



## „Und plötzlich passte mein Schlüssel nicht mehr in die Haustür“

*Was Change-Prozesse mit Verlassenwerden zu tun haben, und was Führungskräfte daraus lernen können*

von Christian Rook

### Der Moment, der alles veränderte

Der Koffer stand draußen.  
Die Tür war verschlossen.  
Der Schlüssel – passte nicht mehr.

Keine Nachricht. Kein Gespräch. Kein Abschied. Nur die Erkenntnis: **Jemand hatte entschieden – und ich war nicht Teil davon.**

So fühlt sich **Veränderung** an, wenn sie nicht mitgenommen, sondern übergestülpt wird. Für viele Mitarbeitende ist ein Change-Prozess kein Perspektivwechsel, sondern ein **Verlust**. Nicht der Arbeitsplatz an sich steht im Vordergrund – sondern das, was er emotional bedeutet: **Sicherheit, Bedeutung, Zugehörigkeit.**



### 1. Zwei Rollen, zwei Realitäten

Führungskräfte, die Veränderungen einleiten, haben meist Monate oder gar Jahre der Vorbereitung hinter sich. Sie kennen die Gründe, sie haben Optionen durchdacht, Szenarien verglichen, Risiken abgewogen. Für sie ist Veränderung oft ein **strategischer Schritt** – durchdacht und begründet.

Für die Mitarbeitenden aber kommt dieser Schritt häufig wie ein **Tsunami**.

Der Schweizer Psychologe und Unternehmensberater **Hans-Peter Zürcher** bringt es auf den Punkt:

**„Für den Change Agent ist Veränderung ein Schritt. Für den Changee ist sie ein Absturz.“**

Diese emotionale Diskrepanz zwischen Sender (Change Agent) und Empfänger (Changee), zwischen Entscheider und Betroffenen, ist der Kern vieler scheiternder Transformationsprozesse.

### 2. Kommunikation, die ausschließt

Wenn der Wandel verkündet wird, ist für Führungskräfte vieles bereits klar – und abgeschlossen. Doch was für sie der Start in eine neue Strategie ist, ist für Mitarbeitende oft der Beginn einer **emotionalen Ausnahmesituation**.

Hier entsteht ein typisches Missverständnis:

Führung glaubt, sie **informiere** – aber sie **schließt eigentlich aus**.

Sie meint, sie **motiviere** – aber sie **erzeugt Distanz**.

Ein Satz wie „*Wir stehen am Abgrund – aber wenn wir diesen Plan umsetzen, werden wir Marktführer*“ mag rational für Führungskräfte sinnvoll erscheinen.

Doch für Mitarbeitende, die ihre Rolle verlieren oder ihren Platz nicht mehr erkennen, klingt das

wie: „Wir trennen uns – aber hey, wir können ja Freunde bleiben.“

Von Managern in Belegschaftsversammlungen gern benutzte **Durchhalteparolen** haben mit der Wirklichkeit des Shop-Floor Mitarbeiters oft herzlich wenig gemein.

Veränderung beginnt nicht mit **Strategiefolien** und **Manipulationsgeschwafel**, sondern mit **Zuhören**, authentischer **Situationsbeschreibung** und dem Verständnis für die **unterschiedlichen** Rollen. Er beginnt mit **Beziehung**.

### 3. Emotionen brauchen Führung – nicht nur Verständnis

Veränderung ist nicht nur eine kognitive Herausforderung, sondern vor allem eine **emotionale**. Neurowissenschaftlich betrachtet verarbeitet unser Gehirn Wandel ähnlich wie **Verlust** – mit Trauerreaktionen. Die Phasen nach **Elisabeth Kübler-Ross** sind inzwischen bekannt:

#### **Schock, Verleugnung, Wut, Verhandlung, Akzeptanz.**

Was weniger bekannt ist, ist, dass dieser Prozess sehr unterschiedlich und komplex und für jeden Mitarbeiter oder Menschen anders verläuft:

- **Nicht linear**
- **Nicht synchron im Team**
- **Nicht bei allen gleich tief oder lang**

Während einige schon akzeptieren, kämpfen andere noch mit Wut oder stehen unter Schock. Manche brauchen Wochen, andere Monate. Und einige verabschieden sich – **emotional oder tatsächlich**.

Hier entscheidet sich, ob Führung wirklich trägt: durch **Geduld**, durch **Zuhören**, durch **Begleitung statt Beschleunigen**.

Denn eines ist klar: **Solange sich die Belegschaft in Schockstarre befindet, den Wandel nicht annimmt oder ihn sogar aktiv ablehnt, sinken Motivation und Produktivität spürbar**. Für Unternehmen, die sich mitten in **überlebensrelevanten Transformationsprozessen** befinden, ist es deshalb keine Frage von Wohlwollen, auf die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen – **es ist betriebswirtschaftlich entscheidend**.

Am Ende hat auch der Kunde wenig Verständnis dafür, dass seine Ware verspätet, unvollständig oder fehlerhaft ankommt – selbst wenn intern „Change“ als Ursache genannt wird. **Wer Veränderung nicht nach innen begleitet, wird sie nach außen bezahlen**.

### 4. „Gesagt ist noch nicht gehört“ - Kommunikation ist vielschichtig

Eine der häufigsten Klagen in Change-Prozessen lautet: „*Ich hatte die Mitarbeiter doch informiert.*“ Doch, wie wir wissen, ist

- **gesagt noch nicht gehört**
- **gehört noch nicht zugehört**
- **zugehört noch nicht verstanden**
- **verstanden noch nicht einverstanden**
- **einverstanden noch nicht umgesetzt und**
- **umgesetzt noch nicht beibehalten.**

Echte Kommunikation durchläuft mehrere Stufen. Jede Stufe kann scheitern.

Deshalb gilt: Wer führt, **sendet nicht nur**, sondern **prüft nach, sucht Resonanz, bleibt im Dialog**. Kommunikation ist dann gelungen, wenn das Gemeinte tatsächlich angekommen ist – emotional wie inhaltlich. Es geht noch einen Schritt weiter: für erfolgreiche Kommunikation braucht es eine Vereinbarung. Beide Seiten müssen das gleiche meinen. Sich darauf einigen, was als nächstes geschieht.

## 5. Verantwortung statt Vision

Veränderung gelingt nicht durch PowerPoint-Folien, sondern durch **Verantwortungsübernahme**. Wer Wandel gestaltet, muss sich bewusst sein, was er emotional auslöst.

Führung bedeutet:

- zu wissen, **dass man der Auslöser ist**
- **Relevanz** in der Botschaft herzustellen
- **Vertrauen** aufzubauen statt zu beschleunigen
- **Beziehung zu ermöglichen** statt sich auf Inhalte zu verlassen

Es reicht nicht, neue Strukturen zu entwerfen. Man muss auch die Menschen darin halten – emotional und menschlich.

## 6. Der Koffer vor der Tür

Der Koffer vor der Tür ist kein Symbol für Entschlossenheit.

Er steht für **eine gebrochene Beziehung und für die Unfähigkeit, Menschen durch Veränderungsprozesse zu begleiten**.

Wenn Veränderung gelingen soll, dürfen wir den Koffer nicht einfach hinstellen und zur Tagesordnung übergehen. Wir müssen in einen Dialog eintreten, der die Situation, die Befindlichkeiten, die Sichtweisen und Ängste von allen Beteiligten, besonders im Hinblick auf Change Agent und Changee, mit einbezieht.

**Change beginnt nicht mit Vision. Er beginnt mit Verantwortung – für die Emotionen, die man auslöst. Empathie ist nicht das Problem dieser Welt (Elon Musk), sondern eine Chance für ein erfolgreiches Danach.**



**Christian Rook**

[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)

[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)