

**29. Mut zur Veränderung (im Sinne des Buches: Die Entscheidung liegt bei Dir!), was hindert mich daran?**

Die Angst vor den Konsequenzen der eigenen Courage. Das heißt: Letztlich die Auswirkungen der Veränderungen auf die subjektiv wahrgenommene, individuelle Kompetenz der eigenen Person. Sozusagen die Selbstreflexion. Dies klingt etwas kompliziert, weshalb hier etwas ausgeholt werden soll.

Die wahrgenommene Kompetenz besteht aus 4 Dimensionen, die durch Veränderungen tangiert werden.

Dimension 1: **Ich kann!**

Welche Auswirkungen wird die Veränderung auf die Möglichkeit haben, meine Qualifikationen weiterhin einzubringen? Kann ich in Zukunft noch mithalten?

Dimension 2: **Ich will!**

Welche Auswirkungen hat die Veränderung auf meine Motivation? Will ich mich in Zukunft genauso engagieren, wie in der Vergangenheit?

Dimension 3: **Ich darf!**

Darf ich meine Kompetenz in Zukunft genauso einbringen, wie in der Vergangenheit?

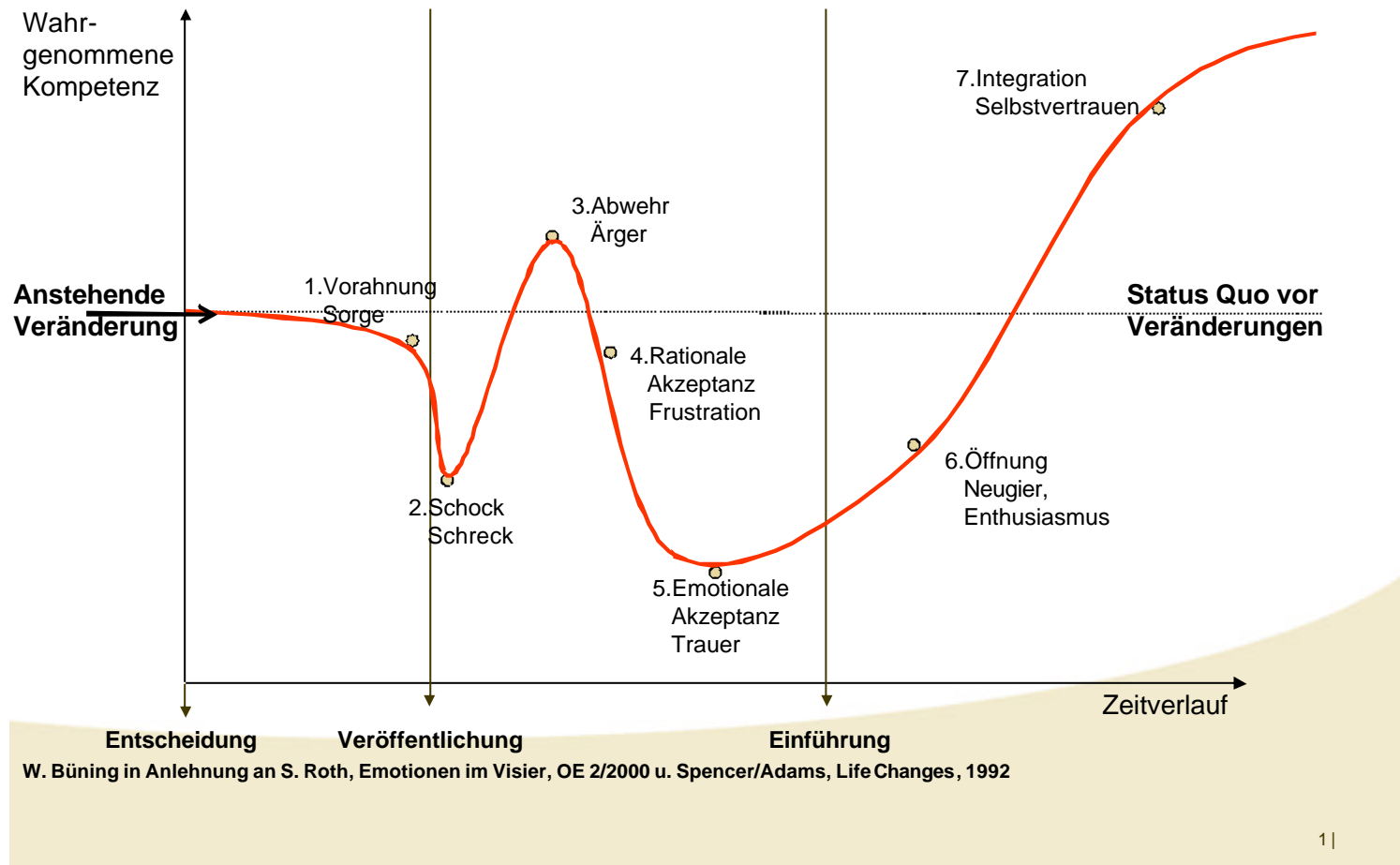
Dimension 4: **Ich mache!**

Werde ich in Zukunft meine Erfahrung und meine Kraft genauso in die Tat umsetzen, wie in der Vergangenheit?

Die wahrgenommene Kompetenz ist die y-Achse in der Schockkurve der Veränderung, die nachstehend dargestellt wird.

Die *Schockkurve* visualisiert die durch den Wandlungsdruck und den damit verbundenen emotionalen Stress verursachten Phänomene, die in jedem Veränderungsprozess stattfinden. Die Schockkurve beschreibt die Phasen in Veränderungsprozessen, die von jedem Menschen durchlaufen werden. Dieser Zyklus kann als allgemeingültig angesehen werden, basiert er doch auf menschlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern. Um die Aussagekraft der Schockkurve etwas besser zu beschreiben, wird sie nun auf Mitarbeiter bezogen, die mit einer Veränderung konfrontiert werden.

## Anstehende Veränderungen lösen bei Mitarbeitern eine „Schockkurve“ aus



Der Schock und die Ablehnungsphase als erste Reaktion auf Veränderungen beginnen gleich nach deren Ankündigung. Es verbreiten sich Unruhe und Sorge. Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt. Die Betroffenen fragen sich

*„Kann ich da mitgehen?“.*

Gerüchte kursieren und Hoffnungen, sowie Befürchtungen werden geäußert. Zumeist können sich die Mitarbeiter noch nicht auf die neue Situation einlassen, vermitteln vertraute Strukturen und Verfahrensweisen ihnen doch auch Sicherheit. Dementsprechend artikulieren sie häufig Verärgerung und Wut, weil sie diese Sicherheit nicht aufgeben möchten.

Es schließen sich Abwehrreaktionen an, die entweder zu einer niedrigen Arbeitsleistung aus Resignation, aber auch zu einer erhöhten Produktivität führen können. Letzteres aus dem Willen heraus, zeigen zu wollen, dass die Veränderung nicht nötig ist. Mit dieser Abwehrreaktion steigt die wahrgenommene eigene Kompetenz wieder. Typische Gedanken sind:

*„So nicht! 20 Jahre bin ich in dieser Firma. Ohne mich können die doch gar nicht!“.*

Schließlich erkennen die Mitarbeiter, dass es kein zurück mehr gibt, dass die Veränderung tatsächlich erfolgen wird. Sie setzen sich allmählich rational mit der Gegebenheit auseinander. Den alten Sinnzusammenhängen wird zwar noch nachgetrauert, aber sie stellen sich nun auch Fragen nach ihrer persönlichen Position in der neuen Struktur, z.B.

*Was bedeutet der Wandel für mich?*

*Welche Herausforderungen kommen auf mich zu?*

*Kann ich sie bewältigen und, wenn ja, wie?*

Erst nach einer gewissen „Trauerarbeit“ haben sich die Mitarbeiter auch emotional von den alten Strukturen getrennt, so dass sie nun fähig sind, ihre Energie auf die neue Situation zu richten.