

Sebastian Wächter

CHANGE MINDSET

Veränderungsprozesse
ins Rollen bringen!

Workbook
zum Buch

2. Wo am heutigen Arbeitstag wäre eine Veränderung (eventuell nur eine kleine) nötig bzw. sinnvoll gewesen? (3 Antworten)

3. Was kann ich bei den vorherigen Antworten tun, um diese Veränderungen zu bewirken? (2 Antworten zu jeweils einer Antwort aus Frage 2)

Es wird Tage geben, an denen du einen Widerstand gegen diese Fragen verspürst und sie vermeiden möchtest. Insbesondere wirst du dich fragen, warum du drei oder gar vier Antworten auf eine Frage geben sollst. Gerade zu Beginn, wenn das Tagebuch noch nicht zur Gewohnheit geworden ist, wird das häufiger der Fall sein. Letztlich werden dir auch Beweggründe bzw. Ausreden einfallen, um das Führen des Change-Tagebuch auf den nächsten Tag zu verschieben. Sei dir allerdings im Klaren, dass auch dieses Verhalten wiederum dazu dient, Anstrengung oder in diesem Fall möglicherweise unangenehme Fragen zu vermeiden. Wie gesagt, Veränderung erfordert Anstrengung und Opfer, die sich jedoch lohnen werden.

Regelmäßige Fragen:

Über das Change-Tagebuch hinaus ist es sinnvoll, sich zumindest monatlich im Kontext des Gesamtunternehmens 20 Minuten Zeit für folgende Fragen zu nehmen, denn sie geben Aufschluss über den Veränderungsbedarf im Ganzen

- 1. Welche internen Faktoren beeinflussen momentan das Unternehmen? (5 Antworten)

- 2. Welche externen Faktoren beeinflussen momentan das Unternehmen? (5 Antworten)

Satzergänzungen

Die Akzeptanz, dass ein Veränderungsprozess im Unternehmen notwendig ist, ist meiner Ansicht nach, der schwierigste und ebenso wichtigste Schritt, um das Change-Projekt erfolgreich zu meistern. Für mich bedeutet Akzeptanz, sich mit seinem Bewusstsein voll und ganz auf die Realität einzulassen und diese emotional zu bejahen. In unserem Fall bedeutet das, emotional Ja zur Veränderung zu sagen. In der Regel passiert das nicht von heute auf morgen, sondern geht schrittweise vonstatten. Um diesen Prozess der Akzeptanz in Gang zu setzen und im Folgenden zudem zu beschleunigen, sind Satzergänzungen ein probates Mittel. Ich lernte diese Methodik durch den amerikanischen Psychologen Nathaniel Branden kennen, der sich dazu folgendermaßen äußert: *„Satzergänzungsübungen sind ein täuschend einfaches und zugleich einzigartig wirksames Mittel. [...] Ihre Wirksamkeit beruht auf dem Umstand, dass wir alle mehr wissen, als uns normalerweise bewusst ist [...]. Satzergänzungsübungen sind ein Instrument, um an diese verborgenen Ressourcen heranzukommen und sie zu aktivieren.“* („Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls“, S.104)

Bei Satzergänzungen geht es darum, einen unvollendeten Satzstamm möglichst spontan mit jeweils sechs verschiedenen Antworten zu ergänzen. Mache dir dabei keine Gedanken darüber, ob die Ergänzung vernünftig erscheint, sondern versuche, dich von deinem Unterbewusstsein leiten zu lassen. Jede Satzendung ist in Ordnung. Die unten aufgeführten Satzergänzungen gilt es, für zwei Wochen jeweils am Morgen der einzelnen Wochentage zu bearbeiten. Erst an den Wochenenden überprüft man alle zuvor notierten Ergänzungen in Bezug darauf, inwiefern bereits eine Entwicklung erkennbar ist. Diese Übung kann jederzeit wiederholt werden, um die Akzeptanz noch weiter zu steigern. Auch hier wird es Tage geben, an denen du einen Widerstand gegen das Vervollständigen der Satzstämme verspürst und sie vermeiden möchtest. Du wirst dich ebenso fragen, warum du gleich sechs Ergänzungen aufschreiben sollst, doch dieses Vorgehen hat seinen Hintergrund in der Aktivierung des Unterbewusstseins, welche bei lediglich zwei oder drei Satzergänzungen nicht in gleicher Intensität gegeben wäre. Hierbei erzählen sechs Satzergänzungen tatsächlich die besten Ergebnisse. Erst die umfassende Erarbeitung der folgenden Satzergänzungen wird dich der Akzeptanz der Veränderung näherbringen. Los geht's!

1. Veränderung heißt für mich, ... (6 verschiedene Ergänzungen)

Stärkeninterview

Veränderungsprozesse, so leid mir das tut, bedeuten immer auch Anstrengung aller Beteiligten. Das psychologische Phänomen des Negativity Bias verstärkt diesen Aspekt noch zusätzlich, denn zum einen führt er dazu, dass die Anstrengungen schwerwiegender als angemessen von den Beteiligten empfunden werden. Zum anderen bewirkt er, dass viele Mitarbeiter ihre Fähigkeiten sowie ihr Potenzial unterschätzen und die Herausforderungen des Wandels somit als unüberwindbar wahrnehmen. Die Folgen sind Resignation und Widerstand der Beteiligten.

Das Format des Stärkeninterviews hilft, insbesondere dem zweiten Aspekt Abhilfe zu verschaffen. Es ist eine Übung aus dem Bereich der „Positiven Psychologie“. Die Fragen dienen dazu, dass das Bewusstsein des Interviewten wieder mehr auf seine Stärken sowie seine Fähigkeiten gelenkt wird. Bei häufigerer Anwendung – meine Empfehlung lautet einmal pro Woche für die Dauer eines Monats – wird somit nachhaltig dem Negativity Bias entgegengewirkt, sodass sich die Haltung der Beteiligten gegenüber dem Veränderungsprozess deutlich verbessert. Aber probiere selbst:

1. Welches Kompliment bzw. welche positive Rückmeldung geben mir andere Menschen häufiger?

Nimm dir für die Beantwortung der Fragen Zeit und tu dir damit etwas Gutes. Du wirst sehen, dass die Herausforderungen des Change-Projekts anschließend viel kleiner erscheinen.

Vorgehensweise und Kriterien einer guten Vision

Die Beteiligten von Veränderungsprozessen stehen dieser neuen Herausforderung in der Regel eher kritisch gegenüber. Der Mensch ist häufig eben doch ein Gewohnheitstier und verändert sich nicht ohne Grund. Er benötigt ein tiefes Wozu, das ihn für den Wandel öffnet und welches wiederum das Fundament einer guten Vision darstellt. Denn die Vision verbildlicht dieses Wozu und lädt es emotional auf, wodurch wir den Beteiligten einen guten Grund liefern, die Veränderung schließlich anzugehen – und zwar gemeinsam. Eine gute Vision ist nämlich in der Lage, die Menschen durch den Sinn, den sie ihnen gibt, zu vereinen. Dieser gemeinsame Nordstern hilft, Rückschläge, Unstimmigkeiten und Unmut während des Change-Projekts zu überstehen. Damit eine Vision diese Kraft entfaltet, möchte ich Ihnen einige Fragen und Kriterien zur Unterstützung an die Hand geben:

Fragen:

1. Warum ist die Veränderung unbedingt notwendig? (3 Antworten)

2. Warum ist die Veränderung sinnvoll? (3 Antworten, Unterscheidung zu den vorherigen Antworten)

3. Welche Emotionen verbinde ich selbst mit der Veränderung? (4 Antworten)

4. Was hat sich nach der Veränderung verbessert? (3 Antworten)

Deine Antworten auf diese Fragen geben dir eine gute Basis für das Formulieren der Vision. Bevor du die Vision nun erarbeitest, empfehle ich, zusätzlich einen Perspektivenwechsel zu vollziehen. Frage dich, welche der Antworten auch für die Vielzahl der Beteiligten am Veränderungsprozess zählen könnten.

Kriterien einer guten Vision:

1. **Ehrgeizig:** Eine Vision soll eine gewisse Aufbruchsstimmung erzeugen.
2. **Erstrebenswert:** Die Vision soll die Interessen aller Stakeholder bedienen. Jedoch sollen insbesondere die Vorteile derjenigen, die die größte Anstrengung zu bewältigen haben, hervorgehoben werden.
3. **Fokussiert:** Eine Vision soll sich lediglich mit einem Veränderungsvorhaben beschäftigen und sich nicht in allgemeingültigen Aussagen verlieren.
4. **Fundamentaler Trend:** Es ist sehr hilfreich, wenn dem Veränderungsvorhaben ein wirtschaftlich oder gesellschaftlich fundamentaler Trend zugrunde liegt. Dieser gibt den Beteiligten Rückenwind und sollte in der Vision erkennbar sein.
5. **Moralische Komponente:** Liegt der Veränderung eine moralische Komponente zugrunde, dann verstärkt das die Emotionalität des Change-Projekts deutlich. Dies kann deiner Vision Flügel verleihen.
6. **Kommunizierbar:** Ich empfehle, dass eine Vision maximal eine Länge von 230 Worten haben sollte, damit sie den Zuhörern im Kopf bleibt – eben: So kurz wie möglich und so lange wie nötig.

Das Erarbeiten einer Vision ist ein anstrengender und auch subjektiver Prozess. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es mitunter chaotisch zugehen kann, sofern eine Vielzahl von Menschen von Beginn an die Vision erarbeiten. Aus diesem Grund und auch aufgrund dessen, dass die Verbesserungskompetenz vieler Menschen deutlich höher ist als die Erschaffenskompetenz, habe ich in Unternehmen bessere Ergebnisse erzielt, wenn lediglich eine Person einen ersten Entwurf der Vision anfertigt und erst danach ein Konsortium der Vision den letzten Schliff verleiht.

Gerne helfe ich dir dabei, eine passende Vision für dein Veränderungsvorhaben zu entwickeln. Gebe einfach Bescheid!

Tagebuch für Deine Glaubenssätze

Wir Menschen sind in der Regel energieeffiziente Wesen, wenn wir es geschönt formulieren wollen. Etwas derber ausgedrückt, neigen wir zur Faulheit. Deshalb sind wir Meister darin, Ausreden zu finden, um Anstrengung zu vermeiden, was wiederum die Veränderungsprozesse behindert. Ein sehr populärer Weg der Vermeidung sind Glaubenssätze. Sie haben ihren Ursprung im Fixed Mindset und gehen demzufolge davon aus, dass unsere Eigenschaften und Fähigkeiten determiniert und unveränderlich sind. „Wir sind eben so, wie wir sind.“ Dass wir jedoch so sind, wie wir sind, rechtfertigt uns, Veränderung nicht bewältigen zu können – dies entspricht der Wirkungsweise von Glaubenssätzen.

Deshalb möchte ich dir hier eine Vorgehensweise an die Hand geben, um dir nach und nach deine eigenen Glaubenssätze bewusst werden zu lassen, um diesen entsprechend entgegenwirken zu können. Dadurch öffnest du dich schrittweise einem Growth Mindset, dem zentralen Element des Change-Mindsets.

Nimm dir, ähnlich zu einem Tagebuch, an den Werktagen jeden Abend zehn Minuten Zeit, um folgende Fragen zu beantworten:

1. Habe ich heute einen oder mehrere Glaubenssätze verwendet? Wenn ja, welche?

4. Auf welche meiner Eigenschaften oder Fähigkeiten haben sich die Glaubenssätze bezogen?

7. Schreibe die heute verwendeten Glaubenssätze auf und formuliere sie in Form von „Bisher war ich ...“ um.

In der Regel verwenden Menschen ihre Glaubenssätze über einen langen Zeitraum hinweg. Sie sind in uns verwurzelt und erfüllen meist auch ihren Zweck. Durch das regelmäßige Beantworten der obigen Fragen gehen wir ihnen sukzessive auf den Grund und verändern sie. Dadurch wiederum entsteht nach und nach ein Mindset, dass Veränderung fördert, anstatt ihr im Weg zu stehen. Viel Spaß dabei! Es wird sich ausbezahlen.