

# Change the change



**Die Autorinnen Gabriele Lindemann und Vera Heim bündeln ihre Kompetenzen und Erfahrungen in der Umsetzung der Gewaltfreien Kommunikation im Business seit über 15 Jahren.**

Bei vielen Menschen löst das Wort „Change“ Stress aus. Schnell taucht da das Bild vom externen Unternehmensberater auf, der wie ein Hurrikan das Unternehmen aufwirbelt, neu strukturiert und dann verschlechterte Arbeitsbedingungen hinterlässt. „Change“ steht dann für ein Sesselrücken, bei dem man um seine Position zittern muss, für zusätzliche Belastung, weil eine neue Technik eingeführt wird oder gar eine „Kapazitätsanpassung“ – in der Regel nach unten natürlich. Das bedeutet u.a. Kostensenkung und Entlassung.

Gleichzeitig gehört Veränderung zum Leben wie der Wechsel der Jahreszeiten oder die Wandlung einer Raupe zum Schmetterling. Veränderung steht für Wachstum, Weiterentwicklung und Evolution. Wie können Veränderungen so gestaltet werden, dass Menschen diesen Weg mit Vertrauen und Freude gehen?

Aus psychologischer Sicht durchläuft ein Mensch im Veränderungsprozess vier verschiedene Phasen, wie die Lernkurve von Albert Bandura aufzeigt (siehe Grafik rechts):

## 1. Phase: Unbewusste Kompetenz.

In einer klinischen Abteilung bedienen die Mitarbeitenden seit Jahren ein funktionierendes Erfassungssystem auf dem Computer, um die Verrechnung der Dienstleistungen vorzunehmen. Sie sind damit flink unterwegs, denn die Erfassung geht so leicht und routiniert von der Hand, dass sie kaum Gedanken an die Technik verschwenden

Wie sich Veränderungsprozesse mit der Gewaltfreien Kommunikation wirksam gestalten lassen

müssen und sich voll auf die Arbeit am Patienten konzentrieren können. Damit erfüllen ihre Fähigkeiten die Erwartungen des Arbeitsmarktes und sie haben Freude an der Arbeit.

## 2. Phase: Unbewusste Inkompetenz.

Aufgrund neuer Anforderungen im Gesundheitswesen und den damit verbundenen Änderungen in der Verrechnung von Dienstleistungen kündigt das Management ein neues, portables Erfassungssystem an. Die Mitarbeitenden wissen noch nicht genau, was sie erwartet, doch die Ungewissheit stresst.

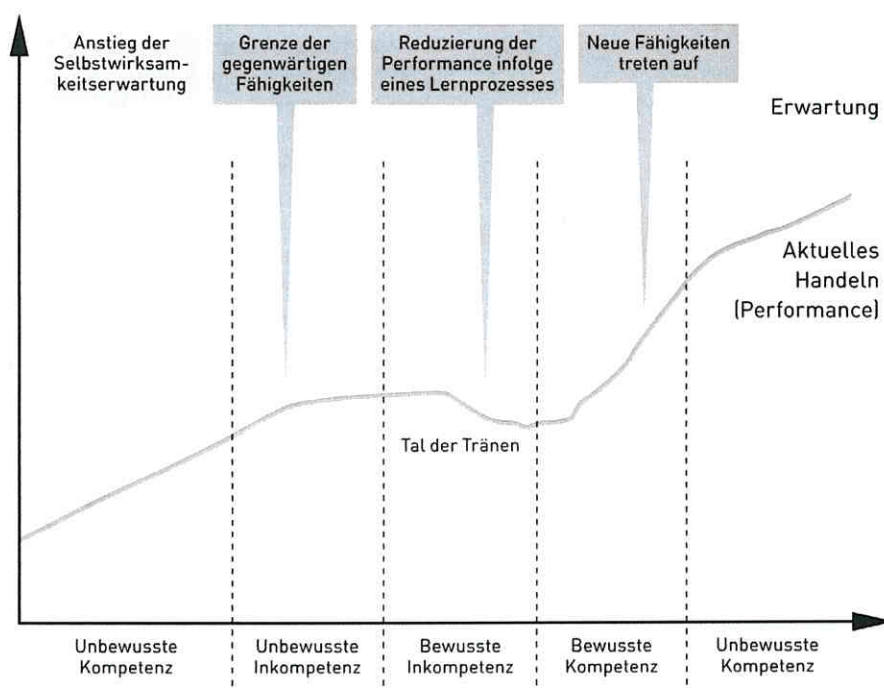
## 3. Phase: Bewusste Inkompetenz

Als das neue portable Verrechnungssystem eingeführt wird, müssen die Mitarbeitenden neben dem straffen Arbeitspensum lernen, die richtigen Codes ins Gerät einzugeben und ihre Arbeitsleistung verschiedenen Verrechnungskategorien zuzuordnen. Das ist mühsam, weil das Vertraute nicht mehr funktioniert und die Pflegefachleute ständig mit neuen Fragestellungen konfrontiert sind.

Bei einigen fließen Tränen der Verzweiflung. Die Aussage einer Vorgesetzten: „Da müssen Sie halt durch! Das gehört zum Job.“ ist wenig hilfreich. Selbst nach den Anwendungskursen fällt die neue Arbeit noch schwer und die Performance im Team leidet. Es wird argumentiert, dass das alte System besser war als das Neue und dass der Wechsel auf Kosten der Patienten- und Patientinnen-Betreuung gehe. Spannung, Frustration und Ärger beherrschen den Arbeitsplatz.

## 4. Phase: Bewusste Kompetenz

Schließlich freunden sich die Mitarbeitenden immer mehr mit dem neuen System an. Sie entdecken durch Probieren und unermüdliches Dranbleiben nach und nach die Vorzüge der aktuellen Technik. Das direkte Eingeben der Dienstleistungen unmittelbar nach der Patientenbetreuung erspart ihnen abends eine Stunde am Rechner. Sie gewinnen an Handlungskompetenz und schaffen es auch immer besser, ihre Arbeit zeitgerecht zu erledigen. Das System ist nun vertraut und damit





## Change the Change: Veränderungsprozesse mittels GFK

**4. Betroffene zu Beteiligten machen**

Zwischen dem intellektuellen Verstehen, weshalb ein Change-Prozess nötig ist, und der Umsetzung der Maßnahmen befindet sich ein Raum, der maßgeblich darüber entscheidet, ob Veränderungen nachhaltig geschehen oder nicht. In diesem Raum muss es den Verantwortlichen für den Prozess gelingen, die aufrichtige Bereitschaft der Beteiligten zu wecken, in den Prozess zu investieren, um letztlich ein Win-Win-Ergebnis zu ermöglichen (Pay-Pay vor Win-Win). Veränderung bedeutet immer, etwas Neues zu lernen. Aus den neu gewonnenen Erkenntnissen braucht es für die Beteiligten realisierbare Handlungsschritte, die sie konsequent umsetzen können.

In einem Softwarehaus wurden wir für ein Change-Projekt angefragt, um die Unternehmenskultur so mitzugestalten, dass Menschen wieder besser miteinander reden und bestehende Konflikte leichter ausgeräumt werden können.

Bei der Auftragsklärung stellte sich heraus, dass das Unternehmen bereits vor mehreren Jahren eine einschneidende Veränderung hinter sich gebracht hatte. Damals wurden zwei Unternehmensbereiche zusammengelegt, was übergreifende strukturelle Veränderungen nach sich zog. Das Management ordnete das Personal ohne Abstimmung den Abteilungen zu. Das bewirkte Frustration bei jenen Führungskräften, deren Abteilungen fortan mit weniger Personal funktionieren sollten. Die Kommunikation zwischen einzelnen Beteiligten versiegte zum Teil, es herrschte angespannte Stimmung im Unternehmen. Dazu kam, dass man im Rahmen einer früheren Unternehmens-

beratung den Mitarbeitenden eine Zusage zur Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen gemacht hatte, diese wurde aber nicht eingehalten. Dadurch bestand eine große Skepsis gegenüber Neuerungen und weiteren Maßnahmen.

Diese Organisation erreichte in ihrem

letzten Veränderungsprozess zwar die Stufe von Bewusstsein oder Verstehen, hatten sich jedoch nicht nachhaltig verpflichtet, mit den Beteiligten Auge in Auge kontinuierlich Gespräche zu führen und im Kontakt zu bleiben.

Es wurde mit allen Beteiligten ein Workshop auf der Basis der Wertschätzenden Kommunikation durchgeführt, bei dem die Leitungsebene erlebte, dass Handlungen eine andere Wirkung haben als Worte. Sie verpflichteten sich zu Beginn unserer Prozessbegleitung, jeweils einen persönlichen Beitrag zum Gelingen des Miteinanders zu leisten, zum Beispiel künftig täglich Zeit für Gespräche festzulegen, mindestens einem Mitarbeiter täglich zuzuhören oder im Umgang mit bestimmten Personen bisherige negative Erfahrungen zurückzustellen.

Weitere Prozess-Schritte folgten, indem Manager und Führungskräfte Team-Meetings und Feedback-Foren moderierten. Mit wirksamer Kommunikation erlebten die Beteiligten, dass das Management sie mit ihren Bedenken abholte und zielführende Handlungen vereinbarte. Die Leitungsebene setzte damit ein Beispiel, wie Veränderungsprozesse durch direktes Tun zum Erfolg führen.

Die anschließende Entwicklung eines Kommunikationsplans umfasste konkrete Maßnahmen, wer von den Stakeholdern auf welche Weise und zu welchem Zeitpunkt in die Veränderung einbezogen wird. Die investierte Zeit war gut genutzt, denn sie führte zu einer konsequenten Herangehensweise, die alle Beteiligten schrittweise einbezog.

**Fazit:** Change-Management findet nicht auf dem Reißbrett statt, auch wenn die Berücksichtigung wirtschaftlicher und strategischer Komponenten unabdingbar ist. Veränderungen können nur dann ihre Wirkung erzielen, wenn diese von den beteiligten Menschen mitgetragen werden. Wenn es gelingt, die Menschen mit einer wertschätzenden Haltung durch Veränderungsprozesse zu begleiten, wächst die Bereitschaft Neues zu Lernen und neue Kompetenzen aufzubauen. Change ist dann nicht mehr Revolution sondern Evolution. 🌐

**Literatur:**

Gabriele Lindemann, Vera Heim (2016): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Ein Praxishandbuch für effektives Beziehungsmanagement und neue Unternehmenskultur. Verlag Junfermann, Paderborn

Vera Heim, Gabriele Lindemann (2013): Auftanken im Alltag. Mit Selbstempathie zu neuer Kraft. Haufe

Vera Heim, Gabriele Lindemann (2016): Beziehungskompetenz im Beruf. Brücken bauen mit Empathie und Gewaltfreier Kommunikation. Haufe

Marshall B. Rosenberg (2001) Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens. Junfermann, Paderborn  
Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, S. 3-11

**Die Autorinnen**

Gabriele Lindemann ist Business Coach und Managementberaterin mit Führungserfahrung im Bankensektor, Mitgründerin und anerkannte Trainerin Fachverband Gewaltfreie Kommunikation.  
[www.menschenundziele.de](http://www.menschenundziele.de)



Vera Heim ist ehemalige Börsenhändlerin mit Führungserfahrung im Banken- und IT-Bereich, zertifizierte GFK-Trainerin, NLP-Lehrtrainerin und Management-Coach.  
[www.thecoachingcompany.ch](http://www.thecoachingcompany.ch)



steigen die Pflegenden in die Phase der unbewussten Kompetenz ein. Sie erleben sie so lange, bis das neueste Release ansteht.

Das Beispiel zeigt, wie wir uns im Laufe der Zeit immer wieder an neue Begebenheiten „gewöhnen“ und unsere Kompetenz kontinuierlich anpassen und ausbauen können. Was aber macht diesen natürlichen Weg so schmerzhaft?

### Raus aus dem Tal der Tränen

Die Phase der bewussten Inkompetenz wird auch als das Tal der Tränen bezeichnet. Die Trauer und der Frust haben verschiedene Ursachen: Muss sich der Mensch von Vertrautem trennen und Neues tun, fällt das Ungewohnte anfangs schwer. Versuchen Sie z.B. einmal, morgens ihre Zähne mit der anderen Hand zu putzen. Sie werden wahrscheinlich Widerstand spüren, wenn Sie das zum ersten Mal anders tun. Change-Blockaden sind oft neurobiologischer Natur. Wenn wir eine Tätigkeit regelmäßig tun, dann entsteht in unserem Gehirn aus den dazu notwendigen Verknüpfungen von Nervenzellen gewissermaßen eine neuronale Autobahn. Das gewährleistet einen schnelleren Datenaustausch zwischen den Hirnzellen. Abgespeicherte Erfahrungen sind durch eine sogenannte Myelinschicht gut geschützt und über die Autobahnen leicht abrufbar. Die Kehrseite davon ist, dass der Aufbau von neuen neuronalen Verknüpfungen viel mehr Kraft und Energie braucht, erst recht wenn daraus neue Autobahnen entstehen sollen. Das empfinden wir dann als mühselig und anstrengend.

Die Phase der Veränderung ist also auch neurobiologisch ein Kraftakt für den Menschen. Dieses Wissen gilt es zu berücksichtigen, von allen, die Veränderungsprozesse begleiten oder initiieren – auch dann, wenn neue Softwareprogramme eingeführt oder neue Arbeitsabläufe trainiert werden müssen.

Oftmals erleben wir in der Praxis, dass es Menschen nicht schnell genug gehen kann, konkrete Maßnahmen umsetzen zu können. Sie erhoffen sich durch klare Strukturen, damit die Aufgaben wieder leichter von der Hand gehen. Doch sie vergessen häufig, dass neben sachlichen Maßnahmen funktionierende Beziehungen ein unabdingbarer Grundstock dafür sind, damit Veränderungen

nachhaltig greifen und tragen können. So sind z.B. Konflikte, Schweigen, Reden über Abwesende Zeichen dafür, dass die Beteiligten in ihren Befürchtungen und Ängsten noch nicht genügend gehört und ernst genommen wurden. Was jedoch hilft, ist die Menschen zu hören und anzunehmen, und zwar auch mit ihren Umstellungsschwierigkeiten. Wenn Menschen erfahren, dass es okay ist, dass das Lernen neuer Abläufe Zeit und Schweißperlen kostet, dann meistern sie Veränderungen leichter, als wenn sie unter Druck stehen.

### Wertschätzende Kommunikation

Hier setzen wir mit der wertschätzenden Kommunikation an. Empathisches Zuhören ist eine entscheidende Fähigkeit, die Menschen im Businesskontext zu wenig nutzen. Entscheidende Durchbrüche in einem Change-Prozess können dann geschehen, wenn die Betroffenen den Eindruck haben, dass sie gehört werden.

Folgende vier Grundsätze machen die Change-Prozesse für Menschen verträglich:

#### 1. Kommunikation ist nicht Verantwortung der Kommunikationsabteilung, sondern Führungsaufgabe

Ein Mensch allein hat selten das Vertrauen aller Mitwirkenden des Systems durch alle Abteilungen hindurch. Deshalb ist es wichtig, alle Führungskräfte top down einzubeziehen und die Maßnahmen konsequent zu kommunizieren. Sich als Mensch und Führungskraft mit der eigenen Betroffenheit zu zeigen, berührt oft mehr als ein Verschanzen hinter rationalen Begründungen. In unserem Buch „Erfolgsfaktor Menschlichkeit“ beschreiben wir ausführlich, wie Gespräche wertschätzend und zugleich handlungsorientiert geführt werden können.

#### 2. Wirksame Kommunikation findet „Auge in Auge“ statt

In Zeiten moderner Kommunikationstechnologien bleibt die echte persönliche Kommunikation mehr und mehr

auf der Strecke. Organisationen entwickeln und verändern sich jedoch nicht per Email, Telefon oder Präsentationen. Es wird wichtiger denn je, dass Führungskräfte zur ihrer Belegschaft gehen und jede Möglichkeit zur Kommunikation auf Augenhöhe nutzen.

#### 3. Zuhören als Schlüsselkompetenz

Echtes empathisches Zuhören bewirkt Durchbrüche in der Kommunikation und damit auch im Veränderungsprozess. Durch aufmerksames Zuhören vermag ein Mensch schon kleine Bedenken frühzeitig zu klären und auszuräumen.

Wir durften einen Veränderungsprozess in einem Alters- und Pflegeheim begleiten, bei dem vorübergehend zwei Häuser zusammengelegt wurden. Eine Stellenreduktion war deshalb unumgänglich. Die Unsicherheit, wer denn nun betroffen vom Abbau sei, legte sich wie ein bleiernes Tuch über die verschiedenen Abteilungen und lähmte die Mitarbeitenden. Einzelpersonen und Teams bekamen die Möglichkeit, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Dieses sollte einen sicheren Rahmen schaffen über Wut, Ängste und Sorgen zu sprechen.

Als die Mitglieder eines Pflgeteams das Sitzungszimmer betraten, sprachen sie kaum miteinander und setzten sich mit verschränkten Armen hin. Zu Beginn des Workshops visualisierten wir auf einem Flipchart alle Veränderungen, die das Team in den letzten Jahren durchgemacht hatte. Es war eine Menge. Jeder im Team bekam Raum und Zeit, sein Befinden zu äußern. Darin gehört zu werden, dass solche Ver-

änderungen Angst machen und verunsichern, führte bei den Teammitgliedern zu einer sichtlichen Entspannung. Bei der Schlussrunde sagte eine Teilnehmerin: „Ich dachte schon, man würde uns hier wieder motivieren wollen oder die Leviten lesen. Jetzt bin ich richtig erstaunt, dass wir in unseren Anliegen gehört wurden und ich bin viel entspannter. Das war eine tolle Sitzung.“

## Change Management

### Vier Grundlagen für wirksame Veränderungsprozesse

- Kommunikation ist Führungsaufgabe
- Wirksame Kommunikation findet „Auge in Auge“ statt
- Zuhören ist eine Schlüsselkompetenz
- Betroffene zu Beteiligten machen
- Pay-Pay vor Win-Win