

Nicole Strauss

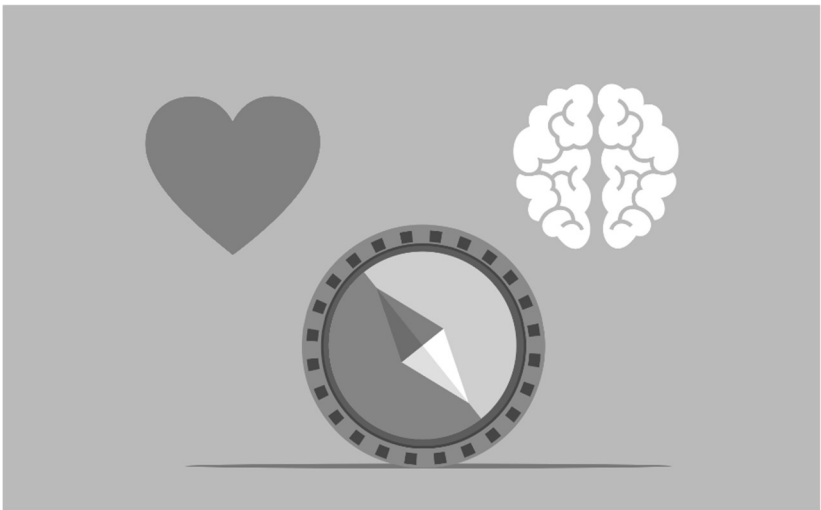
Neues wagen

So führen Sie sich und Ihr Team zu Veränderung
und Innovation

INHALT

1. Nichts ist so beständig wie der Wandel..... 1
2. Die Protagonisten: „Schweinchen fit“ und „Schweinehund“ 5
3. Der richtigen Stimme zuhören: Das Mindset der Veränderung 9
4. Selbstführung: Strategien für mehr Veränderungskompetenz
..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
5. Selbstführung: Veränderung braucht Stabilität . **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
6. Mitarbeiterführung: Dauerhaftes Change Management**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
7. Die Stellschrauben der Change-Führungskraft:
Mindset – Handeln – Klima..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
8. Mitarbeiterführung: Veränderung braucht Stabilität**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
9. Ausblick:
Führung ist wichtigster Treiber von Veränderung und Innovation
..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
10. Literatur **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

1. NICHTS IST SO BESTÄNDIG WIE DER WANDEL



Die Energiewende zur Eindämmung des Klimawandels, der Brexit, die Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine u.v.m.: Allein in den letzten zehn Jahren mussten wir uns auf politisch-gesellschaftlicher Ebene mit zahlreichen – stets als „epochal“ und „paradigmatisch“ bezeichneten – Veränderungen auseinandersetzen. Und all diese Umbrüche beschäftigen uns tagtäglich weiter. Im Berufsleben kommen weitere Themen hinzu: Veränderung der Unternehmenskulturen durch den Trend zu New Work, mehr Diversität in Führungspositionen, ein Generationenwechsel von den „Boomern“ zur Generation Y/Z sowie die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen. Viele dieser Veränderungsthemen wirken sich zusätzlich noch auf den privat-persönlichen Bereich aus, beispielsweise die hybride Arbeit mit hohem Homeoffice-Anteil sowie auf breiter Front steigende Lebenshaltungskosten.

Summa summarum sind zwei dem antiken Philosophen Heraklit zugeschriebene Aussagen heute zutreffender denn je:

„Alles fließt.“
„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Zu jeder Zeit haben sich Menschen mit Veränderung beschäftigt – mit selbst gewählter und mit fremdbestimmter. Und in jeder Epoche gab es Freunde und Kritiker der Veränderung:

- Der chinesische Philosoph Konfuzius (551 bis 479 v. Chr.) wirbt: „Wer ständig glücklich sein möchte, muss sich oft verändern.“
- Bestsellerautor Paulo Coelho (geb. 1947) spannt einen großen Bogen: „Jede Gelegenheit, sich zu verändern, ist eine Gelegenheit, die Welt zu verändern.“
- Genervt vom Veränderungsdruck seiner Zeit scheint H.G. Wells (1866 bis 1946), obwohl er als Autor des Science-Fiction-Klassikers „Die Zeitmaschine“ der Veränderung geradezu ein Denkmal gesetzt hat: „Zufriedene Menschen wünschen keine Veränderung.“

- Und Bundeskanzler Helmut Schmidt (1918 bis 2015) erinnert an den Zusammenhang von (zu intensiven) Veränderungsbemühungen und (unnötigen) Selbstzweifeln: „Das ist der ganze Jammer. Die Dummen sind so sicher und die Gescheiten so voller Zweifel.“

VUKA-Welt erhöht Veränderungsdruck

Veränderungen und Anpassungsdruck hat es in der Menschheitsgeschichte schon immer gegeben, sonst wären wir nicht vom Jäger und Sammler zur Weltraumfahlerin geworden. Die aktuelle Zeit ist aber besonders veränderungsintensiv, da vier Trends parallel auftreten und sich verstärken:

Volatilität	Veränderungen kommen immer häufiger, schneller und extremer. Beispiel: krisenhafte und teils geschäftsbedrohende Wetterphänomene in Folge des Klimawandels
Ungewissheit	Die Zukunft kann immer schwerer vorausberechnet und gesteuert werden. Beispiel: Globale Corona-Pandemie als unerwartetes Großrisiko, das ganze Branchen und Geschäftsmodelle auf Jahre hin schwächt.
Komplexität	Alles ist mit allem immer stärker und tendenziell unübersichtlich verknüpft. Beispiel: Risse in den globalen Lieferketten in Folge der Corona-Pandemie und des russischen Kriegs gegen die Ukraine.
Ambiguität	Auf viele relevante Fragen gibt es keine eindeutigen Antworten mehr, was die Gefahr von Dilemmata und Fehlentscheidungen erhöht. Beispiel: Unternehmerische Entscheidungen im Spannungsfeld von wirtschaftlichen Notwendigkeiten und Ethik („Geschäfte mit Diktaturen“).

Ob man Veränderung mag oder nicht – sie ist dauerhafte Begleiterin der Menschheit. Die multidisziplinäre Change-Forschung erbringt diese Erkenntnisse (Philippeit-Schürmann 2008):

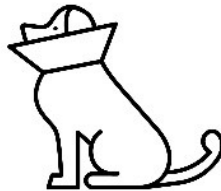
- Ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wird von Unternehmen, Führungskräften und Beschäftigten standardmäßig erwartet – das Nichtvorhandensein gilt als Wettbewerbsnachteil.
- Wandel und Veränderung (Change) ist vom Ausnahmefall zu einem Alltagsphänomen geworden.
- Insbesondere Führungskräfte müssen/wollen bis zur Hälfte der Arbeitszeit in Change-Themen investieren.
- Zudem sind Vorgesetzte vielfach gefordert: Sie brauchen eigene Veränderungskompetenz, sollen als Vorbild wirken und müssen die Beschäftigten durch den Change begleiten.
- Besondere Bedeutung kommt dem Mittelmanagement zu, das – im schlechten Fall – als „Lehmschicht“ oder – im guten Fall – als „Transmissionsriemen“ für Veränderung gilt.

Aus all diesen Gründen ist Veränderungskompetenz spätestens in diesem Jahrzehnt in den Rang einer Schlüsselqualifikation (Metakompetenz) aufgestiegen – insbesondere für Führungskräfte, aber auch für Beschäftigte. Eine Studie zu Metakompetenzen in der Berufswelt (Graf 2020) ergab:

- Die Skills „Resilienz“ (= emotional stabiler Umgang mit veränderten, stressenden Rahmenbedingungen), „Umgang mit Komplexität“ und „Umgang mit Unsicherheit/Risiken“ sind elementare (unverzichtbare) Metakompetenzen.
- Den größten Bedeutungszuwachs werden in den nächsten Jahren die Skills „Umgang mit Komplexität“ und „Umgang mit Unsicherheit/Risiken“ erfahren.

Wie ist der Mensch auf diese Herausforderungen vorbereitet? Johann Wolfgang von Goethe – übrigens wie Konfuzius und Coelho ein Veränderungsfreund - meint: „Man muss sich immerfort verändern, erneuern, verjüngen, um nicht zu verstocken.“ Doch sein Faust erkennt auch selbstkritisch: „Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust.“ Das sieht die moderne Hirnforschung genauso.

2. DIE PROTAGONISTEN: „SCHWEINCHEN FIT“ UND „SCHWEINEHUND“



Würde man die menschliche Veränderungskompetenz wie in einem Comic erklären, so hätte dieser zwei Protagonisten:

„Schweinchen fit“



„Schweinchen fit“ steht für Eigenschaften des Menschen, die Veränderungskompetenz fördern:

- Neugier / Forscherdrang
- Lernwille und -fähigkeit
- soziale Intelligenz
- Gestaltungs- und Durchsetzungswille
- Verantwortungsbewusstsein
- Resilienz
- Fehlertoleranz
- Risiko-Affinität
- Frustrationstoleranz
- Selbstwertgefühl
- Selbstwirksamkeitserwartung
- Compliance und Disziplin

„Schweinehund“



„Schweinehund“ steht für Eigenschaften des Menschen, die Veränderungskompetenz hindern:

- Gleichgültigkeit
- Lern-Defizite oder -Unwille
- soziale Unbeholfenheit / Scheu
- Passivität / Gefolgschaft
- Verantwortungsabgabe
- Stressanfälligkeit
- Fehler-Aversion / -Ignoranz
- Risiko-Aversion
- Frustneigung
- Selbstwertzweifel
- Macht- bzw. Sinnlosigkeitsempfinden
- Ausweichverhalten und Nachlässigkeit

Welche Eigenschaften nun beim Individuum wie stark ausgeprägt sind, hängt mit der Grund-Persönlichkeit des Menschen zusammen. Laut dem empirisch belegten Standardmodell der Persönlichkeit (Big 5) entwickelt sich durch genetische und soziale Einflüsse bei jedem Menschen ein individuelles, wirkmächtiges Persönlichkeitsprofil entlang von fünf Skalen (Saum-Aldehoff 2007):

- Offenheit für Erfahrungen (von konservativ-starr bis neugierig-flexibel),

- Gewissenhaftigkeit (von chaotisch-schlampig bis genau-detailorientiert),
- Extraversion (von schüchtern-introvertiert bis vernetzt-extrovertiert),
- Verträglichkeit (von konkurrenzbetont-aggressiv bis konsensorientiert-höflich),
- Neurotizismus (von labil-kompliziert bis robust-pflegeleicht).

Dieses individuelle Big-5-Persönlichkeitsprofil beeinflusst, wie der Mensch fühlt, denkt und handelt – nicht zuletzt in Veränderungssituationen. Physiologisch repräsentiert ist all dies im zentralen Steuerungsorgan des Menschen: dem Gehirn (Strauss 2016). Das muss man über die Hirnforschung wissen, um Veränderungskompetenz zu begreifen und zu fördern:

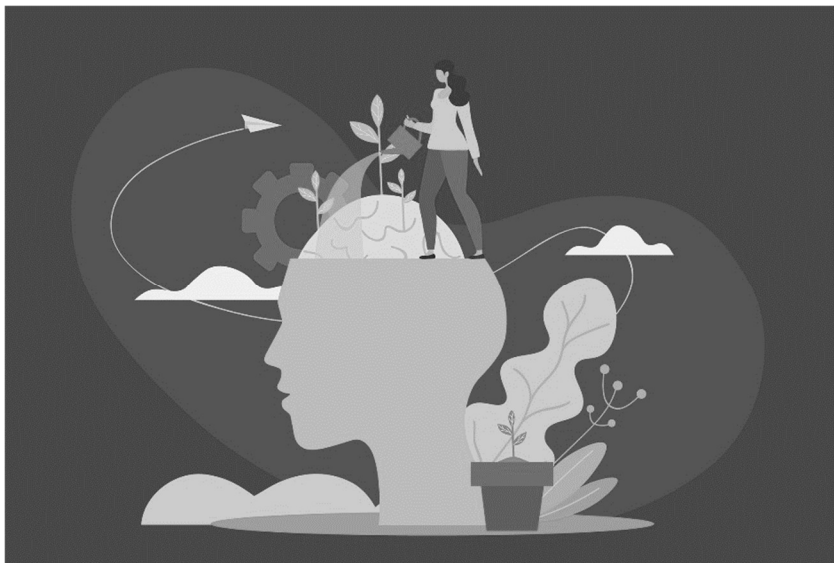
- Vom Prinzip her ist das Gehirn ein riesiges Netzwerk. 100 Milliarden Nervenzellen sind über 100 Billionen Kontaktstellen (Synapsen) miteinander verwoben und tauschen Informationen mittels biochemischer Botenstoffe (komplexe Moleküle) und elektrischer Impulse aus.
- Das Gehirn ist Entstehungsort von sowohl Gefühlen als auch von Verstandes- und Willensleistung – wobei die Wirkmächtigkeit und Entstehungsgeschwindigkeit von Gefühlen viel höher ist als beispielsweise die von Logik und Disziplin.
- Vieles im Gehirn geschieht unbewusst und (halb)automatisch – und entzieht sich damit zunächst einmal der bewussten Steuerung.
- Zudem konstruiert jedes Gehirn seine subjektive Version von Realität und nimmt diese als objektiv zutreffend wahr. Diese subjektive Wahrnehmung ist allerdings manipulierbar – durch sich selbst und durch andere.
- Von allergrößter Bedeutung für die Veränderungskompetenz ist die Tendenz des Gehirns zu Routine und Bekanntem: Das Sprichwort „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“ beschreibt die – Energiesparzwecken dienende – Neigung des Gehirns, sich immer wieder eigene Überzeugungen und Meinungen (Mindset) zu bestätigen, bekannte Denk- und Verhaltensmuster zu reproduzieren und die sichere Komfortzone dem Neuland vorzuziehen.

- Hirnforscher haben sogar gemessen, dass die Notwendigkeit zur Bewältigung von Veränderungen im Gehirn dieselben synaptischen Schaltkreise auslöst, wie sie bei echtem körperlichen Schmerzempfinden aktiviert werden: „Change is pain!“ (Rock/Schwartz 2006).
- Veränderung – vor allem die nicht selbst gewählte, von außen kommende – ist also nicht der Wunschzustand des Gehirns und löst negative Emotionen aus: „Jede Abweichung von der Routine kann Reaktionen auslösen, die weitaus stärker sind als die Gedanken, die zu einsichtigem und vernünftigem Handeln führen würden. ... Wer sich ändern soll, leistet unbewusst Widerstand, der so stark ist, dass er durch rationale Prozesse nicht zu kontrollieren ist.“ (Elger 2013, S. 16)
- Hingegen lässt das Bekannte – und sei es auch noch so langweilig, einschränkend oder sogar selbstschädigend – im Gehirn das Gefühl von Sicherheit, Geborgenheit und Kompetenz entstehen. „Die Zukunft baut also immer, wenn auch unbewusst, in irgendeiner Form auf der Vergangenheit auf.“ (Elger 2013, S. 115)

Sind also die Gehirn-Muster und -Automatismen Schicksal? Bestimmt die Straßenkarte der synaptischen Nerven-Autobahnen die Navigation unseres gesamten Lebens – und somit auch unsere Veränderungskompetenz? Dies alles stimmt aus Sicht der Hirnforschung nicht. „Trotz dieser oft vorprogrammierten Handlungsmuster ist der Mensch ein wandlungsfähiges Wesen.“ (Peters 2013, S. 13) Diese Erkenntnis der Neurowissenschaften wird unter dem Begriff der Neuroplastizität zusammengefasst. Seit Wissenschaftler mit sogenannten bildgebenden Verfahren dem Menschen sozusagen beim Denken und Fühlen zuschauen können, weiß man um die „Fähigkeit des Gehirns, sich bis ins hohe Lebensalter an neue Lebensbedingungen anzupassen.“ (Peters 2013, S. 37)

Nur: Von allein passiert das nicht. Veränderungskompetenz muss erarbeitet werden. Und hier kommt die Führung ins Spiel: Selbstführung und Mitarbeiterführung!

3. DER RICHTIGEN STIMME ZUHÖREN: DAS MINDSET DER VERÄNDERUNG



Die soeben skizzierte Funktionsweise des Gehirns wirkt sich auf etwas aus, das in der Psychologie Mindset bzw. Mindset Traits (traits = Wesenszüge) genannt wird. Das Mindset ist die Summe der prägenden und einflussreichen Denk- und Verhaltensmuster eines Menschen. Der dänische Soziologe Theodor Geiger sprach sogar einmal von der „persönlichen Ideologie“, weil Menschen ihr subjektives Mindset gerne als objektive Wahrheit missverstehen. Im Zusammenhang mit dem Mindset-Konzept findet man in älteren Publikationen auch noch den Terminus der Mentalität. Beide Worte gehen auf denselben lateinischen Wortstamm zurück (mens = Geist), jedoch birgt der Mentalitäts-Begriff eine Verwechslungsgefahr mit unwissenschaftlichen Stereotypen (z.B. unterstellte Mentalität einer bestimmten Bevölkerungsschicht oder Religionsgemeinschaft). Das Mindset nach moderner wissenschaftlicher Auffassung ist etwas Individuelles, das von Genen, biografischer Prägung (z.B. Erziehung, Wohlstandsniveau, Bildung) und eigenen Lebens- und Lernerfahrungen beeinflusst wird.

Das Mindset bestimmt darüber, wie der Mensch

- sich selbst und andere sieht
- sich selbst und andere mit Erwartungen und Bewertungen belegt
- Situationen und Herausforderungen bewertet und gestaltet
- Prioritäten und Ziele definiert
- kommuniziert und agiert
- u.v.m.

Das Mindset spielt in vielen Konzepten und Theorien der Persönlichkeitspsychologie eine Rolle. So beschreibt schon der deutsche Psychoanalytiker Fritz Riemann in seinem Standardwerk „Grundformen der Angst“ vier verschiedene Persönlichkeiten. Sie gehen – entsprechend ihres Mindsets – jeweils anders mit den Herausforderungen einer Veränderungssituation um (Riemann 2013):

- Schizoide Persönlichkeiten haben Angst vor Hingabe und Kontrollverlust. Sie meiden Nähe und Bindung und streben nach Autonomie bzw. Distanz.

- Depressive Persönlichkeiten haben Angst vor Selbstständigkeit und dem Verlust von Geborgenheit. Sie begeben sich gerne in (vermeintlich Sicherheit bringende) Bindungen zu anderen und suchen Nähe.
- Zwanghafte Persönlichkeiten haben Angst vor Vergänglichkeit und stehen Veränderungen kritisch gegenüber. Sie suchen Sicherheit und Dauer.
- Hysterische Persönlichkeiten haben Angst vor Begrenzung und Unausweichlichkeit. Sie suchen das Risiko, streben nach Freiheit und Veränderung und haben besondere Freude am Wandel.

Grundsätzlich wäre es zu einfach gedacht, wenn man aus dem Riemann-Modell eine besondere (Nicht)-Eignung für das Bewältigen von Veränderungssituationen ableiten wollte. Es sei lediglich die Hypothese erlaubt, dass der Dauer-Typ wohl am meisten Probleme mit Change hat und ihn – wo immer er kann – meidet. Die anderen drei Persönlichkeiten bringen spezielle Talente für Veränderungssituationen ein. Sie haben aber auch spezifische Risiken, denen sie mit passenden Bewältigungsstrategien (coping) begegnen müssen, um im Change ihre psychosoziale Stabilität zu bewahren.



Abb. 1: Persönlichkeitstypen nach Riemann und ihre Talente/Risiken in Veränderungssituationen (eigene Darstellung)

In der moderneren Mindset-Forschung ist im Zusammenhang mit Veränderungskompetenz vor allem das Konzept der US-Psychologin Carol Dweck interessant. Sie unterscheidet zwischen Fixed Mindset (fixe Denkweise) und Growth Mindset (Wachstums-Denkweise). Ihre Forschung nimmt u.a. Schülerinnen und Schüler in den Blick, ist aber auf andere Gruppen wie z.B. Beschäftigte oder Führungskräfte übertragbar. Dweck beschreibt beide Mindset-Ausprägungen so:

„Bei einer fixen Denkweise glauben die Schüler, dass ihre Grundfähigkeiten, ihre Intelligenz, ihre Talente, nur fixe Eigenschaften sind. Sie haben eine gewisse Menge und das war's dann auch schon, und dann wird es ihr Ziel, immer klug auszusehen und nie dumm auszusehen. In einer Wachstums-Denkweise verstehen die Schülerinnen und Schüler, dass ihre Talente und Fähigkeiten durch Anstrengung, guten Unterricht und Beharrlichkeit entwickelt werden können. Sie glauben nicht unbedingt, dass alle gleich sind oder jeder Einstein sein kann, aber sie glauben, dass jeder klüger werden kann, wenn er daran arbeitet.“ (Morehead 2012)

Dwecks Mindset-Definition steht in der Tradition des Selbstwirksamkeits-Konzepts des kanadischen Psychologen Albert Bandura (Bandura 1997) und des Konzepts der Kontrollüberzeugung des US-Psychologen Julian B. Rotter. Bei den Konzepten ist folgende Auffassung gemeinsam: Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung vertrauen darauf, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen auch in Extremsituationen erfolgreich selbst ausführen zu können. Solche Menschen glauben daran, selbst gezielt Einfluss auf die Dinge und die Welt nehmen zu können und sehen sich weniger als Opfer äußerer Umstände, anderer Personen, des Zufalls usw. Untersuchungen zeigen, dass Personen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung bzw. Kontrollüberzeugung psychisch stabiler sind, eine höhere Stress-Resistenz haben, mehr Leistung und Ausdauer im Beruf zeigen und tendenziell erfolgreicher sind. Und sie kommen besser mit Veränderungssituationen zurecht.

Kenntnis über das eigene Mindset erlangt man durch psychologische Standardtests, die idealerweise von einem individuellen Coaching flankiert sein sollten. Das ist der erste Schritt, um die eigene Veränderungskompetenz zu verbessern. Denn nur wer sein Mindset kennt und sich bewusst damit auseinandersetzt, hört diesen beständigen Klangteppich der inneren Stimmen, die im menschlichen Gehirn schallen. Und wer die inneren Stimmen hört, kann Schritt zwei gehen: sich entscheiden, ob man beispielsweise seiner bis dato vorherrschenden Stimme aus dem Fixed Mindset bzw. geringer Selbstwirksamkeitserwartung einmal eine andere Stimme entgegensetzen möchte. Veränderungskompetenz wächst dann, wenn der Mensch sich entscheidet, der richtigen Stimme in seinem Inneren zuzuhören!

Den richtigen Wolf füttern

Eines Abends erzählte eine alte Cherokee-Schamanin ihrer Enkelin am Lagerfeuer von einem Kampf, der in jedem Menschen tobt. Sie sagte: „Mein Kind, der Kampf wird von zwei Wölfen ausgefochten, die in jeder von uns wohnen. Einer ist böse. Er ist der Zorn, der Neid, die Eifersucht, die Sorgen, der Schmerz, die Gier, die Arroganz, das Selbstmitleid, die Schuld, die Vorurteile, die Minderwertigkeitsgefühle, die Lügen, der falsche Stolz und das Ego. Der andere ist gut. Er ist die Freude, der Friede, die Liebe, die Hoffnung, die Heiterkeit, die Demut, die Güte, das Wohlwollen, die Zuneigung, die Großzügigkeit, die Aufrichtigkeit, das Mitgefühl und der Glaube.“ Die Enkelin dachte einige Zeit über die Worte ihrer Großmutter nach und fragte dann: „Welcher der beiden Wölfe gewinnt?“ Die weise Frau antwortete: „Der, den du fütterst.“