



Change Management

BZ Serie „Fit für den Wandel“

Veröffentlichungen in der gedruckten Ausgabe
der Badischen Zeitung 2014

Veränderung gestalten

Die Kunst, sich selbst zu führen

Offene Strukturen

Mut zum Dialog

Emotionen steuern

Die Grundlage tragfähiger Beziehungen

Der gemeinsame Weg

Vom Umgang mit Andersartigkeit

Krise als Chance

Engagement in schwierigen Zeiten

Faktoren des Gelingens

Mit Herz und Verstand zum Erfolg

Veränderung gestalten

Die Kunst, sich selbst zu führen

In der Herausforderung, zunehmende Dynamik und Komplexität zu bewältigen, ist es unbestritten eine Kernanforderung von Organisationen, mit Veränderungen kompetent umzugehen. Weniger akzeptiert ist es noch, dass die Kunst der Selbstführung dabei eine wesentliche Rolle spielt, und zwar auf allen Ebenen der Organisation. Doch nur wenn ich meine innere Landkarte kenne und diese für mein Denken und Handeln in Veränderungsprozessen nutzen kann, werde ich einen konstruktiven Beitrag für das Gesamte leisten und selbst dabei mit mir im Reinen sein können.

Was heißt nun aber Selbstführung in Veränderungsprozessen? So komplex und einzigartig wie der Mensch in seiner Innenwelt ist, so vielfältig und individuell werden auch die Antworten auf diese Frage bei jedem ausfallen. Deshalb braucht es den inneren Kompass, der ei-

nem hilft, sich immer wieder neu auszurichten. Folgende Fragen können eine Orientierung sein und dazu einladen, den Veränderungsprozess für die Auseinandersetzung mit sich selbst zu nutzen:

1. Welche Werte leiten mich?
Was ist mir wichtig? Was brauche ich, um mich einbringen zu können? Was ist mein eigener Beitrag, mir dies zu gestalten oder erwarte ich von Anderen, die Voraussetzungen dafür für mich zu schaffen?
2. Was gibt mir Antrieb? Was bremst mich aus? Was sind meine persönlichen Ziele, die ich in diesem Prozess realisieren kann? Welche Ziele muss ich vielleicht aber auch dem großen Ganzen unterordnen?
3. Welche Vorannahmen und Vorurteile habe ich? Wie beeinflussen mich diese in meinem Denken und Handeln?

4. Was strahle ich aus als Person (z.B. Vertrauen/Misstrauen, Neugierde/Bewahren wollen, Mut/Vorsicht)? Wie wirkt sich dies auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen in meinem Umfeld aus?

5. Wie gehe ich mit eigenen und fremden Widerständen und Konflikten um?

6. Wie reagiere ich auf Unsicherheit, auf fehlende Informationen, wenn ich das Gefühl habe, nicht zu verstehen, worum es geht?

7. Wie gehe ich mit meinen eigenen Ressourcen um? Habe ich neben allen Anforderungen ausreichend Möglichkeiten geschaffen, um Kraft aufzutanken und in Balance zu bleiben?

Dr. Regina Hauser ist Veränderungsexpertin und selbstständige Organisationsberaterin in Freiburg.

Offene Strukturen

Mut zum Dialog

Eine persönliche Geschichte zu Beginn: Masaaki Imai, einer der Begründer der Philosophie zur kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen), war zu Besuch in einem Freiburger Unternehmen. Der 80-Jährige wurde gefragt, was ihn so jung hält. „Jeden Tag mit den Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz persönlich ins Gespräch zu gehen, um ihre Belange zu kennen“, war seine Antwort. Was für den Japaner der Lebensnerv ist, hält auch Veränderungsprozesse in Bewegung. Eine Gesprächshaltung jedoch, die in vielen Organisationen noch unbekanntes Gelände ist.

Manchmal glauben wir im Dialog zu sein, doch geht es bei genauerem Hinhören oft nur darum, die eigene Sicht der Dinge zu vertreten, anderen zu beweisen, dass sie Unrecht haben oder sie für die eigenen Ziele und Vorhaben zu gewinnen. Im Dialog hingegen tauschen wir

uns aus, um gemeinsam zu neuen Einsichten zu gelangen. Damit dies gelingen kann, braucht es echte Neugierde, ähnlich Kindern, die ohne zu ermüden nach dem Warum fragen. Freies und kreatives Erkunden schwieriger Fragen, intensiv zuhören und offen bleiben für andere Ansichten. Dies erfordert den Mut und die Bereitschaft aller Beteiligten, um eine Begegnung auf Augenhöhe unabhängig von Hierarchie und Status zu ermöglichen.

Ein Anspruch, der das bisherige Verständnis von Kommunikation in manchen Organisationen auf den Kopf stellen könnte. Denn um lebendige Kommunikation zu erhalten, darf nicht Alles durchstrukturiert und bis ins letzte Detail vorbereitet sein. Zuviel Struktur verhindert, dass Themen, die im Vorfeld nicht auf der Agenda standen, zur Sprache kommen können. Man kann den Dialog aber auch nicht ganz dem Zufall überlassen. Sonst läuft man Gefahr, dass er

erst gar nicht zustande kommt, weil die Barrieren in einen echten Austausch miteinander zu gehen, noch zu groß sind. Die Kunst besteht darin, eine gesunde Balance zwischen strukturierter Kommunikation und offenem Dialog zu schaffen.

Nur im Miteinander kann man den Dialog lernen und dafür braucht es Übungsfelder. Diese zu gestalten und in die Routinen der Organisation zu integrieren, ist eine Kernaufgabe von Führung.

Dr. Regina Hauser ist Veränderungsexpertin und selbstständige Organisationsberaterin in Freiburg.

Emotionen steuern

Die Grundlage tragfähiger Beziehungen

In einem Vortrag fragte neulich ein Teilnehmer: Welche Rolle spielen Emotionen im Veränderungsprozess? Sollte man diesen überhaupt allzu große Bedeutung geben? Dabei entwickelte sich ein spannender Austausch verschiedener Sichtweisen. Kurzum: Es gibt wohl kaum eine Veränderung ohne Emotion. Das Entscheidende ist nicht so sehr die Frage ob, sondern vielmehr wie bewusst man sich der Emotionen ist, und inwieweit es gelingt, diese zu steuern und für den Veränderungsprozess zu nutzen.

Die erste Stolperstelle besteht oft schon darin, dass man gerne auf die Emotionen der anderen schaut und das Gegenüber als willkommene Projektionsfläche nutzt, weil es unbequemer ist, sich mit der eigenen Gefühlswelt auseinander zu setzen. Doch eine altbekannte Weisheit gilt auch hier: wenn Dich etwas am Anderen stört, dann schaue

nach Innen. Denn dies hat zunächst mit Dir selbst zu tun! Wie wahr diese Erkenntnis ist, werden Viele mit Beispielen aus ihrem privaten und beruflichen Umfeld belegen können. Wie schwer es aber einem fällt, sich dieser Erkenntnis zu stellen und in das eigene Denken und Handeln zu integrieren, haben wir alle bereits selbst erfahren. Die Umsetzung schon im Kleinen kann jedoch helfen, den Grundstein für gelingende und tragfähige Beziehungen zu legen.

Die verschiedenen Phasen im Veränderungsprozess sind von Emotionen unterschiedlicher Intensität und Form begleitet. Die Anfangsphase kann Wut auslösen oder Angst, das Alte loszulassen. Aber auch Freude und Stolz gehören dazu, wenn im späteren Verlauf Anpassungen erfolgreich bewältigt werden und sich erste Erfolge einstellen. Gibt man diesen Gefühlen keinen Raum oder versucht sie zu ignorieren, geht nicht nur

unnötig Energie aller Beteiligten verloren, sondern dies kann sich sogar für den gesamten Prozess destruktiv auswirken.

Neben einem effektiven und flexiblen Controlling der wirtschaftlichen Prozesse, braucht es auch eingeübte Routinen und Fertigkeiten in jeder Organisation, um die Emotionen an die Oberfläche zu bringen und wirkungsvoll zu lenken. Werkzeuge, die unerlässlich sind für den Erfolg von Veränderungen.

Dr. Regina Hauser ist Veränderungsexpertin und selbstständige Organisationsberaterin in Freiburg

Der gemeinsame Weg

Vom Umgang mit Andersartigkeit

Andersartigkeit? Wäre Vielfalt nicht ein besserer Begriff? Nein, weil die Herausforderung genau da beginnt, wo Vielfalt nichtmehr als bereichernd erlebt wird, sondern die Andersartigkeit so groß ist, dass sie bedrohlich wirkt.

Szenenwechsel: San Francisco, Delancey Street, eine der erfolgreichsten Institutionen zur Rehabilitation von ehemals Kriminellen. Zwei Bewohner, die sich bis vor kurzem auf der Straße bekämpft haben, leiten heute einen Teil der Einrichtung gemeinsam.

„Outside In“ heißt das Prinzip, also den äußeren Rahmen durch klare Regeln und Routinen so gestalten, dass die Bewohner lernen, sich in ihrer Andersartigkeit anzuerkennen und zu respektieren – durch gemeinsame Erfahrungen, das gegenseitige Feiern von kulturellen Ereignissen und der Verpflichtung, sich in der Gruppe

über das Erlebte auszutauschen. Wenn Andersartigkeit bedrohlich wird, braucht es besondere Zugänge, damit das Andere überhaupt gesehen wird. Dazu gehört zu akzeptieren, dass es angstbesetzte Erfahrungswerte gibt und jeder seinen Schutzraum in der Begegnung benötigt. Diese Schutzräume einzurichten ist ein Teil des Prozesses, um im Anderen einen ebenbürtigen Partner sehen zu können und sich in einer Begegnung auf Augenhöhe auszutauschen.

Einen gemeinsamen Ausgangspunkt finden, von dem aus Einblicke gegeben werden, wie jeder Einzelne die Welt sieht, kann ein Öffner für die Begegnung sein. Doch wer vorschnell meint, den Anderen verstehen zu können oder auf seiner Sicht der Dinge beharrt, der verhindert eine echte Begegnung. Es braucht den Perspektivwechsel, damit der Blick frei werden kann für ein neues Modell der Integration. Nicht in

der oft praktizierten Form „Einer passt sich dem Anderen an“, sondern im gemeinsamen Gestalten entsteht ein neuer Weg. Nur so werden die zunehmenden Herausforderungen im Umgang mit Andersartigkeit auf allen Ebenen des privaten und öffentlichen Lebens zumeistern sein.

Regina Hauser

Die Gastautorin ist Veränderungsexpertin und selbstständige Organisationsberaterin in Freiburg.

Krise als Chance

Engagement in schwierigen Zeiten

Krisenzeiten stellen Führungskräfte und Mitarbeiter vor besondere Herausforderungen. Oft sind damit Grenzerfahrungen verbunden. Ist eine Organisation sogar in ihrer Existenz gefährdet, wirft dies grundlegende Fragen auf:

Was bedeutet dies für mich persönlich? Werde ich in Zukunft noch einen Arbeitsplatz hier haben? Wenn ja, werde ich den neuen Anforderungen gewachsen sein? Wenn nein, was bedeutet dies für mich, meine Familie, meine berufliche Entwicklung?

Wie gelingt es, das Engagement der Mitarbeiter in solchen Zeiten zu gewährleisten? Der Erfolgsfaktor dafür heißt lebendige Kommunikation. Die Mitarbeiter regelmäßig über die Unternehmenssituation, die Strategie und die weitere Vorgehensweise zu informieren, ist hierfür zwar die Basis, reicht aber bei Weitem nicht aus. Wesentlich für einen effektiven Dialog in Krisenzeiten ist sicherzustellen,

dass die Informationen auch im Sinn der eigentlichen Botschaft verstanden wurden. Ein weiterer Schritt ist das interaktive Einbinden der Mitarbeiter, damit sie die Auswirkungen und Notwendigkeiten des Handelns auch akzeptieren und mittragen können.

Krisenzeiten verlangen von allen Beteiligten ein überdurchschnittliches Engagement und die Bereitschaft, die persönlichen Belange zurückzustellen und die gesamten Energien auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten. In herausfordernden Zeiten gelten in besonderem Maße Winston Churchills Worte: „Um die Welt zu ruinieren, genügt es, wenn jeder seine Pflicht tut.“ Die Bereitschaft, mehr als die Pflicht zu tun, kann jedoch nicht erst trainiert werden, wenn die Krise akut ist. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich die dafür notwendigen Kompetenzen und Handlungsweisen bereits in ruhigen Zeiten aneignen und in ihrer

Organisation verankern. Denn nur Organisationen, die vorausschauend die eigene Zukunftsfähigkeit im Auge behalten, haben die Voraussetzungen geschaffen, aus Krisen nachhaltig gestärkt hervor zu gehen.

Dr. Regina Hauser

Faktoren des Gelingens

Mit Herz und Verstand zum Erfolg

Die Faktoren, die das Gelingen in Veränderungsprozessen beeinflussen, sind vielfältig:

1. Situationen sind keine Ausnahme, in denen Veränderungsprojekte bereits Monate lang laufen und die Mitarbeiter immer noch im Unklaren über Sinn und Zweck der Veränderung sind. Ohne sicherzustellen, dass die Strategie für alle klar und transparent ist, wird der Rest nur Stückwerk.
- 2.) Wer Menschen auf eine Veränderungsreise mitnehmen will, muss sie auch emotional dafür gewinnen.
Denn: „Was dem Herzen widerstrebt, lässt der Kopf nicht ein.“ (A. Schopenhauer)
- 3.) Führungskräfte vergessen manchmal, dass sie permanent auf der Bühne sind. In Veränderungsprozessen gilt es besonders, die Vorbildfunktion wahrzunehmen

und sich als Rollenmodell zur Verfügung zu stellen. Ohne die Bereitschaft, die Veränderung im ersten Schritt bei sich selbst zu beginnen, ist es sinnlos, das Team an den Start zu schicken.

- 4.) Selbstverantwortung auf allen Ebenen der Organisation zu entwickeln, ist eine notwendige Bedingung.
Allzu oft erklären Mitarbeiter ihr eigenes Nichthandeln mit der Aussage: „Solange, die da oben sich nicht bewegen.“ Führungskräfte können Veränderungsprojekte im Alleingang nicht zum Erfolg führen. Denn sie leben von den Ideen und dem Einsatz der Mitarbeiter, die auf der Selbstverantwortung jedes Einzelnen gründen.
- 5.) Im Dialog bleiben. Es genügt, sich die Bilder unseres WM-Teams vorzustellen, um zu verstehen, was gemeint ist: ein Trainer, der immer ansprechbar ist, in engem

Kontakt mit seinen Spielern bleibt und auf kluge Weise Netzwerke bildet, die das Team miteinander verbindet. Ein Meisterstück lebendiger Kommunikation.

- 6.) Veränderungsprozesse werden nie zum Selbstläufer. Ein abgestimmtes Konzept, Konsequenz und Durchhaltevermögen in der Umsetzung sind wesentlich für den nachhaltigen Erfolg.

Es braucht die Ausgewogenheit dieser Faktoren, um mit Herz und Verstand im Spiel zu bleiben und die Organisation zum Ziel zu führen.

Dr. Regina Hauser

Dr. Regina Hauser

Hauser ONE Organisationsberatung
Langgasse 22
79111 Freiburg

Mobil: +49 (0) 1 60 / 6 36 96 73
Tel. +49 (0) 7 61 / 2 90 86 96
Fax: +49 (0) 7 61 / 42 99 30 43

E-mail: regina.hauser@hauser-one.com

Internet: <http://www.hauser-one.com>