlichkeit starke Auswirkungen auf unsere Gefühle, unsere Denkweise und unser Verhalten angesichts von Veränderungen haben. Wenn wir die sechs Phasen des Veränderungskreises durchlaufen, treten unsere vorherrschenden persönlichen Neigungen und Kommunikationsstile zutage. Das erklärt zum Teil die unterschiedliche Ausprägung der Gefühle und die unterschiedliche Menge an Zeit, die wir Menschen brauchen, um durch diese Phasen zu gehen – auch wenn es bei der Art und Weise, wie wir Veränderungen verarbeiten, fundamentale Gemeinsamkeiten gibt.

In der Tabelle auf S. 22 arbeiten wir vier unterschiedliche Persönlichkeitstypen heraus und beschreiben, welchen »Schuh« der jeweilige Typ bei seiner Reise durch Veränderungen »trägt«. Erkennen Sie sich dort wieder, ganz oder zumindest teilweise? Ich muss gleich sagen, dass jeder dieser Persönlichkeitstypen, jeder »Schuh«, bezogen auf das Privatleben und die Arbeit, bestimmte Stärken hat. Unabhängig davon, welcher Schuh Ihnen Ihrer Ansicht nach passt, müssen Sie sich damit aber nicht einfach abfinden. Es gibt Dinge, an denen es sich zu arbeiten lohnt, die Sie verfeinern und verbessern können. Sie können das Beste aus Ihren spezifischen Stärken machen und sich mit Leuten zusammentun, die über andere Stärken und Fertigkeiten verfügen. Wenn Sie sich diese Persönlichkeitstabelle ansehen, können Sie mit der Arbeit an Ihrer Selbstwahrnehmung beginnen, die beim Durchlaufen des Veränderungskreises so immens wichtig ist.

PS: Falls Sie sich jetzt fragen sollten, ob Ann und ich mithilfe dieser Tabelle auch eine Selbstbeurteilung durchgeführt haben, lautet die Antwort »Ja«. Eine von uns trägt ständig Sportschuhe, die andere je nach Wetterlage Wanderstiefel oder Flipflops.

Persönlichkeiten bei Veränderungen			
Schuh	**Beschreibung**	**Stärken**	**Schwierigkeiten**
Wanderstiefel	• Gewissenhaft – manchmal zum eigenen Nachteil • Baut Konsens auf • Bemüht sich sehr, das zu produzieren, was die Mitarbeiter brauchen	• Ausdauernd; arbeitet sich durch Ablenkungen hindurch • Schätzt hohe Qualität • Strebt nach der schlichten Wahrheit	• Vernachlässigt die eigenen Belange • Befürchtet, den Dingen nicht gewachsen zu sein • Übt nicht genug Einfluss aus
Sportschuhe	• Charmant, visionär, überzeugend • Anpassungsfähig • Würdigt Menschen und Lösungen	• Innovativ und optimistisch • Entschlossen • Positiver Einfluss auf andere	• Impulsiv • Lässt es an Beharrlichkeit fehlen • Oft kritisch gegenüber anderen
Flipflops	• Schätzt Vielfalt, liebt Herausforderungen • Gesellig • Unbeschwert, hat gern Spaß	• Nimmt Beziehungen wichtig • Teamfähig • Spontan und eifrig	• Übernimmt zu viele Projekte • Geht Konflikten aus dem Weg • Nimmt die Dinge persönlich
Budapester	• Braucht das Gesamtbild, um sich vorwärtszubewegen • Hält sich an die Regeln • Benutzt interne Kriterien, um »die Wahrheit« zu ermitteln	• Gründlich und nachforschend • Widmet den Normen und Details viel Aufmerksamkeit • Analytisch	• Zögert, um Hilfe zu bitten • Braucht jede Menge Beweise • Hat Schwierigkeiten damit, sich andere Standpunkte anzuhören

Der Veränderungskreis

Um Antworten auf unsere zahlreichen Fragen nach dem Umgang von Menschen mit Veränderungen zu erhalten, haben wir die Regale in mehreren wissenschaftlichen Bibliotheken durchforstet. Einstein sagte: »Wenn wir wüssten, was wir tun, würden wir es nicht ›Forschung‹ nennen.« Wir haben in Büchern über Psychologie, Neurologie, Physiologie und sogar Physik unzählige Informationen gefunden. Vieles davon war interessant, manches sogar faszinierend – doch meistens so kompliziert formuliert und mit so vielen Details gespickt, dass es für den Durchschnittsmenschen, der sich mit Veränderungen herumschlagen muss, nicht wirklich von Nutzen sein kann. Daher schnitten wir – bildlich gesprochen – Stücke aus unseren Entdeckungen aus, klebten sie neu zusammen und verdichteten sie zu unserem leichter verständlichen und praktisch besser anwendbaren Modell des Veränderungskreises. Es war uns ein Vergnügen!

Das Modell vorne im Buch zeigt Ihnen, dass es sich tatsächlich um einen Kreis handelt. Das spiegelt die zyklische (nicht lineare) Natur aller Veränderungen wider, die wir erleben. Im äußeren Ring befinden sich die sechs aufeinanderfolgenden, vorhersagbaren Phasen. Unsere Bezeichnungen (Verlust, Zweifel, Unbehagen, Entdeckung, Verstehen und Integration) weisen auf die jeweilige Haupterfahrung hin. In den Abschnitten im Inneren (den »Tortenstücken«) führen wir die Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen auf, die für die einzelnen Phasen besonders typisch sind. Der entscheidende Punkt besteht darin, sich von einer Phase zur nächsten vorzuarbeiten, sodass wir die Veränderungserfahrung schließlich integrieren können.

Wir benutzen für unseren Veränderungskreis die Ampelfarben Rot, Gelb und Grün, weil die Phasen das typische Verhalten an einer Ampel reflektieren. Wir bringen uns beispielsweise in Gefahr, wenn wir bei Rot durchfahren – das geschieht auch, wenn wir nicht innehalten und uns effektiv mit den Erfahrungen in der 1. und 2. Phase befassen. Gelb bedeutet »Achtung!«; manche von uns werden dann langsamer und halten an, während andere aufs Gas treten und noch durchhuschen. Auf die Frage, was man hier machen soll, gibt es keine »falsche« Antwort. In den gelben Phasen (der 3. und 4.) ist Vorsicht angebracht. Von ihnen hängt ab, wie wir die Herausforderungen der Motivation und der Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, erleben. Bei Grün können wir beruhigt weiterfahren, das Risiko ist sehr niedrig. Das gilt

auch für die 5. und 6. Phase. Wir sollten jetzt in der Lage sein, uns leichter voranzubewegen, uns ganz an die Veränderung anzupassen und den Kreis zu vollenden.

Wir wissen, dass wir die Veränderungsphasen alle in dieser Reihenfolge durchlaufen. Der Veränderungskreis ist die Karte, auf der unsere Erfahrungen in den einzelnen Phasen abgebildet sind. Das heißt: Veränderungen sind Erfahrungen, die eine ganze Reihe vorhersehbarer, aufeinanderfolgender Reaktionen aktivieren. Gleichzeitig arbeitet unser Gehirn daran, uns das Rüstzeug für gute Entscheidungen zu geben. Wir wissen allerdings nicht, wie lange die einzelnen Phasen bei einer bestimmten Person dauern werden und wie intensiv die Erfahrung sein wird. Keine der Phasen ist als »gut« oder »schlecht« zu betrachten. Wir können Fertigkeiten entwickeln, die es uns erleichtern, die einzelnen Phasen zu meistern. Seltsamerweise brauchen wir die Veränderung gar nicht zu »mögen«, um bis zur 6. Phase zu gelangen. Wenn Sie verstehen, wie die verschiedenen Phasen funktionieren, können Sie trotz all der Bäume auch den Wald sehen und das Gesamtbild erkennen. So können Sie vom emotionalen Ausgangspunkt Ihrer Reise aus das Ziel erreichen.

Die 6 Phasen

Die roten Phasen: Verlust und Zweifel

▼ *Weshalb bringen so viele Menschen Veränderungen einen scheinbar instinktiven Widerstand entgegen?*

Das war eine der Fragen, die letztlich über viele Arbeitsschritte zu diesem Buch geführt haben. Anfangs suchten wir nach Möglichkeiten, Stress und Produktivitätsverlust zu verringern, beides hervorgerufen durch Unternehmenswandel in Form von Fusionen, Übernahmen, Personalabbau und Ähnlichem. Wir entdeckten schon früh, dass wir nicht in erster Linie als Arbeitnehmer, Manager, Ehepartner, Geschwister, Freunde oder Eltern auf Veränderungen reagieren, sondern eben als Menschen. Außerdem stellte sich heraus, dass es bei unseren Reaktionsweisen Gemeinsamkeiten gibt, essenzielle menschliche Muster.

Zwei weitere Fragen, die wir uns am Anfang stellten, lauteten:

- Gibt es gemeinsame Auslöser, welche unsere Fähigkeit beeinträchtigen, die Veränderungen, mit denen wir uns konfrontiert sehen, zu verstehen und aktiv zu werden?
- Könnte uns ein systematischerer Umgang mit den Veränderungen, die das Leben uns bringt, dabei helfen, die Variablen besser zu handhaben und während eines Übergangs ein effektiveres Verhalten zu zeigen?

Wir haben festgestellt, dass sich beide Fragen mit »Ja« beantworten lassen. Bei der Arbeit mit Organisationen, die mitten in einer Veränderung stecken, hören wir Beschäftigte aller Ebenen häufig etwas Ähnliches sagen: Sie wünschten sich, dass ein anderer Teil der Organisation betroffen wäre und dass der Prozess des Wandels glatter, leichter, besser verlaufen würde. Die Manager wollen, dass die Beschäftigten aktiv werden, die Beschäftigten wollen, dass das Management aktiv wird – verstehen Sie, was wir sagen wollen? Letztlich können alle Ebenen in einer Organisation lernen, besser mit Veränderungen fertig zu werden, und auch jeder Einzelne. Wir Menschen können uns selbst verbessern, wenn wir nur erst den Weg kennen.

Allerdings gilt das nur bis zu einem gewissen Punkt. Es gibt Reflexe und unbewusste Befürchtungen – die Auslöser, die wir erwähnt haben –, die in Veränderungssituationen eine große Rolle spielen. Das ist besonders ganz am Anfang so. Die gute Nachricht lautet: Je mehr Sie über diese Auslöser wissen, also über die Dinge, die Sie daran hindern, Veränderungen zu akzeptieren und zu verstehen, desto schneller können Sie die beiden ersten Phasen, *Verlust* und *Zweifel*, hinter sich lassen. Auf diese Weise gewinnen Sie auch mehr Freiheit, so zu handeln, dass Sie durch den Veränderungsprozess kommen.

Am Anfang – wenn die Veränderung zuschlägt – sollten Sie allerdings nicht versuchen, sich zu schnell zu »bewegen« oder zu viel zu »tun«. Es könnte dann nämlich passieren, dass Sie in die falsche Richtung gehen oder sogar rennen. Sie haben ja gerade erst begonnen, die neuen Informationen zu verarbeiten, und Ihr Entscheidungsmechanismus – Ihr Kompass, Ihr inneres Navigationssystem – sitzt noch nicht richtig in seinem Gehäuse. Deshalb sprechen wir von den »roten« Phasen – Rot wie beim Stoppschild oder bei der Ampel. Nicht nur Ihr Berufsleben hat sich gerade verändert, sondern Ihr ganzes Leben.

Versuchen Sie nicht, durch die roten Phasen zu rasen! Gehen Sie vom Gas. Treten Sie auf die Bremse. Halten Sie an der Kreuzung an. Schauen Sie nach links und nach rechts. Eine Veränderung kann Sie in den Modus »kämpfen oder fliehen« versetzen – und Sie sollten weder das eine noch das andere tun.

Die Ampel zeigt Rot. Warten Sie, bis es sicher ist, sich voranzubewegen!

1. Phase: Vom Verlust zur Sicherheit

In die 1. Phase kommen wir, weil unser Berufsleben sich in irgendeiner Hinsicht verändert hat. Vielleicht haben wir etwas verloren – unsere Stelle, eine höhere Position, einen Kunden. Oder es gibt etwas Neues – einen Chef, ein Projekt, eine Versetzung. Veränderungen gehören in all diesen Fällen einfach dazu. Die vorherrschende Erfahrung in der 1. Phase ist ein Kontrollverlust. Unsere Gedanken werden, bewusst oder unbewusst, wachsam. Wir verspüren Angstgefühle, die sehr stark sein können, und verhalten uns, als wären wir gelähmt.

Selbst eine Veränderung, die uns gut vorkommt, kann diese Reaktionen hervorrufen, wenn sie ein erhebliches Ausmaß hat. Die 1. Phase kann schwierig sein, denn wir fahren dann gewissermaßen durch Nebel: Es gibt viel, was wir über die Straße vor uns nicht wissen, doch um unserer Sicherheit willen müssen wir in Bewegung bleiben. Es ist wichtig, dass wir unsere Verluste und Befürchtungen anerkennen, wir dürfen sie nicht ignorieren oder leugnen. Unsere Priorität in der 1. Phase besteht darin, persönliche Sicherheit zu finden – wieder ein Gefühl der Kontrolle zu gewinnen.

Die Schlüsselfragen, die Sie jetzt beantworten müssen, lauten: »Welche Auswirkungen wird das für mich haben?«, »Was ist das Schlimmste, was passieren kann?« und »Kann ich damit fertig werden?«

2. Phase: Vom Zweifel zur Realität

In der 2. Phase werden wir von Zweifeln und einem beunruhigenden Gefühl der Ungewissheit gequält. Zweifel bewirken, dass unser Gehirn unser Tempo verlangsamt und uns vielleicht sogar ganz davon abhält zu handeln, solange wir nicht mehr relevante Informationen haben.

Sie lösen oft ein Schutzverhalten aus, durch das wir die Kontrolle zu behalten versuchen. Das kann zu unterschiedlichen Graden von Ablehnung, Skepsis und Widerstand führen, die bestenfalls kontraproduktiv, manchmal sogar schädlich sind. Die 2. Phase kann so ablaufen, dass Sie das Offensichtliche ignorieren und das Bild nur auf Ihre Weise sehen – mit dem Ergebnis, dass Sie Ihre Sicht der Situation verteidigen, als wäre sie die absolute Wahrheit. Ihre Hauptaufgabe besteht jetzt darin, sich von der Fiktion zu lösen und sich der Realität zu stellen.

Bei einem Unternehmenswandel kann die 2. Phase dramatisch sein, da die Gefühle jetzt hochkochen. Wut, Vorwürfe und Misstrauen kommen an die Oberfläche und verzerren die Kommunikation. In den meisten Fällen wird es in der Organisation viele Menschen geben, die Vorwürfe äußern und mit aller Kraft zu beweisen suchen, dass »ihre Weise« oder die »alte Weise« immer noch besser ist. Sie diskutieren hitzig, betreiben Lobbyarbeit und protestieren. Veränderungen sind aber nun mal nicht gerecht, auch wenn wir darum betteln, es fordern, planen oder es uns wünschen. In der 2. Phase werden massive Klagen über den Unternehmenswandel laut, dann spielen sich wahre Seifenopern mit so schönen Namen wie *Wandel und Aufruhr* und *Große Veränderungen* ab.

Die gelben Phasen: Unbehagen und Entdeckung

Wie im Straßenverkehr bedeutet die Farbe Gelb auch beim Veränderungskreis, dass Sie eine gewisse Vorsicht walten lassen sollten. Sie sind noch nicht auf der Landstraße! Es ist noch zu früh, um den Tempomaten einzuschalten. Es gibt andere Verkehrsteilnehmer, eine Kreuzung, ein Auto, das vor Ihnen angehalten hat und wartet, um nach links abbiegen zu können … Egal ob Sie an einer gelben Ampel gewöhnlich eher das Gaspedal durchtreten oder abbremsen, wenn Sie hinter dem Steuer sitzen (Sie kennen sich da sicherlich am besten!) – in der Welt des Unternehmenswandels haben Sie im Grunde nicht die Möglichkeit, bei Gelb noch schnell durchzurauschen. Sie können einfach nicht stark genug beschleunigen.

Selbst wenn Sie noch durchbrausen könnten, sollten Sie das nicht tun. Sie versuchen ja noch, sich zu orientieren, Sie sehen Ihren Weg noch nicht ganz klar vor sich. In Ihrem Kopf gibt es immer noch Nebelschwaden.

Vor Ihnen liegt eine bessere Zukunft, doch Sie sind sich noch nicht ganz sicher, wie Sie dorthin kommen können.

3. Phase: Vom Unbehagen zur Motivation

Die 3. Phase ist von *Unbehagen* geprägt. Typisch für sie sind Besorgnis, Verwirrung und das Gefühl, erdrückt zu werden. Das führt insgesamt dazu, dass unser Verhalten langsam und schleppend ist. Hier warten wir, während unser Gehirn damit beschäftigt ist, sich anzupassen – das bedeutet: die Aspekte der Veränderung zu organisieren und zu kategorisieren und uns eine Sprache für das neue Bild zu geben, das dabei entsteht.

Wir fühlen uns informiert, aber nicht einbezogen. Tendenziell wird die Produktivität eher absacken und selbst ansonsten gut organisierte Menschen werden zerstreut und lethargisch, als wären sie nicht mehr »so richtig da«. Diese Phase kann frustrierend sein, da die Beschäftigten inzwischen Klarheit über die Veränderung und über deren letztendliche Bedeutung für sie selbst haben. In dieser Zeit werden viele Beschäftigte ihrem Arbeitsplatz unerlaubt fernbleiben (Absentismus). Die Organisationen sollten bei ihren Plänen die vorhersehbare Verlangsamung in der 3. Phase unbedingt berücksichtigen – das ist eine wirklich kluge Investition!

Um den Durchbruch schaffen und uns aus der 3. Phase lösen zu können, müssen wir uns für kleine Schritte entscheiden und uns mit aller Kraft bemühen, unsere Motivation wiederzugewinnen und sie dann aufrechtzuerhalten.

Und was ist mit denen, die keine Motivation für sich entdecken können? Sie kommen nicht voran, rutschen vielleicht sogar zurück. Sie sind jetzt in der »Gefahrenzone«.

4. Phase: Von der Entdeckung zur Perspektive

In den drei ersten Phasen gab es Probleme, die gelöst werden mussten. Jetzt geht es um die *Entdeckung* – um Lösungen, die sich umsetzen lassen. Die Belohnung ist dann eine Perspektive, sie verspricht das Überwinden des einschränkenden Denkens. Wir finden unsere Energie und unsere Konzentration wieder. Die Herausforderung besteht nun darin,

anhand der Optionen, die wir geschaffen haben, Entscheidungen über die nächsten besten Schritte zu treffen. Wir gewinnen eine breitere Sicht der Dinge und eine neue Entschlossenheit – und damit Optimismus und das Gefühl, wieder die Kontrolle zu haben.

In dieser Phase lernen wir, dass wir die Brille, durch die wir unsere Arbeit und unser Leben betrachten, durch gegensätzliche Ansichten erweitern müssen. Wir suchen nach den optimalen Lösungen und blicken dabei sowohl auf die Gegenwart als auch auf die Zukunft.

Die grünen Phasen: Verstehen und Integration

Verstehen und *Integration* – darauf haben Sie sich zubewegt. Diese beiden Faktoren haben Sie dazu gebracht, sich selbst zu verstehen und zu beurteilen. Das Verstehen wird es Ihnen ermöglichen, ruhig und gelassen auf Ihre Erfahrungen mit der Veränderung zurückzublicken und so Erkenntnisse zu gewinnen, die Sie auf Ihrem weiteren Weg nutzen können. Natürlich ist das nicht alles, was hier passiert, doch es bildet einen Teil davon. In der Integrationsphase kommt Weisheit ins Spiel; Sie werden feststellen, dass Sie jetzt mit einer Klarheit, die Ihnen große Freude bereitet, in Ihre berufliche und private Zukunft blicken.

In den beiden grünen Phasen fügen Sie noch die letzten Teile in das Puzzle der Veränderung ein – und sehen dann plötzlich das ganze Bild vor sich. Es gibt kein Zögern mehr, keine vorsichtigen Blicke nach links und nach rechts – die Ampel steht auf Grün. Sie brausen los.

5. Phase: Die Vorteile erkennen

Wenn wir die kurz- und langfristigen Vorteile der Veränderung erkannt haben, wird unser Verhalten einsichtiger – und pragmatischer. Wir haben das Gefühl, die ganze Sache endlich gut zu verstehen. Wir haben erfahren, wie wir es schaffen können, dass die Veränderung funktioniert. Außerdem haben wir viel über uns selbst gelernt und Erkenntnisse gewonnen, die uns bei der nächsten Veränderung am Arbeitsplatz oder in unserem Privatleben von Nutzen sein werden. Wir stellen fest, dass wir in diesem Modus des gesteigerten Lernens so viel Neues, so viele Informationen wie möglich aufnehmen wollen. Das

gilt sowohl für die Arbeit als auch für die anderen Bereiche. Wir haben Selbstvertrauen und sind produktiv.

Um weiter voranzukommen, denken wir über die tiefere Bedeutung der Veränderung und des damit verbundenen Prozesses nach.

Sind wir in dieser Phase »glücklich«? Vielleicht – das hängt von der Veränderung ab. Wie alle anderen Phasen enthält auch diese Dinge, die wir uns anders wünschen würden. Und bei manchen Veränderungen wird es natürlich nie zu einer völligen Versöhnung, einem sauberen Abschluss oder einer vollständigen Akzeptanz kommen. Manchmal zwingt uns eine Krise, der Zufall oder die Natur dazu, Ereignisse zu ertragen, mit denen einfach niemand gut umgehen könnte. Entlassungen, Stellenabbau, Fusionen, Versetzungen, Bankrott, Fehlschläge bei Projekten, Burn-out – all das meint nur den beruflichen Teil unseres Lebens. Veränderungen sind nicht immer leicht oder schön. Das Leben ist chaotisch und rätselhaft und am Ende tödlich. In der 5. Phase verstehen und akzeptieren wir jedoch, dass wir uns letztlich irgendwie vorwärtsbewegen – ob es uns nun gefällt oder nicht.

6. Phase: Das Erlebnis der Integration

Hier integrieren wir unsere Erfahrung mit der Veränderung ganz in unser Leben – im beruflichen und im privaten Bereich. Wir empfinden Empathie und stellen oft fest, dass wir anderen, die bei dem Prozess noch nicht so weit gekommen sind wie wir, großzügig Hilfe anbieten. Wir verspüren wieder Zutrauen zu unserer Fähigkeit, uns flexibel an die nächste Veränderungsrunde anzupassen, die das Leben uns bescheren wird. In dieser Phase sagen die Leute, sie hätten einen klaren Fokus und seien von Zufriedenheit erfüllt. Zu den Herausforderungen, denen wir uns hier stellen müssen, gehört einiges: Wir dürfen nicht großspurig und selbstgefällig werden und außerdem müssen wir das Verstehen in Weisheit verwandeln.

Jetzt sind wir vom reinen »Überleben« zum produktiven »Gedeihen« gelangt. Wir haben Einblick in die Verzweigungen, Konsequenzen und Belohnungen der Veränderung gewonnen und können die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft klar beurteilen.

Wenn Organisationen sich als Ganzes konsistent bis zur 6. Phase bewegen können, haben sie über den Markt hinaus Erfolg. Sie zählen – für ihre Gemeinden, ihre Kunden, Händler und Interessengruppen.

»Der Unternehmenswandel« ist kein großer Übergang mehr, sondern schlicht der Status quo.

Wenn Menschen es schaffen, sich konsistent bis zur 6. Phase zu bewegen, verbessern sie ihre Fähigkeit, gut mit Veränderungen umzugehen. Sie sind dann angesichts von Ungewissheit flexibel genug, sie kommen ihren größeren beruflichen und privaten Zielen näher.

In der Tabelle mit den Profilen der Phasen beim Veränderungskreis auf S. 32 halten wir die wesentlichen Aspekte aller sechs Phasen fest. Wir geben Ihnen so einen schnellen, umfassenden Überblick über die Grundlagen des Veränderungskreises.

Ein »Grundkurs« zum Thema Veränderungen

Veränderungen können die verschiedensten Formen, Größen und Intensitäten annehmen. Sie treffen uns alle. Manche schleichen sich auf leisen Sohlen an, andere kommen mit Brachialgewalt über uns. Manchmal haben wir das Glück, selbst entscheiden zu können, wann und wo sie sich ereignen. Veränderungen passieren immer. Wir brauchen alle eine Art Grundkurs zum Thema Veränderungen – deshalb haben wir dieses Buch geschrieben.