

Harriet Kretschmar

Führen in Veränderungsprozessen und Reflexion

Bewusst oder unbewusst ist für uns spürbar, dass die Veränderungsgeschwindigkeit um uns herum immer weiter zunimmt. Um marktfähig zu bleiben, werden Entwicklungsprozesse verkürzt, Investitionen müssen sich schneller amortisieren, Organisationsveränderungen, Fusionen, Verlagerungen finden häufig statt oder schweben als ständiges Damoklesschwert über den Beschäftigten. Auch wenn dann gerne das Zitat von Darwin „*Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.*“ bemüht wird, tun sich doch die Allermeisten schwer damit, fühlen sich eher als Getriebene, denn als Gestaltende. Greifen lieber zum „Spatz in der Hand“, also zum Sicherem, Vertrauten, der bekannten Routine, als nach der „Taube auf dem Dach“, den Vorteilen, die die Veränderungen bringen sollen.

Wie aber nun mit dieser Situation umgehen, wenn ich als einzelne Führungskraft oder wir als Führungsteam für das Voranschreiten eines Veränderungsprozesses verantwortlich sind? Empfinden wir uns nicht auch mehr oder weniger häufig als Opfer der herrschenden Umstände, auf uns einprasselnde Anforderungen erfüllend und durch vielfältige Aktionen unsere Kompetenz als Change-Manager untermauern müssend?

„Zeit für Reflexion? Diesen Luxus können wir uns nicht leisten, Meilensteine und deadlines müssen eingehalten, Mitarbeiter zum Mitziehen motiviert werden. Ein paar Tipps wie wir andere verändern können, damit sie tun, was wir wollen bzw. was das Veränderungsprojekt erfordert, für mehr reicht die kostbare Zeit nicht. Wir ziehen das jetzt durch.“ Eine Vorgehensweise, die im Umgang mit Gegenständen durchaus ihre Berechtigung hat¹. Mit eigenständigen Lebewesen, wie es MitarbeiterInnen, auch wenn wir sie für noch so unselbstständig halten, nun mal sind, klappt das nur bedingt. Was hilft es, wenn die Veränderungsgeschwindigkeit auf der Beschlussebene hoch ist, die Umsetzung aber nicht mitkommt? Wenn nicht nur die Willenskraft des/der Veränderungsmanager, sondern auch die Widerstandskraft Betroffener mit im Spiel ist? Wenn operative Hektik für Überforderung sorgt, irgendwann sogar bei denen, die sie bewusst eingesetzt haben?

Wenn sich der Leidensdruck nicht mehr wegstecken lässt, dann wird oft die Hoffnung auf BeraterInnen und Coaches gesetzt, dann werden Freiräume für Standortbestimmung geschaffen. Selbstverständlich ist Reflexion auch ohne externe Begleitung möglich. Sie setzt voraus sich für begrenzte Zeit aus dem Alltag herauszunehmen, nicht erreichbar zu sein, inne zu halten und sich mit ganzer Präsenz auf die zu betrachtende Situation einzulassen. Das heißt auch im ersten Schritt nicht sofort Entscheidungen, Aktionen, Lösungen anzustreben, sondern erst den Boden hierfür zu bereiten, in dem ich oder wir...

... uns mit der eigenen Haltung zur laufenden Veränderung auseinandersetzen. Auch wenn es vielleicht altmodisch klingt, je unsicherer die Situation um so eher orientieren sich die Menschen an Vorbildern. Bin ich bzw. sind wir bereit und in der Lage als glaub- und vertrauenswürdige Vorbilder zu agieren?

¹ Siehe Metzger, W. Schöpferische Freiheit, Frankfurt/Main 1962 zur Arbeit am unbelebten Stoff und zur Arbeit am Lebendigen bzw. Glasl, F./Lievegoed, B, Dynamische Unternehmensentwicklung, Stuttgart 1996, S.24.

- ... uns erlauben die eigenen Bedürfnisse in der Situation zu spüren. Was brauche ich, damit meine Batterien nicht leer werden bzw. ich wieder auftanken kann? Oder funktioniere ich nach dem bayerischen Motto: „A Guada hoits aus, und um an Schlechtn is ned schod.“, bis ich nicht mehr kann?
 - ... die Bedürfnisse der anderen Betroffenen in den Blick zu nehmen. Kann ich mich einfühlen z.B. in die, die Angst um ihren Arbeitsplatz haben oder mache ich mich da gefühllos, weil ich das nicht aushalten kann oder will - auf Kosten des Vertrauens, der von mir Geführten?
- Ist es gelungen durch diese Reflexion die „Gefordertheit der Lage“² greifbar werden zu lassen, dann kann es daran gehen, die nicht nur im Kopf erkannten, sondern auch im Bauch gefühlten Erkenntnisse in die Gestaltung des Veränderungsprozesses und die Planung konkreter Handlungen umzusetzen. Hierbei ist es hilfreich sich klarzumachen,
- ... dass die Persönlichkeit der Verantwortlichen einer der wichtigsten Faktoren beim Führen in Veränderungsprozessen ist.
 - ... dass Authentizität gerade beim Vermitteln unangenehmer Botschaften hohe Bedeutung hat – im Gegensatz zu aus dem Ansatz des positive thinking entstehenden Parolen.
 - ... dass einschlägige Untersuchungen gezeigt haben, Menschen lernen immer dann am besten, wenn sie positive (unerwartete) Erfahrungen machen³. Es braucht das bewusste Wahrnehmen erreichter Erfolge und sind sie noch so klein. Ein netter Blick oder freundliche Worte zeigen oft mehr Wirkung als manche Broschüre.
 - ... dass die Veränderungsgeschwindigkeit von außen mit der Arbeitsgeschwindigkeit der Betroffenen in ein Verhältnis gesetzt werden muss, um dem Veränderungsprozess die Umsetzung zu ermöglichen.
 - ... dass es manchmal sinnvoller ist Umwege zu dulden, als ein Programm durchzudrücken.

Die große Kunst der Führung in Veränderungsprozessen ist es Reflexion und Aktion in einen Rhythmus zu bringen. Aktionismus wie oben beschrieben macht atemlos, endloses Reflektieren wirkt zögerlich und lässt mögliche Fenster des Handelns ungenutzt. Claus Otto Scharmer⁴ beschreibt den Prozess als:

Observe, observe, observe – allow the inner knowing to emerge – act in an instant.

In diesem Sinne...

Kontakt:

Dr. Harriet Kretschmar - PCC (ICF)

M: +49 (172) 93 91 361,

harriet.kretschmar@trigon.de

Trigon Entwicklungsberatung

80537 München, Deutschland, Kaulbachstr. 1a

T: +49 (89) 242 08 990, trigon.muenchen@trigon.de, www.trigon.de

² Basierend vor allem auf WERTHEIMER ist es eine grundsätzliche Annahme der Gestalttheorie, dass der Mensch (unter angemessenen Bedingungen) fähig ist, genau das zu tun, was die Situation erfordert. Voraussetzung dafür ist, dass er die für die jeweilige Lage wesentlichen Sachverhalte erkennt, von seiner Ich-Haftigkeit Abstand nimmt und sich selbst als Teil dieser Situation begreifen kann. Brian Arthur spricht in diesem Zusammenhang von: „allow the inner knowing to emerge“

³ Siehe SPITZER, Manfred, Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Springer Verlag Berlin, Heidelberg 2007, S. 175ff

⁴ Siehe hierzu Trigon Themen 02/02 „Die geistige Dimension des Managements“, S.5