

Was mich bewegt verändert mich.

"Leben Sie jetzt die Fragen. Vielleicht leben Sie dann allmählich, ohne es zu merken, eines Tages, in die Antwort hinein" (Rainer Maria Rilke)

Geht es Ihnen manchmal auch so....keine Idee, worüber Sie mit jemandem reden, anderen schreiben sollen? Und dann – plötzlich – ist alles ganz klar: Thema ist, was uns – Sie, mich und andere – zur Zeit bewegt.

Ist das Frühjahr dran? Weit gefehlt: Vielmehr geht es um Erschöpfung (vielleicht weil der Winter wieder zurückgekehrt ist) und um die Unfähigkeit, sich in aller Klarheit und Entschiedenheit abzugrenzen von „Energiesaugern“, von alten Gewohnheiten, von überlebten Glaubenssätzen, von überholten Zielen, vielleicht sogar von Menschen, die uns trotz vieler Worte nichts mehr zu sagen haben.

Und dann - doch auch - geht es um die Sehnsucht nach dem Neuen, Frischen, Dynamischen.....

Führungsarbeit: Der Abschied geht der Befreiung voran

Altes auszumisten, bevor wir unter dem seinem Schutt lebend begraben werden und die „Trauerfeier“ des sich Trennens wie unsere Ahnen als ein frohes Befreiungsfest zu gestalten: das ist das Thema.

Was das mit Führungsqualität zu tun haben soll, werden Sie vielleicht fragen? Mehr als Sie fürs Erste denken: denn Klärungsarbeit setzt bewusste Arbeit an Entscheidungen voraus.

Setzt voraus, zu unterscheiden, was vom „Alten, Bewährten“ noch immer passt und was – trotz aller Bedeutung, das es in der Vergangenheit für Manager und Mitarbeiter haben konnte - im aktuellen Kontext wirtschaftlichen Tuns nicht mehr passt.

Und setzt etwas in Gang, was bewusst gesteuerte Veränderung – also Bewegung hin in eine wünschenswerte Richtung - bedeutet.

Veränderung braucht Führungskräfte, die Orientierung geben

Als Führungskraft im besten Sinn stehen Sie Modell für Verhalten in Veränderungsprozessen – und davon gibt es im Augenblick genug! Sie geben Orientierung jenen, die Veränderung ahnen, ohne sie bewusst

anzunehmen, die Unsicherheit und Widerstand mit „Bewahren müssen“ verwechseln.

Sie geben jenen Richtung, die um die Notwendigkeit von Veränderung wissen, aber den Sinn dahinter nur über die klare Ausrichtung der Führungskraft emotional akzeptieren können.

Ich rede keiner willkürlichen Veränderung um jeden Preis das Wort, jedoch jener Veränderung, die sich in angemessener, bewusster Form den Entwicklungen des persönlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes annimmt. Die sich zu Nutze macht, dass Abschied auch immer gleich Willkommen bedeutet, ein sich Ausprobieren neu geschaffener „Räume“. Veränderung, die weiß, dass das die Qualität des Nichtgewählten in das Gewählte einfließen darf. Dass Wissen, das Menschen persönlich, das ein Unternehmen mittels seiner Mitarbeiter verfügbar hat, erhalten bleibt in vielfältiger, auch neuer Form – wenn sie sich dafür entschließen. Nichts geht verloren.

Eine mögliche Orientierung durch die Phasen der Veränderung

Nicht die Menschen bilden lebende Systeme, sondern das, was sie tun. Ihre Kommunikation ist das, was das System erhält." (Fritz B. Simon)
Vielleicht mag ein Modell der möglichen Veränderung (nach Robert Dilts und Schmidt-Tanger) Ihnen Orientierung in sich ändernden Umwelten geben?

Veränderungen, sei es innerhalb einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation folgen mehr oder weniger einer Kurve. Wesentlicher Faktor aller dieser Veränderungskurve ist die sich stark verändernde Einschätzung der Kompetenz, das Gefühl, aktiv etwas zu seinen Gunsten bewirken zu können.

Die Phasen der Kurve gelten für jede Veränderung:

1. Schock/Überraschung
2. Verneinung
3. rationale Einsicht
4. emotionale Akzeptanz
5. Ausprobieren
6. Erkenntnis/Integration

Schock/Überraschung: Die Notwendigkeit der Veränderung, die Anpassungsleistung, beginnt mit der Konfrontation mit Bedingungen, die gar nicht, nicht in der Form oder nicht zu diesem Zeitpunkt erwartet oder gewünscht werden.

Diese Nichtübereinstimmung der eigenen Erwartungen/Wünsche mit der Wirklichkeit führt zu einer kürzeren oder längeren Verwirrung und Starre. Es kommt zu einem Absinken der wahrgenommenen eigenen Kompetenz.

Die

Vorstellung des Einzelnen/der Gruppe und ihre daraus abgeleiteten Handlungsentwürfe oder Gewohnheiten passen nicht zur gefundenen Situation:

die Strategie versagt.

Eine mögliche Reaktion des „jetzt erst recht!“ führt zur Erstarrung (stuck-stake) – alles Wahrgenommene wird zum Problem!

Nach dem Schock kommt die **Verneinung** („das kann nicht wahr sein!“). Die wahrgenommene Kompetenz steigt wieder, vor allem, weil sich die Betroffenen einreden, dass die Situation sich nicht von vertrauten unterscheidet und bald der alte Zustand eingenommen werden kann.

Werte, Glaubenssätze und Einstellungen werden aktiv, die sagen, „wie die Welt

zu sein hat und was gut und richtig ist“ (Prinzip des phänomenologischen Absolutismus: „Meine Wahrnehmung ist richtig. Ich habe alles unter Kontrolle“)

Die Entwicklung wird blockiert, wenn die Notwendigkeit der eigenen Veränderung

nicht akzeptiert wird oder anstehende Veränderungen langwierige Einstellungsänderungen bzw. neue Selbstdefinitionen zur Konsequenz haben.

Rationale Klarheit bedeutet nicht gleichzeitig Klarheit über den Veränderungs-inhalt und dessen Akzeptanz. Im Vordergrund steht die Frage „was soll man jetzt tun?“, der persönliche Anteil wird ausgespart.

Die Wahrnehmung ist nicht problemorientiert, vergangenheitsbezogen und auf

schnelle Lösungen fixiert und ohne emotionale Auseinandersetzung.

„Scheinlösungen“ stehen im Vordergrund – es wird an unbedeutenden Ecken verändert, was rasch zur Frustration führt.

Emotionale Akzeptanz wird manchmal erst durch personelle Veränderungen erreicht. Ist die emotionale Akzeptanz der neuen Realität schließlich erreicht, sinkt die Einschätzung der eigenen Kompetenz auf den Tiefpunkt („Tal der Tränen“): **D**as gesamte Handlungsrepertoire im

Rahmen der Selbstdefinition, eigenen Einstellungen, Werte und Glaubenssätze ist ausgeschöpft.

Achtung vor Verneinungsschleifen

Die eigene Neudefinition der Inhalte der psycho-logischen Ebenen kann dabei ein wichtiger Schritt sein. Gelingt die für die Makroveränderung notwendige Öffnung nicht, kommt es zu einem Hin- und Herpendeln zwischen den Phasen 2,3, und 4. In den Verneinungskreislauf kann auch geraten, wenn Abkürzungen durch die Phasen gewählt werden – also hektischen Aktionismus.

Ist die Veränderung der Einstellung gelungen, ein neues Selbstbild/Firmenbild vorhanden, ist der Zugriff zu den eigenen Ressourcen wesentlich besser. Nun beginnt die Phasen des Auszuprobieren neuer Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Ein wesentliche Element dafür ist das Prinzip der Fehlererlaubnis, des Ausprobieren, Experimentierens.

Erkenntnis und Integration geschieht durch Feedback auf neue Handlungen und Informationen, das Wissen über den Unterschied und die Kostbarkeit des Unterschiedes alter und neuer Verhalten führt zu einer Erweiterung des gesamten Wahrnehmungs- Denk- und Handlungsspektrums.

Führen heißt Verantwortung zu übernehmen

Sicher haben Sie sich und Prozesse im Unternehmen in den Phasen der Veränderung zuordnen können und vielleicht auch die eine oder andere Idee generiert, sich innerhalb dieser Veränderungen und in Bezug auf außer Ihnen betroffenen Menschen anders zu verhalten, sich vielleicht neu zu positionieren.

Und vielleicht haben Sie erkannt, dass nicht die hierarchische Position, sondern vielmehr das Bewusstsein und die Klarheit über Entwicklungen Sie dazu befähigt, Veränderungen einzuleiten oder zu steuern. So schafft Bewusstsein Verantwortung und Verantwortung Bewusstsein: Denn ..."Jedes Tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun." (Humberto Maturana)

Vielleicht sind Sie auch neugierig geworden, welche Kraft uns treibt? Dann freue ich mich über Ihre Meinung und einen Gedankenaustausch.

Schreiben Sie mir office@barbara-schuetze.at oder rufen Sie mich an +43 664 3010134. Ich freue mich darauf!

Herzlich, Ihre Barbara Schütze