



Gerhard Tinnefeldt

Unbewusst kommt oft!

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

die Psychologie verzichtet heutzutage auf den nebulösen Begriff des „Unbewusstseins“, das uns triebhaft steuert. Dennoch gibt es eindeutig Prozesse, die sich automatisch und intuitiv und eben unbewusst abspielen. Aber um diesen Prozessen auf die Spur zu kommen, braucht man keinen Therapeuten. So schalten Sie z. B. die Gänge beim Autofahren intuitiv und gedankenlos. Erst wenn Sie nach einem Ampelstopp eine Steigung anfahren müssen, verlangt der Prozess nach bewusster Steuerung. Genauso automatisiert und unbewusst ist bei den meisten von uns die Art, wie wir auf andere Menschen einwirken.

Damit Sie Ihre Wirkung, Ihr Charisma weiterentwickeln können, müssen Sie Ihr Verhalten bewusst feinjustieren. Unsere Autorin behauptet, das sei möglich und zeigt Ihnen wie (Seite 4-5). Mehr Charisma? Das ist doch fünf Minuten Lesezeit wert! Und ich verrate Ihnen eins – unsere weiteren Artikel sind es auch!

Ihr
Gerhard Tinnefeldt

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologin und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.

Kostenfrei! Nutzen Sie Ihren Login auf www.fum-gwi.de



- ▶ Benutzername: fum
 - ▶ Passwort Februar: gesetz15
- Heftarchiv, Arbeitshilfen und vieles mehr!

Innovativ führen

Veränderung als Chance – Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter!

Wer heute als Führungskraft in einem Unternehmen tätig ist, der kann sich auf eins 100 Prozent verlassen: die stetige Veränderung und die damit einhergehenden Herausforderungen. Der Wandel ist das zentrale Element unserer Zeit und das eines jeden Unternehmens.

Die Ursachen sind vielfältig. Unabhängig davon, ob eine große Veränderung in kurzer Zeit oder kleinere Veränderungen über einen längeren Zeitraum notwendig werden: Gelingen kann jeder Change-Management-Prozess nur, wenn alle Mitarbeiter zusammen an einem Strang ziehen.

Die Ausgangslage: Nur 20 Prozent aktive Unterstützung

Steht eine Veränderung an, so sehen in der Regel nur 20 Prozent der Mitarbeiter dies als Chance und unterstützen den Prozess. Bei den meisten provoziert die Veränderung zunächst eine ablehnende oder zumindest abwartend vorsichtige Haltung. Die Beharrungskräfte sind stark und werden genährt durch mangelnde Informationen, Ängste, diffuse Ziele, fehlendes Vertrauen in das Management oder schlechte Erfahrungen. Dadurch kommt es, dass ca. 20 Prozent der Belegschaft die Veränderung grundsätzlich ablehnt. Die große Mehrheit (ca. 60 Prozent) reagiert eher zurückhaltend und abwartend. Nimmt man diese Gruppe genauer unter die Lupe, wird man auch in dieser Gruppe noch Unterschiede finden – etwa potentielle Mitläufer, die bei jeder Gelegenheit „Ja“ sagen und solche mit echtem Engagement. Oder Mitarbeiter, die offiziell nichts sagen, in-

offiziell aber als Untergrundkämpfer jede Entwicklung skeptisch kommentieren.

Innere Konflikte verstehen

Damit Sie als Führungskraft erfolgreich die Neuausrichtung gestalten können, ist es wichtig, die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Dies gelingt am besten, wenn Sie verstehen, welche Konflikte Menschen in Veränderungsprozessen durchleben, denn obwohl diese selten gradlinig verlaufen, folgen sie stets einer inneren Logik.



Wichtiger Hinweis

Viele Vorgesetzte merken, dass Sie als Führungskraft die Veränderungsprozesse völlig anders erleben als die meisten Mitarbeiter. Und dies aus zwei Gründen:

- 1) Ihnen ist die Notwendigkeit vorausschauender Veränderungen viel klarer, auch dann wenn das allgemeine Gefühl vorherrscht, dass alles gut läuft.
- 2) In der Regel sind Sie etwas früher als die Mitarbeiter informiert worden und haben damit einen Vorsprung bei der Verarbeitung dieser Neuigkeiten. Bei anstehenden Veränderungen müssen Sie jedoch die Perspektive wechseln und sich vor allem auf die emotionale Situation der Mitarbeiter einstellen.

3 Best Practise

Das neue Elterngeld Plus:
Mehr Geld für Eltern in Teilzeit

4 Methoden & Tools

Karrierefaktor Charisma – Steigern Sie Ihre Wirkung und Ausstrahlung

6 Persönlichkeit stärken

Nutzen Sie den Schwung Ihrer Hirnströme

7 Sicher motivieren

Traineeprogramme für kleinere Betriebe

1-2-3 Die Phasen der Veränderung

Phase 1 Status Quo: Bevor eine Veränderung ansteht, befinden sich die Mitarbeiter in einem Zustand der „Zufriedenheit“. Dabei geht es nicht um „echte“ Zufriedenheit, man könnte es auch als Zustand der Routine, Gewohnheit oder Sicherheit bezeichnen. Alles hat seinen Platz, jeder weiß, was er (oder sie) zu tun hat.

Phase 2 Schockzustand: Dann schlägt – wie aus heiterem Himmel – ein „Blitz“ ein, der die Veränderung bewirkt (z. B. ein neuer Chef, eine interne Umstrukturierung, eine Fusion, Kritik an der eigenen Person etc.). Die erste Reaktion darauf ist ein Schock, der gleichzeitig den Wunsch nach Verleugnung oder Verneinung auslöst, gefolgt von Emotionen wie Wut, Aggression, Schuldzuweisungen, Trauer etc. Selbst Mitarbeiter, die vorher unzufrieden waren, neigen in dieser Phase dazu, das Alte zu erklären und Argumente zu sammeln, warum man die Veränderung rückgängig machen sollte. Widerstand ist dabei eine ganz normale Reaktion.

Phase 3 Akzeptanz: In dieser Phase beginnen sich die Gemüter zu beruhigen. Sie merken dies daran, dass die Argumente, die für eine Veränderung sprechen, zunehmend gehört und verstanden und akzeptiert werden. Der Fokus der Diskussion verlagert sich von der Vergangenheit in die Zukunft.

Ohne Wenn und Aber: Emotionen Raum geben

Für Sie als Führungskraft ist es vor allem in der Phase 2 wichtig, die Emotionen ernst zu nehmen. In dieser Phase sollte die Veränderung nicht zu stark forciert werden, da die Ablehnung sonst noch stärker wird. Es gilt zu informieren und Argumente einzubringen, aber einen Raum zu öffnen, in dem die Ängste, Sorgen und Emotionen ihren Platz finden. Die Kunst besteht darin, die Balance zwischen den Emotionen und den Zielen der Veränderung zu finden. Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter auf ihre Reise mitzunehmen, ohne sie zu überfordern! Die Mitarbeiter sind aber verwirrt, wissen nicht genau, was zu tun ist. Es herrscht ein Klima der Angst, Unsicherheit, Misstrauen. Fantasien und Gerüchte werden verbreitet. Die Veränderungs-

bereitschaft ist noch nicht gegeben. Hier müssen Sie etwas auf Zeit setzen!



Wichtiger Hinweis

Identifizieren Sie bitte im Vorfeld die Mitarbeiter, die nicht nur subjektiv verunsichert werden, sondern objektiv durch die Veränderungen besonders belastet oder gefordert sind. Stellen Sie schützende und unterstützende Maßnahmen bereit (Schulungen, Entlassungsschutz), so dass nur einige wenige zu Veränderungsverlierern werden. Andernfalls würde das Widerstände beim nächsten Veränderungsprozess potenzieren. Und der kommt bestimmt!

Mit der Akzeptanz: In die Umsetzung einsteigen

Nach einer Zeit der Verleugnung wird klar, dass es kein Zurück gibt und die Veränderung unumstößlich ist. Jetzt sind Sie gefragt – zeigen Sie Perspektiven auf, helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei, die herumliegenden Puzzleteile zu sehen und zu einem ganz neuen Bild zusammenzusetzen. Blicken Sie gemeinsam in die Zukunft und entwickeln Sie zusammen Strategien für die nächsten Schritte. Langsam beginnt die Phase des Abschiednehmens, des Trauerprozesses und letztlich auch der Akzeptanz. Erst wenn dies durchlebt wurde, können sich Menschen der Veränderung öffnen und neue Dinge wagen. Es ist die Zeit von „trial and error“. Wer das Alte verabschiedet hat, der sieht Licht am Ende des Tunnels, die Energie kehrt zurück. Irgendwann ist das neue Ziel klar, konkrete Maßnahmen werden eingeleitet und das verlorene Selbstvertrauen kehrt zurück.



Meine Empfehlung

Setzen Sie auf Beteiligung! Lassen Sie bei der konkreten Umsetzung auf der operativen Ebene auch Ideen der Mitarbeiter zu, die zunächst vollkommen unrealistisch erscheinen. Es ist die Chance der Krise, Neues zu entdecken! Oft ist es noch ein Hin und Her zwischen akzeptieren, verzweifeln und verändern wollen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Neues auszuprobieren. Achten Sie darauf,

dass Ihre Struktur klar zu erkennen ist – so unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter am besten. Der Umgang mit den Widerständen ist entscheidend für den Erfolg. Dabei ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft glaubhaft machen, dass Sie hinter den Veränderungen stehen, die Sorgen Ihres Teams ernst nehmen und auf die wichtigsten Fragen Antworten parat haben.



Konklusion

Es gibt keine Regel, wie lange Menschen für die Akzeptanz von Veränderungen benötigen. Das Abschiednehmen von lieb gewordenen Gewohnheiten, das Durchleben von Trauer und Ablehnung, die Phasen der Verwirrung – all das ist ein natürlicher Teil des Wandlungsprozesses und braucht seine Zeit. Leider gibt es keine Abkürzung! ■



Autorin: **Astrid Braungart** ist Marketing- und PR-Beraterin. Sie arbeitet als Karrierecoach, im New Placement und ist Team- und Führungskräfte-trainerin.

Impressum

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23 4000, Fax: 08233 23 7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin: WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Geschäftsführung: Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland

Chefredakteur: Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben

Objektleitung: Eva Tetzlaff

Satz: comtex mediadesign, Augsburg

Druck: DRUCK-Kultur GmbH, München

Erscheinungsweise: monatlich

ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.