



Juliane Feldner/Patrizia Feldner & Rainer König Veränderungen managen

An einem lauen Julinachmittag auf der gemütlichen Dach-Terrasse:

- Juliane: Wieso tun sich eigentlich so viele Menschen so unheimlich schwer, bei Veränderungen mitzumachen?
- Patrizia: Weil so viele Menschen vernunftbegabte Gewohnheitstiere sind. Sie merken sehr schnell, dass nicht jede Veränderung, die als agiles Changegetöse daherkommt, sinnvoll und notwendig ist. Warum soll auch er, der Mensch, bewährte Routinen, Techniken und Regeln einfach so ändern? Wenn ich in der Klinik operiere, teste ich auch nicht bei jeder OP einfach so kreativ neue Techniken aus. Ich verlasse mich vielmehr auf meine bewährten Instrumente und Prozesse. Und vor allem verlasse ich mich auf mein eingespieltes Team. Das hört auf mich und nicht auf den infantilen Spielbär, der da vielleicht in ihm schlummert.
- Juliane: Das ist mal wieder typisch Domina-Pat: abblocken, warten und schauen, was sich so bewährt. Wären alle wie Du, würden wir noch im Neandertal leben.
- Rainer: Nur so am Rande, wir - also die Primaten der Gattung homo sapiens – haben eigentlich nicht im Neandertal gelebt. Der Neandertaler, den Du meinst, entwickelte sich in Europa parallel zum homo sapiens in Afrika aus einem gemeinsamen Vorfahren heraus. Wie gerade aktuell zu lesen war, sind beide dann schon vor 210.000 Jahren aufeinandergetroffen – und zwar nicht im Neandertal, sondern im heutigen Griechenland.
- Juliane: Schön für den Neandertaler. Aber weshalb erzählst Du uns den Quark? Was hat das Aufeinandertreffen von homo sapiens und Neandertaler im vor-vor-antiken Griechenland mit der Veränderungsresistenz der heutigen Homosapienser zu tun?
- Rainer: Möglicherweise eine ganze Menge. 1. Handelte es sich um eine grundlegend existentielle Veränderung, die der Neandertaler durch uns moderne Menschen knapp 170.000 Jahre später nach der ersten Bekanntschaft in Griechenland erlebte: wir, bzw. unsere Vorfahren haben ihn nicht nur aus seiner Heimat Europa, sondern auch aus der gesamten Geschichte ein für allemal verdrängt. Und da noch immer ein paar Neandertalgene in uns schlummern, hat sich dieses Schicksal ws. in unsere Genstruktur eingebrannt. Solch eine Veränderung vergisst man nicht. 2. und damit zusammenhängend: Menschen zeigen in Veränderungsprozessen immer Widerstand, weil sich die Macht der Gewohnheit, also der prozedurale Teil ihres Langzeitgedächtnisses dagegen sperrt.¹ Neues zu erlernen ist mit einem hohen Aufwand an Energie und Aufmerksamkeit verbunden. Und der Aufwand muss sich lohnen. Der homo sapiens ist ein homo oeconomicus!

¹ Vgl. Alexander Groth: Führungsstark im Wandel: Führungsstark im Wandel. Frankfurt/M 2011, e-book
©feldnerkoenig.de 2019

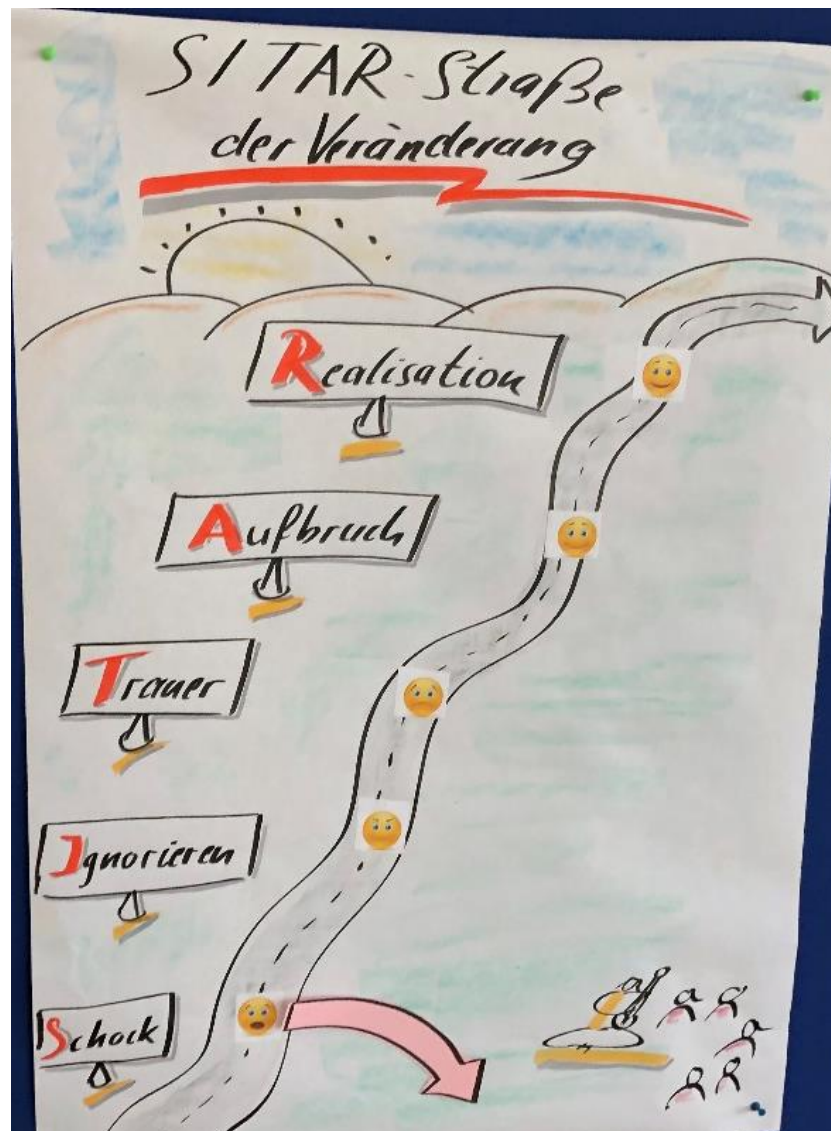
- Juliane: Was für ein Vortrag. Dr. K. der Laberkönig. Darum geht es aber doch gar nicht. Homo sapiens hin homo oeconomicus her: Menschen ändern sich und ihre Welt andauernd. Du hast gerade selbst gesagt, dass unsere Vorfahren ganz wandergeile Gesellen waren. Die sind doch andauernd aus Afrika hinaus in die große weite Welt gezogen. Das war Dauerbewegung und damit Dauerveränderung pur.
- Rainer: Nur bedingt. Als Jäger und Sammler stellte für sie die körperlich-räumliche Bewegung in einem begrenzten Raum das Normale und Bewährte dar. Sie liefen quasi dauernd im Kreis herum, Veränderungen gab es da im Prinzip keine. Die Routine war das Normale. Spannend wurde es immer dann, wenn es zu Krisen kam: wenn sich z.B. das Klima dramatisch änderte und die Ressourcen knapp wurden oder Artgenossen einem die Gegend streitig machten. Dann kam es zu Stress, Streit und Krieg um die stets begrenzten Lebensmittel. In ganz besonders gefährlichen Fällen mussten sie dann weiterziehen und den Radius der bekannten Gegend überwinden. Wie oft das vorkam wissen wir nicht, aber die Regel war es bestimmt nicht. Ein wandergeiler Hans im Glück war unser Vorfahre ganz bestimmt nicht.
- Patrizia: Ich störe Euren historischen Exkurs nur ungern. Aber er nervt. Juliane, jetzt höre Deiner Zwillingschwester einmal ausnahmsweise aufmerksam zu. Ich will Dir nämlich noch ein ganz anderes Beispiel aus meiner Klink dafür geben, wie schwer es uns allen fällt, mit Veränderungen im Leben fertig zu werden. Ich sage nur: Tod und Trauer. Es kommt in meiner Klinik immer mal wieder vor, dass Menschen sterben. Wir müssen dann mit den Gefühlen der Angehörigen sehr sensibel umgehen. Ich weiß, dass das nicht meine Kernkompetenz ist. Deshalb haben wir Psychologen, die sich darum kümmern und auf Trauerarbeit spezialisiert sind. Und die sagen mir immer wieder, dass es sogar typische Widerstands-Gefühls-Phasen im Trauerprozess gibt.
- Rainer: Stimmt, die Schweizer Psychologin Verena Kast z.B. unterteilt den Prozess der Trauerarbeit in vier Phasen. Ich habe diese Phasen einmal in einem Grundsatzreferat zum Thema um die entsprechenden Phasen des Widerstands bei Veränderungen ergänzt². Hier mein Thesenpapier dazu:

<p>1. Phase: Nicht-Wahrhaben-Wollen</p> <p>Unmittelbar nach dem Tod eines geliebten Menschen steht der Trauernde unter Schock: Er kann und will nicht glauben, was passiert ist. Viele Menschen fühlen sich in dieser Situation isoliert und hilflos hinterlassen, sogar verzweifelt. Oft leugnen sie ihren Verlust. Diese Trauerphase bildet den Anfang des Trauerprozesses. Sie kann wenige Stunden, oft aber auch Tage oder mehrere Wochen dauern.</p>	<p>Ein schockhaftes Erschrecken empfinden viele Beschäftigte auch bei organisatorischen Veränderungen in ihrer Firma oder Verwaltung. Vor allem, wenn sie sie unvorbereitet und existentiell treffen: die Firma schließt oder wechselt Ihren Standort, der Arbeitsplatz ist gefährdet und die Familie muss sich umorientieren. Aber Menschen sind Gewohnheitswesen: was sie als existentiell gefährdet erleben, kann von Person zu Person sehr unterschiedlich sein. Für manche reicht schon der Wechsel von der Hauptverwaltung im Zentrum der Stadt in die Nebenstelle an der Peripherie.</p>
---	---

² Vgl. <https://november.de/ratgeber/trauerhilfe/trauerphasen/>

<p>2. Phase: Nicht-Wahrhaben-Wollen</p> <p>In der zweiten Phase der Trauer brechen Gefühle wie Wut, Schmerz und Zorn auf. Aggressionen gegen sich selbst oder gegen den Verstorbenen machen sich Luft. Viele Trauernde werden auch von Schuldgefühlen oder der Frage geplagt, warum sie leben dürfen, während der geliebte Mensch sterben musste. Je nachdem, wie eng die Beziehung zum Verstorbenen war, kann diese Phase Wochen, Monate oder sogar Jahre dauern. Auch die Umstände des Todes können beim Verlauf dieser Trauerphase eine Rolle spielen.</p>	<p>In Betrieben und Verwaltungen ist das die Phase des Verweigerns und Blockierens, der aktiven Arbeit gegen die Neuerungen. Die kann sehr subtil passieren: viele Viren- und Schadsoftwareprogramme sollen von change-frustrierten Programmierern in die Welt gesetzt worden sein. Psychologen raten, wie in der Trauerarbeit auch, bei betrieblichen Änderungen diese Gefühle zuzulassen und nicht zu unterdrücken. Sie helfen bei der Trauerbewältigung und können auf ungelöste Konflikte hinweisen, die noch bearbeitet werden müssen.</p>
<p>3. Phase: Suchen und Sich-Trennen</p> <p>In der dritten Phase der Trauer findet eine innere Auseinandersetzung mit dem Verstorbenen und seinem Tod statt: Trauernde suchen Orte der Erinnerung auf, lassen gemeinsame Erlebnisse Revue passieren und führen stille Zwiegespräche mit dem Verstorbenen. Durch das bewusste Abschiednehmen können sie den Verlust besser verarbeiten. Diese Trauerphase kann schön, aber auch sehr schmerzhaft sein. Sie dauert Wochen, Monate oder Jahre. In ihrem Verlauf entscheiden sich die Trauernden, den nächsten Schritt zu gehen und Ja zum (Weiter-) Leben zu sagen – oder weiter zu trauern.</p>	<p>Das sollte man auch bei Changeprozessen machen. Menschen brauchen Zeit und verständnisvolle Gespräche, um Abschied zu nehmen. Das Positive im Vergangenen ist hier ebenso zu erkennen wie das Nützliche und Sinnvolle des Neuen. Nur wenn dieser Schritt gelingt, klappt es mit der Reform.</p>
<p>4. Phase: Neuer Selbst- und Weltbezug</p> <p>In der letzten Phase der Trauer stellt sich allmählich innerer Frieden ein. Der Schmerz tritt in den Hintergrund. Der Trauernde hat den Tod des Angehörigen akzeptiert und kann nun beginnen, neue Pläne zu schmieden und sein Leben ohne den Verstorbenen zu gestalten. Die Erinnerung bleibt jedoch ein wichtiger Teil davon.</p>	<p>Der Beschäftigte hat hier das Ende des Alten akzeptiert und kann beginnen, das Neue mitzugestalten. Allein: Die verschiedenen Phasen der Trauer können bei jedem Menschen länger oder kürzer dauern. Manche entwickeln außerdem Probleme bei der Trauerbewältigung, so dass die Trauerarbeit ins Stocken gerät und es zu einem Rückschritt in frühere Trauerphasen kommt</p>

- Juliane: Wow, das ist ja ausnahmsweise mal ein verständliches Papier von Dir. Und tatsächlich: Manche Beschäftigte erleben betriebliche Veränderungen wie den Verlust eines geliebten Partners als große seelische Krise. Das letztere habe ich ja selbst vor kurzem durchgemacht. Und klar: Menschen wollen bei Veränderungen verständnisvoll mitgenommen werden. Ich würde Dein Schema aber unbedingt um eine weitere Phase ergänzen: der Umsetzung oder Realisation von Plänen. Nur wer bei Veränderungen wirklich aktiv mitbestimmen und -gestalten kann, wird durch das Machen mitgerissen und derart mit wirklich hoffnungsvollen Gefühlen erfüllt. Wir sollten unser Modell die SITAR-Stufen der Veränderung nennen.
- Patrizia: Sitar? Wie bei Ravi Shankar und George Harrison?
- Juliane: Nein! SITAR wie bei der SITAR-Straße mit den fünf Haltepunkten der Gefühlsarbeit in Veränderungsprozessen. Während Rainer gerade über sein Thesenpapier gefühlte fünf Stunden referiert hat, habe ich die Straße mal auf ein Plakat gemalt:



- Juliane: Die „**Schock**“-Stufe ist das, was die Schweizer Psychologin als Nichtwahrhaben-Wollen bezeichnet. Mir gefällt aber Rainers Ausdruck des schockhaften Erschreckens viel besser. Genau das passiert nämlich oft, wenn Beschäftigte von einer Veränderung „überrascht“ werden oder aus den Medien erfahren. **Ignorieren** meint sowohl das Verdrängen und Aussitzen aber auch die aktive Abwehr des Wandels. Dieser Widerstand muss zugelassen und aktiv aufgenommen werden. Beteiligung macht nur Sinn, wenn ich auch Kritik äußern darf. In der **Trauerphase** findet das Loslassen dadurch statt, dass auch die Stärken des Alten akzeptiert und der Nutzen des Neuen deutlich erklärt und erfahren wird. **Aufbruch** ist Zukunfts-Planung und **Realisation** die Umsetzung der Pläne. Partizipation findet erst hier echt mit-gestaltend statt, weil man die Ergebnisse der Beteiligung sinnlich erfährt.
- Patrizia: Und was bedeutet der rote Pfeil an der Schockstufe?
- Juliane: Dass es auch schief gehen kann. Es gibt keine Garantie dafür, dass Menschen nicht in der Schockstarre verharren, im Widerstand verbleiben oder in der Trauer versinken. Der rote Pfeil müsste also auch an den Stufen „Ignorieren“ und „Trauer“ hängen. Wenn Rainer noch eine Stunde länger referiert hätte, wäre ich auch noch dazu gekommen, die beiden fehlenden Pfeile zu zeichnen.
- Rainer: Dein Modell gefällt mir gut, könnte von mir sein ...
- Patrizia: SITAR? Na ich weiß nicht ...
- Juliane: Schau´ mal auf das kleine Bild unten rechts: das soll Ravi Shankar sein, wie er gerade George Harrison, Eric Clapton, Paul McCartney, Brian Wilson und John Lennon das Sitarspielen beibringt. War auch ´ne Veränderung. Vielleicht gefällt Dir zumindest dieses Detail meines, nein: unseres SITAR-Modells.
- Patrizia: Mit dem roten Pfeil links neben dem Bild sieht es so aus, als wenn die fünf um Shankar in eine Art Schockstarre verfallen wären.
- Juliane: Du hast auch an allem was herumzumeckern - vor allem, wenn ich es gemacht habe!
- Rainer: Eh, nur so am Rande: Tatsächlich wurden nur George Harrison und Paul McCartney von Ravi Shankar im Sitarspielen unterrichtet. Um noch präziser zu sein: Eigentlich versuchte nur George Harrison ernsthaft, von Shankar das Sitarspielen zu lernen.
- Juliane: Dr. Neunmalklug und Madame Miesmacher - ihr beiden könnt mich mal!!

Und laut fluchend verlässt sie die nun nicht mehr ganz so gemütliche Dach-Terrasse. Eine Veränderung halt, aber keine wirklich gute.