

Führungs-flashlight\_07

# Veränderungen

Wandel bewältigen



Dr. Anne Katrin Matyssek

  
**VISANA**  
Rundum gut betreut.

*Ein herzliches Willkommen zu diesem 7. Führungs-  
flashlight! Es soll Sie dabei unterstützen, in  
Veränderungen selbst gesund zu bleiben – und Ihr  
Team heil durch die Veränderungen hindurch zu  
führen.*



# Worum geht es heute? Und wie wirkt das?

- Eine Ihrer Mitarbeiterinnen zeigt seit Ankündigung einer ins Haus stehenden Umstrukturierung häufig Krankheitsverhalten (Schonhaltung, Schläfen massieren, schmerzverzogenes Gesicht o.ä.). Sie machen sich Sorgen um die Frau.
- Ein Mitarbeiter erfährt, dass er fortan nicht mehr in Zürich, sondern in St.Gallen arbeiten soll. Obwohl er ansonsten einen lebensstüchtigen Eindruck macht, ruft er in dem Moment: „Da weiss ich ja gar nicht, wo da die Kantine ist!“

Wie Sie schon aus dem 6. Führungs-flashlight wissen, können bewältigte Veränderungen Menschen stärker machen – aber bis es so weit ist, müssen mehrere Phasen durchlebt (und manchmal durchlitten) werden. Das kann Kraft kosten und krank machen.

Dieses Führungs-flashlight gibt Tipps zum Umgang mit Veränderungen, die Ihnen hoffentlich gut tun und Sie befähigen, in Zeiten des Wandels etwas zur Stabilisierung Ihrer eigenen Gesundheit und der Ihrer Mitarbeitenden beizutragen.

## Haben Sie sich heute schon verändert? Zum Beispiel Ihren Gesichtsausdruck ...?

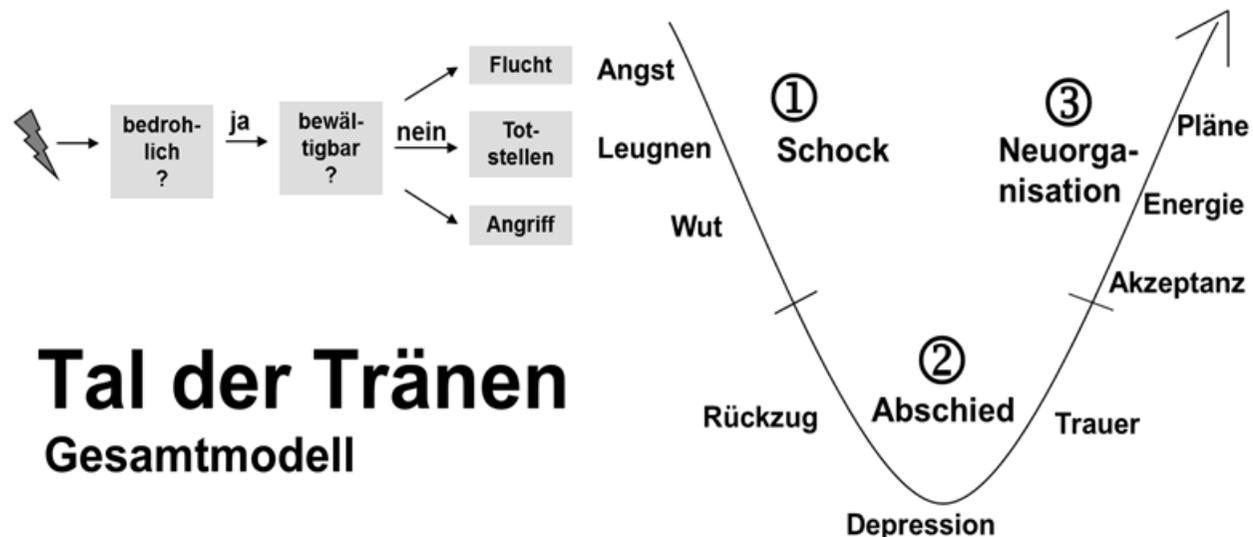
Eigentlich sind wir alle Veränderungsprofis. Denken Sie nur an den 1. Schultag, Ihre 1. Fahr-Stunde, den 1. Arbeitstag ... Sie haben die Situation gemeistert und können heute über Ihre damaligen Befürchtungen lächeln.

Gefühle sind der  
Motor der  
Veränderung.

Jeder Schritt nach  
vorn ist  
zwangsläufig mit  
Unsicherheit  
verbunden

## Was dabei abläuft, ist eigentlich immer dasselbe:

Wenn wir ein Ereignis (oder seine Ankündigung) bedrohlich finden und uns die Bewältigung nicht zutrauen, leugnen wir das oder wir fühlen uns ängstlich oder aber wütend – manchmal auch alles hintereinander. Wir sind geschockt. Nach dieser **ersten Schockphase** folgt eine Phase, in der man **Abschied** nimmt vom alten Zustand – häufig mit einem Gefühl der Trauer. **Und erst nach dem Durchschreiten des Tals** können wir uns tatsächlich mit der Veränderung abfinden und haben die Energie für neue Pläne. Dieser Prozess kann **nicht abgekürzt** und nicht von aussen beschleunigt werden.



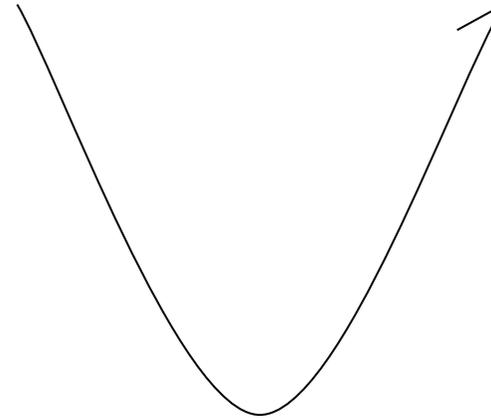


Typisch für emotionsüberflutete Zustände (wie z.B. in Phase 1, also in der Schockphase): Das Gehirn funktioniert nicht so wie sonst. So lassen sich „Ausfälle“ wie beim Mitarbeiter auf der 2. Folie erklären.

**Die sogenannte  
„veränderungsbedingte Verblödung“  
ist normal  
- und zum Glück reversibel.**

**WAS  
KÖNNEN  
SIE  
TUN?**

**JEDES NEUE  
VERHALTEN  
(UND JEDER NEUE  
MENSCH)  
VERDIENT  
MINDESTENS  
3 CHANCEN.**



Statt der Mini-Tipps, die Sie normalerweise an dieser Stelle eines Führungs-flashlights finden, gibt es heute

### **Tipps zu den drei Phasen**

- überlegen Sie, falls Sie sich gerade in einem Veränderungsprozess befinden, an welcher Stelle auf der Linie Sie aktuell Ihr Kreuz setzen würden:

Wo befinden Sie sich im Moment?



# 1.

## **Phase 1 (Schockphase):**

- „aussprechen“ (es sich von der Seele reden oder schreiben)
- sich klarmachen: Es gibt kein Leben ohne Veränderungen!
- Selbstmitgefühl aufbringen: Wut und Angst sind normal
- sich in anderen Lebensbereichen etwas Gutes tun / gönnen

# 2.

## **Phase 2 (Verarbeitungs- und Abschiedsphase):**

- für Erfolgserlebnisse auf anderen Gebieten (privat, im Verein...) sorgen
- an frühere Erfolgserlebnisse und an bewältigte Veränderungen erinnern
- Bilanz ziehen: was geht / was geht nicht mehr? was war (nicht) gut?
- was war an der „alten Zeit“ gar nicht so golden?
- evtl. eine zeremonielle „Abschiedsfeier“ gestalten

# 3.

## **Phase 3 (Neuorientierung):**

- nach vorne schauen: Pläne schmieden, sich etwas vornehmen
- sich fortbilden; den Schwung der bewältigten Veränderung mitnehmen
- sich unterstützen lassen bei der Umsetzung der Pläne

## **phasen-übergreifend:**

- den Austausch suchen, unter Leute gehen, alte Kontakte wiederbeleben etc.
- den Tag strukturieren, für Regeln und Rituale sorgen – das gibt Halt!
- ein Veränderungstagebuch führen zur Ent-Emotionalisierung



## UND IN BEZUG AUF IHRE MITARBEITENDEN?

Lassen Sie diese auch **selbst ein Kreuz** setzen (z.B. auf einer Change-Kurve, die Sie auf einem Flipchart vorbereitet haben, nachdem Sie das Modell erklärt haben): Wer sieht sich wo? Und wo steht das Team? Durch die Kreuz-Setzung akzeptiert man automatisch das gesamte Modell - und damit auch den Umstand, dass es **irgendwann wieder aufwärts** geht. Und man erklärt seine eigenen (vielleicht überschießenden) emotionalen Reaktionen für **normal**. Das tut gut.

**JEDE  
VERÄNDERUNG  
GEHT  
ZWANGSLÄUFIG  
MIT EINEM  
LEISTUNGSEIN-  
BRUCH EINHER!**



Das Modell und die emotionalen Reaktionen dabei zeigen: Veränderung ist nichts Neues. Für niemanden. **Trotzdem bedeutet sie Stress** – sie wirkt sich aus auf Körper, Psyche und Verhalten. Viele Menschen reagieren zum Beispiel mit Gefühlen der Ohnmacht.

Damit sie sich angekündigten Veränderungen nicht hilflos ausgeliefert fühlen, sollten Sie Ihre Mitarbeitenden in möglichst viele Prozesse der Umstrukturierung **aktiv einbinden**, sofern Ihnen dies möglich ist – z.B. bei Fragen der Zimmer-Aufteilung, Standort-Besetzung oder Kleingruppen-Zusammensetzung.

**Wer mitwirkt, fühlt sich stärker.**

Und er zeigt auch weniger sog. „Widerstand“ (Widerstand bedeutet: Jemand fühlt sich nicht mitgenommen, nicht informiert, nicht einbezogen, hat Angst, horcht daher nach Gerüchten usw.).

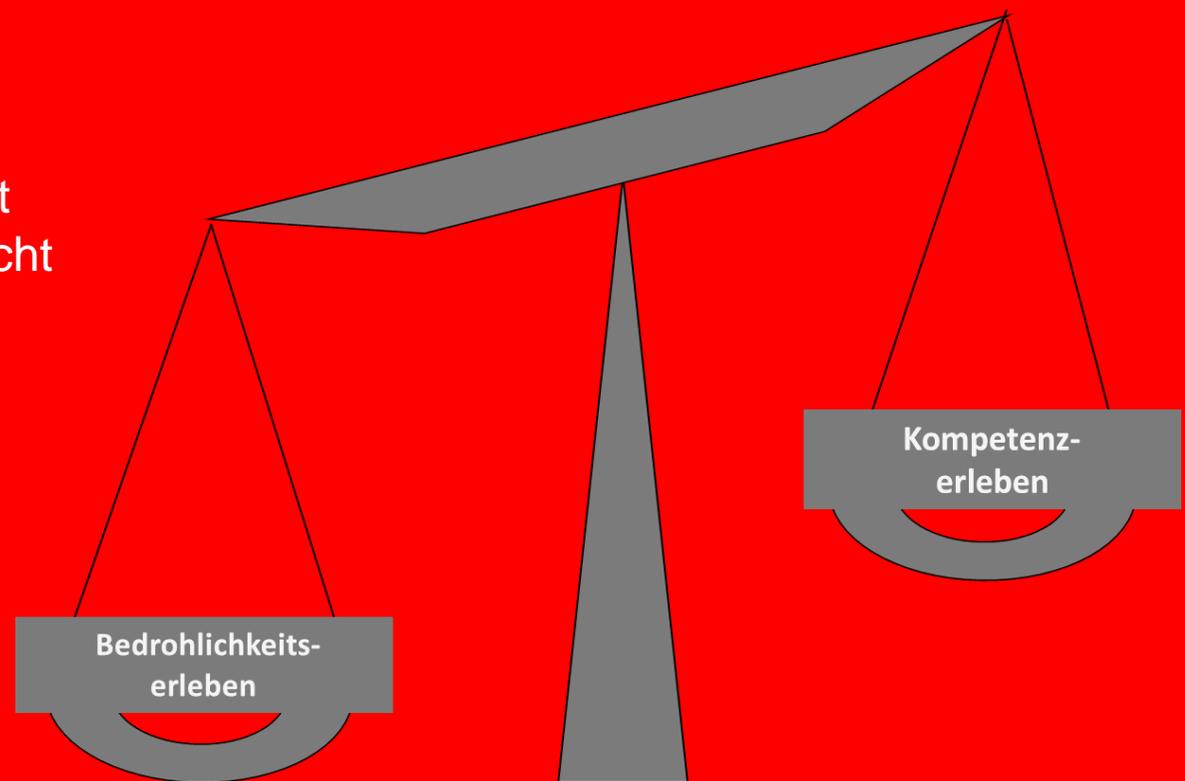
## Das Waagen-Modell

Am Bedrohlichkeitserleben Ihrer Mitarbeitenden können Sie nichts verändern.

Sie können Ihren Mitarbeitenden nicht die Ängste nehmen (und erst recht nicht ausreden). Aber Sie können ihr Kompetenzerleben stärken!

Durch:

- Anerkennung
- Aufgabenübertragung
- Rückmeldung
- Einbeziehen
- Erinnern an Erfolge



# EINE PARABEL ZUM UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN UND IHRER BEWERTUNG:

## Der alte Mann und sein Sohn

Hoch auf dem Felsen, abgeschieden,  
lebten der Alte und sein Sohn  
in stiller Eintracht, wohlzufrieden.  
... Da lief den beiden das Pferd davon.  
Der Nachbar, nach geraumer Frist,  
kam, den Verlust mitzubeklagen.  
Da hörte er den alten fragen:  
„Wer weiss, ob dies ein Unglück ist?“  
Und bald darauf, im nahen Walde  
vernahmen sie des Pferdes Tritt:  
Das kam und brachte von der Halde  
ein Rudel wilder Rosse mit.  
Der Nachbar, schon nach kurzer Frist,  
pries den Gewinn nach  
Menschenweise.

Da lächelte der Alte weise:  
„Wer weiss, ob dies ein Glücksfall ist?“  
Nun ritt der Sohn die neuen Pferde.  
Sie flogen über Stock und Stein,  
ihr Huf berührte kaum die Erde ...  
Da stürzte er und brach ein Bein.  
Der Nachbar, nach geraumer Frist,  
kam, um das Leid mit ihm zu tragen.  
Da hörte er den Alten fragen:  
„Wer weiss, ob dies ein Unglück ist?“  
Bald dröhnt die Trommel durch die  
Gassen:  
Es ist die Kriegsproklamation.  
Ein jeder muss sein Land verlassen.  
Doch nicht des Alten lahmer Sohn.

(aus: Mascha Kaleko, 1983, Morgen ist heute schon gestern)

## 4 THESEN ZUM THEMA „FÜHRUNG UND VERÄNDERUNGEN“

1.

Veränderung bedeutet Stress – Veränderung kann krank machen; das gilt für Mitarbeiter/innen *und* Führungspersonen. Deshalb brauchen Führungspersonen Verständnis und sollten emotionale Reaktionen nicht persönlich nehmen – einfach da-sein.

2.

Führungs-Personen erleben häufig ein Spannungsfeld: Sie brauchen zur Umsetzung hoch motivierte Mitarbeiter/innen, sind aber selber mit dem Verarbeiten der Veränderungen beschäftigt (und nicht immer vom Sinn der Veränderungen überzeugt).

3.

Oberstes Gebot für Sie als Führungsperson sollte sein: Wer gesundheitsgerecht führen will, muss bei sich selber anfangen (eigene Emotionen, Motive, Befindlichkeiten, gesundheitliche Auffälligkeiten im Zusammenhang mit den Veränderungen reflektieren).

4.

Dann erst wird auch Ihr Aufmerksamkeitsfokus offen dafür sein, sich auf das Befinden der Mitarbeiter/innen zu richten, Belastungssignale erkennen zu können und sie anzusprechen.

**Ich kann den anderen nicht  
verändern (beruflich nicht – und  
auch nicht privat).**

**Verändern kann jeder nur sich  
selbst.**

## MENSCHEN ÄNDERN SICH, WENN ...

- das neue Verhalten Spass macht oder andere positive Folgen hat
- ihnen das alte Verhalten unwichtig ist
- sie zum neuen Verhalten ermutigt werden
- das neue Verhalten wenig Aufwand bedeutet
- andere sich ebenso verhalten
- das Beibehalten des alten Verhaltens negative Folgen hat
- sie das Gefühl haben, dass Fehler erlaubt sind - zumindest am Anfang
- sie eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung haben (sie an sich glauben)
- sie das Gefühl haben: "Das neue Verhalten passt zu mir"
- sie darin gestärkt werden, dass sie schon gut sind, so wie sie jetzt sind
- sie aber daran glauben, dass sie noch besser werden können
- sie an das neue Verhalten erinnert werden ...

**Überlegen Sie, welche dieser Punkte Sie als Führungsperson  
beeinflussen können!**

**Wie?**

**Tauschen Sie sich hierüber auch mit Kolleginnen / Kollegen aus?**

**WIE  
KÖNNEN SIE  
IHRE  
MITARBEITEN-  
DEN  
GUT  
DURCH ZEITEN  
DES WANDELS  
FÜHREN?**

**Zeigen Sie sich als Mensch!**

- Geben Sie Zeit, Feedback und Information!
- Zeigen Sie, dass auch Privatleben wichtig ist!
- Bleiben Sie sich treu: Führen Sie weiter mit Vertrauen!
- Schaffen Sie Wahlmöglichkeiten!
- Sorgen Sie für Rituale („was bleibt“)!
- Lassen Sie die erzählen, die mit den Veränderungen gut klar kommen!
- Bleiben Sie in ständigem Kontakt zu allen!
- Geben Sie soziale Unterstützung!



# WIE SOLLTEN SIE MIT DEM SOG. WIDERSTAND UMGEHEN?

## BEWÄHRTE TIPPS:

- Wertschätzen Sie, was bisher gewesen ist. Sonst besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende den Eindruck haben, was sie bislang geleistet haben, sei nichts wert.
- Bieten Sie „Jammer-Foren“ = zeitlich klar begrenzte Möglichkeiten, sich die Verunsicherung und den Frust (die Sie ja selbst vielleicht auch erleben) von der Selle zu reden – „das gönnen wir uns jetzt!“
- Selbst wenn keine Antworten kommen: Sie haben das Signal gegeben, dass Sie diese Gefühle kennen. Outen Sie sich auch ruhig mit Ihren eigenen Emotionen.
- Hüten Sie sich, sich unangreifbar machen zu wollen (oder so wirken zu wollen). Kein Tabuisieren der Ängste! Und auch kein „Alles wird gut!“ – Bekennen Sie sich zu Ihrem Selbst-Nicht-Wissen.



Teilen Sie den Riesenberg an Veränderungen in kleine Häppchen – für sich selbst und für Ihre Mitarbeitenden. Dadurch wird er überschaubar und händelbar.

### **Es gibt kein Leben ohne Veränderungen.**

Das ist mehr als eine Phrase – genauso wenig wie das berühmte „Gemeinsam sind wir stark“.

Es kann gut tun, wenn Sie sich und Ihr Team daran erinnern, was Sie gemeinsam schon alles geschafft haben.

Die **Team-Kurve**, die Sie im Führungs-flashlight zum Thema „Resilienz“ kennen gelernt haben, kann Ihnen jetzt erneut gute Dienste leisten.

Stellen Sie in einer Team-Sitzung die Change-Kurve (also das „Tal der Tränen“) rechts neben die Team-Kurve – das erleichtert es, die aktuelle Krise als Teil des Ganzen zu sehen.

Bewältigte  
Veränderungen  
machen gute  
Laune

Also nichts wie  
ran!

*Im nächsten flashlight geht es um das Thema  
„Depression“ und  
die Frage, welche Hilfsmöglichkeiten es gibt.*

*Bis zum nächsten Mal!*