



## Aus der Bahn ins «Neue Normal» geworfen

Stellen Sie sich vor, Sie kommen am Dienstag ins Büro und jemand anders sitzt an Ihrem Tisch. Noch vor wenigen Monaten wäre dies ein Grund gewesen, mit dem Belagerer in eine Diskussion zu gehen. Heute schauen Sie auf Ihren Kalender und fragen sich: Ist heute mein Bürotag? – Was geschieht mit uns Menschen, wenn wir aus unseren Gewohnheiten «geworfen» werden?

■ Von Angela Taverna



Mit dem «Neuen Normal» stehen viele Unternehmen vor vielfältigen organisatorischen und sozialpsychologischen Fragen. Mitarbeitende müssen im Neuen Normal ihren gewohnten Arbeitsplatz entweder ganz aufgeben oder tageweise mit jemandem teilen. Das heisst mitunter, dass die persönlichen Dinge reduziert oder gar verschwinden müssen, die einem einerseits den Büroalltag erleichtern, andererseits dem Arbeitsplatz ein persönliches Flair verleihen. Unter Umständen müssen sogar Sitzordnungen ganz überdacht werden. Jahrelang war der eigene Bürotisch eine Oase, ein Rückzugsort nach einer anstrengenden Sitzung oder nach einem schwierigen Gespräch. Es war ein ungeschriebenes Recht, und man nahm einen Arbeitsplatz für sich persönlich in Anspruch. Man fühlte sich da wohl, weil persönliche Dinge einem im hektischen Alltag Halt gaben. In vielen Unternehmen gehört dies nun endgültig der Vergangenheit

an. Der mobile Arbeitsplatz ist Teil des Neuen Normals. Arbeitsplätze werden im «Sharing» abwechslungsweise genutzt.

### Des einen Freud, des anderen Leid

Doch warum gehen die einen mit dieser einschneidenden Veränderung gelassener um als andere? Wie können Führungspersonen mit Mitarbeitenden umgehen, die Mühe haben, einschneidende Veränderungen zu verarbeiten?

Carole Dweck gibt uns in ihrem Buch «Selbstbild» einige Denkanstösse. Sie geht von einem **dynamischen** und einem **statischen** Selbstbild aus. Unter dem Begriff Selbstbild versteht Dweck die eigene Sicht auf sich selbst. Die Sicht auf sich selbst bestimmt jeder für sich bewusst oder unbewusst. Daraus entwickelt der Mensch **Glaubenssätze**, die ermöglichend oder beschränkend auf das

Handeln wirken. Das Selbstbild ist also veränderbar, wenn man sich selbst für eine Veränderung entschliesst.

Menschen mit einem **statischen Selbstbild** gehen davon aus, dass Eigenschaften angeboren und kaum veränderbar sind. Kritik deuten Menschen mit einem statischen Selbstbild als **Abwertung** und gehen in eine Angriffshaltung. Fehler lähmen, und sie brauchen länger, um sich bei Misserfolgen wieder aufzuraffen.

Menschen mit einem **dynamischen Selbstbild** sind der Meinung, dass sie ihre Eigenschaften verändern können, und sehen daher Kritik als **Chance zur Entwicklung**. Üben und Dranbleiben gehören zu ihrem Repertoire, und Misserfolge sind Teil des lebenslangen Lernens.

### Dwecks Selbstbild in der Führung

Das Modell des statischen und dynamischen Selbstbilds legt nahe, warum einige Mitarbeitende Mühe mit der oben genannten Veränderung haben und andere sich wiederum mühelos darauf einlassen. Führungspersonen können auf der Grundlage dieses Modells Mitarbeitende einschätzen und im Dialog Ansätze für eine sanftere Entwicklung oder angemessene Herausforderungen finden.

Dweck geht in ihrem Modell des dynamischen und statischen Selbstbilds davon aus, dass Menschen sich mit entsprechender **Begleitung** und im **angemessenen Tempo** immer verändern können.

Und wie gehen Sie nun mit dem Umstand des mobilen Arbeitsplatzes um? – *Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden mit einem statischen Selbstbild, was sie an ihrem mobilen Arbeitsplatz brauchen, damit sie mehr Stabilität erfahren.*

### BUCHEMPFEHLUNG

**Dweck, Carole «Selbstbild»**

[www.orellfuessli.ch/shop/home/artikeldetails/A1042414460](http://www.orellfuessli.ch/shop/home/artikeldetails/A1042414460)



### AUTORIN

**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH.

Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.