

Veränderung muss die Herzen der Menschen erreichen! Wie wir das schaffen...

Gerade jetzt merken wir wieder einmal, wie simpel, zugleich aber extrem schwer es ist, Veränderungen zu akzeptieren. Ja, sie nicht nur zu akzeptieren, sondern voll und ganz mitzutragen und mitzugehen. All das, wogegen wir uns in den vergangenen Jahren gewehrt haben. All das, was an Wünschen und Anforderungen an uns herangetragen worden ist. Bei deren Entwicklungen wir uns aber oft – ob bewusst oder unbewusst – geweigert haben. Manchmal fragt kein Mensch danach, was wir wollen oder nicht. Und gerade jetzt bestimmen andere tatsächlich klar und deutlich, ja knallhart, was wir zu tun oder zu lassen haben.

Online 04.12.2020: https://www.3minutencoach.com/veraenderung-muss-die-herzen-der-menschen-erreichen-wie-wir-das-schaffen/?xing_share=news

Von Dr. Marion Bourgeois

Manchmal haben wir im Leben einfach keine andere Wahl. Dann hilft es, sich darüber im Klaren zu sein oder sich bewusst zu machen, was den Wandel ausgelöst hat und warum die Veränderung sein muss. Der Gedanke, ein positives Bild der Zukunft zu malen und dies als Motivation zu nutzen, funktioniert. Stellen wir uns die Frage: Warum muss dieser Change sein? Und können wir die Antwort wirklich griffig und klar formulieren. Dann erkennen wir den Purpose, einen Sinn dahinter. Dann haben wir einen Treiber, der im Idealfall mehr ist als in einem Unternehmen beispielsweise „wir machen damit mehr Umsatz“. Der Treiber muss die Herzen der Menschen erreichen. Ist das nicht der Fall, kann man Unternehmen, Organisationen oder einer Gesellschaft nur raten: „Vergesst den Change-Prozess! Etwas fehlt irgendwo. Irgendwas ist noch nicht zu Ende gedacht.“

Information und Kommunikation

Sind alle mit dem Herzen dabei, gibt es klare Schritte, die in jedem Change-Prozess nötig sind: Neben einer umfassenden und regelmäßigen Information ist es vor allem die individuelle Kommunikation. Für jeden müssen letztendlich drei Fragen geklärt sein: Was bleibt? Was fällt weg? Was kommt dazu? In jedem dieser Cluster findet man Dinge, die gut sind, auf die man sich freuen kann. Aber auch Dinge, die weh tun und die man nicht verschmerzen mag. Jetzt liegt es an den Führungskräften, mit jedem individuell zu arbeiten und zu prüfen: „Okay, was hilft dir ganz speziell im Prozess?“ und „Sind die Ängste gerechtfertigt oder nur Befürchtungen fern jeder Realität?“ Selbst dann gilt es jedoch, die Sorgen, die Bedenken und die Trauer um das, was man lieb gewonnen hat und nun loslassen muss, zuzulassen. Gleichzeitig aber auch die Freude zu verstärken auf das Neue, das kommt. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang: Diese Schritte alleine bewirken nicht genug! Ohne ein fest etabliertes System im Unternehmen oder jeder anderen Form einer Organisation, das auf Vertrauen basiert und das durch dieses Vertrauen ermöglicht, einen ehrlichen, offenen und konstruktiven Feedbackprozess einzugehen, steht der Erfolg auf wackeligen Beinen.

English summary:

- positive image of the future
- why is change needed?
- success factor: clear and easy to grip formulation of the purpose and the driver (further than only profit orientated) & individual communication (information)
- three questions must be clarified with all individuals
- What is going to stay?
- What is going to be discarded?
- What is going to come?
- every individual differs in their perception of changes (might be positive for A, but not for B), thus, develop and help individually in order to eliminate misunderstandings, help passing through fear or “sorrow” times; but also: increase joy of future changes
- requirement: trust environment within the organisation → free/open feedback

Einschränkungen und Hindernisse

Veränderungen sind schwierig. So der Tenor in den meisten Unternehmen. Das Top-Management spricht von Hindernissen, Führungskräfte von Einschränkungen. Und Mitarbeiter wünschen sich Vorgesetzte, die einfach ein positives Beispiel liefern, selbst vorangehen, statt nur Forderungen an andere zu stellen. An der Stelle helfen zwei Fragen, um zu deeskalieren. Erstens: „Wie erlebst du, dass der Change, die neue Kultur – oder was auch immer neu sein soll – in der Organisation, von jedem Beteiligten gelebt wird? Zweitens: „Wie sehr lebst du es selber?“ Das Ergebnis ist immer gleich: Die Wahrnehmung von außen ist deutlich niedriger als das, was der Einzelne von sich selbst denkt. Warum? Weil jeder meint, das, was gefordert ist, ja schon zu tun: Es wirklich voll und ganz zu leben. Um das richtigzustellen, braucht es ein anderes Vorgehen. Und es braucht andere Führungskräfte. Ein Beispiel aus dem Alltag verdeutlicht das: Wenn ich mir die ganze Zeit an den Fingernägeln kaue, dann brauche ich jemandem in meinem Umfeld, der mir sagt: „Mensch Marion, du kaust an den Fingernägeln“. Im Unternehmen ist das genauso: Wenn ich den Wert Offenheit nicht lebe, in meinem Verständnis jedoch vollkommen offen bin, das aber nicht das ist, was die anderen unter Offenheit verstehen, dann helfen nur eine offene Feedbackkultur und ein offener Austausch, neue gemeinsame Definitionen festzulegen. Genau da liegt auch die Problematik, warum 99 Prozent der Change-Prozesse scheitern: Unternehmen wissen nicht, wie sie gemeinsame Standards finden und definieren, weil es keine gelernte und verinnerlichte Kultur des positiven Feedbacks gibt. „Du bist IMMER zu spät!“ oder „Nie bist du offen“ helfen bei gemeinsamen Veränderungen nicht wirklich weiter. Nur wer Vertrauen aufbaut, kann Hindernisse überwinden.

English summary:

- external awareness of change culture is always lower than individual reality à because: everyone thinks to already accomplish what is being demanded
- requirement: collective understanding of openness à if not then: feedback, exchange and regulate of new definitions of change
- lack of learning feedback (also positive) culture
- building/creating culture of confidence/trust (workshops, trainings, strategic meetings)
- Mindset-Shift

Die amerikanische Wissenschaftlerin Carol Dweck hat sich viele Jahre in intensiven Forschungen damit beschäftigt, welche Einstellung Menschen haben und wie diese ihr Verhalten prägt. Sie unterscheidet zwischen zwei ursprünglichen Haltungen: Dem sogenannten Growth Mindset, mit dem Menschen angesichts unlösbarer Aufgaben keineswegs frustriert reagieren, sondern sich sogar über die Herausforderung freuen, weil sie überzeugt sind, immer etwas lernen zu können. Anders Menschen mit einem Fixed Mindset, der diese dazu bewegt, eher im Status quo zu verweilen, weil sie vor Herausforderungen zurückschrecken und vor allem Fehler (die zu Veränderungen und einer Entwicklung unweigerlich dazugehören) als Bedrohung sehen. Sieht man sich in Unternehmen um und betrachtet die Entwicklungen der letzten Jahre und Jahrzehnte, lässt sich zusammenfassend sagen: In Deutschland sind wir eher in einem Fixed Mindset verhaftet. Die Dinge sind so, wie sie sind, und das ist auch gut so! Soll etwas verändert werden, dann kommen wir als erstes und ganz schnell in einen fürchterlichen Rechtfertigungsprozess. Genau das ist heute aber nicht mehr möglich! Und bringt uns – ehrlich gesagt – auch nicht wirklich weiter. Es ist an der Zeit zu verstehen und zu akzeptieren, dass wir uns verändern müssen, um der aktuellen Situation Genüge zu tun. Wir müssen erkennen, dass, wenn wir etwas verändern, um auf eine Situation zu reagieren, es nicht heißt, dass man in der Vergangenheit Fehler gemacht hat. Sondern vielmehr: Dass man in der Vergangenheit für die Vergangenheit adaptiert hat und dass man heute für die Zukunft adaptieren muss. Ist das in den Köpfen – und Herzen – der Menschen, würden Diskussionen sehr viel konstruktiver und positiver geführt werden.

English summary:

- dependent on context: in Germany mainly fixed mindset (vs. growth mindset)
- transition from fixed mindset into growth mindset concludes in a justification discussion (why current situation is good as it is?)

- nowadays: required understanding of needed transformation, but does not mean past decisions were wrong (past decision-making related to past adaptation & current decision-making should be adopted towards future situation)

Es braucht unterschiedliche Menschentypen, um Neues zu kreieren

Gleich und gleich gesellt sich gerne – ein Bild, das man im Topmanagement oft findet. Aber nicht nur da! Boygroups in den Führungsetagen, Mainstream soweit man schaut. In dem Augenblick, in dem Unternehmen etwas anderes zulassen, werden Mitarbeiter auch mit Veränderungen anders umgehen. Andere Kulturen und Religionen, verschiedene Geschlechter und ein Generationenmix und damit Aspekte, an die wir oft gar nicht denken. Unterschiedliche Branchen finden sich in Think Tanks. Mit anderem Wissen und anderem Gedankengut kann man natürlich auch gleich ganz anders agieren. Wir müssen freier werden! Wir müssen, und da meine ich wirklich müssen, diverser werden. Obwohl es den schönen Spruch gibt: „Müssen macht müde, Wollen macht wach.“ Ja, es stimmt, Diversität führt zu Konflikten und damit können viele Menschen nicht gut umgehen. Und ja, wir tun uns schwer, Menschen, die anders sind, zu akzeptieren. Da ist der Rückzug vorprogrammiert. Aber in dem Augenblick, in dem wir grundsätzlich vertrauen und eine Feedbackkultur haben, können wir Unterschiedlichkeit handeln, können wir aus der Diversität Innovation und Kreativität erzeugen.

English summary:

- different types of people are needed/essential for a change
- common mistake in top management: accumulation of same types of people (“boy groups”) à mainstream thinking
- success factor: inclusion of different cultures, religions, of course genders at top management à diversification, but leads to conflict and conflict management is mainly being avoided
- requirement: feedback/trust culture à improve diversification management à create opportunities & innovation

Andere Denk- und Handlungsweisen ermöglichen andere Ergebnisse

Kennenlernen hilft! Es gibt unendlich viele unterschiedliche Persönlichkeiten. Streng genommen genauso viele wie es Menschen gibt. Werden wir uns erst einmal darüber bewusst, dass andere einfach nur anders sind. Dass anders sein nicht besser oder schlechter heißt. Keine persönlichen Befindlichkeiten dahinterstecken und keine negativen Tendenzen. In dem Augenblick ist Offenheit da. Offenheit, tatsächlich in eine ganz andere Art der Auseinandersetzung miteinander zu gehen. Zu verstehen, dass diese Menschen auf ihre Art ebenso wertschätzend unterwegs sind. Dass es nicht auf persönlichen Animositäten beruht, wenn es zu einem Konflikt kommt. Dass, wenn man klare Regeln und eine Gesprächskultur nutzt, um das Problem positiv zu lösen, man eine höhere Veränderungsbereitschaft und andere Ergebnisse erzielt. Hilfreich ist dabei das sogenannte Orid-Modell, in dem Konversationen anhand einer Serie von strukturierten Fragen ablaufen: O steht dabei für Objective, R für Reflective, I für Interpretive und D für Decisional. An erster Stelle stehen also objektive Fakten: Was habt ihr gerade gehört? Was habt ihr gelernt? Was habt ihr gesehen? Darauf folgt die persönliche Reflexion: Was fühlt ihr? Wie kommt das Gesagte bei euch an? Was macht das mit euch? Wie geht es euch damit? Sowie die Interpretation: Gibt es mögliche Handlungsalternativen? Um abschließend eine Entscheidung zu treffen: Was tun wir jetzt damit? Allein, wenn wir alle diese vier Schritte einhalten, wären wir alle auch schon sehr viel weiter in jeder Veränderungskultur.

English summary:

- personality tools
- common understanding of diversification, being neither good nor bad (“people are different, and difference is neither good nor bad”)
- if common understanding is reached à then: more open approach into debate & understanding towards opposite personal value