

MARTINA SCHMIDT-TANGER

Change – Raum für Veränderung



Sich und andere verändern

Psychologische Veränderungsintelligenz
im Business

Martina Schmidt-Tanger
Change – Raum für Veränderung
Sich und andere verändern

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter www.junfermann.de. Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das Junfermann-Programm regelmäßig und aktuell erfahren.

MARTINA SCHMIDT-TANGER

CHANGE – RAUM FÜR VERÄNDERUNG

SICH UND ANDERE VERÄNDERN

Junfermann Verlag
Paderborn
2012



Copyright	© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2012
Coverfoto	© Wollwerth Imagery – Fotolia.com
Covergestaltung / Reihentwurf	Christian Tschepp
	Alle Rechte vorbehalten.
	Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektro- nischen Systemen.
Satz	Peter Marwitz, Kiel (etherial.de)
Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek	Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

ISBN 978-3-95571-093-4

Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe (ISBN 978-3-87387-799-3).

Inhalt

1. Veränderungen verstehen	9
1.1 Change – Die heilige Kuh	9
1.2 Veränderungsintelligenz	11
1.3 Sicherheit, Bindung und Selbstwert	13
1.4 Das Bedürfnis nach „Ich“-Konsistenz.....	15
1.5 Leidensdruck als beste Motivation?	17
1.6 Noch Einwände?	19
2. Nützliche Konzepte.....	22
2.1 Mikro- und Makroveränderungen.....	22
2.2 Die psycho-logischen Ebenen.....	23
2.3 Die Veränderungskurve.....	32
2.3.1 Beispiele für die Veränderungskurve	42
2.4 Probleme, Ziele, Ressourcen	44
3. Veränderungen in Unternehmen gestalten	48
3.1 Der Veränderungsscheck	49
3.2 Das Führen von Gefühlen	50
3.3 Space: Veränderung als Raum denken.....	55
3.4.1 Symbolhafte Handlungen	57
3.4.2 Informationsmanagement – Change kommuniziert sich sowieso.....	59
3.5 Die Führungskraft im Spannungsfeld.....	61
3.6 Glaubwürdigkeit und Vertrauen als Schlüsselqualifikationen	63
3.6.1 Der Neue soll etwas verändern	65
3.6.2 Wie veränderungsfähig ist der Veränderer?.....	66
4. Veränderungsraum Einzelcoaching	71
4.1 Coaching als effektivste Veränderungsmethode.....	72
4.1.1 Die Führungskraft als Coach?.....	74
4.1.2 Teaching, Consulting oder Coaching.....	75
4.1.3 Wer ist der Coach?.....	77
4.1.4 Coaching als gelebtes Zeichen der Unternehmenskultur.....	79
4.1.5 Das NLP als Coachingmethode.....	80
4.2 Beispiele für individuelle Veränderungen	82
4.2.1 Entwicklung der (Führungs-)Persönlichkeit / Charisma.....	83

4.2.2	Erhöhung der sozialen Führungskompetenz	85
4.2.3	Coaching zur Förderung von Veränderungsflexibilität	86
4.2.4	Coaching zur Klärung von Zielen (die Metazielfrage)	88
4.3	Wahrnehmungsflexibilität als Anforderung an die Führungskraft.....	90
5.	Change-Kommunikation lernen und beherrschen	93
5.1	Zustände steuern – Führungslinguistik.....	93
5.2	Hypnotische Sprache schafft geistige Räume	94
5.2.1	Zu Veränderungen ermutigen.....	95
5.2.2	Sachverhalte motivierend präsentieren.....	98
5.2.3	Entscheiden und Handeln erleichtern	100
5.3	Zu Veränderungen führen – Change-Talk	101
5.4	Kündigungsgespräche	105
6.	Teams verändern	107
6.1	Die apokalyptischen Reiter.....	107
6.2	Metaprogramme – unterschiedliche Wahrnehmungsfilter und Denkmuster	110
6.3.1	Übungsbeispiele für das Erkennen der Metaprogramme.....	113
6.4	Hypnotische Soforthilfen für Teams	115
6.4.1	Schwierige Meetings entstressen	115
6.4.2	Positive Team-Arbeitsatmosphäre erzeugen.....	116
6.5	Verbindung schaffen mit dem Teamidentitätsprozess	118
6.6	Teamressourcen bewusst machen und aktivieren	121
6.6.1	Erfolge rückmelden / Wissen sichern.....	123
7.	Schluss	125
	Literatur	127

„Denn es muss sich in der Weltgeschichte immerfort wiederholen,
dass ein Altes, Gegründetes, Geprüftes, Beruhigendes
durch auftauchende Neuerungen gedrängt, verschoben, verrückt
und, wo nicht getilgt, doch in den engsten Raum eingepfercht werde.“

Johann Wolfgang von Goethe

Liebe Leser,

nichts ist so verlässlich wie der Wandel. So wollte ich auch mein 1998 erschienenes Buch „Veränderungskoaching“, das erstmals die NLP-Tools auf das Thema Change bezog, einer Neubearbeitung unterziehen. Mittlerweile hat sich viel getan und gerade im Bereich Business werden Bücher gesucht, die sich verständlich und praktikabel mit dem Thema Change beschäftigen und Hilfestellung für Führungskräfte, Trainer und Berater bieten, ohne dass man sich umständlich durch wissenschaftliche Theorien lesen muss.

Ich habe also die Ideen aus „Veränderungskoaching“ neu durchdacht, ergänzt und durch andere Methoden bereichert, Beispiele neu konzipiert und den Fokus auf die Changekommunikation gelegt. Bewährtes ist geblieben, Neues dazugekommen. Herausgekommen ist keine überarbeitete Neuauflage, sondern ein neues Buch! So ist das, wenn der Wandel sich auch manchmal von selbst gestaltet und der Weg im Gehen entsteht.

Das Thema Team bekommt ebenfalls ein eigenes Buch: „Erfolgreiches Coaching für Teams“ mit zusammen mit Holger Backwinkel. Und für alle, die das Thema Einzelcoaching vertiefen wollen, empfehle ich eine Coaching-Ausbildung (➤ www.CCC-professional.de) und meine Bücher zum Coaching: Change-Talk (zusammen mit Thies Stahl), Gekonnt Coachen und Charisma-Coaching, alle bei Junfermann. Wer das alte Buch „Veränderungskoaching“ vermisst: Es gibt die unveränderte Fassung als E-Book bei amazon im Kindle Shop. Ich hoffe also, dass für alle Change-Interessierten gesorgt ist.

Herzlichst

Martina Schmidt-Tanger

1. | Veränderungen verstehen

Veränderungsmanagement ist keine Modeerscheinung, sondern ein Dauerthema. Und die Einleitungssätze, mit denen Change-Bücher beginnen, sind fast immer dieselben. Überall wird ein sich immer schneller änderndes „Außen“ beklagt, dem man mit der eigenen Veränderung rasch folgen muss, um nicht der „Letzte“ oder sogar „tot“ zu sein. Die zu leistende Veränderung wird dabei immer als Kraftakt beschrieben, obwohl Menschen mit dem Thema doch jahrhundertlange Erfahrung haben. Der einzige Unterschied ist die Anzahl der Veränderungen, die pro Zeiteinheit zu leisten sind.

1.1 Change – Die heilige Kuh

Gab es früher nur ein paar existenzielle, für jedermann ähnliche Veränderungen (Heirat, Tod, Krankheit, Hunger, Krieg), stellen sich heute täglich neue Orientierungs- und Justierungsanforderungen, weil alles und jedes in immer kürzeren Abständen ein „Update“ braucht – oder bekommt, auch wenn es eigentlich nicht nötig wäre. Damals bestimmten die Notwendigkeiten das Ziel, dagegen ist heute sich oder etwas „upzudaten“ und dauernd nach Optimierung zu schauen zu einem neuen Wert geworden. Im digitalen Zeitalter ist Geschwindigkeit ebenfalls Kult und das Warten auf den Aufbau einer Internetseite wird schon als Zumutung erlebt, ebenso wie das Arbeiten an einer Veränderung bei sich selbst. Alles soll schnell gehen! (Was Buchtitel wie *Die 4-Stunden-Woche*, *Der 4-Stunden-Körper*, *Sehr schnell kochen*, *Schneller lesen*, *Speed-Dating* anschaulich belegen.)

Da oftmals niemand weiß, ob das Ergebnis eines angestrebten Wandels tatsächlich besser als der Ist-Zustand ist, werden in Unternehmen häufig Veränderungsvorhaben nur anhand von zwei Kriterien bewertet: Geht etwas schneller und / oder bringt es mehr Geld? Oft genug werden diese Kriterien der unternehmerischen Leistungsoptimierung auch für menschliche Veränderungen benutzt. So soll zum Beispiel persönliche Optimierung durch Coaching bei Führungskräften den „Output beschleunigen“, die „Ressourcenausschöpfung ermöglichen“, den „persönliche Einfluss steigern“ und die „Wirkung erhöhen“, und dann entsteht eine Reibung zwischen Mensch und System, die eigentlich vorherzusehen war. Bei persönlichen Veränderungen sollten andere Werte im Vordergrund stehen, wie etwa die Fragen: Verringert sich mentales, emotionales oder körperliches „Leiden“? Macht etwas das Leben freud- und genussvoller? Vertieft eine Verhaltensveränderung zwischenmenschliche Beziehungen oder

den Sinn des Seins? Doch besonders in Unternehmen, für die ein dauerndes „Sich-verändern“ zum guten Ton gehört, sind die Mitarbeiter immer wieder gefordert, Veränderungen zu ertragen, oder angehalten, sie auch gegen ihren Willen oder gegen ihre Werte aktiv herbeizuführen.

Der dritte Change in zwei Jahren

Das Etikett „neu“ oder „verbesserte Formel“ zieht auch bei Waschmitteln und Zahncreme, daher wird oft etwas verändert, nur um etwas zu verändern. Mit jedem Führungswechsel ist eine Erneuerung quasi schon Pflicht. Etwas unverändert von einem Vorgänger zu übernehmen und in seinem Sinne weiterzuführen zeigt mangelnden Ehrgeiz, ein schwaches Profil, grenzt an provozierende Faulheit, Fantasielosigkeit und kann in größeren Unternehmen den Job kosten. Damit also etwas irgendwie besser wird, vermeintlich Schlechtes nicht entsteht oder abgewendet wird oder der eigene Stempelabdruck erscheint, gibt es Change, wohin man schaut.

Der Wunsch nach Wandel wurde uns schon in die Wiege gelegt. Die Auseinandersetzung mit den uns umgebenden Bedingungen ist genetisches Programm und gilt als Zeichen der tatkräftigen Männlichkeit. Beim aktiven Eingehen von Risiken, beim Abwenden von vermeintlicher Gefahr und der Suche nach Herausforderungen kann man „gewinnen“ und sich als „(Be-)Herrscher“ und „kreativer Gestalter“ fühlen beziehungsweise als ein solcher wahrgenommen werden wollen. Wie sagte kürzlich ein Top-Manager zu mir: „Ich liebe Gestaltungsmacht. Niemanden fragen zu müssen und tun zu können, was man will, ist, wie früher am Bachlauf zu spielen und zu beobachten, was passiert, wenn man dort und da etwas umschichtet, staut, freigräbt.“

Aber das ist nur die eine Seite der Medaille. Unsere Emotionalität bezüglich Veränderungen geht auch noch in eine andere Richtung. Der Wunsch nach Ruhe, Stabilität, Sicherheit und Erhaltung des Alten ist eine ebenso starke Kraft bei vielen Menschen. Die allgegenwärtigen täglichen Aufforderungen, sich den technischen, wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen mittels gelungener Anpassung zu stellen, werden als Belastung erlebt, die viele Entscheidungsträger in Unternehmen, aber auch den einzelnen Mitarbeiter überfordert. Emotional und mental macht das Thema Veränderung schon im gedanklichen Vorfeld Stress: Fast täglich stellen sich Fragen wie: Wo stehen wir? Ist es gut genug? Soll alles so bleiben, wie es ist, oder muss etwas Neues her? Und zwar schnell, weil es sonst vielleicht zu spät ist? Gibt es nicht noch ein besseres, schnelleres, lohnenderes, billigeres Vorgehen? Sind die anderen schon längst besser und wir haben bald das Nachsehen? Wann muss was wie umgestaltet werden, damit alles so effektiv und sicher bleibt, wie es war? Wie muss der passende

Arbeitnehmer in der neuen Struktur, in der neuen Philosophie sein? Was muss man tun, damit sich die Mitarbeiter verändern?

Das sind schwierige Entscheidungen, die häufig genug auch noch unter Zeitdruck zu fällen sind. Alles soll ganz schnell gehen und eine gerade durchlaufene und fast abgeschlossene Veränderung wird schon wieder von der nächsten verfolgt, weil die Rahmenbedingungen sich erneut geändert haben. Schwierig wird es dann noch zusätzlich, wenn man selbst als Führungskraft oder Veränderungscoach nicht an die Nützlichkeit einer von „ganz oben“ vorgegebenen Veränderung oder die Verwendung des neuen Veränderungstools für das Unternehmen glaubt. Lean Management, Business-Process-Reengineering, KVP, Kaizen, Total Quality Management, Six Sigma oder wie sie alle heißen, sind vielen bekannt, aktuell in Anwendung oder teilweise auch schon längst wieder vergessen. Die Konzepte folgen einem Produktlebenszyklus und werden einfach irgendwann von einem neuen Modell abgelöst. Je nach Veränderungsphilosophie ist mal das eine, mal das andere der Stein der Weisen.

1.2 Veränderungsintelligenz

Theoretische Konzepte ändern sich. Was jedoch in jedem Veränderungsprozess immer wieder gebraucht wird, ist Veränderungsintelligenz.

Veränderungsintelligenz besteht aus:

- Veränderungsethik (Ist Veränderung wirklich nötig? Wenn ja, wie ist der sinnvollste Weg?),
- persönlicher Glaubwürdigkeit (Wer bin ich in diesem Prozess? Welche Werte stehen dahinter?),
- und exzellenter Kommunikation (mit sich selbst und nach außen, um andere zum Handeln zu bewegen, wenn nötig).

Das jeweilige Scheitern oder Gelingen des Veränderungsprozesses hängt zum größten Teil von den persönlichen Fähigkeiten der Veränderer ab und nicht von den genutzten betriebswirtschaftlichen oder technisch ausgefeilten Vorgehensweisen. Tools, Formate und Vorgehensmodelle spielen eine weit weniger wichtige Rolle für den Erfolg von Veränderungsprozessen, als gemeinhin angenommen oder gehofft wird. Verständnis für grundlegend psychologische Mechanismen, Wahrnehmungsgenauigkeit, sprachliche Geschicklichkeit, sozialer Mut und Beharrlichkeit generieren größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, als es ein betriebswirtschaftlich „sauberes“ Tool jemals könnte. Denn häufig genug gibt es bei Einführung eines neuen Tools den Rückfall ins „Reptiliengehirn“ und die Flucht in den Totstellreflex bei einer Menge Mitarbeiter, die nach (zu) vielen Veränderungszyklen „die Nase voll haben“ und ver-

suchen, die Dinge unbeschadet in einer ruhigen Ecke zu überstehen. Nach den Motto: „I'll sit here, 'till life gets easier.“

Dann haben Glaubwürdigkeit und Durchsetzungskraft den größeren Stellenwert, wenn es zum Beispiel darum geht, bei Mitarbeitern oder auch den Top-Managern die notwendige Beteiligung und ihre Beiträge einzufordern. Die psychologische Kompetenz des Veränderers, sich und andere psychologisch reibungsarm durch eine Veränderung zu führen, zeigt sich wesentlich gewichtiger als die methodische Raffinesse des Tools. Die Selbstverständlichkeit, mit der Veränderungen angegangen werden, das heißt, wie entspannt auf der Welle wechselnder Stabilitäten und Anpassungsleistungen gesurft wird, das wird eine der Schlüsselfähigkeiten der kommenden Jahre. Eine Fähigkeit, die überall gebraucht wird, so wie ein Schneider mit einem Schild in seinem Schaufenster warb: „Wir ändern seit 20 Jahren Damen, Herren und Kinder zu Ihrer vollsten Zufriedenheit.“

Die Hauptaufgabe von Führungskräften, Unternehmensinhabern und Unternehmenscoachs, Veränderungen anzustoßen, anzuleiten und vor allem zu ermöglichen, beinhaltet, Strukturen und Bedingungen zu schaffen, in der die angestrebten, gewünschten oder notwendigen Veränderungen leichter und reibungsfreier passieren können. Das kann heißen, mit der richtigen Energie (zum Beispiel Neugier statt Leidensdruck) zu arbeiten, das gruppendynamische Gleichgewicht in einem Team / System zu beachten (systemische Auswirkungen mit einzubeziehen), die Möglichkeiten bereitzustellen, an persönlichen Zielen zu arbeiten (Coaching der Führungskräfte) und auf verbaler und nonverbaler Ebene alles an Veränderungskommunikation und Symbolik zu nutzen, was hilfreich zur Verfügung steht (mentale und physische Räume gestalten).

Das Buch erläutert daher kein weiteres wohlklingendes, betriebswirtschaftliches Modell, gibt kein weiteres philosophisch-systemisch-kybernetisches Change-Format bekannt, sondern ist gedacht für Führungskräfte, Selbstständige, Unternehmer, Coachs, Consultants, die pragmatisches psychologisches Know-how, geistige Anregungen, emotionale Begleitung, kluge Hilfen und Beispiele brauchen, um sich und andere beim Thema Veränderung zu verstehen, zu begleiten, zu coachen. Denn eigentlich müsste es doch auch irgendwie einfacher gehen. Ja, das tut es. Um Veränderungen intelligent zu führen, muss man sich psychologisches Know-how aneignen. Und um Wandel zu verstehen, ist es nützlich zu wissen, mit welchen menschlichen Grundmustern man es zu tun hat.