

Sebastian Wächter

# CHANGE MINDSET

Veränderungsprozesse  
ins Rollen bringen!

**WINGS**  
for LIFE

2 € pro Buch  
gehen an die  
Wings for Life  
Stiftung



**BARRIEREFREI  
IM KOPF**

## Leseprobe

Ich nehme Anlauf, um über den Bach zu springen. Noch einmal hole ich tief Luft und nehme bewusst wahr, wie sich meine Lunge mit der frischen Luft des eiskalten Dezembertages füllt. Dann sprinte ich los und springe kurz vor dem Bach ab. Doch irgendetwas stimmt bei dem Absprung nicht. Ich merke, dass ich nicht vom Boden wegkomme. Was ist los? Kurz vor dem Absprung hatte sich mein Fuß in einer Wurzel verhakt und ich stürze kopfüber in den Bach. Bevor ich es überhaupt richtig realisiere, schlage ich mit meinem Kopf im Bach auf und mit einem Mal wird es ruhig. Ich spüre, wie ein warmes Kribbeln durch meinen ganzen Körper fährt. Die Welt bleibt für ein paar Sekunden stehen und es wird unheimlich hell um mich herum. In diesem Moment gibt es keinen Schmerz. Tatsächlich fühle ich mich so geborgen wie noch nie. Ich möchte das Gefühl genießen, möchte loslassen, denn nie mehr werde ich so ein wohliges Gefühl empfinden. Dann liege ich da in diesem Bach. Das eiskalte Wasser umspült meinen Körper und ich kann mich nicht mehr bewegen. Langsam steigt Panik in mir auf und mein ganz persönlicher, sehr radikaler Veränderungsprozess beginnt genau in diesem Moment.

Der Sturz passierte am Samstag, den 8. Dezember 2007, beim Wandern. Wie es dazu kam, vor allem aber wie es danach für mich weiterging, das wirst du im Laufe des Buches noch genauer erfahren. Heute, 13 Jahre später, darf ich behaupten, dass ich den Unfall und alles, was er an Veränderung bedeutete und mit sich brachte, überwunden habe. Trotz dieses Schicksalsschlags führe ich ein glückliches und erfolgreiches Leben.

Meine Aufgabe heute ist es, Unternehmen und Privatpersonen dabei zu unterstützen, die Herausforderungen ihrer eigenen Change-Projekte zu bewältigen. Sowohl mein Wirtschafts-mathematik-Studium wie auch die jahrelange Tätigkeit als Aktienanalyst erlauben mir, einen fundierten Blick auf die Prozesse und Herausforderungen in den Unternehmen zu werfen. Aber viel wichtiger und wertvoller sind meine Erfahrungen aus dem Umgang mit meiner Querschnittslähmung und meine Ausbildungen zum Mentalcoach und Redner. Diese besondere Mischung ermöglicht es mir, das leidige sowie auch arg strapazierte Thema Change aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Ich merke immer mehr, dass die Herausforderungen eines Veränderungsprozesses nicht mehr darin liegen, bestimmte Verfahren zu finden oder einen passenden Prozess zu definieren bzw. aufzusetzen. Dieses Wissen rund um das Thema Change-Management, das zum großen Teil aus dem Projektmanagement übertragen wurde, ist nämlich inzwischen bei den Unternehmen und Führungskräften selbst in kleinen und mittelständischen Unternehmen mehr als ausreichend vorhanden.

Das eigentliche Problem von Veränderungsprozessen ist vielmehr die Führungskraft oder der Mitarbeiter selbst. Die Menschen und ihre inneren Haltungen und Einstellungen, mit der Veränderungen angegangen werden, sind viel entscheidender als jedes noch so erfolgversprechende Verfahren. Denn die innere Haltung ist wesentlich dafür verantwortlich, wie der Veränderungsprozess umgesetzt wird. Ob mit Herzblut und Teamspirit alles daran gesetzt wird, um das Unternehmen einen deutlichen Schritt weiterzubringen und wieder konkurrenzfähig zu machen, oder ob aus Frust und Widerwillen lediglich Dienst nach Vorschrift gemacht wird, und letztlich Gleichgültigkeit darüber herrscht, wie das Ergebnis aussieht. Oder ob sogar aus Angst und Verunsicherung das Projekt lieber erst gar nicht angegangen wird und man gleich den Kopf in den Sand steckt. Eines ist dabei klar: Veränderung bedeutet immer Anstrengung und Opfer von allen Beteiligten. Die entscheidende Frage lautet: Sind diese dazu bereit?

Während meiner Ausbildung zum Mentalcoach hieß es immer wieder, dass die innere Haltung des Coaches und die des Coachees zu 99 Prozent über den Erfolg des Coaching-Prozesses entscheiden. Nach all meinen Erfahrungen zum Thema Change bin ich überzeugt, dass auch bei unternehmensinternen Veränderungsprozessen diese innere Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter der mit Abstand wichtigste Faktor ist. Wahrscheinlich sind es keine 99 Prozent, sondern vielmehr 80 bis 90 Prozent, da Diagnoseverfahren, Marktanalysen, ein ordentliches Projektmanagement uvm. für erfolgreiche Veränderungsprozesse ebenfalls nicht zu verleugnen sind. Aber wer seinen Change-Prozess wirklich erfolgreich gestalten will, der ist auch in der Lage, sich entsprechendes Wissen über diese Prozessvorgänge im Kontext von Veränderungen anzueignen. Dies ist meine bisherige Erfahrung.

Deshalb stelle ich in diesem Buch das Change-Mindset in den Mittelpunkt. Ja, du hast richtig gelesen. Ich wage es, zwei der größten „Buzz-Words“ unserer Zeit zu vereinen. Denn genauso wie der Begriff „Change“ ist inzwischen auch die Vokabel „Mindset“ deutlich überstrapaziert. „Mindset“ klingt erst einmal gut, kommt aus Amerika und keiner weiß so ganz genau, was dahintersteckt, verwendet es aber trotzdem. „Mindset“ ist in bestimmten Kontexten ein Allheilmittel. Also werde ich dem Begriff etwas mehr Gestalt geben.

Ich übersetze Mindset ganz bewusst etwas sperrig mit „Zustand unserer Gedanken“, da ich finde, dass Übersetzungen wie „Einstellung“, „Mentalität“ oder etwa „Weltanschauung“ zu kurz greifen. Sie beschreiben Mindset nicht umfänglich genug und vor allem geben sie keinen Hinweis darauf, wie ich vorgehen soll, wenn ich an meinem Mindset arbeiten möchte – was ein Ziel des

Buches sein soll. Wir möchten lernen, wie wir den Zustand der Gedanken in Bezug auf das Thema Change – bei uns selbst oder bei anderen – so verändern können, dass wir das gewünschte Ziel erreichen, nämlich einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Dennoch werde ich hin und wieder auch die Bezeichnungen „Denkmuster“ oder „innere Haltung“ als Synonym für Mindset verwenden, da sie weniger sperrig sind und der Bedeutung des Begriffes doch recht nahekommen.

Im Verlauf meiner Querschnittslähmung habe ich immer wieder gemerkt, wie entscheidend der Zustand meiner Gedanken war. Insbesondere wenn es darum ging, in meiner Entwicklung den nächsten Schritt zu machen, bei Rückschlägen wieder aufzustehen oder etwa Chancen zu ergreifen – wobei diese drei Faktoren metaphorisch zu betrachten sind, da ich weder Laufen noch Stehen kann und auch meine Hände von der Lähmung betroffen sind. Ebenso habe ich miterlebt, was aus Querschnittsgelähmten geworden ist, deren gedanklicher Zustand destruktiv war und damit ihrem Entwicklungsprozess im Wege stand, was sehr schwer mit anzusehen war.

Bei diesen destruktiven Zuständen spreche ich von sogenannten Barrieren, die unser Mindset beeinträchtigen. Solche Barrieren können u.a. sein, dass

- wir nicht bereit sind, eine Situation voll und ganz zu akzeptieren.
- wir uns von anderen Menschen bei unserem Vorhaben entmutigen lassen.
- wir aus Angst vor Fehlern überhaupt nicht bereit sind, zu agieren.

Diese und viele weitere Hindernisse musste ich überwinden, um nach meiner Querschnittslähmung die Veränderung von einem vollständig pflegebedürftigen zu einem eigenständigen Leben zu schaffen.

Und diese Barrieren existieren ebenso in vielen Unternehmen. Die entsprechenden Aussagen, die ich häufig höre, lauten:

- „Es läuft doch bisher noch ganz gut.“
- „Das hat bei der anderen Abteilung schon nicht funktioniert.“
- „Dafür bin ich nicht zuständig.“

Wenn wir Veränderung im Unternehmen wollen und wenn wir wollen, dass dieser Prozess erfolgreich verläuft, dann brauchen wir Mitarbeiter, die „barrierefrei im Kopf“ werden. Das ist zwar eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, wie sich im Laufe des Buches herausstellen wird, wobei aber die gute Nachricht hierbei ist, dass die Arbeit sich langfristig auszahlen wird. Denn die Veränderungen in unserer Wirtschaftswelt werden zukünftig sowohl in ihrer Anzahl

als auch in ihrer Intensität nicht abnehmen – ganz im Gegenteil. Die Geschwindigkeit, mit der sich die wirtschaftlichen Bedingungen ändern, wird voraussichtlich nie wieder so langsam sein wie heute. Unternehmen, die in der Lage sind, schnell und erfolgreich darauf zu reagieren, werden somit die Sieger des Wandels sein.

Wie ich schon angedeutet habe, sind die Parallelen zwischen meinen persönlichen Herausforderungen und jenen in Unternehmen groß. Daher gehe ich in diesem Buch – wie auch in meinen Vorträgen – autobiografisch anhand der Erkenntnisse aus meiner Querschnittslähmung vor und schlage schließlich die Brücke zum Unternehmenskontext. Dadurch möchte ich dir die einzelnen Aspekte möglichst anschaulich vermitteln und dir außerdem die Emotionen, die mit den einzelnen Schritten hin zu einem Change- Mindset verbunden sind, näherbringen – wohlwissend, dass „Emotion“ ein in der Arbeitswelt ungern verwendeter Begriff ist. Gerade die Berücksichtigung der Emotionen aller Beteiligten in den Veränderungsprozessen kommt meist viel zu kurz, darf aber keinesfalls vernachlässigt werden. Denn bei Veränderungen geht es immer auch um Menschen – und Menschen ohne Emotionen gibt es nun einmal nicht. Es ist also folglich unbedingt notwendig, dass das Thema Emotionen in den Unternehmen angemessene Berücksichtigung findet.

Da die Entwicklung eines Change-Mindset eben kein Leichtes ist, werde ich dir am Ende einiger Kapitel konkrete Übungen an die Hand geben. Dadurch kannst du verschiedene Bereiche des Change-Mindset bei dir selbst oder bei deinen Mitarbeitern tatsächlich anpacken und auf das nächste Level heben. Damit der Lesefluss nicht gestört wird und dir die Übungen jederzeit zur Verfügung stehen, findest du diese auch auf meiner Website unter [www.barrierefrei-im-kopf.de/buch-change-mindset/](http://www.barrierefrei-im-kopf.de/buch-change-mindset/) als Download. Falls du regelmäßigen Input zum Thema erhalten möchtest, dann lege ich dir meinen Podcast „Change Mindset“ ans Herz.

Ich freue mich, dich dabei zu unterstützen, ein Change-Mindset zu entwickeln. Denn Veränderung ist kein Selbstzweck. Veränderung soll zum Fortschritt führen. Nur deshalb verändern wir uns.  
Los geht's!

## 1.2 Akzeptanz

Meine Augen sind ganz verklebt. Ich bekomme sie kaum auf. Als ich es endlich schaffe, bin ich zunächst einmal erleichtert. Mein erster Gedanke ist: „Es war alles nur ein Traum. Ein gemeiner Traum. Wie komme ich bloß auf so etwas?“ Dieser Gedanke hält so lange an, bis ich versuche, die Decke zurückzuschlagen, weil mir heiß ist. Es geht nicht! Ich liege nach einer Notoperation auf der Intensivstation. Ich kann nichts mehr bewegen, nicht mehr alleine essen, nicht mehr alleine trinken. „Wie geht es Ihnen, Herr Wächter?“, fragt mich eine junge Krankenschwester. „Mir ist heiß. Was ist passiert?“, antworte ich fragend. „Sie haben sich das Genick gebrochen und sich dabei eine Querschnittslähmung zugezogen. Ich hole Ihnen etwas zu trinken und eine dünnere Decke.“, erklärt sie. „Ja, aber ich war gerade noch Wandern ... Das darf doch nicht wahr sein.“, denke ich und schlafe erschöpft wieder ein.

Jeden verdammten Abend im Krankenhaus und in der Rehaklinik schlafe ich mit diesem Gedanken ein: „Das darf doch nicht wahr sein.“ Dabei ist die Wahrheit offensichtlich. Ich kann mich nicht mehr bewegen. Nach ein paar Wochen wandelt sich dieser Gedanke zu: „Das wird wieder. Ich werde wieder laufen.“ Ich nehme diese Situation, meinen Zustand bewusst wahr. Aber akzeptieren kann ich ihn nicht.

Akzeptieren bedeutet, sich mit seinem Bewusstsein voll und ganz auf die Realität einzulassen und Ja zu ihr zu sagen. Dies ist meiner Meinung nach eine der größten Barrieren auf dem Weg zu einer erfolgreichen Veränderung. Denn was uns im Weg steht, sind unsere Emotionen. Nur weil man sich rational bewusst ist, dass ein Wandel nötig ist, heißt das noch lange nicht, dass man ihn emotional auch akzeptieren kann. Dieser Aspekt wird erfahrungsgemäß von vielen Verantwortlichen bei Change-Projekten unbewusst oder bewusst vernachlässigt. Denn die Emotionen der Mitarbeiter anzusprechen und zu bearbeiten, sehen diese nicht als Teil ihrer Aufgabe. Das passt nicht zu ihrem Selbstverständnis von Professionalität. Der Begriff „Professionalität“ fällt häufig, wenn ich das Thema Emotionen bei Führungskräften anspreche. „Ich bitte Sie, Herr Wächter, wir befinden uns hier in einem professionellen Arbeitsumfeld mit gut ausgebildeten Mitarbeitern, nicht im Kindergarten. Da darf ich doch wohl das reibungslose Umsetzen der geforderten Aufgaben erwarten. Dafür werden die Leute schließlich bezahlt. Und dass die Veränderungen nötig sind, ist ja wohl offensichtlich.“, lautete die Antwort eines Bereichsleiters in der Maschinenbauindustrie auf meine Frage, ob seine Mitarbeiter denn auch emotional bereit für diesen Veränderungsschritt seien. Professionell wird häufig mit kühl, rational und einer nötigen Distanz sowohl zum Thema als auch zu den Mitarbeitern gleichgesetzt. Vernachlässigt wird dabei, dass man es mit Menschen

und eben nicht mit Maschinen zu tun hat. Emotionen sind immer „Part of the Game“. Insofern kann man eben nicht ohne Weiteres „das reibungslose Umsetzen der geforderten Aufgaben erwarten“. Ich bin manchmal schockiert, welches Menschenbild Verantwortliche von ihren Mitarbeitern haben. Dies hat meiner Erfahrung aus dem Führungskräfte-Coaching nach vor allem zwei Gründe:

Zum einen kommen viele der heutigen Führungskräfte aus einer Zeit, in der hierarchische Führung gut funktioniert hat. Der oben sagte, was zu tun ist, die unten setzten um. Wenn Aufgaben wenig komplex sind, ist dieses Vorgehen durchaus erfolgreich. Zusätzlich mussten die Mitarbeiter früher zur Bewältigung der Aufgaben in der Regel auch nicht ihre Komfortzone verlassen und sich zum Beispiel neue Fähigkeiten aneignen. Das reine Abarbeiten von Aufgaben erforderte meist kein Ja auf emotionaler Ebene. Beides hat sich in unserer heutigen komplexen und schnelllebigen Arbeitswelt allerdings gewandelt. Und oftmals fehlt es auch den Führungskräften an Akzeptanz für die veränderten Rahmenbedingungen. Sie schauen weg.

Zum anderen fehlen vielen Führungskräften die nötigen Kompetenzen, um Mitarbeiter auf emotionaler Ebene anzusprechen und ihnen in diesem Bereich weiterzuhelfen. Das heißt, selbst wenn sie den Missstand erkennen, wissen sie nicht, wie sie ihn beheben können. Die Verantwortlichen eines Change-Projekts brauchen meiner Ansicht nach drei Eigenschaften, um eine Veränderung erfolgreich zu gestalten: inhaltliches Durchdringung, wertschätzendes Interesse und emotionales Verständnis. Meist fehlen zwei dieser Eigenschaften, nämlich letztere. Freilich könnte man sich in diesem Bereich trainieren lassen, wenn – du ahnst es schon – die entsprechende Akzeptanz vorhanden wäre. Einfacher ist es, sich hinter dem Deckmantel der Professionalität zu verstecken. Dadurch vermeidet man anstrengende Weiterbildungen und das Offenbaren von fehlenden Kompetenzen. Das Prinzip der Vermeidung, dass wir im vorherigen Abschnitt bereits kennengelernt haben, kommt auch hier zum Tragen.

Die fehlende Akzeptanz der Belegschaft bemerke ich häufig in den Gesprächen und Meetings. Wie bei mir damals beim Aufwachen auf der Intensivstation sind zwei kleine Worte ein zuverlässiger Indikator für fehlende Akzeptanz: „Ja, aber ...“

- „Ja, aber es hat doch bisher auch gut funktioniert.“
- „Ja, aber die Probleme hat momentan jeder in der Branche.“
- „Ja, aber es ist gerade nur eine kleine Delle in der Nachfrage.“
-

Wann immer diese beiden Worte auftauchen, ist mir klar, dass noch Widerstand gegen die Veränderung vorhanden ist. Die Akzeptanz fehlt. Die Mitarbeiter sind sich zwar der Situation, der notwendigen Veränderungen und auch deren Konsequenzen bewusst. Diese Konsequenzen gefallen ihnen jedoch verständlicherweise überhaupt nicht: Überstunden, neue Systemlandschaften, Veränderungen in der Organisation, eventuelle Kündigungen und so weiter.

Viele Führungskräfte verwechseln akzeptieren mit mögen. Das jedoch sind zwei völlig unterschiedliche Begrifflichkeiten. Es ist legitim, wenn Mitarbeiter unangenehme Konsequenzen nicht mögen. Sie trotzdem anzuerkennen und auf emotionaler Ebene Ja zu sagen, weil es schlichtweg das Richtige ist, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, ist etwas anderes. Diese Akzeptanz ist die Voraussetzung für Veränderung, denn ohne Akzeptanz gibt es keine erfolgreiche Veränderung.

Bei mir geht dieser Prozess des Akzeptierens nur schrittweise und sehr langsam vonstatten. Meine Querschnittslähmung mit allen Konsequenzen auf einmal zu akzeptieren, ist für mich in dieser Situation schlichtweg unmöglich. Zu schwerwiegend sind die Folgen für mich und mein weiteres Leben. Dafür bin ich im Alter von 18 Jahren mental nicht stark genug. Tatsächlich bin ich sogar grenzenlos überfordert. Ein ähnliches Empfinden, wenn auch oftmals in abgeschwächter Form, beschreiben mir Mitarbeiter häufig zu Beginn eines Change-Projekts.

Ein schrittweises Vorgehen bedeutet in meinem Fall, dass ich nach und nach unterschiedliche Aspekte meines Handicaps emotional akzeptiere. Immer, wenn mir dies für einen Bereich gelingt, weiß ich, wo ich stehe und kann daran arbeiten und versuchen, ihn zu verändern:

- Als ich akzeptierte, dass ich beim Essen Hilfe benötige, konnte ich mir überlegen, wie ich meine Geschicklichkeit trainieren muss und welche Hilfsmittel eventuell nötig sind, um es alleine zu schaffen.
- Als ich akzeptierte, dass ich auf den Rollstuhl angewiesen sein werde, konnte ich beginnen, das Rollstuhlfahren intensiv zu üben, um besser zu werden.
- Als ich akzeptierte, dass ich mein bisheriges Auto nie mehr fahren würde, konnte ich mich mit behindertengerecht umgebauten Fahrzeugen beschäftigen.

Natürlich ist mir damals längst bewusst gewesen, dass ich Hilfe zum Essen benötige. Schließlich werde ich dreimal am Tag gefüttert. Natürlich weiß ich, dass ich im Rollstuhl sitzen werde und auch, dass ich nie wieder ein Auto mit

Schaltgetriebe würde fahren können, schließlich kann ich meine Beine nicht mehr bewegen. Aber emotional bin ich noch nicht bereit, dazu Ja zu sagen. Ich lasse diese Gedanken nicht an mich heran, leugne sie, schiebe sie weg.

Akzeptanz ist bei einer Querschnittslähmung eine besonders große Herausforderung. Denn es ist offensichtlich noch alles vorhanden: meine Beine, meine Rumpfmuskulatur, meine Finger. Alles ist da, mein Körper an sich ist unverletzt, nur bewegen lässt er sich nicht. Das führt dazu, dass sich eine leise Hoffnung breitmacht, die da lautet: „Morgen früh wache ich auf und alles ist wieder wie früher.“ Solche Gedankengänge stehen der Akzeptanz im Weg.

Bei Change-Projekten in Unternehmen lässt sich etwas Vergleichbares beobachten. Auch wenn den Mitarbeitern rational bewusst ist, dass gewissen Prozesse, Produkte oder Strukturen verändert werden müssen, weil sie nicht mehr zeitgemäß sind, existiert bei vielen doch noch eine leise Hoffnung: „Die geänderten Rahmenbedingungen bilden sich wieder zurück und der riesige Aufwand ist doch gar nicht notwendig.“ Auch dieser Gedanke steht der Akzeptanz im Weg. Aber die Querschnittslähmung verschwindet nicht mehr und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bilden sich nicht mehr zurück. In meinem Fall entwickelte sich diese Akzeptanz sukzessive von Lebensbereich zu Lebensbereich. Bis ich wirklich vollumfänglich sagen konnte, „Ich akzeptiere mich, so wie ich bin und ich bin glücklich so!“, hat es allerdings sieben Jahre gedauert.

So lange dauern Change-Projekten glücklicherweise nicht, aber viele Führungskräfte sind sich über die Wichtigkeit von Akzeptanz nicht im Klaren. Deshalb leiten sie notwendige Maßnahmen nicht ein und bringen auch nicht die entsprechende Geduld auf, um Akzeptanz zu erreichen. Eventuell ist auch hier ein schrittweises Heranführen an die Akzeptanz nötig, nachdem die Dringlichkeit im vorherigen Abschnitt recht brachial erzeugt wurde, was gerade bei schwerwiegenden Veränderungsprozessen sinnvoll erscheint. Die entscheidende Frage, die auch mir immer wieder in den einzelnen Lebensbereichen auf der Seele brannte, lautet: ...

Wie hat dir bisher gefallen, was du gelesen hast? Lass es mich gerne wissen und schreibe mir eine Nachricht. Ich freue mich, wenn du mehr lesen möchtest und mit dem Kauf des Buches die Wings for Life Stiftung zur Rückenmarksforschung mit 2€ unterstützt.

Vielen Dank.

