

Mira Maria Meiler

Emotionales Change Management

Wie Führungskräfte
ihre persönliche und fachliche
Veränderungskompetenz stärken



Springer Gabler

Emotionales Change Management

Mira Maria Meiler

Emotionales Change Management

Wie Führungskräfte ihre persönliche
und fachliche
Veränderungskompetenz stärken



Springer Gabler

Mira Maria Meiler
essence consulting
Wien, Österreich

ISBN 978-3-662-62210-0 ISBN 978-3-662-62211-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62211-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für Elias und Daniel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Die Natur als Vorbild	4
1.2	Der Mensch in der Organisation	6
1.3	Veränderung ist immer emotional	7
2	Überblick zum Veränderungszyklus	13
3	Die Dämmerung einer Veränderung	19
3.1	Die archäologische Suche	22
3.2	Achtsamkeit als Basis	26
3.3	Die Dämmerung nutzen	29
4	Die Erkenntnis	35
4.1	Der ehrliche Blick	39
4.2	Positive Verstärker	43
4.3	Perspektivwechsel	46
5	Der erste Schritt	49
5.1	Hauptsache Sie tun etwas	52
5.2	Lustangst – die Motivation	56
5.3	Experimentieren und scheitern	59

6	Sie müssen nicht alles allein schaffen!	63
6.1	Hallo, blinder Fleck	66
6.2	Adler und Pinguine	71
6.3	Anker im Sturm	73
7	Eine Richtung finden	77
7.1	Sich selbst zuhören	80
7.2	Fühlbare Orientierung	83
7.3	Loslassen – der Preis jeder Veränderung	86
8	Die geraden Wege sind nicht immer die besten	91
8.1	Querdenken erwünscht	95
8.2	Vertrauen in ein gutes Ende	98
8.3	Anfänger sein dürfen	100
9	Die Masse bewegt sich	105
9.1	Die Macht der Menge	108
9.2	What's in for me?	111
9.3	Der Virus des Neuen	115
10	Und dann geht alles von vorne los	119
10.1	Die Haltung entscheidet	121
10.2	Der Dauerbrenner Kommunikation	124
10.3	Plädoyer für den Humor	126
11	Fazit	129
11.1	Machen wir es wie die Ameisen	131
11.2	Der ganze Mensch	132
11.3	Gemeinsam macht es mehr Spaß	134
Literatur		137

Über die Autorin



Mira Maria Meiler begleitet seit 20 Jahren Menschen, Teams und Organisationen bei Veränderungen. Die Kompetenz dafür hat sie durch eine Vielfalt an beruflichen Erfahrungen als Projektmanagerin, Unternehmerin, Künstlerin, internationale Organisationsberaterin und nicht zuletzt durch verschiedene herausfordernde private Veränderungen erlangt. Weiters hat sie ein Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie verschiedene Ausbildungen wie z. B. Systemisch-komplementäres Change Management, Systemisches Einzel- und Teamcoaching, Multimediale Kunsttherapie usw. absolviert.

Die Qualität ihrer Arbeit als Sparring Partnerin für Change lebt durch ihr tiefes Vertrauen, dass Veränderungen möglich und sinnvoll sind. Neben der Beratungstätigkeit hält sie Vorträge und schreibt Bücher.

Hier erfahren Sie mehr: www.essenceconsulting.at



1

Einleitung

Zusammenfassung Egal ob zu Hause im Wohnzimmer oder im Meeting-Raum der Vorstandsetage: Wenn es um Veränderungen geht, beginnt es zu menschn – das heißt, die Sache tritt in den Hintergrund und die Angst vor der Ungewissheit nimmt sich Raum und blockiert das Neue. Das Anliegen dieses Buches ist es, das Vertrauen der Leser und Leserinnen in ihre Veränderungskompetenz zu stärken, indem sie sich erinnern, dass sie bereits viele Veränderungen gemeistert haben. Change ist kein Hexenwerk und nach einem zugegeben manchmal schwierigen Übergang kommt immer etwas Besseres nach. Ein Blick in die Natur bestätigt, dass Übergänge etwas Notwendiges und Natürliches sind. Auch der Mensch ist Natur und kann lernen, seine ihm innewohnende Veränderungskompetenz wieder mehr zu nutzen. Führungskräfte in der heutigen Zeit werden diese Kompetenz dringend brauchen, um ihre Mitarbeiter mit Stärke, Empathie und Weitblick gut in die Zukunft führen zu können.

1989

Mit 19 Jahren war ich ein hübsches, braves und lebenshungriges Mädchen. Mein Vater wollte mir etwas Gutes tun und verschaffte mir nach der

Matura einen Job als Schreibkraft in einem Ministerium. Jeden Tag ging ich pünktlich um acht Uhr früh durch die große schwere Holztür in die gediegenen Gemäuer des Gebäudes in der historischen Wiener Innenstadt, begrüßte meine Kolleginnen und wartete auf „Kundschaft“. Dies waren zu 99 % männliche Diplomaten, die meist sehr freundlich und höflich, manchmal auch sehr aufgeregt in die Schreibstube kamen, mir ihre ehrwürdigen Texte, Berichte und Reden in verschiedenen Sprachen ansagten und ich schrieb am Computer mit. Wenn ein Bericht erledigt und ausgedruckt war, wartete ich auf den nächsten Diplomaten. So ging das jeden Tag.

Aus reiner Langeweile begann ich, die Größen der Weltliteratur zu lesen – je anspruchsvoller, desto besser! So saß ich vor und nach der Arbeit in der Straßenbahn und ließ mich von Nietzsche, Goethe und Rilke inspirieren. Einmal erzählte ich einem Kollegen aus der Verwaltung von meinem Versuch, mit dem Paraglider von einem Hügel zu fliegen und ihm fiel fast die Kaffeekanne aus der Hand. Es war für ihn absolut nicht nachvollziehbar, wie man auf eine so riskante Unternehmung Lust haben konnte und beäugte mich ab diesem Zeitpunkt skeptisch aus der Ferne.

Nach einem halben Jahr fragte ich mich: „War’s das jetzt? Sieht so das Leben aus?“ Ich fühlte immer öfter eine unbestimmte Sehnsucht nach mehr Leben und Abwechslung. Langsam sickerte in mir die Gewissheit: Ich werde diese nur haben, wenn ich einen Schritt ins Ungewisse gehe. Und dann kündigte ich. Freudig vereinbarte ich einen Termin mit meinem Vater und erklärte ihm stolz: „Ich habe gekündigt und werde Wirtschaft studieren!“ Mein Vater traute seinen Ohren nicht, wurde zornig und meinte, dass er mein Studium nicht finanzieren würde und Frauen aus seiner Sicht ohnehin nicht studieren sollten.

Das saß. Ich rang noch kurz um Fassung, murmelte eine Ausrede und machte mich so schnell wie möglich davon. Denn die Tränen begannen bereits zu fließen und stürzten förmlich aus meinen Augen. Ich fühlte mich gedemütigt, abgewertet und völlig ignoriert. Wie konnte man nur so wenig Achtung für die eigene Tochter aufbringen? Doch genau in diesem Moment spürte ich auch etwas, woran ich mich bis heute erinnere: Eine Kraft und eine Sicherheit, die mich von innen heraus und durch meine Tränen hindurch trugen. In diesen Minuten erlebte ich vielleicht erstmals ein Vertrauen, dass ich meinen Weg finden würde, auch wenn ich ihn im Moment noch nicht sah. Ich hatte die Entscheidung, zu studieren, längst gefällt und brauchte nur mehr Alternativen zu suchen, mir dies zu ermöglichen.

Es war das erste Mal in meinem Leben, dass ich bewusst eine Veränderung begann. Der Startpunkt einer langen Reise durch viele Übergänge. Ich gründete Firmen, verließ Firmen, lebte als Trainerin, Künstlerin, Managerin, Mutter und Beraterin, tanzte mich frei, bestieg hohe Berge und schleppte mich durch einige depressive Täler. Immer wieder brach ich auf zu neuen Ufern oder wurde vom Leben eingeladen, mich zu verändern.

Lange dachte ich, dass das nicht richtig sei und ich beständiger werden sollte. Meine Familie hatte mir Geduld, Bescheidenheit und Anpassung vorgelebt. Allesamt keine schlechten Eigenschaften, doch um das Leben ganz zu machen, brauchte es meines Erachtens noch ein bisschen mehr – z. B. sich weiterentwickeln, die eigenen Träume leben und das volle Potenzial seiner Fähigkeiten heben. Ich zog los und erlebte viele Male, wie wundervoll Veränderungen sein können – zugegeben, meist nicht dann, wenn man mitten drin ist, doch nach turbulenten Übergängen kommt immer etwas Besseres nach.

»» Das Leben strebt nach mehr Leben, das Leben ist Veränderung, es ist Freude und Glück, Unsicherheit und Schmerz, Aufbruch und Stagnation, Lust und Angst und immer wieder Übergang.

Wenn ich nun in die Wirtschaft blicke, scheinen mir Führungskräfte prädestiniert, um ihre eigenen Potenziale und auch die ihrer Mitarbeiter zu entwickeln. Ich gehe davon aus, dass sie Lust haben, ihr Umfeld zu gestalten, Entscheidungen zu treffen und mutig voran zu gehen. Doch wenn es zu „menscheln“ beginnt, hört sich der Gestaltungswille manchmal schnell auf. Denn wer will schon bewusst Schmerz und Unsicherheit herbeiführen? Wer will gewohnte, „gemütliche“ Autobahnen verlassen, um neue kleine Trampelpfade zu gehen? Und wer will dann noch verunsicherte Mitarbeiter motivieren, mit auf diese Trampelpfade zu gehen?

Ich glaube, dass die männlichen und weiblichen Führungskräfte dieser Zeit die Helden unserer Zukunft sind. In einer Zeit, wo viele Menschen in der Politik vergeblich nach charismatischen Vorbildern suchen, könn-

ten Führungskräfte das Vakuum füllen und Verantwortung übernehmen. Aber keine Sorge, ich meine damit nicht, dass Sie nun für jeden kleinen Jammer oder für die Weltrettung zuständig sind. Doch wenn Menschen in mächtiger Position – egal ob Sie für zwei oder 20.000 Personen verantwortlich sind – lernen, ihre Vorbildwirkung zu nutzen und sowohl achtsam mit den Menschen umgehen als auch für ein gesundes Wachstum der Organisation sorgen, wäre viel gewonnen. Wenn es dann noch gelingt, mehr Organisationen an sinnvollem und nachhaltigem Wirtschaften auszurichten, ist für die Zukunft unserer Kinder schon viel getan.

1.1 Die Natur als Vorbild

Wenn wir uns bewusst in der Natur aufhalten, sehen wir sie überall: Übergänge. Die Nacht weicht dem Tag, Blumen verblühen, ein Baum ist zunächst kahl, trägt dann Blüten, die zu Früchten werden und schließlich vom Baum fallen, die Gezeiten kommen und gehen, Tiere und Menschen paaren sich, bekommen Kinder, die wiederum groß werden und irgendwann sterben.

Wir alle sind Teil dieses Wunders Leben und daher bin ich überzeugt, dass jeder Mensch mit Veränderung umgehen kann. Denn Übergänge sind etwas völlig Natürliches und Notwendiges. Meist beginnt es mit einer leisen Ahnung für etwas Neues, die immer präsenter wird. Dann kommt die Phase, wo Anpassung erforderlich wird bis zum „Wendepunkt“, an dem Alt und Neu Seite an Seite nebeneinanderstehen. Hier kippt es und das Neue wird dominanter und gewohnter als das Bisherige. Dieser Vorgang kommt in der Natur tagtäglich tausende Male vor und auch in unserem menschlichen Körper findet eine permanente Erneuerung der Zellen statt.

Und dennoch finden wir es beschwerlich, bedrohlich und beängstigend, mit dem Wandel in der Welt und auch in der Wirtschaft umzugehen. Wir scheinen das intuitive Wissen um Veränderung vergessen zu haben, weil wir uns von der Natur abgekoppelt haben und uns von ihr getrennt fühlen. Wie konnte das bloß passieren?

» Der Mensch strebt nach Entwicklung. Doch die intellektuelle und technologische Entwicklung im letzten Jahrhundert hat derart stark an Fahrt aufgenommen, dass die emotionale und spirituelle Entwicklung der Menschen nicht mehr nachgekommen ist.

Wollte ich als Jugendliche mit einer Freundin telefonieren, musste ich manchmal stundenlang warten, weil der Nachbar am gleichen Anschluss hing und die Leitung blockierte! Und in der Schule übte ich noch Stenografie und 10-Finger-System auf der Schreibmaschine. Wir lernten aus Schulbüchern und hatten außer den Lexika der Eltern und der öffentlichen Bücherei kaum Informationsquellen zur Verfügung. In den letzten 30 Jahren hat sich da wahrlich viel getan! Selbst am Berggipfel will man erreichbar sein, Fotos senden und das Wetter recherchieren. In der U-Bahn noch schnell Kunden-E-mails beantworten, Blog schreiben und gleich online stellen. Und die Kinder schreien zuhause laut auf, wenn das WLAN zwei Minuten nicht die gewohnte Geschwindigkeit hat.

Diese rasante Entwicklung ist vermutlich der Grund, dass die digitale Welt bei allen Annehmlichkeiten wie Einparkassistenten oder virtuellen Plattformen für die Zusammenarbeit an manchen Stellen für uns alle ein wenig überfordernd ist. Überfordernd, weil die Informationen zu viel, zu schnell und zu komplex sind. Wir haben keine Zeit mehr, die Eindrücke zu verarbeiten und auf intuitive Antworten aus unserem Innern zu warten, denn wir leben in der sogenannten VUCA-Welt. VUCA ist ein Kunstwort, das derzeit durch alle Medien geistert und die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity beinhaltet. Es beschreibt die großen Herausforderungen, mit denen sich Menschen heute konfrontiert sehen, die durch vielschichtige Zusammenhänge, unsichere Rahmenbedingungen und „Nix-is-fix-Strategien“ entstehen. Wir sind verwirrt ob der Informationsflut, den widersprüchlichen Eindrücken und der ständigen Veränderungen.

1.2 Der Mensch in der Organisation

Wo ist also unser Instinkt, unser tiefes menschliches Wissen im Umgang mit Veränderungen? Wo ist unser natürlicher Verstand, der uns Bescheid sagt, wenn der richtige Zeitpunkt für eine Neustrukturierung oder einen Jobwechsel gekommen ist? Wo ist unser liebevoller Blick auf uns selbst und unser Team in Zeiten des Wandels, der natürliche Zusammenhalt eines „Rudels“, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern?

Je länger ich Menschen bei Transformationen verschiedenster Art begeleite, desto erstaunter bin ich immer wieder, wie einfach und bodenständig die Inhalte der Beratungsarbeit manchmal sind. Einfach allerdings nicht im Sinne von „banal“, sondern es sind oft grundlegende Dinge wie offene Kommunikation, bereichsübergreifende Kooperation und Finden einer gemeinsamen Richtung, die einen Veränderungsprozess bestimmen. Und mir scheint, je höher die Hierarchieebene der Involvierten ist, desto einfacher und bodenständiger darf es sein.

Ebenso wie es an Tagen mit heftigen Stürmen hilft, gute Bodenhaftung zu haben, hilft es auch in turbulenten Zeiten in Organisationen, die Füße am Boden zu behalten und nicht in politische Gehirnakrobatik zu verfallen. Das ist der unmögliche Versuch, sich immer so zu verhalten, dass man bei allen Vorgesetzten und Kollegen gleich gut ankommt. Das heißt, wir müssen ständig vorausdenken, wer welches Verhalten von uns erwarten könnte und uns dann anpassen (oder verstellen). Daraus entsteht ein eigenartiger Einheitsbrei aus ähnlichen Verhaltensweisen, die keine Ecken und Kanten mehr aufweisen. So beschwerte sich eine hochrangige Führungskraft in einem Vorbereitungsinterview für einen Workshop über einen Kollegen. Auf meine naive Frage, ob er schon mit ihm darüber geredet hätte, erntete ich ein betretenes „Na ja, nicht wirklich“. Ein anderes Mal sagte mir ein Top-Manager eines Produktionsbetriebes sogar direkt ins Gesicht: „Nein, das mache ich bewusst nicht, denn ich will mich nicht positionieren.“

Autsch. Natürlich kann es Gründe geben, die für Zurückhaltung sprechen, doch für mein Gefühl ist diese Zaghaftigkeit bezüglich Auseinandersetzung ein eigenartiges Programm.