

5.71 Die Bedeutung der Resilienz im Change Management

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wieso die Natur ein ausgezeichnetes Rollenvorbild für erfolgreiches Change Management darstellt,
- was Resilienz ist und welche Bedeutung diese Kernkompetenz des Menschen bei Veränderungsprozessen spielt,
- wie Sie mit den acht Hebeln der Veränderung[®] die Veränderungsfitness der Mitarbeiter und der Organisation steigern können,
- welchen Nutzen Unternehmen haben, wenn sie die Veränderungsfitness ihrer Mitarbeiter mit einem fit2change[®] Training steigern.

Die Autorin

Lucija Vlahovic, Diplom-Psychologin, Change Management Beraterin und Trainerin für Profit- und Non-Profit-Organisationen, Coach, Produktverantwortung für fit2change[®] Trainings

Kontakt: l.vlahovic@strasser-und-strasser.de, www.strasser-und-strasser.de, www.fit2change.de

Inhalt

1	Veränderungsfitness – ein „natürliches“ Prinzip.	2
1.1	Der erfolgreichste Change Manager: die Natur	2
1.2	Veränderungsfitness als Erfolgsfaktor	3
1.3	Resilienz oder das Stehauf-Menschen-Prinzip.	4
2	Fallbeispiel: Outsourcing der IT	4
3	Steigerung der Resilienz mit den acht Hebeln der Veränderung®	6
3.1	Hebel 1: Ziele und positive Zukunftserwartung.	7
3.2	Hebel 2: Überzeugung	10
3.3	Hebel 3: Einbindung	12
3.4	Hebel 4: Rollenvorbilder	14
3.5	Hebel 5: Anpassung	16
3.6	Hebel 6: Belohnung von Erfolgen	19
3.7	Hebel 7: Konsequenz bei Misserfolgen	22
3.8	Hebel 8: Projektmanagement	23
4	Auf dem Weg zur Change Excellence – der Nutzen für Unternehmen	26
	Literatur.	27

1 Veränderungsfitness – ein „natürliches“ Prinzip

1.1 Der erfolgreichste Change Manager: die Natur

Die Natur lebt uns seit Jahrmillionen erfolgreiches Change Management vor. Mit der Evolution hat die Natur einen stetigen Anpassungsprozess entwickelt, mit der sie auf die sich ständig ändernde Umwelt reagiert. Durch die natürliche Selektion setzt sich der Organismus durch, der am besten die aktuellen Anforderungen der Umwelt erfüllt (survival of the fittest).

Nichts anderes erleben wir tagtäglich im Wirtschaftsgeschehen. Es überleben diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, sich schnell an die neuen Marktgegebenheiten anzupassen und über die Zeit flexibel und *veränderungsfähig* zu bleiben.

Aus dem „natürlichen“ Change Management sind zwei wichtige Grundprinzipien der Evolution auf den Unternehmenskontext übertragbar:

- *Ändere, was sich nicht bewährt hat oder nicht mehr bewährt!*
Durch Fossilfunde weiß man, dass sehr viele Arten im Laufe der rund 3,7 Milliarden Jahre dauernden Evolution entstanden und wieder verschwunden sind. Es wird geschätzt, dass 99 % aller jemals lebenden Arten ausgestorben sind (Engelhardt 1997). Die Entstehung neuer Arten und ihr Aussterben ist das Prinzip der Evolution. Weniger gut an die Umwelt angepasste Arten werden verdrängt und ersetzt. Genauso reagieren sehr spezialisierte Organismen auf sich ändernde Umweltbedingungen sensibler und sterben womöglich ebenfalls aus.
- *Behalte Bewährtes bei!*
Die Natur probiert zwar vieles aus, doch wenn sich Organismen, Strukturen oder Zusammensetzungen bewähren, werden sie kontinuierlich reproduziert bzw. weitervererbt. So existiert eine hohe Übereinstimmung in den Anlagen vieler Arten: 99 % der Gene einer Maus finden eine Entsprechung im Genmaterial des Menschen. Das ist einer der Hauptgründe, warum Mäuse eines der beliebtesten Forschungsobjekte der Wissenschaft sind. Sie weisen große Ähnlichkeiten zu Anatomie, Körperbau, Stoffwechsel und Genetik des Menschen auf.

1.2 Veränderungsfitness als Erfolgsfaktor

Was lässt sich daraus auf das Wirtschaftsleben übertragen? Im Change ist Experimentieren überlebenswichtig, vorausgesetzt die Aktivitäten und ihre Folgen werden eng beobachtet und die Lernerkenntnisse aus den Fehlern gehen in das kollektive Wissen über. Veränderungsfitness ist demnach ein Erfolgsfaktor. Veränderungsfitte Unternehmen probieren neue Ideen aus und erkennen schnell, welche funktionieren. Nur so kann sich die notwendige Flexibilität entwickeln.

Das bedeutet aber nicht, dass sich in Veränderungsprozessen alles ändern muss. Gutes und Erfolgreiches sollte wertgeschätzt und bewahrt werden, um die Sorgen der Mitarbeiter zu reduzieren. Veränderungen stellen für Menschen häufig ein rotes Tuch dar, was sich an Aussagen

zeigt wie z.B. „Wie soll ich denn diese ganzen Veränderungen bewältigen?“ oder „Dann war wohl alles, was ich bisher getan habe, falsch!?“ In der Kommunikation sollte deshalb an dieser Stelle betont werden, was alles trotz der anstehenden Veränderungen bleibt, um auch eine gewisse Stabilität zu gewährleisten.

Eine veränderungsfitte Organisation besteht aus veränderungsfitten Mitarbeitern. Doch was macht diese aus? Die Kernkompetenz, die dahinter steckt, bezeichnen Psychologen als *Resilienz*.

1.3 Resilienz oder das Stehauf-Menschen-Prinzip

Die am weitesten gehende Definition von Resilienz stammt von Froma Walsh, Professorin an der Universität von Chicago:

„Resilienz ist die Fähigkeit, aus widrigsten Lebensumständen gestärkt und mit größeren Ressourcen ausgestattet als zuvor herauszukommen.“

Der Begriff Resilienz leitet sich vom Lateinischen „resilire“ (bzw. vom Englischen „resiliency“) ab, was mit rückfedern oder abprallen übersetzt werden kann. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Materials, sich verformen zu lassen und dann in seine ursprüngliche Form zurückfinden zu können, wie z.B. Schaumstoff.

Im übertragenen Sinne geht es bei dieser Fähigkeit also um die eigene psychische Robustheit bei Veränderungs- und Belastungssituationen, um die Haltung eines Gestalters, der trotz aller Widrigkeiten immer wieder auf die Beine kommt; ähnlich wie das Schilfrohr:

Eine Eiche und ein Schilfrohr stritten über ihre Stärke. Als ein heftiger Sturm aufkam, beugte und wiegte sich das Schilfrohr im Wind. Die Eiche aber blieb aufrecht stehen und wurde entwurzelt.

2 Fallbeispiel: Outsourcing der IT

In den Jahren 2009/2010 haben wir als Change Management Unternehmensberatung einen Kunden aus der Finanzbranche im Rahmen eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses dabei begleitet, die Veränderungsfitness bzw. Resilienz seiner Mitarbeiter zu steigern.

Im Rahmen der Neuausrichtung der Strategie plante das Unternehmen, die gesamte IT an einen Dienstleister outzusourcen, weil IT-Betrieb und Software-Entwicklung nicht zu den Kernkompetenzen des Unterneh-

mens gehörten. Der neue Dienstleister – spezialisiert auf IT-Services – bot von der Hardware über eine standardisierte Software bis zum Betrieb alles an, sogar die Übernahme eines Großteils der Mitarbeiter.

Die Vorteile lagen auf der Hand: Neben Effizienz- und Kostenvorteilen konnten nun Potenziale für die Kernkompetenzen des Unternehmens gehoben werden. Die Veränderungen für die Mitarbeiter waren vielfältig, nicht nur für die direkt vom Outsourcing Betroffenen. Jeder der ca. 2.300 Mitarbeiter des Hauses würde mit einer völlig neuen Software an einem neuen Rechner mit neuen IT-Ansprechpartnern arbeiten. Der Veränderungsprozess bis zur Umstellung des Betriebes auf den IT-Dienstleister war auf drei Jahre angelegt, wenn man die fast einjährige Ausschreibungs- und Konzeptionsphase mitberücksichtigt.

Im Fokus der Change-Management-Maßnahmen standen zuallererst die IT-Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Bereich 2011 zum neuen IT-Provider übergehen würde. Diese Situation empfanden die meisten Betroffenen als extrem belastend. Aus einer Kultur stammend, die familiär-fürsorglich, erfolgsverwöhnt und wenig veränderungserfahren war, löste die Nachricht über das Outsourcing des gesamten Bereichs bei fast allen einen Schock aus (vgl. Abbildung 1). Die Tatsache, dass der Übergang erst in zwei Jahren stattfinden sollte, stellte keine Entspannung der Lage dar.

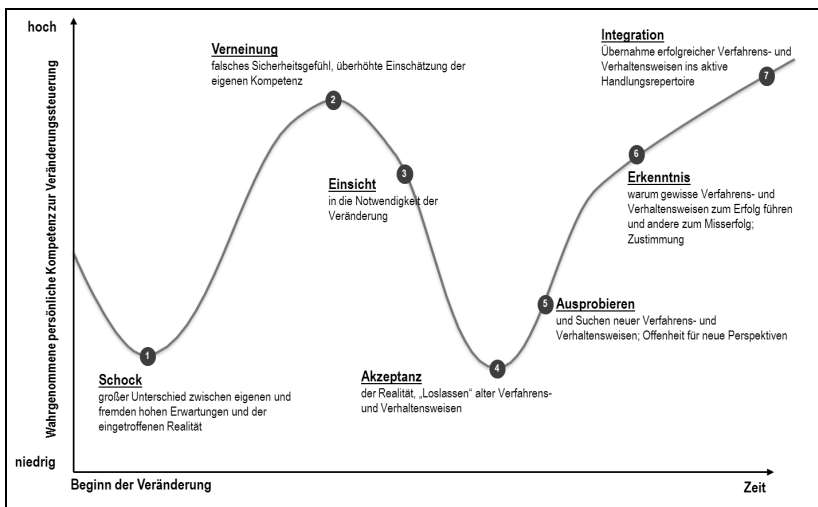


Abb. 1: Veränderungskurve nach Streich (1997)

Menschen reagieren auf tiefgreifende Veränderungen mit typischen Verhaltensweisen: Schock, Verneinung der Veränderung, Einsicht in ihre Notwendigkeit, Akzeptanz der neuen Situation, Ausprobieren der geforderten Verhaltensweisen, Erkenntnis, dass sie funktionieren und letztlich ihre Integration in das bestehende Verhaltensrepertoire. Dabei durchlaufen Menschen diese „Verhaltenskurve“ mehrmals und fallen durchaus auch zurück in alte Reaktionsphasen.

Man kann nie völlig vermeiden – auch mit gutem Change Management nicht –, dass Menschen die typischen Reaktionsweisen auf Veränderungen und Belastungen zeigen. Sie sind sogar notwendig für den Bearbeitungsprozess. Die Aufgabe des Change-Management-Teams bestand deshalb darin, die Resilienz des Einzelnen in dieser schwierigen Veränderungssituation zu steigern und den Verlauf der „Veränderungskurve“ (vgl. Abbildung 1) zu beschleunigen und zu dämpfen. Das bedeutet: Die IT-Mitarbeiter sollten schneller in die Phase der Akzeptanz gelangen und eine positivere Haltung entwickeln. Zusätzlich sollten die emotionalen Ausschläge zwischen Aggression und Depression abgemildert werden.

Neben Kommunikationsmaßnahmen auf der Ebene der Gesamtorganisation und des Bereichs IT (z.B. Newsletter, Projektportal, Mitarbeiterveranstaltung), war das fit2change® Resilienztraining zentral für die Stabilisierung der einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte. Nachdem alle Führungskräfte geschult wurden, haben ca. 80 % der IT-Mitarbeiter das freiwillige Trainingsangebot angenommen. In Orientierungsgesprächen haben die Führungskräfte die Entwicklung der Veränderungsfitness im Nachgang unterstützt.

Nachfolgend soll erläutert werden, worauf es genau ankommt, wenn Sie die Resilienz gezielt auf der Ebene des Individuums steigern möchten.

3 Steigerung der Resilienz mit den acht Hebeln der Veränderung®

Mit den acht Hebeln der Veränderung® haben wir eine Methodik entwickelt, Menschen dabei zu unterstützen, Veränderungen anzunehmen und besser umzusetzen. Gerade in belastenden Situationen wie einem Outsourcing-Projekt ist das primäre Ziel, die Leistungsfähigkeit und psychische Stabilität der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.

Basierend auf den Forschungsarbeiten von Edwin Nevis (1996) vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Peter Senge (1997) im Bereich der lernenden Organisation haben wir unser Strukturmodell entwickelt, das aus folgenden Hebeln besteht:

1. Ziele und positive Zukunftserwartung
2. Überzeugung
3. Einbindung
4. Rollenvorbilder
5. Anpassung
6. Belohnung von Erfolgen
7. Konsequenz bei Misserfolgen
8. Projektmanagement

Alle acht Aspekte stellen Ansatzpunkte für Führungs- und Kommunikationsarbeit dar und bieten eine Hebelwirkung bei der Umsetzung von Veränderungen. D.h. wenn diese acht Punkte im Change Management berücksichtigt werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungen nachhaltig umgesetzt werden.

Der Anwendungsbereich liegt zum einen auf der kollektiven Systemebene der Organisation, zum anderen auf der individuellen Systemebene des Einzelnen. Somit sind die acht Hebel der Veränderung[®] sowohl ein Handlungsleitfaden zur Planung der Change Management Maßnahmen für das Gesamtunternehmen als auch ein Handlungsleitfaden für die Interaktion mit Individuen.

In diesem Beitrag steht die Steigerung der Veränderungsfitness des Einzelnen im Fokus. Im Folgenden soll deshalb aufgezeigt werden, wie die Haltung, die mentalen Modelle und Denkweisen mit unseren acht Hebeln verändert werden können.

Im beschriebenen Fallbeispiel haben wir die mentalen Veränderungen hin zu mehr Veränderungsfitness in einem speziellen Resilienztraining erreicht, das fit2change[®] Training (siehe Kapitel 2).

3.1 Hebel 1: Ziele und positive Zukunftserwartung

Setzen Sie klare Ziele für sich und Ihre Mitarbeiter. Tauschen Sie Ihre gegenseitigen Erwartungen aus und seien Sie optimistisch.

Ziele spielen eine ganz zentrale Rolle bei der individuellen Stabilisierung, denn sie stiften Sinn für das eigene Tun und motivieren. Nach dem 3K-

Modell von Kehr (2004) entsteht optimale Motivation aus der richtigen Mischung von Zielen, Bedürfnissen, Hoffnungen und Fähigkeiten. Stehen Kopf (die Zielrichtung), Herz (die Motive) und Hand (die Fähigkeiten) im Einklang, kann man Vorhaben erfolgreich umsetzen.

Wenn eine organisationale Veränderung wie in unserem Fallbeispiel sehr einschneidend ist, erscheinen erst einmal alle Ziele gefährdet – nicht nur die beruflichen, häufig auch die privaten. Das wirkt sich direkt auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Betroffenen aus. Der Schock der IT-Mitarbeiter war leicht nachvollziehbar vor diesem Hintergrund. „Was passiert mit mir und meiner Karriere? Kann ich im neuen Unternehmen weiterhin Führungskraft bleiben? Wie sehen die neuen Konditionen aus?“ Unter Umständen sogar: „Kann ich meinen Kredit weiterhin abzahlen? Kann ich meine Familie weiterhin ernähren?“

Um die Resilienz der Menschen schnell auszubauen, mussten wir ihre Lösungsorientierung (Rampe 2004) in dieser Situation steigern. Die klare Formulierung von persönlichen Zielen und einer (neuen) Lebensvision hilft, wieder Sinn im Leben zu verspüren und damit Licht am Ende des Tunnels zu sehen. Die Ziele sollten dabei nach dem SMART-Modell formuliert sein (vgl. Abbildung 2).

5 Bedingungen für eine kraftvolle Zielformulierung

Spezifisch: Ziele müssen klar formuliert sein.

- Was genau soll bis zu welchem Grad erreicht werden?
- Ist das Ziel eindeutig?

Messbar: Die Zielerreichung muss messbar sein.

- Was soll wie gemessen werden (Kontrollmittel)?
- Welche Informationen benötige ich, um die Zielerreichung beurteilen zu können?

Attraktiv: Der Nutzen der Zielerreichung muss deutlich sein.

- Was spornt mich an, das Ziel zu erreichen (Abwehr von Schaden bzw. Belohnung)?
- Ist das Ziel positiv formuliert?

Realistisch: Das Ziel muss erreichbar sein.

- Ist das gesteckte Ziel unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände, der vorhandenen Mittel und der verfügbaren Zeit erreichbar?
- Welche Unterziele und Meilensteine sind damit verbunden?

Terminiert: Es muss einen Termin für die Zielerreichung geben.

- Gibt es einen definierten Termin, bis wann das Ziel erreicht werden muss?
- Gibt es Termine für Meilensteine?

Abb. 2: Ziele formulieren nach dem SMART-Modell

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich darüber hinaus im Klaren sein, was sie vom Veränderungsprozess und voneinander erwarten können. Ganz im Sinne der sich selbsterfüllenden Prophezeiung sind positive Zukunftserwartungen hilfreich, wie z.B. die positive Einstellung, dass die Phase der Unsicherheit zeitlich begrenzt ist und überwunden werden kann. Optimistisch denkende Menschen sind nachweislich gesünder, erfolgreicher, leistungsfähiger, sind seltener deprimiert und haben weniger Angst (Seligman 2001). Damit ist aber kein blinder Optimismus gemeint, der zu überhöhten Erwartungen und letztlich Enttäuschungen führen kann. Ein positiver Realismus ist gefragt, also die Fähigkeit, positive Gedanken und Gefühle zu Situationen zu entwickeln, ohne den Sinn für die Realität und das wirklich Machbare zu verlieren (Yemm 2010).

Das Resilienztraining hat den Teilnehmern geholfen, klare Ziele nach dem SMART-Modell für sich zu definieren. Die Aufgabe des Trainers lag darin, einen Raum für den Austausch der Erfahrungen, Wahrnehmungen und Interpretationen der Teilnehmer zu schaffen. Die größte Herausforderung bestand darin, die oft negativen Sichtweisen mit positiven Interpretationen anzureichern und dadurch den positiven Realismus der Teilnehmer zu steigern. Durch den Verweis auf frühere erfolgreich bewältigte Veränderungsprozesse unterstützte der Trainer viele IT-Mitarbeiter dabei, eine positivere Zukunftserwartung zu entwickeln: „Es ist doch bisher immer gut ausgegangen! Ihr Arbeitgeber hat in ähnlichen Veränderungen die Betroffenen sehr gut unterstützt. Was lässt Sie glauben, dass es dieses Mal anders sein wird?“

Leitfragen zu Hebel 1:

- Was will ich wirklich in meinem Leben und in meinem Beruf erreichen?
- Wo liegen meine Potenziale?
- Verfolge ich die Ziele, in denen ich meine Fähigkeiten maximal einsetzen kann?
- Welche Ziele möchte ich langfristig (3–10 Jahre), mittelfristig (1–3 Jahre), kurzfristig (3–6 Monate) erreichen?
- Wie kann ich dazu meine Stärken einsetzen?

3.2 Hebel 2: Überzeugung

Akzeptieren Sie die Veränderung und verlassen Sie die Opferrolle. Dann sprechen Sie aus Überzeugung. Senden Sie persönliche, kraftvolle und glaubwürdige Botschaften – vor allem als Führungskraft.

Starke, glaubwürdige (Führungs-)Kommunikation kann erst entstehen, wenn der Betroffene sowohl Akzeptanz als auch einen Selbstwirksamkeitsglauben entwickelt hat.

Lieber Gott, gib mir die Gelassenheit, hinzunehmen, was ich nicht ändern kann, die Kraft zu ändern, was ich ändern kann und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.

(Reinhold Niebuhr, amerik. Theologe, 1943)

In der Phase der Akzeptanz (vgl. Abbildung 1) ist Trauer erlaubt, sogar erwünscht. Viele Führungskräfte vermeiden den Kontakt zu den Mitarbeitern in dieser Zeit, weil sie Angst vor den Emotionen der Mitarbeiter haben. Ein fataler Fehler: Es gibt keinen Neuanfang ohne Abschiednehmen und Trauerarbeit. Diesen Prozess heißt es zu unterstützen – als Führungskraft und als Trainer bzw. Berater. Die aktuelle Situation darf nicht beschönigt oder verharmlost werden. Es muss bewusst werden, was sich ändert, was alles bleibt und wofür es sich lohnt zu kämpfen.

Der Kern dieses Hebels besteht darin, die Opferhaltung abzulegen. Als Opfer fühlt man sich schwach, hilflos und verraten. Dieses Gefühl der Ohnmacht lähmt und verhindert damit eine aktive Auseinandersetzung mit der Veränderung. Auf lange Sicht kann die Opferhaltung zur *gelernten Hilflosigkeit* (Seligman 1979) werden und schließlich zur Depression führen. Gelernte Hilflosigkeit beschreibt das Phänomen, wenn Menschen infolge von häufiger Erfahrung der Hilf- oder Machtlosigkeit ihr mögliches Verhaltensrepertoire so sehr reduzieren, dass sie als unangenehm erlebte Zustände nicht mehr abstellen, obwohl sie es objektiv gesehen könnten.

Worauf es bei der Bewältigung von schwierigen Veränderungsprozessen jedoch ankommt, ist schnell den Glauben an die eigene Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen. Im Fachbegriff nennen Psychologen diese Kompetenz *Selbstwirksamkeit* (Bandura 1997). Wer bei sich eine hohe Selbstwirksamkeit wahrnimmt, fühlt sich weniger fremdbestimmt und ausgeliefert. Die betroffenen Mitarbeiter des Finanzinstituts hatten nicht das Gefühl, Herr der Lage zu sein und damit richtete sich ihre Aufmerk-

samkeit auch nicht auf die Zukunft, sondern auf das Beklagen der Gegenwart. Mit der Überzeugung, seines Glückes eigener Schmied zu sein, entwickelten sie die notwendige Kraft, die Krise zu überwinden.

Pick your battles! Bei der Umsetzung des beschriebenen Veränderungsprojektes sollten die IT-Mitarbeiter und Führungskräfte mehr über das „Wie“ der Umsetzung als über das „Ob“ (die Entscheidung für das Outsourcing) diskutieren. Die Entscheidung für die Umsetzung einer Veränderungsalternative ist in der Regel vom Management in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung bereits getroffen worden und nicht mehr zu diskutieren. Nichts ist schlimmer, als sich über Dinge zu ärgern, die man nicht ändern kann. Erst als die betroffenen IT-Mitarbeiter verstanden hatten, wo ihr eigener Einflussbereich lag und welche Dinge sie andererseits einfach akzeptieren mussten, konnten sie die eigene Energie sinnvoll investieren. Auch diese Erkenntnis war Teil des Resilienztrainings.

Die Führungskräfte mussten zusätzlich das Rollendilemma überwinden, auf der einen Seite als Betroffener in der Opferrolle gefangen zu sein, auf der anderen Seite der Verpflichtung einer loyalen, starken Führungskraft nachzukommen. Aus diesem Grund war es wichtig, die Zielgruppe der Führungskräfte vor den Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Resilienz zu trainieren.

Überzeugung zeigt sich nicht nur in der inneren Haltung, sondern auch über eine präsente, kraftvolle Körperhaltung und Stimme. Deshalb erhielten die Teilnehmer im Training auch Feedback zu ihrer Außenwirkung.

Eine zusätzliche Maßnahme zur Steigerung der Veränderungsfitness können Positionierungsworkshops sein. Die betroffenen Mitarbeiter bekommen dort die Gelegenheit, sich auf den Bewerbungsprozess vorzubereiten, indem sie sich ihrer Stärken und Einflussmöglichkeiten bewusst werden. Sie üben, „ihre Story“ überzeugend anderen Menschen zu erzählen. Mit Hilfe von Videofeedback optimieren sie ihre eigene Selbstdarstellung. So können sie die Rolle des Gestalters in einer schwierigen Veränderungssituation kraftvoll einnehmen. Diese Maßnahme wurde im beschriebenen Fallbeispiel von uns für eine spätere Projektphase empfohlen.

Leitfragen zu Hebel 2:

- Wie kann ich die Situation wieder aktiv steuern? Wie kann ich die Opferhaltung verlassen?

- Auf welche Dinge kann ich Einfluss nehmen? Was muss ich akzeptieren?
- Wie spiegelt sich meine innere Haltung und Persönlichkeit in meiner Kommunikation wieder – und wie wirkt das auf andere?
- Welche innere Einstellung habe ich zu meiner (Führungs-) Aufgabe? Fördert oder behindert das meine Kommunikation zu anderen?

3.3 Hebel 3: Einbindung

Identifizieren Sie wichtige Partner und binden Sie sie aktiv in Lösungen mit ein. Seien Sie offen für die spezifischen Interessen und Gefühlslagen.

Die eigene Selbstwirksamkeit wird dadurch erhöht, dass man sich seinen individuellen Einflussbereich bewusst macht. Die Grenzen dieses Bereichs lassen sich erweitern, wenn man den eigenen Ressourcenmangel durch externe Unterstützung ausgleicht. Bei diesem Hebel steht die aktive Einbindung von Partnern im Mittelpunkt. Damit stellt die Netzwerkorientierung eine wichtige dritte Säule der Resilienz dar (Rampe 2004).

Schon die Anonymen Alkoholiker haben erkannt:

Nur du allein schaffst es. Du musst es aber nicht allein schaffen.

Auch Maslow (2002) beschreibt das soziale Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Freundschaft und Liebe als eines der Grundbedürfnisse des Menschen. Der Austausch mit anderen schafft ein Gefühl von Gemeinschaft und stabilisiert, indem die Betroffenen erkennen, dass sie nicht allein sind und dass es anderen genauso geht. Es ist nachgewiesen, dass Menschen mit starken Netzwerken und Mentoren mehr Beförderungen, höhere Gehälter und eine höhere Arbeitszufriedenheit haben (Barsh & Cranston 2009). Auch ihre Veränderungskompetenz und Resilienz ist höher. Hilfreich für die Betroffenen war in unserem Fallbeispiel deshalb eine gezielte Analyse des eigenen Netzwerks (vgl. Abbildung 3), um den „Sweet Spot“ zu finden. Personen, die sich im „Sweet Spot“ befinden, haben nicht nur einen guten Kontakt zu einem selbst (hohe Sympathie/Nähe), sondern sie können einem auch helfen (hoher Einfluss/ Macht).

Gerade in Veränderungsprozessen können soziale Netzwerke Halt geben, aber auch neue Impulse und Ideen schaffen. Familie und Freunde sind meist die erste Anlaufstelle, wenn es darum geht, eine schwierige Veränderung zu verarbeiten.

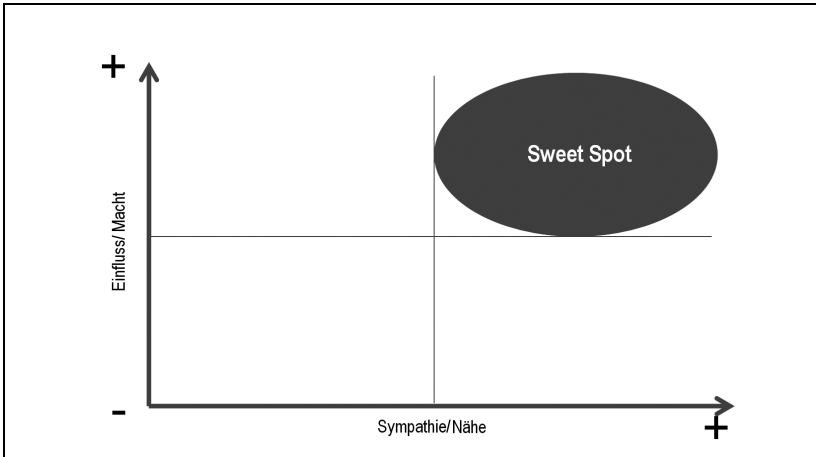


Abb. 3: Netzwerklandkarte nach Barsh & Cranston (2009)

Der „Zusammen sind wir stark“-Gedanke sollte jedoch nicht als Kampf-ansage verstanden werden. Gerade in der Reaktionsphase der „Verneinung“ (vgl. Abbildung 1) kann eine Solidarisierung im negativen Sinne auftreten. Dieser Effekt wird von wenig kooperativen Betriebsräten häufig missbraucht, wenn es darum geht, die gesamte Belegschaft dazu zu mobilisieren, das Veränderungsvorhaben zu verhindern. Ein offener Dialog zwischen Geschäftsleitung, Betriebsrat und Mitarbeitern ist an dieser Stelle ratsam. Ebenso hilft eine gelassene Haltung der Geschäftsleitung, dass auch die Phase der „Verneinung“ und des Widerstands ganz natürlich sind und mit vertrauensvollem Kontakt überwunden werden können.

Wer war eigentlich „Mentor“?

Der griechischen Mythologie nach war Mentor ein enger Freund des Sagenhelden Odysseus und der Erzieher von dessen Sohn Telemach, dem er ein Leben lang als Ratgeber und Vertrauter zur Seite stand. Als Odysseus beschloss, an der Seite des griechischen Kriegsführers Agamemnon mit in den trojanischen Krieg zu ziehen, bat er Mentor, die Erziehung seines Sohnes zu übernehmen.

Zu der Zeit war die Erziehung von Söhnen zu charaktervollen Kriegerern Sache weiser Männer wie eben Mentor. Odysseus wählte ihn wegen sei-

ner Kenntnisse, seiner Weisheit und seiner Erfahrung. Er war sich sicher, dass diese Eigenschaften einen günstigen Einfluss auf die Erziehung seines Sohnes haben würden.

Jeder Mensch hat seine eigenen Mentoren, also sein eigenes „Ressourcenorchester“ – Menschen, die mit ihren Ratschlägen und auf Grund ihrer Erfahrung den eigenen Entscheidungsfindungsprozess erheblich erleichtern. Ein kurzes Gespräch – persönlich oder am Telefon – kann schon eine große Unterstützung sein.

Dabei müssen die Mentoren allerdings nicht immer persönlich um Rat gefragt werden, um weiterzukommen. Ein „innerer Dialog“ hat oft den gleichen Effekt.

Leitfragen zu Hebel 3:

- Wie baue ich mir ein Netzwerk mit Menschen auf, die mir wertvolle Partner auf dem Weg zum Ziel sind?
- Wie schärfe ich meine Wahrnehmung für die Potenziale und Bedürfnisse meiner Partner?
- Wie kann ich offen und ohne Vorurteile auf andere zugehen – ohne dabei meine Urteilskraft auszuschalten?

3.4 Hebel 4: Rollenvorbilder

Machen Sie sich die eigenen Rollenvorbilder bewusst und seien Sie selbst eines.

Bereits Kinder lernen, indem sie Erwachsene und ältere Spielkameraden beobachten und ihr Verhalten nachahmen. Dieses sogenannte Lernen am Modell gehört zu den wichtigsten Lernmethoden des Menschen (Bandura 1976). In unserem Fallbeispiel war ein wichtiges Element der Change-Management-Begleitung, dass wir von Unternehmen erzählt haben, die ein ähnliches Veränderungsprojekt erfolgreich gemeistert haben. Auch Einzelpersonen, die eine persönliche Krise oder einen Schicksalsschlag wie z.B. Insolvenz des eigenen Unternehmens oder einen Unfall bewältigt haben, wurden als hilfreiche Rollenvorbilder erlebt.

Natürlich sind kritische Lebensereignisse wie der Tod des Partners oder eine Scheidung erst einmal nicht direkt mit einer beruflichen Veränderung vergleichbar. Doch Holmes und Rahe (1967) definieren jede Veränderung als kritisches Lebensereignis, wenn die Lebenssituation der Person

so verändert wird, dass sie mit einer entsprechenden Anpassungsleistung darauf reagieren muss. Das ist der Fall bei einer Scheidung, genauso wie bei einer Hochzeit – und genauso beim Verlust des Arbeitsplatzes. Auf der Stress-Skala (Social Readjustment Rating Scale, SRRS) von Holmes und Rahe ist der Verlust des Arbeitsplatzes mit einem mittleren Stresswert von 47 Punkten im Vergleich zum Maximalwert von 100 (=Tod des Lebensgefährten) eingeordnet.

Um die aktuelle Stressbelastung einschätzen zu können, sollten die Teilnehmer des Trainings jeweils die Ereignisse ankreuzen, die ihnen innerhalb der letzten zwölf Monate widerfahren sind. Der erreichte Punktwert zeigte die aktuelle Belastung durch Stress an. Dieser betrug bei einigen Mitarbeitern über 300 und signalisierte damit einen zu hohen Stresspegel.

Eine wichtige Erkenntnis der Führungskräfte und Mitarbeiter war die Tatsache, dass sie ihre berufliche Veränderung nicht isoliert betrachten konnten, sondern auch die Belastung bzw. die „Veränderungskurve“ (vgl. Abbildung 1) von parallel laufenden, häufig privaten Veränderungsprozessen mitberücksichtigen mussten. Mehr Schwierigkeiten bei der Bewältigung des „Outgesourct-Werdens“ hatten die Personen, die zusätzlich durch andere Veränderungen belastet waren – auch wenn diese bereits zwölf Monaten zurücklagen.

Gerade diese hoch belasteten Personen haben davon profitiert, sich im zweiten Schritt Rollenvorbilder für Veränderungsprozesse zu suchen: Wer ist für mich ein typischer Stehauf-Mensch? Was kann ich von ihm lernen? Unterstützt wurde dieser gedankliche Lernprozess durch die systematische Arbeit entlang der eigenen Lebenslinie. Die Teilnehmer skizzierten vergangene Höhen und Tiefen als Linie und überlegten sich, auf welche Ressourcen sie zurückblicken können.

Folgende Leitfragen konnten sie für sich beantworten:

- Wer oder was hat mir geholfen, die Tiefpunkte in meinem Leben zu überstehen?
- Wer waren meine Vorbilder bisher? Für wen und für was war ich meist Vorbild?
- Wer inspiriert mich? Von wem kann ich mir für meine Situation etwas abschauen?
- Welche Werte zeichnen mein Verhalten aus? Gibt es hier Unterschiede zwischen Privatleben und Job?

- Was treibt mich an, woran orientiere ich mich, was gibt mir Mut? Wie schaffe ich es, andere mitzureißen und zu begeistern?
- Wofür kann und will ich Vorbild sein?

Als Ergebnis hatten die Betroffenen ein klareres Bild über die eigenen Veränderungskompetenzen, was die Quelle für mehr Selbstbewusstsein ist. Die Arbeit mit der Lebenslinie im beruflichen Kontext erfordert jedoch höchste Sensibilität und Vertraulichkeit. Es ist deshalb Voraussetzung, dass diese Übung rein auf freiwilliger Basis durchgeführt wird. Genauso akzeptiert sollte es sein, wenn ein Teilnehmer stattdessen in der Lobby einen Kaffee trinken oder spazieren gehen möchte, da unsere Erfahrung zeigt, dass diese Pausen ebenso zur Beantwortung der Fragen führen.

3.5 Hebel 5: Anpassung

Gestalten Sie Ihr Umfeld, wo möglich und passen Sie sich an, wo nötig. Setzen Sie Ihre Energie und die von Anderen effizient und effektiv ein. Passen Sie Ihr Wissen an die neuen Anforderungen an.

Erinnern wir uns an den besten Change Manager, die Natur: „Es sind nicht die Stärksten, die überleben, auch nicht die Intelligentesten, sondern diejenigen, die sich am schnellsten an einen Wandel anpassen können!“ (Charles Darwin). Ausprobieren, kontinuierliche Anpassung und stetiges Lernen von den Flexibelsten sind die Erfolgsfaktoren der Evolution.

Die Anpassung an veränderte Umfeldbedingungen setzt die Wahrnehmung dieser voraus. Der größte Feind der Veränderungsfitness ist der Glaube, die eigene Wahrnehmung sei wahr und die Wirklichkeit sei wirklich. Kippbilder, sog. Vexierbilder, sind ein gutes Beispiel dafür. Sie stellen zwei unterschiedliche Motive dar, die man jedoch nicht gleichzeitig sehen kann. Auch Bilder mit optischen Täuschungen zeigen, dass sich unsere Wahrnehmung leicht irreführen lässt.

Woran liegt es, dass zwei Menschen dieselbe Situation unterschiedlich wahrnehmen, unterschiedlich einschätzen und unterschiedlich darauf reagieren? Dieselbe Veränderungssituation nimmt der eine gelassen zur Kenntnis, der andere wird total aus der Bahn geworfen. Einige IT-Mitarbeiter sahen im Outsourcing wenig Bedrohung, andere waren durch die anstehende Veränderung stark betroffen.

Was die Menschen bewegt, sind nicht die Dinge selbst, sondern die Ansichten, die sie von ihnen haben.

(Epiktet, 1. Jh. n. Chr.)

Menschen reagieren nicht auf die objektive Realität, sondern auf ihre individuelle Sicht und Interpretation der wahrgenommenen Situation. So erklärt auch das transaktionale Modell von Lazarus und Folkman (1984) das Zustandekommen von Stress als Folge der subjektiven Interpretation einer Situation (vgl. Abbildung 4). Je nachdem ob ein Ereignis als irrelevant oder bedrohlich eingeschätzt wird, entsteht Druck. So erlebten manche IT-Mitarbeiter die Ankündigung des Outsourcings als wenig beunruhigend, andere waren durch die anstehende Veränderung emotional stark betroffen. Der zweite Bewertungsschritt erhöht den Druck, wenn die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Lösungsmöglichkeiten als eingeschränkt beurteilt werden. Die gelasseneren IT-Mitarbeiter hatten beispielsweise aufgrund ihrer positiven Ressourceneinschätzung (Alter, Fachkompetenz oder Netzwerke) eine entspannte Haltung entwickelt. Wenn im dritten Schritt die Coping-Aktivität keine Veränderung der subjektiven Stressempfindung bewirkt, ist das zusätzlich belastend. Für die emotional Betroffeneren war das monatelange Warten auf die Veröffentlichung der Stellenausschreibungen äußerst schwierig zu ertragen. Sie konnten sich nicht auf konkrete Jobs bewerben, was eine passende Coping-Aktivität gewesen wäre. Die Folge war, dass die Stresseinschätzung nicht besser wurde: „Alles was ich momentan tun kann, ändert nichts an meiner Situation!“ Auch Bewerbungsabsagen wirken im Allgemeinen in einer solchen Situation negativ und wenig entlastend.

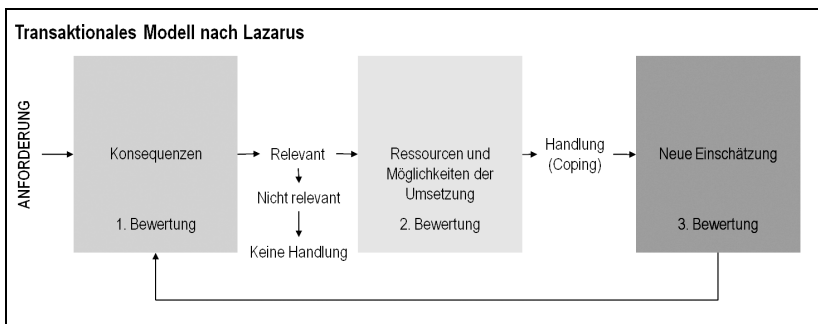


Abb. 4: Transaktionsmodell von Lazarus und Folkman (1984) zur Stressentstehung

Schmerz ist unvermeidlich, doch Leiden ist eine Entscheidung.

(Dalai Lama)

Reframing lautet das Stichwort (Rampe 2004). Je nach Betrachtungsweise einer Situation erhält diese eine andere Bedeutung, einen „anderen Rahmen“. Die Situation an sich bleibt objektiv gesehen immer gleich – unabhängig vom Rahmen, der das Motiv umgibt. Ob der Rahmen heller oder dunkler ist, hängt von der subjektiven Stimmung, den Gefühlen, der Werthaltung und der Erfahrung mit ähnlichen Situationen ab. Die Farbe des Rahmens kann man beeinflussen. Durch Übung und bewusstes Wechseln der Rahmen erhält man Distanz zum Ereignis und neue Perspektiven. Ein positiver Rahmen ist außerdem förderlich für den Ausgang der Problemsituation – ganz im Sinne der selbsterfüllenden Prophezeiung.

Das Bewusstmachen der eigenen (Denk-)Muster hilft, eingeübte Interpretationsschleifen aufzubrechen, die zu unbewussten Grundannahmen geworden sind. In komplexen, unsicheren Situationen greift der Mensch gerne auf diese zurück, um die Situation besser (in einen Rahmen) einordnen zu können. Das unterstützt die Komplexitätsreduktion. Diese mentalen Modelle (Senge 1997) sind einfache Verallgemeinerungen (z.B.: Man darf keinem Menschen vertrauen) und subtile Denkmuster (z.B.: Mein Chef hält mich für inkompetent), die das Handeln leiten.

Im Training diskutierte der Seminarleiter typische mentale Modelle der Teilnehmer: „Mit 50 will mich keiner mehr einstellen“, „Wenn ich meine Arbeit verliere, verliere ich auch meine Freunde“ und „Der Übergang in eine Transfergesellschaft versaut meinen Lebenslauf“. Der Trainer kann bei dieser „Framing-Arbeit“ nur Angebote für neue Rahmen machen. Die Integration anderer Sichtweisen in die eigenen Bewertungsmuster ist Hausaufgabe jedes Einzelnen.

Während der zwei Trainingstage half der Austausch mit anderen bei der Entwicklung neuer Sichtweisen, gab Denkanstöße und setzte einen Prozess in Gang, der auch von der Führungskraft unterstützt werden musste.

Managing energy! Neben der Anpassung der mentalen Denkmuster, ist die Steigerung der eigenen Energie zentral für die Veränderungsfähigkeit (Barsh & Cranston 2009). Die regelmäßige Abwechslung von Anspannung und Entspannung ist langfristig die Voraussetzung für körperliche und psychische Gesundheit. Eine Aufgabenanalyse hilft, die Energieverschwendung ausfindig zu machen. Die Japaner haben eine spezielle Hal-

tung entwickelt: die Vermeidung von „Muda“. Muda beschreibt eine sinnlose Tätigkeit, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert erzeugt. Toyota hat seinen Produktionsprozess auf dieser Haltung aufgesetzt. „Stopp Verschwendung“ gilt aber nicht nur im Lean Management, sondern ganz besonders auch im persönlichen Energiemanagement!

Im Training entwickelten die IT-Mitarbeiter und Führungskräfte ihren eigenen „Erste-Hilfe-Kasten“. Als Ergebnis hatte jeder eine lange Liste an Leitsätzen und Aktivitäten, auf die er zugreifen konnte, wenn es ihm schlecht gehen würde. Einige Beispiele für Energiequellen: Mit Familie und Freunden sprechen, heimwerken, etwas bauen, Sport, Spontanurlaub, ausmisten, lachen, der Gedanke „Man weiß nie, wofür das eines Tages gut sein wird“.

Voraussetzung für den Hebel Anpassung ist ein systematisches Hinterfragen der eigenen Interpretationsmuster, mentalen Modelle und Grundannahmen sowie eine regelmäßige Reflexion des energieerhaltenden Verhaltens.

Leitfragen zu Hebel 5:

- Welche Gedanken, Sätze, Aktivitäten geben mir Kraft in einer schwierigen Situation?
- Wie kann ich meine Energiereserven wieder herstellen und mich aktiv entspannen?
- Welche Lebensziele geben oder rauben mir Energie?
- Welche Aufgaben/Ziele muss und will ich priorisieren, um erfolgreich zu sein?
- Tue ich die Dinge richtig und auf einem angemessenen Niveau? Tue ich überhaupt die richtigen Dinge?

3.6 Hebel 6: Belohnung von Erfolgen

Schaffen Sie Erfolgserlebnisse und feiern Sie die Erfolge mit anderen.

Bei der nachhaltigen Umsetzung von Veränderungen spielen Erfolgserlebnisse eine ganz zentrale Rolle. Aus dem „Tal der Tränen“ (Phase der Akzeptanz auf der Veränderungskurve, vgl. Abbildung 1) gelangen Menschen am schnellsten, wenn sie positive Erfahrungen machen, die zeigen, dass die Veränderung funktioniert. Herausfordernde Ziele in der Zukunft müssen auf realistische Zwischenziele heruntergebrochen werden.

Das Erreichen dieser kleinen Meilensteine hält die Motivation aufrecht. Tiefgreifende Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen. Durch kleine erfolgreiche Veränderungen kann die Energie über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden.

Die Grundlage für die Aufrechterhaltung der Motivation in schwierigen Situationen ist die Belohnung von Erfolgserlebnissen. Diese setzt die Ausschüttung des chemischen Botenstoffes Dopamin in Gang, das Glücksgefühle auslöst. Der Zusammenhang zwischen dem Verhalten und seiner positiven Verstärkung durch Belohnungen ist durch den Behaviorismus gut erforscht und findet seine Anwendung in der Verhaltenstherapie. Pawlow und Skinner haben mit ihren Konditionierungstheorien eine gute Grundlage für die meisten Anreizsysteme geschaffen.

Ob die Belohnung von Betroffenen wirklich als Anreiz erlebt wird, hängt jedoch vom individuellen Bedürfnismuster ab. Während der eine durch einen Bonus motiviert wird, braucht der andere Lob und Anerkennung, sog. Strokes. Es ist die Aufgabe der Führungskraft herauszufinden, welche Art der Belohnung für jeden Mitarbeiter motivierend ist. Diese Erkenntnis war für viele IT-Führungskräfte wichtig. Sie hatten verstanden, dass sie ihre Mitarbeiter nicht alle mit den gleichen Argumenten überzeugen konnten, an der Veränderung mitzuwirken.

Erfolgserlebnisse können nur dann motivierend wirken, wenn sie mit der eigenen Person in Zusammenhang gebracht werden. Das bedeutet, Motivation hängt davon ab, wie die Person den Erfolg erklärt. Eine motivierende und Selbstwert schützende Ursachenanalyse von Erfolgen (=Attributionsstil) ist wichtig für die psychische Stabilität. Depressive Menschen attribuieren Erfolge eher external („das war Glück“) und Misserfolge eher internal („ich bin schuld am Scheitern“).

Soll man nur Erfolge belohnen? Nein, auch der Mut etwas ausprobiert zu haben und dabei gescheitert zu sein, ist ein erwünschtes Verhalten im Change und muss deshalb belohnt werden. Innovation – das Erfolgsrezept der Natur – wird dadurch gefördert.

Es muss jedoch klargestellt werden, warum Scheitern auf der einen Seite belohnt wird und auf der anderen Seite konkrete Konsequenzen folgen müssen, wenn eine Person das gewünschte Verhalten nicht zeigen kann oder will (auch eine Form des Misserfolgs). Wenn dieser Unterschied nicht bewusst ist und der Zusammenhang willkürlich erscheint, entwickelt sich eine Kultur, in der man Angst hat, Fehler zu machen – im Change absolut kontraproduktiv. Diesen Unterschied macht der nächste Hebel deutlich.

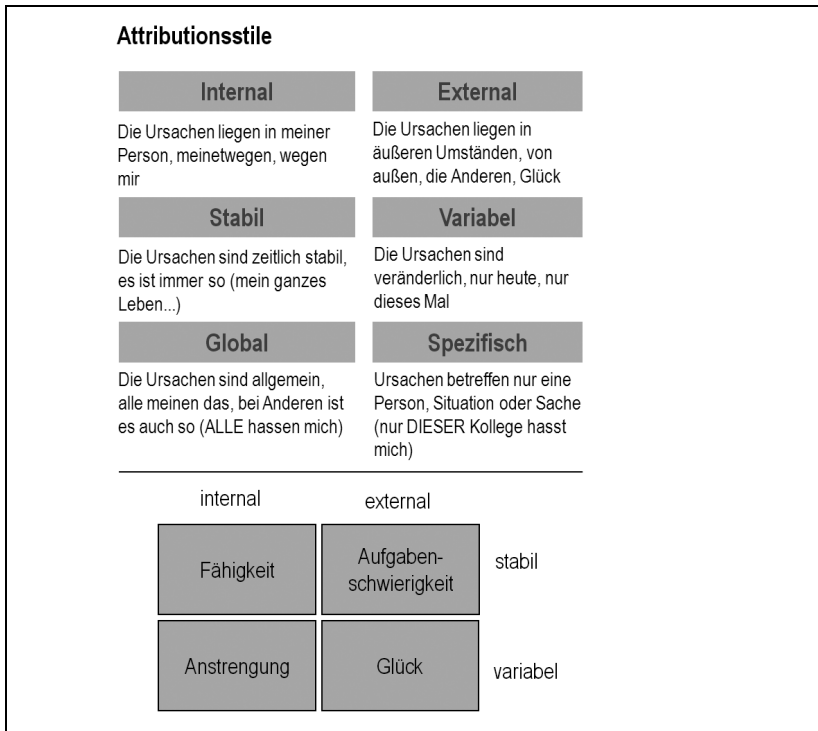


Abb. 5: Attributionsarten

Leitfragen zu Hebel 6:

- Wofür lohnt sich die Anstrengung in diesem Veränderungsprozess? Welche Vorteile hat die Neuerung für mich persönlich?
- Wie mache ich mir meine eigenen Erfolge bewusst? Worauf führe ich sie zurück?
- Wie kann ich mich selbst und andere motivieren?
- Wie erfahre ich von anderen Anerkennung – und bin ich dafür auch offen?
- Wie integriere ich Lob, Anerkennung und Wertschätzung in meine Führungsarbeit?

3.7 Hebel 7: Konsequenz bei Misserfolgen

Gehen Sie konstruktiv mit eigenen Misserfolgen und mit dem Scheitern anderer Menschen um. Sprechen Sie Fehler mutig an und fordern Sie Konsequenzen ein.

Auch bei Misserfolgen hat der Attributionsstil (siehe vorheriges Kapitel) eine direkte Wirkung auf die eigene Motivation. Nicht jeder kann die Erfahrung des Scheiterns positiv für sich auswerten – ganz nach dem Motto: Aus Fehlern lernt man! Viel häufiger sind Schuldzuweisungen und der Zweifel an der eigenen Kompetenz. Mit dem Attributionsstil mancher Menschen lässt sich erklären, warum sie sich für Dinge schuldig fühlen, die sie gar nicht zu verantworten haben.

Einige Führungskräfte aus unserem Fallbeispiel hatten zusätzlich zu ihrer eigenen Betroffenheit mit dem Schuldgefühl zu kämpfen, erst vor einem Jahr hochqualifizierte Mitarbeiter abgeworben zu haben und die Karriereversprechen nun nicht einhalten zu können. „Wie kann ich diesem Mitarbeiter denn jetzt in die Augen schauen?“ war die Frage, die sie belastete. Die Frage, die jeder Betroffene eigentlich für sich beantworten musste, war vielmehr: „Wofür kann und muss ich Verantwortung übernehmen?“ Viele Menschen machen sich zum „falschen Täter“, indem sie sich für Ereignisse verantwortlich fühlen, die sie nicht vorhersehen konnten.

Wir konnten auch das Phänomen des „falschen Opfers“ beobachten. In dieser Haltung machten Mitarbeiter und Führungskräfte „die da oben“ für ihre Situation verantwortlich. Das beinhaltete, dass „die da oben“ auch dafür sorgen mussten, dass sich die eigene Situation verbesserte. Auch wenn es erst einmal stimmt, dass das Management die Entscheidung für die Veränderungssituation verantwortet, lag die Verantwortung für die Veränderung der eigenen Situation allein in den Händen jedes Einzelnen. Dies zu erkennen, war die Herausforderung des Trainings. Jeder sollte selbst seine Zukunft gestalten und aktiv nach Perspektiven suchen. Der enge Bezug zu Hebel 2, bei dem Akzeptanz und das Verlassen der Opferhaltung wichtig sind, liegt nahe.

Misserfolge wirken immer dann demotivierend und selbstwertgefährdend, wenn sie ausschließlich internal attribuiert werden, also nur mit der eigenen Person in Verbindung gebracht werden. Genauso wenig hilfreich und außerdem realitätsfremd ist es, jedes Scheiternserlebnis auf externe Faktoren zu schieben. Die Möglichkeit, sich zu entwickeln und aus Fehlern zu lernen, verwehrt sich einem so. Bei Hebel 7 kommt es im Wesent-

lichen darauf an, eine realistische Art und Weise der Ursachenerklärung zu etablieren. „Positives Scheitern“ ist nämlich wichtig für die psychische Stabilität.

Die folgende Geschichte des Zukunftsforschers Prof. Dr. Horst W. Opschowski zeigt, wie man konstruktiv und gelassen mit dem Scheitern umgehen kann:

Es gab einmal einen Bauern, dessen Pferd davonlief. Dabei handelte es sich um eine herrliche preisgekrönte Stute. Sofort kamen die Nachbarn, um dem Bauern ihr Mitleid über den herben Verlust auszusprechen. „Du bist sicher sehr traurig“ sagten sie. Doch der Bauer antwortete nur: „Vielleicht“.

Eine Woche später kam die Stute zurück und brachte fünf wilde Pferde mit. Wieder kamen die Nachbarn – dieses Mal zur Gratulation. „Du bist jetzt sicher sehr glücklich“, sagten sie. Und wieder antwortete der Bauer nur: „Vielleicht“.

Am nächsten Tag versuchte der Sohn des Bauern, auf einem der Wildpferde zu reiten. Er wurde abgeworfen und brach sich ein Bein. „So ein Pech“, sagten die Nachbarn. „Vielleicht“ antwortete der Bauer.

Drei Tage später kamen Offiziere ins Dorf, um Soldaten zu rekrutieren. Sie nahmen alle jungen Männer mit – nur den Sohn des Bauern nicht, weil er für den Kriegsdienst untauglich war.

Leitfragen zu Hebel 7:

- Wie sehr fördere ich die Entstehung einer offenen Fehlerkultur in meinem Umfeld?
- Wie kann ich in Misserfolgen Bausteine für meine eigene Entwicklung sehen?
- Wie bleibe ich trotz Hindernissen an meinen Zielen dran?
- Wie reagiere ich gerecht und konsequent auf Misserfolge?

3.8 Hebel 8: Projektmanagement

Entwickeln Sie einen roten Faden für die Umsetzung. Machen Sie diesen für andere transparent.

Hebel 8 knüpft an Hebel 1 „Ziele und positive Zukunftserwartung“ an. Im persönlichen Change Management ist es wichtig, sich Ziele zu setzen und diese umzusetzen. Hebel 8 macht deutlich, dass diese persönlichen

Veränderungsvorhaben nachhaltig umgesetzt werden können, wenn sie wie Projekte behandelt werden. Projektmanagement heißt Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten über deren gesamte Laufzeit. Mit Projektmanagement kann man alle Aktivitäten im Projekt so planen, organisieren und kontrollieren, dass das Projekt trotz aller Risiken erfolgreich abgeschlossen werden kann. Das „Projekt“ ist man in diesem Falle selbst.

Projektplan

Resilienz zeigt sich vor allem darin, dass man seine Zukunft zielgerichtet plant. Nicht gemeint ist damit ein stures Festhalten am Ziel. Genauso wenig hilft das Gegenteil: in den Tag hineinzuleben ganz ohne Pläne, da sich die Umwelt ja sowieso ständig ändert. Eine umsichtige, aber flexible Planung unterstützt die Bewältigung von Krisen, weil sie absehbaren Schwierigkeiten vorbeugt, frühzeitig Alternativen zur aktuellen Lebensgestaltung und private/berufliche Lebensvisionen enthält. Resiliente Menschen mit einem impliziten Plan B werden von einer unvorhergesehenen Situation nicht so leicht aus der Bahn geworfen.

Das Glück bevorzugt den, der vorbereitet ist.

(Louis Pasteur)

Jeder gute Plan enthält mindestens eine gedankliche Alternative. So wird man nie in die Situation gebracht, keine andere Wahl mehr zu haben. Außerdem muss man in der konkreten Situation keine Entscheidungen fällen, die man nicht schon in Gedanken „ausprobiert“ hat.

Folgende Leitfragen helfen bei der gedanklichen Vorstellung anderer Alternativen:

- Was wird passieren, falls mein Ziel/Vorhaben sich nicht realisieren lässt?
- Wie werde ich/werden andere darauf reagieren?
- Wie möchte ich reagieren? Was empfinde ich dabei?
- Was können alternative Vorhaben sein, um meine übergeordneten Ziele zu verwirklichen?
- Wie fühlen sich diese Alternativen an?
- Was kann ich tun, um Barrieren der Umsetzung/negativen Konsequenzen vorzubeugen?

In unserem Fallbeispiel fand Hebel 8 seine Umsetzung, indem die Trainingsteilnehmer zum Abschluss ihren eigenen Projektplan aufgestellt haben: Welches Veränderungsprojekt will ich jetzt in Angriff nehmen? Welche konkreten Schritte muss ich wie realisieren, um dieses Projekt zum Erfolg zu bringen? Welche Treiber kann ich dafür nutzen – auf welche Hindernisse muss ich mich einstellen? Was könnten Alternativen sein, falls sich das Projekt nicht umsetzen lässt?

Als Ergebnis verließen die IT-Mitarbeiter das Training mit konkreten Veränderungszielen sowie einem Projektplan mit Meilensteinen der nächsten drei Jahre und den nächsten Schritten.

Projektsteuerung

Meilensteine erleichtern die Steuerung von Projekten über längere Zeiträume, weil sie

- die Orientierung erleichtern,
- den Übergang von einer Projektphase in die nächste markieren,
- beim Verfolgen des Projektfortschritts helfen,
- an einen fixen Termin gebunden sind.

Das Erreichen von Meilensteinen motiviert und steigert die Energie für eine nachhaltige Umsetzung. Das Nicht-Erreichen eines Meilensteins ermöglicht frühzeitige Korrekturen, ohne das Endziel in Gefahr zu bringen.

Den IT-Mitarbeitern haben wir empfohlen, ihren Meilensteinplan jemand anderem (Partner, Freunden oder auch Führungskraft) mitzuteilen, um die soziale Verpflichtung und das Commitment zu steigern.

Projektüberprüfung

Der Projektfortschritt muss in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden. Ein hilfreiches Schema bieten diese Leitfragen, die ihren Ursprung in der Einsatznachbesprechung des Militärs haben:

- Was habe ich mir vorgenommen?
- Was habe ich erreicht?
- Was war gut und sollte beibehalten werden?
- Was war schlecht und sollte verändert werden?
- Was werde ich deshalb tun?

Um diesen Reflexionsprozess zu fördern, bestand die letzte Aufgabe darin, dass jeder Trainingsteilnehmer einen Brief an sich selbst schreibt, den wir ihm nach sechs Monaten zugeschickt haben. Der Brief durfte die persönlichen Ziele und Meilensteine enthalten sowie Eindrücke und Erkenntnisse aus den beiden Tagen genauso wie einen Vertrag mit sich selbst. Also alles, was einem nach sechs Monaten daran erinnerte, was man sich vorgenommen hatte, und bei der Statusüberprüfung half.

4 Auf dem Weg zur Change Excellence – der Nutzen für Unternehmen

Veränderungsprojekte ohne stabilisierende Change-Management-Maßnahmen reduzieren die Leistung der Mitarbeiter laut der Change-Management-Studie 2010 von Capgemini Consulting um durchschnittlich 25 % (Claßen & Kyaw 2010). Laut dieser Studie rechnen die Experten ebenso mit einem Anstieg der Fluktuation um 11 % bei unzureichend ausgeführtem Change Management. Ein Produktivitätseinbruch von 20 % entspricht bei einem Unternehmen mit 500 Angestellten und durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter von 50.000 EUR/Jahr einer Summe von 5 Mio. EUR, die das Unternehmen verschwendet. Verunsicherung, Ängste und Widerstand beeinflussen neben der Produktivität auch die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen.

Diese Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache. Maßnahmen zur Steigerung der Resilienz wie unser fit2change® Training können die Leistungsfähigkeit, Bindung und Flexibilität der Mitarbeiter wieder auf 100 % stabilisieren und darüber hinaus steigern. Ein großer Vorteil, der sich auch in der Bilanz niederschlägt.

Denn das fit2change® Training

- sichert die Leistungsfähigkeit der Teilnehmer in Zeiten der Instabilität,
- stärkt das psychische Immunsystem der Teilnehmer durch die Anwendung von Erkenntnissen und Methoden aus der Psychologie und Neurobiologie (somit wird das Risiko für psychische Belastungen am Arbeitsplatz gemindert),
- vermittelt den Teilnehmern langfristige, ressourcenorientierte Veränderungskompetenzen.
- sorgt für die Aufrechterhaltung der Produktivität des Unternehmens insgesamt.

Neben zahlreichen Veränderungsprojekten in Unternehmen herrscht zusätzlich ein rasanter Strukturwandel in der gesamten Arbeitswelt:

- demographischer Wandel,
- Intensivierung der Arbeit und Informationsflut durch die neuen Kommunikationstechnologien,
- hohe emotionale Anforderungen bei der Arbeit, z.B. im Gesundheitswesen und in der Dienstleistungsbranche.

Dass die Arbeitsbedingungen unserer Zeit immer mehr als Belastung erlebt werden, zeigt sich im Anstieg der psychischen Erkrankungen und damit verbundenen Arbeitsunfähigkeitstage. Dieser Wandel erfordert eine Erweiterung des Stressbewältigungskonzepts, was durch das Resilienzkonzept erreicht wird.

„Veränderung ist Kopsache“, heißt das Geheimnis der Change Excellence. Wenn wir konsequent unsere Haltung, unsere mentalen Glaubenssätze und Interpretationen hinterfragen und stetig anpassen, haben wir die besten Aussichten, glücklich, motiviert und psychisch gesund zu bleiben.

Literatur

Bandura, A.: Lernen am Modell, Stuttgart 1976

Bandura, A.: Self-Efficacy, New York 1997

Barsh, J. & Cranston, S.: How remarkable women lead, New York 2009

Claßen, M. & Kyaw, F. v.: Change Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin 2010

Engelhardt, W.: Das Ende der Artenvielfalt – Aussterben und Ausrottung von Tieren, 1997

Holmes, T. & Rahe, R.: Holmes-Rahe Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research, vol. II. 1967

Kehr, H. M.: Motivation und Volition: Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT), Göttingen 2004

Lazarus, R. & Folkman, S.: Stress, appraisal and coping, New York 1984

Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, 11. Aufl., Reinbek 2002

- Nevis, E./Lancourt, J. & Vassallo, H.: Intentional Revolutions – a seven-point strategy for transforming organizations, San Francisco 1996
- Rampe, M.: Das Geheimnis unserer inneren Stärke – Der R-Faktor, Frankfurt/Main 2004
- Seligman, M.: Erlernte Hilflosigkeit, München 1979
- Seligman, M.: Pessimisten küsst man nicht, München 2001
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 1997
- Streich, R.: Veränderungsprozessmanagement, in: Reiß, M., von Rosenstiel, L. & Lanz, A. (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse (S. 237–254), Stuttgart 1997
- Strasser, G. & Merzig, K. (Hrsg.): Mitarbeiterkommunikation – Informationspolitik bei Veränderungsprozessen, Stuttgart 2005
- Strasser, E. & Koch, S.: Vom roten Tuch zum roten Faden – Veränderungsprozesse erfolgreich begleiten, in: Wirtschaftspsychologie aktuell (S. 13–15), Ausgabe 1/2008, Berlin 2008
- Strasser, E.: Gesagt ist noch nicht getan – Erfahrungen mit einem Projekt zur Lernenden Organisation, erschienen als Projektbeschreibung der Strasser & Strasser Unternehmensberatung AG, München 2006
- Strasser, E.: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor – Eine deutsche Großbank verbessert ihren IT-Service, Handbuch Service-Level-Management, Düsseldorf 2003
- Yemm, G.: The components of personal resilience, www.managingpressure.com, 25.10.2010