

Fit für Veränderungen machen

Martina Nohl

Changeability ist bisher fast ausschließlich als organisatorische Veränderungsfähigkeit beschrieben worden. Damit sich Organisationen und Systeme allerdings überhaupt verändern können, benötigt es handelnde Menschen. Sie brauchen die entsprechende Bereitschaft und die Kompetenzen für den Wandel.

Die Corona-Pandemie hat viele Angestellte in Unternehmen einem Wandel ausgesetzt, der lange noch nicht abgeschlossen ist. Durch die isolierte Situation im Homeoffice wird die Integration im Rahmen der aktuellen Veränderungsprozesse noch erschwert, da der informelle Austausch mit anderen Betroffenen in der gleichen Situation fehlt. Viele Mitarbeitende wirken orientierungslos. Welche Kompetenzen könnten Ihnen bei der Bewältigung und Gestaltung der Veränderungen helfen?

Der tiefe Abgrund im Change für Mitarbeitende

Frei nach Gerald Hüther benötigen Menschen zwei fundamentale Dinge, damit sie gut leben und lernen können: Sie brauchen ein geschütztes Nest, von dem aus sie agieren, und sie brauchen Entfaltungsmöglichkeiten. Goethe nennt diese zwei Grundlagen Wurzeln und Flügel. Für viele Mitarbeitende sind die aktuellen Veränderungsprozesse eine Katastrophe, weil ihnen das Nest genommen wurde und in den Turbulenzen des Wandels auf ihre Entfaltungsmöglichkeiten nicht eingegangen werden kann. Sie fühlen sich, als hätte man ihnen die Flügel gestutzt, da sie in immer engeren Zeitfenstern immer mehr leisten sollen und oft nicht verstehen, wie ihnen

geschieht. Die Pandemie hat diese Entwicklung katalysiert, beispielsweise durch die Minimierung von sozialen Kontakten, die vorher viel zum persönlichen Verstehen und damit zum Verarbeiten und Integrieren von Veränderungsprozessen beigetragen haben.

Natürlich ist das ein bekanntes Phänomen im Change Management. In jedem ordentlich vorbereiteten Veränderungsprozess wird auf möglichst viel Sicherheit für Mitarbeitende in unsicheren Zeiten geachtet. Sei es durch klare Kommunikation zur richtigen Zeit, Sicherung von Zwischenbilanzen oder saubere Interimsregeln. Auch erste Ergebnisse werden möglichst schnell gewürdigt, sodass die Motivation nicht auf der Strecke bleibt.

Die Schwelle vom Alten zum Neuen schaffen

All diese schützenden Begleitmaßnahmen im Change liegen jedoch häufig brach oder werden nur auf kleiner Flamme gekocht, vor allem wenn Unternehmen im Überlebensmodus sind und das Alltagsgeschäft Vorrang hat. Und für viele Beschäftigte, die sich zwischen der alten und der neuen Situation mit und nach Corona befinden, tut sich ein tiefer Abgrund auf. Sie fühlen sich bei der Überquerung alleingelassen.

Harald sieht sich damit konfrontiert, dass seine Abteilung aufgrund von Umsatzeinbrüchen geschrumpft wurde und er sich mit 54 einen neuen Job suchen darf. Die Entscheidung wurde ihm letzte Woche telefonisch von seinem Chef mitgeteilt.

Lena versucht ihre 70-Prozent-Stelle mit der Betreuung der zwei kleinen Kinder im Lockdown bzw. nach dem Lockdown zu vereinbaren. Sie darf bis auf Weiteres noch nicht in Präsenz arbeiten. Die Stringenz

» Menschen brauchen ein geschütztes Nest, von dem aus sie agieren, und sie brauchen Entfaltungsmöglichkeiten.

und Effektivität im Job leiden, weil Privates und Arbeit sich zu sehr vermischen.

Genau diese Schwelle vom Alten zum Neuen hat es schon immer in sich gehabt und wird seit Jahren in der Transitionsforschung untersucht. Im Unternehmenskontext gibt es bislang wenig Hilfestellung und oftmals nur Anforderungen: Möglichst schnell und reibungslos soll die Überquerung gehen. Das wird von vielen Mitarbeitenden so interpretiert: Entweder ich schaffe es, mich irgendwie anzupassen, und das möglichst schnell – oder ich bin raus aus dem Spiel. Nicht selten führt dieser innere Druck allerdings in den Burn-out, was ganz nebenbei als betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor in der Pandemie-Folgenabschätzung einkalkuliert werden müsste.

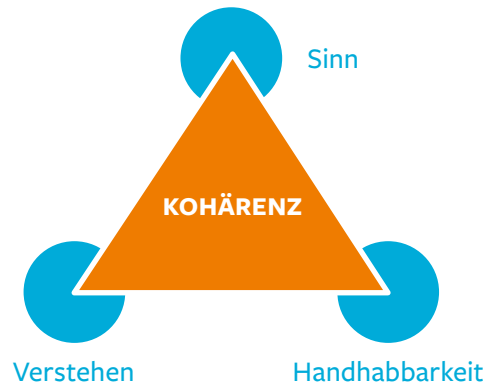
Aufbau von Veränderungskompetenzen

Wie wäre es, die Folgen der riesigen Corona-Transformation nicht länger dem Zufall zu überlassen? Wie wäre es, Mitarbeitende beim Aufbau ihrer Veränderungskompetenz systematisch zu unterstützen, um allen die Transformationsbewältigung und Zukunftsgestaltung leichter zu machen?

Changeability ist bisher fast ausschließlich als organisatorische Veränderungsfähigkeit im Change Management beschrieben worden. Damit sich Organisationen und Systeme allerdings überhaupt verändern können, benötigt es handelnde Menschen. Changeability wird hier als das Gesamtvermögen und die Bereitschaft eines Mitarbeitenden definiert, sich zu verändern. Denn nur veränderungsfähige Menschen gestalten veränderungsfähige Systeme. Das ist der bisher wenig beachtete Grundpfeiler im Change, der so weit unten in der Architektur sitzt, dass sein Fehlen später zum Einstürzen des ganzen groß angelegten Change-Gebäudes führen kann.

Changeability-Förderung bietet für alle Beteiligten erste Leitplanken, an denen sich Mitarbeitende Schritt für Schritt in ihrem eigenen Veränderungsprozess weitertasten können, ohne den Boden unter den Füßen zu verlieren. Sie lernen, sich ihre eigenen Brückenelemente oder Trittsteine zu schaffen und ihren Veränderungsweg zu gehen – manche

Abbildung 1:
Die Grundpfeiler der Changeability



zögerlich, andere zügiger. Aber der Weg über die Schwelle sowie durch das „Nicht mehr“ und „Noch nicht“ wird gangbar.

Abbildung 1 zeigt die Grundpfeiler der Changeability:

- 1 Mitarbeitende müssen verstehen, was mit ihnen passiert.
- 2 Sie sollen ein Gefühl dafür entwickeln, dass der Prozess machbar ist.
- 3 Und sie müssen selbst einen Sinn darin sehen oder selbst konstruieren lernen.

Dann wird die Kohärenz, also der innere Zusammenhang wiederhergestellt, den der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky in seinem Salutogenese-Ansatz beschreibt. Die Kernfrage der Salutogenese in Abgrenzung zur Pathogenese ist, wie Menschen auch in herausfordernden Situationen gesund bleiben und immer wieder neu handlungsfähig werden.

Aufklärung und Prozesswissen

Menschen müssen in Veränderungsprozessen verstehen, was mit ihnen passiert. So sind viele emotionale „Befindlichkeiten“ prozessbedingt, also systemisch. Wenn Mitarbeitende das nicht wissen, betrachten sie Zustände, die im Change auftreten, wie Trauer, Regression, Verzweiflung, Überforderung, Wut und Angst als persönliches Versagen und fühlen sich schuldig – auch gegenüber ihren Unternehmen.

Hier ist Aufklärung notwendig: Beschäftigte lernen, dass bestimmte emotionale Reaktionen in bestimmten Prozessphasen völlig normal sind. Sie lernen, sich selbst in Veränderungsprozessen von einer Metaebene aus mithilfe von Veränderungsmodellen besser einzuschätzen und ihr bisheriges Verhalten und Handeln zu reflektieren, um die emotionale Ladung zu vermindern.



Abbildung 2: Das Changeability-Trainingsmodell



Ressourcenstärkung und Komplexitätsreduktion

Ressourcen können nur genutzt werden, wenn sie bewusst und damit verfügbar gemacht werden. Menschen kennen in überfordernden Situationen nur die drei Reaktionen unseres Reptilien-Gehirns als Fight-, Flight- oder Freeze-Zustand. Auf einen Großteil der evolutionsbiologisch neueren Gehirnregionen, die für vernünftiges Abwägen und Entscheidungen zuständig sind, kann nicht mehr zugegriffen werden.

Hier hilft es, in geschütztem Rahmen und sicherer Umgebung eine komplexe Situation in Schritte zu zerlegen, die wieder handhabbar werden oder mit kreativen und intuitiven Methoden diese Situationen erst einmal im inneren Probedenken zu bearbeiten. Erst dann können Ressourcen gesammelt und gesichtet werden.

Kompetenzaufbau, dass es kracht

Wir alle sind keine Veränderungsanfänger und haben schon viel gewuppt in unseren Leben. Jeder Mitarbeitende bringt also einen großen individuellen Erfahrungsschatz an Coping-Strategien und Veränderungskompetenzen mit. Dieser Schatz muss gehoben und sortiert werden: Was brauche ich für diesen spezifischen Veränderungsprozess? Was fehlt mir noch? Wie, wo und womit kann ich einzelne, bei mir schwächer ausgeprägte, aber aktuell notwendige Veränderungsfähigkeiten entwickeln?

Diese spezifischen Kompetenzen, die nach der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden im aktuellen

Prozess benötigt werden, werden erfasst und gezielt über Lernimpulse gefördert.

Das Changeability-Trainingsmodell

Changeability besteht wie jede Kompetenz aus drei Dimensionen:

- den Veränderungsfähigkeiten
- den Veränderungsmöglichkeiten
- der Veränderungsbereitschaft

Die komplexe Veränderungskompetenz wird in neun Subkompetenzen unterteilt, wie sie im Rahmen der Laufbahnforschung von mir bereits 2009 beschrieben wurden (siehe Abbildung 2). Nicht jede Einzelkompetenz ist allerdings in jedem Veränderungsprozess relevant. Das Modell bietet aber einen umfassenden Orientierungsrahmen, welche Kompetenzen zur Bewältigung und Gestaltung von Veränderungs- und Übergangsprozessen aller Art erforderlich sind.

Alle neun Kompetenzen können in verschiedenen Settings systematisch und möglichst praxisbezogen an der eigenen Veränderungssituation erlernt werden. Dazu benötigt es didaktische Change-Improvisation, um so viel Lernimpulse wie möglich für Mitarbeitende in verschiedenen Formaten nach

dem Prinzip des „Nudging“ bereitzustellen. Dieses beschreibt die Online- und Vorort-Inszenierung einer veränderungsfreundlichen Mitarbeiterkultur, an der man einfach nicht vorbeikommt. So können sich alle die Unterstützung abholen, die zu ihrer Arbeits- und Lebensform passt. Unternehmen können beispielsweise:

- Online-Kurse bereitstellen, die auch im Homeoffice von Mitarbeitenden mit einem täglichen Learning-Nugget genutzt werden können
- Mitarbeitergespräche als Change-Gespräche verstehen und beim Kompetenzaufbau mit Reflexionsfragen unterstützen
- spezifisch ausgebildete Veränderungscoachs zur Verfügung stellen (zum Beispiel Personalentwickler, externe und interne Beratende), die Menschen in Krisensituationen als Change Agents begleiten
- Training on the Job mit kompetenzorientierten Impulsen durch geschulte Vorgesetzte anbieten
- Change-Storytelling- oder Change-Fuckup-Veranstaltungen im Unternehmen (auch vonseiten der Führungskräfte) organisieren
- Speaker-Events mit Change-Vorbildern zur Mitarbeitermotivation durchführen
- Changeability-Trainings in Teams vor Ort oder online anbieten
- Change Groups fördern, in denen sich Mitarbeitende in Erfolgsteams selbst bezüglich ihrer individuellen Veränderungsprozesse begleiten können

Den Change als gemeinsamen Lernprozess erleben

So können indirekt und sehr praxisbezogen auch die Einstellungen zu Veränderungsprozessen beeinflusst werden. Beispielsweise indem die Ressourcen plötzlich doch ausreichend scheinen, die Herausforderungen bewältigbar oder indem Widerstand durch Verstehen bestimmter Grundgesetze der Veränderung verringert wird. Auch die Veränderungsmöglichkeiten sind für Mitarbeitende plötzlich besser zu sehen: Jede Veränderungssituation bietet eine Menge Gestaltungsmöglichkeiten für den, der wachsam ist und schnell reagiert.

In all diesen Kompetenzentwicklungsangeboten zur Steigerung von Changeability wird ein freiwilliger ressourcen- und kompetenzorientierter Weg aufgezeigt, den Sprung ins Neue zu wagen und das jeweils Bestmögliche daraus zu machen. Dazu

» Diese Sicht auf die Changeability fördert und unterstützt eine positivere Haltung zum Kompetenzerwerb.

gehört auch das Vermitteln der Vorstellung, dass das Lernen von Veränderungskompetenz im Unternehmen durchaus für Veränderungsprozesse im Privatleben nützlich ist. Diese Sicht auf die Changeability fördert und unterstützt eine positivere Haltung zum Kompetenzerwerb.

Angebote zur Entwicklung von Changeability können bewirken, dass Mitarbeitende sich wieder mehr gesehen und wertgeschätzt fühlen. Sie merken, dass es ihrem Unternehmen nicht gleichgültig ist, wie es ihnen geht und wie sie den Veränderungsprozess bewältigen. Mitarbeitende erleben den Change-Prozess als gemeinsamen Lernprozess, in dem alle mit ähnlichen Problemen und Widerständen kämpfen – auch die Führungskräfte. Das entlastet psychisch.

Im besten Falle lernen sie, sich gegenseitig zum Beispiel in Change Groups zu unterstützen. Darin merken sie, dass sie nicht nur ohnmächtig sind, sondern sogar anderen weiterhelfen können. In einer echten veränderungsfreundlichen Kultur ist der Wandel nicht länger der Ausnahmezustand, der möglichst schnell überwunden werden muss, sondern der Normalfall, der willkommen geheißen wird. **cl**



Dr. Martina Nohl

berät seit vielen Jahren Einzelpersonen und Teams in Veränderungsprozessen. Im Rahmen von Human-Change-Projekten unterstützt sie Unternehmen, ein modulares Changeability-System für Mitarbeitende aufzusetzen. Sie ist Geschäftsführerin der Akademie für Coachs und bietet Weiterbildungen in Change-Coaching und Career-Designing an.