

WIRTSCHAFTS- UND HR-FORUM BERN:
VERÄNDERUNGS-EXPERTIN SUSANNE NICKEL

So gelingt der Wandel

«Stell dir vor, es heisst Veränderung – und alle freuen sich!» Die Keynote von Susanne Nickel am diesjährigen Wirtschafts- und HR-Forum verspricht einiges.

Im Gespräch mit dem Bärnerbär legt die international erfolgreiche Expertin für Change Management und Innovative Leadership als Teaser schon mal den thematischen Teppich.

Susanne Nickel, Sie sind insbesondere in Deutschland und in Österreich erfolgreich tätig. Auch in der Schweiz betreuen Sie viele Firmen. Waren Sie beruflich schon in Bern?
Nein, aber ich freue mich sehr darauf.

Freuen Sie sich nicht zu früh, wir Berner:innen sind bekannt dafür, stur oder sogar störrisch zu sein. Change ist nicht unbedingt unser Steckenpferd ...

Oh, dann freue ich mich umso mehr auf meinen Auftritt am Berner Wirtschafts- und HR-Forum. Ich mag Herausforderungen!

BUCHTIPP

«Knack den Change-Code. Mit Leichtigkeit Zukunft gestalten. Vom Change-Geplogten zum kreativen Gestalter.» Das neue Buch von Susanne Nickel zeigt, wie aus Widerstand echte Begeisterung und Veränderung entstehen.

susannenickel.com/buecher

Wie gelingt es Ihnen, Menschen davon zu überzeugen, Veränderungen zu wagen?

Vielleicht liegt es daran, dass ich lebe, was ich lehre. Veränderung respektive Change gehört zu meinem Leben. Mein Lebenslauf ist kunterbunt und beinhaltet auch Einschnitte. Beispielsweise wurde ich als 19-jährige Teenagerin Mutter. Danach folgte das Jurastudium als Alleinerziehende. Das war nicht einfach, aber eben auch eine Chance. Ich mag Veränderungen. Das macht mich authentisch.

Wie erzählen Sie?

Verständlich und mit Emotionen. Echte Geschichten kommen immer gut an und sind glaubwürdig. Sei es an Anlässen, Beratungen oder in Büchern. Auch Metaphern setze ich gerne ein.

Wird der Schub für eine Veränderung einzig von der Ratio oder auch von Emotionen gesteuert?

Bei den meisten Menschen bilden Emotionen oft den sogenannten «Trigger» – den Auslöser – für Veränderungen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Abnehmen wollen die meisten nicht, weil es für sie gesünder ist. Ihnen ist beispielsweise wichtig, im Sommer im Badeoutfit wieder besser auszusehen. Sie arbeiten dann auf dieses Ziel und das damit verbundene Gefühl hin.

Übertragung aufs Business: Es braucht auch hier das Herz der Menschen, damit Veränderungen gelingen?

Genau. Es reicht nicht, wenn Führungskräfte die angestrebten oder bereits beschlossenen Änderungen



«Bei Veränderungen braucht es eben beides: Ratio und Emotio.» Susanne Nickel spricht aus eigener Erfahrung.

Fotos: zvg

nur mit Fakten belegen. Es braucht eben beides: Ratio und Emotio. Mitarbeitende wollen mit ihren Bedürfnissen und Emotionen abgeholt werden. Nur so machen sie motiviert mit. Begeisterung ist eine sehr starke Emotion, die uns antreibt. Diese Tatsache wird noch immer von vielen

«Der Wandel muss nachvollziehbar und sinnvoll sein.»

Susanne Nickel

Führungskräften unterschätzt. Erlauben Sie mir, hier ein schönes Zitat von Jorge Bucay zu erwähnen: «Kindern erzählt man Geschichten, damit sie einschlafen. Erwachsenen, damit sie aufwachen.» Bucay war ein argentinischer Autor und Psychiater.

Wie gelingt es, dass Emotionen glaubwürdig vermittelt werden?

Führungskräfte sollten ihrem persönlichen Stil treu bleiben. Ein sehr sachlicher CEO muss sich nicht plötzlich als Emotionsbombe inszenieren. Das wäre peinlich. Aber er kann Storytelling nutzen und mit treffenden Metaphern arbeiten. Nicht umsonst heisst es: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Aber es gilt natürlich auch der

Umkehrschluss: Eine schöne emotionale Inszenierung ohne Sinnhaftigkeit geht auch nicht. Die Menschen sind nicht dumm. Der Wandel muss nachvollziehbar und für die Betroffenen sinnvoll sein.

Weshalb haben viele Menschen Mühe mit Veränderungen? Ist dies eine Urangst?

Menschen sind sehr unterschiedlich, haben jedoch eines gemeinsam. Unser Gehirn reagiert auf Veränderungen stets mit der Botschaft: «Achtung, Aufwand!» Vielleicht bremst dies viele aus. Und dann gibt es all jene, die mit dem Status quo sehr happy sind oder es bei Veränderungen schlicht mit der Angst zu tun bekommen. Grundsätzlich gibt es drei Bewältigungsstrategien bei Herausforderungen und Stress: Ich kann kämpfen, erstarren, also mich unterordnen und es hinnehmen, oder die Flucht ergreifen. Der Fluchtmodus zeigt sich gerne auch in der Ablenkung, wie zum Beispiel bei zu viel Alkoholgenuss, Sport im Übermass oder stundenlangem TV-Konsum. Hier gilt es genau hinzusehen, ob unsere Bewältigungsstrategien uns an der Weiterentwicklung hindern. Und vergessen wir nicht: Die Neugier treibt uns immer und immer wieder an. Das ist das vielleicht grösste Erfolgsrezept des Menschen; unser Wille zur Innovation.

Die Gesellschaft wandelt sich immer schneller, ist das ein Problem?

Für viele schon, ja. Sie leiden an einem Change-Overkill. Dasselbe Phänomen tritt auf, wenn ein Unternehmen seine Strategie ständig ändert und die Belegschaft immer wieder neu strukturiert wird. Da lässt der Wille zum Wandel irgendwann nach.

Darf man bei Veränderungen auch mal Nein sagen?

Unbedingt. Ich empfehle aber, zuvor das Gespräch mit den Vorgesetzten zu suchen und entsprechende Fragen zu stellen. So entsteht ein Diskurs. Vielleicht werden die Veränderungen von der Führung angepasst oder gar verworfen. Von Anfang an abblocken hingegen wirkt stur und unkooperativ.

Integrieren clevere Führungskräfte ihre Teams bei Umstrukturierungen in die Pläne ein?

Das ist nicht immer möglich, aber sicher eine gute Idee. Wir nennen dies «Co-Creation». Dabei tragen die Mitarbeitenden die Neuausrichtung stärker mit.

Ohne Veränderung keine Innovation?

Klar. Haben Sie gewusst, dass die grössten Innovationen in der Not entstehen? Dann, wenn die Menschen gezwungen sind, Änderungen anzugehen und umzusetzen.

Nein, aber das passt gut zu unserem bisherigen Gespräch. Zum Schluss noch eine Frage zum Thema Rekrutierung: Sind auch hier Emotionen und Storys gefragt?

In Zeiten des Fachkräftemangels ist das eine gute Idee. Aber die Tonalität muss stimmen. Entscheidend ist, dass den Zielgruppen die Werte des Unternehmens gut vermittelt werden. Zum Beispiel Respekt, Offenheit und flache Hierarchien. Der Rest ist eine Frage der Kanäle und der Kreativität. Gut ist beispielsweise, bestehende zufriedene Mitarbeitende in die Rekrutierungskampagne zu integrieren. Sie sind die glaubwürdigsten Markenbotschafter des Unternehmens.

Dominik Rothenbühler

Dieser Beitrag wurde von der Abteilung Commercial Content erstellt.

LAST CALL



Die Zeit drängt

Melden Sie sich für das diesjährige Berner Wirtschafts- und HR-Forum an und erleben Sie Keynote-Speakerin Susanne Nickel live.

Datum: Montag, 30. Januar 2023, ab 17.00 Uhr

Ort: Kursaal Bern

Die Teilnahme ist kostenlos und mit dem Code F2023_BB23 möglich.

bernerforum.ch



Freut sich auf ihren Auftritt in Bern: Susanne Nickel, hier während eines Auftritts an einem grossen Kongress in Deutschland.