

4 Aspekte von Veränderung:

Bodenhaftung und Orientierung in Krisenzeiten

Veränderung bricht über uns herein.
Unsicherheit nimmt uns in Geiselnhaft.
Lassen Sie uns den Boden für die
Aussaat bereiten. Es ist Frühling,
vielleicht ist es der passende Moment.



Foto: © Foto Perjen



Foto: © Fotostudio August,
Silvana Sney, Salzburg

VON LIEBHART MARGIT
UND KAMPEL EVA-MARIA

Die Corona Virus Pandemie überschwemmt uns täglich mit Informationen, Patienten, behördlichen Maßnahmen und Einschränkungen unseres Alltags. Weniger als einzelne Wellen, viel mehr als konstante Flut. Das Ergebnis dieser über uns hereinbrechenden Veränderung ist, dass sich mehr und mehr Länder gezwungen sahen, den nationalen Notstand auszurufen. In manchen Ländern zeigen sich gute Wirkungen, andere haben den Zenit der Pandemie noch vor sich. Maßnahmen werden gelockert oder verlängert.

*Diese Situation lässt uns
nicht unberührt, sie bringt
das Schlechteste und das
Beste in uns Menschen
zum Vorschein.*

Die Wirtschaft leidet in einem unvorstellbaren und unvorhersehbaren Ausmaß. Nur eines wissen wir mit Sicherheit, dass jede Organisation und jeder Mensch davon betroffen ist. Wenngleich die Effekte unterschiedliche sind: von der kompletten Überlastung der Mitarbeiter im Bereich der kritischen Infrastruktur bis hin zum verordneten Nichtstun, beispielsweise in Tourismus und Hotellerie. Vom Fehlen betriebsnotwendiger Ausstattung, wie Schutzkleidung und Beatmungsgeräte bis hin zu Gemüse, dem ohne Erntehelfer das Verfaulen droht. Damit nicht genug. Zuhause sind wir Home-Office Pioniere, Lehrervertreter, Kindergärtner, Eltern, Partner, Hausmänner und Hausfrauen – alles zugleich.

Diese Situation lässt uns nicht unberührt, sie bringt das Schlechteste und das Beste in uns Menschen zum Vorschein. Kassiererinnen, die im Supermarkt beschimpft werden, Streit um vermeintlich ausgehende Produkte aber auch 18-Uhr-Konzerte und Nachbarschaftshilfe, die verbinden. Einige von uns sehen und spüren bereits positive Aspekte dieser Situation, andere sehen sich einer existenziellen Angst und Depression ausgesetzt. Jedes Erleben ist einzigartig, eine Mischung aus positiven und negativen Aspekten, beides gleichzeitig oder etwas völlig anderes.

Einen Moment innehalten

Lassen Sie uns einen Moment innehalten und unseren Blick darauf richten, welche Fähigkeiten uns als Menschen bereits zur Verfügung stehen um mit Veränderung umzugehen. Hier sind zwei grundlegende Gedanken: Erstens, Menschen wehren sich nicht gegen Veränderung, sondern gegen das Verändert-Werden.¹ Und zweitens, wir Menschen haben eine unglaubliche Erfahrung im Umgang mit Veränderung.

¹ Beckhard; R. (1997) "Agent of Change: My Life, My Practice"
Jossey Bass Business & Management Series

Andererseits

Wir alle haben die Erfahrungen und Fähigkeiten Veränderung zu meistern. Denken Sie an all die Veränderungen in Ihrer Schulzeit, während der Ausbildung oder in Ihrer beruflichen Laufbahn. Welche Veränderungen meistert ein Neugeborenes alleine in den ersten drei Lebensjahren? Jeder von uns hat seinen eigenen Rhythmus und seine eigenen Strategien um mit Veränderung umzugehen. Wenn wir uns auf diese Fähigkeiten konzentrieren und grundsätzlich übereinstimmen, dass wir sie haben, warum sollten wir dann die Veränderung stoppen wollen? Abgesehen davon, dass wir das ohnehin nicht können. Stattdessen können wir unsere Energie nutzen um mit der Veränderung umzugehen. Einerseits jeder für sich, andererseits auch in Gruppen, wo sich ergänzend die Frage stellt, wie individuelle Rhythmen und Strategien synchronisiert werden können.

Veränderung von aussen

Im Zusammenhang mit der Corona Pandemie wird deutlich, dass es sich um eine Veränderung von außen handelt. Die behördlichen Maßnahmen, so wichtig und vernünftig sie auch sein mögen, bedeuten: Wir werden verändert. Unternehmen werden verändert und Führungskräfte müssen entscheiden, wie sie darauf reagieren. Während sie selbst verändert werden, werden auch ihre Mitarbeiter verändert. Widerstand tritt auf den Plan und zeigt sich in unterschiedlicher Form: von der Nichteinhaltung der Maßnahmen, bis hin zu Ängsten und Sorgen, die den Autopiloten Modus aktivieren oder uns lähmen.

Wenn uns eine Veränderung ereilt, schaffen wir selten den richtigen Platz um uns unserer Fähigkeiten und der Veränderungsbestandteile bewusst zu werden. Die Erfahrung zeigt vielmehr, dass der Einzelne auf sich zurückgeworfen wird. Das heißt, dass Menschen an allen Stellen der Firmenhierarchie die folgenden oder ähnliche Mechanismen kennen, um sich auf die Veränderung einzustellen: viele durchaus polarisierende Gespräche mit KollegInnen am Kaffeeautomaten, mit PartnerInnen und guten Freunden zu Hause; schlaflose Nächte oder Sport-Auspowerprogramme. Wir Autorinnen denken, am besten lässt man die Dinge dort wo sie hingehören. Das heißt auch, für ein ehrliches Hinschauen einen guten Raum und einen überschaubaren Zeitrahmen zu schaffen.

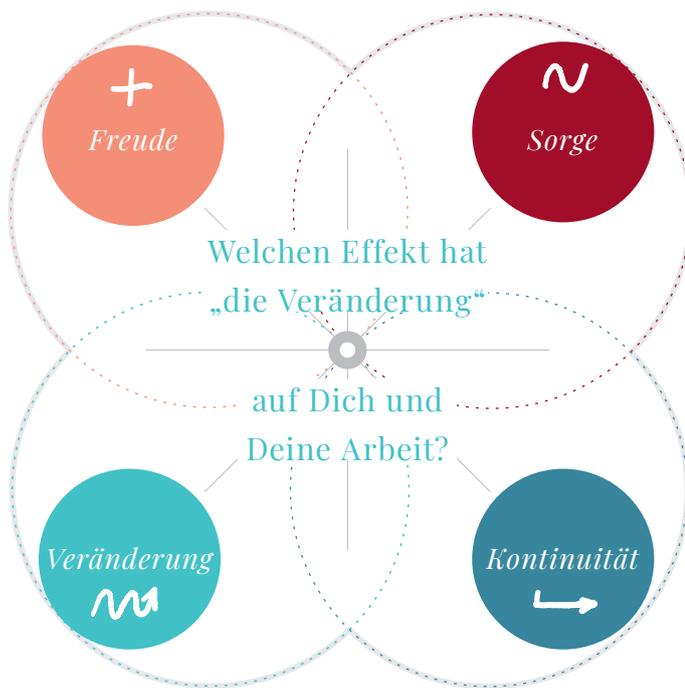
*Wie können individuelle Rhythmen
und Strategien synchronisiert werden?*

Foto: Linus Nylund/Unsplash

Ein Modell mit vier Aspekten der Veränderung

Diese Grundlagen und Fragen haben Margit Liebhart bereits vor einigen Jahren inspiriert, ein Modell mit vier Aspekten der Veränderung zu entwickeln. Dieses Modell ist bewusst einfach handhabbar gestaltet, wiewohl tiefgreifende menschliche Grunddynamiken und Ordnungsstrukturen dahinter liegen. Der vorgeschlagene Prozess ermöglicht es Menschen sich mit der aktuellen Veränderung sowie den unterschiedlichen Rhythmen und Strategien bewusst und konstruktiv auseinander zu setzen. Der Unbefangenheit und Leichtigkeit in der Anwendung wurde dabei der Vorzug gegeben.

Die vier Aspekte der Veränderung sind Freude, Sorge, Veränderung und Kontinuität. Die Leitfrage lautet:



Sorge meint, dass Menschen etwas verlieren und bisherige Routinen nicht mehr weiterhelfen. Es ist noch nicht klar, wie es weiter gehen kann. Die Fähigkeit unter diesen neuen Umständen erfolgreich zu sein, wird in Zweifel gezogen.

Freude meint, dass Menschen etwas gewinnen, neue Möglichkeiten entstehen. Beispielsweise können lang erwogene Vorsätze in die Tat umgesetzt werden, neue Ideen und Experimentiergeist entsteht.

Veränderung beschreibt jene Dinge, die sich wirklich ändern. Während es bei **Kontinuität** um jene Dinge geht, die stabil und unverändert bleiben.

Dieses Modell eignet sich zur persönlichen Reflexion jedes Einzelnen zur Frage, welche Auswirkungen eine Veränderung hat.

Der Prozess folgt fünf einfachen Schritten:

1. Alle Informationen und Daten auftauchen lassen, die mit der Veränderung zu tun haben; dabei gibt es kein Richtig oder Falsch und keine bestimmten Kriterien.
2. Informationen und Daten in die vier Aspekte einordnen;
3. sich selbst von einer anderen Person des Vertrauens zu den vier Aspekten interviewen lassen;
4. der Interviewer/-in fasst das Gehörte kurz zusammen;
5. Vergleich der Gedanken und Emotionen zur Veränderung vor und nach der Übung, sind Unterschiede feststellbar und wenn ja, welche?

Abb. 1:

Vier Aspekte von Veränderung

© Margit Liebhart

Unsere Erfahrung zeigt, dass jede Veränderung alle vier Aspekte berührt. Wir können sie nur nicht immer sehen. Es geht daher darum, sich alle Aspekte bewusst zu machen. Die Menge und Kombination der Themen sind von Person zu Person unterschiedlich, so auch die individuelle Bewertung, ob eine Situation beispielsweise besorgniserregend oder freudig empfunden wird. Wenn eine schwerwiegende Veränderung plötzlich über uns hereinbricht, ist es hilfreich insbesondere auf jene Aspekte zu fokussieren, die konstant bleiben. Studienergebnisse zeigen, dass gerade Kontinuität eine treibende Kraft in Veränderungsprozessen ist und sich Veränderung und Kontinuität gegenseitig erfordern.²

² Lorenzo, G. & Liebhart, M. (2010) „Between Planned and Emergent Change: Decision Maker's Perceptions of Managing Change in Organisations“ International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, Volume 10, Issue 5, pp. 147-162

Das Modell eignet sich weiters zur Anwendung in Gruppen, die von einer Veränderung betroffen sind.

Die Menschen dieser Gruppe sind miteinander durch ihre Tätigkeit und ihre Beziehungen verbunden, beispielsweise Führungskräfte einer Organisation oder Mitarbeiter einer Abteilung. Der hierzu entwickelte Prozess ermöglicht Gruppen unterschiedlicher Größe durch die vier Aspekte zu gehen und dadurch ein empathisches Verständnis der unterschiedlichen Sichtweisen, Emotionen und Bedürfnisse zu entwickeln. Dieses Verständnis – nicht zu verwechseln mit einer Verhandlung und Einigung – ist nicht selten der Schlüssel zu einem gemeinsamen zielgerichteten Handeln der Gruppe.³

³ Der Prozess versucht eine hohe Gesprächsqualität zu ermöglichen. Er zielt auf empathische Dialogqualität ab. Erfahrungen haben gezeigt, dass von dort eine Qualität des generativen Dialogs für die Gruppe öfter entsteht. Vergleiche Williams, I. (1999) "dialogue and the art of thinking together" Doubleday. New York und Scharmer, C.O. 's 4 fields of conversation (2014) "Theory U: leading from the future: Presencing as social technique"

Eine erfahrene Moderatorin oder Facilitator ist wesentlich zur Etablierung und Aufrechterhaltung einer wertschätzenden Dialogebene.⁴

Sollte das nicht möglich sein, so haben Sie vielleicht einen Kollegen, der das Vertrauen der Gruppe genießt und der die Gruppe auf Basis der Prozessbeschreibung durch den Prozess führt. Idealerweise finden Sie eine Person, die Erfahrung in co-kreativen Prozessen hat und in der Lage ist die Gesprächsebenen „sauber“ zu halten. Sprich: die Gruppe von Detaildiskussionen oder Entweder-Oder-Haltungen zurück bringt zum aufrichtigen, interessierten Zuhören und Sprechen. Auch die Fähigkeit neuen Wendungen, die während des Prozesses entstehen können, mit Offenheit gegenüber zu stehen, ist hilfreich. Der Prozess ist kurativ anzuwenden. Das heißt, er kann genau dazu führen, dass die Gruppe sich synchronisiert und der Veränderung gut gewappnet fühlt. Das muss aber nicht sein. Wenden Sie den Prozess an, empfiehlt sich Offenheit und echtes Interesse gegenüber dem was sich in der Gruppe zeigt, sowie gegebenenfalls gutes Reagieren darauf.

⁴ Vergleiche etwa Isaac Williams "Container".

Der Gruppenprozess vollzieht sich in 7 Schritten:

1. *Sammlung aller Informationen und Daten zur Veränderung;*
2. *Teilen und Verstehen von Informationen und Daten: Hierzu teilen sich die Teilnehmer in Gruppen, in denen sie die vier Aspekte austauschen und befüllen. Aspekte, die für eine Person freudvoll sind, können bei einer anderen Person Sorgen auslösen. Ein Thema kann auch in mehreren Bereichen auftauchen, beispielsweise im Bereich Sorge und im Bereich Kontinuität. Die wesentlichste Regel für die Gruppenarbeit ist, anzunehmen was auch immer auftaucht und zu verstehen warum die Person aus ihrem persönlichen Erleben heraus die Ansicht hat;*
3. *Es werden in der Gruppe Rollen verteilt: Ein Gruppensprecher wird ausgewählt. Seine Aufgabe ist es die Gruppe und ihre Ergebnisse im nächsten Prozessschritt zu repräsentieren. Dafür brieft ihn die Gruppe kurz. Weiters werden die Rollen Interviewer und Protokollschreiber verteilt. Die anderen Gruppenmitglieder sind Zuhörer.*
4. *Neue Aufteilung der Gruppen mit größtmöglicher Durchmischung: Jede neue Gruppe hat einen Repräsentanten, einen Interviewer, einen Protokollführer und maximal drei Zuhörer.*
5. *Der Interviewer führt den Repräsentanten durch die vier Aspekte. Die Fragen sind beispielsweise: Worüber sorgt ihr euch? Worüber freut ihr euch? Was verändert sich für euch, was bleibt stabil? Klarstellenden Fragen sind während des Interviews erlaubt. Weiterführende bzw. ergänzende Fragen oder ein Meinungs austausch sollen für einen späteren Zeitpunkt hintangehalten werden.*
6. *Alle Gruppen kommen wieder zusammen: Die Protokollschreiber teilen kurz die Kernaussagen der Interviews. Der Facilitator checkt durch Kopfnicken oder abschließende Rückfrage ob der Repräsentant sich grundsätzlich richtig verstanden fühlt.*
7. *Der Prozess endet hier, idealerweise mit einer Pause, damit das Gehörte verdaut werden und die Wirkung sich entfalten kann.*

Folgende Möglichkeiten ergeben sich um nach dieser Sequenz weiterzuarbeiten:

- *Mit geschärftem Blick auf's Wesentliche*
- *Sofortmaßnahmen ableiten*
- *Ergebnisse vertiefen durch Priorisieren, Skalenabfragen, Einordnung in eine Matrix etc.*
- *Den bereiteten Boden als Ausgangspunkt für einen Strategieentwicklungs- oder Reviewprozess nutzen*
- *Das Ergebnis für sich stehen und Bodenhaftung, Orientierung und Verbundenheit wirken lassen.*

Wagen Sie einen Gehversuch!

Dieses Vorgehen wurde über rund sieben Jahre erprobt, beispielsweise mit Führungskräften unterschiedlichster Organisationen und Branchen: Technikern, Wissenschaftlerinnen, Pflegekräfte, aber auch mit Schuldirektorinnen und politischen Entscheidungsträgern. Sowohl in Gruppen als auch bei Führungskräften hat sich gezeigt, dass vor allem die gewonnene innere Ruhe und das Erweitern der Perspektive dazu geführt hat, sich der Veränderung mit einer konstruktiven, zukunftsgerichteten Haltung zu stellen und konkrete Schritte besprechbar zu machen.⁵

Wurde dieser Prozess erst einmal etabliert, kann er in jeder neu auftauchenden Veränderungssituation angewandt werden, zu deren Beginn, in der Mitte oder am Ende. Letztlich kann dieses Modell und der

beschriebene Prozess als Landkarte und als innere Haltung zu Veränderungen dienen, es katalysiert Denkprozesse und Handlungsimpulse auf individueller oder Gruppen Ebene. Auch wenn wir heute die Veränderungen durch die Corona Krise noch nicht abschätzen können, so ist doch klar, dass diese Veränderung uns länger als die nächsten Wochen und Monate begleiten wird. Veränderung per se, ein Leben lang.

Wagen Sie einen Gehversuch mit diesem Tool als Person oder Gruppe von Führungskräften und Entscheidern. Im besten Fall fühlen Sie sich gestärkt, zentriert und aufs Wesentliche fokussiert. Ihre Vision wird klarer, Sie fühlen sich der Veränderung gegenüber besser gerüstet und treffen fundierte Entscheidungen zu Ihren konkreten nächsten Schritten.

⁵ Vergleiche Scharmer, O "der innere Ort von Leadership, von dem wir handeln"

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns!

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Mag.^a Margit Liebhart, MSc

Maximilianstraße 2/1/120
6020 Innsbruck (A)
T +43 660 / 55 45 720
margit.liebhart@trigon.at

Dr. Eva-Maria Kappel MIB MBA

Nonntaler Hauptstraße 49C
5020 Salzburg (A)
T +43 650 / 87 01 705
evamaria.kappel@trigon.at

Letztlich kann dieses Modell und der beschriebene Prozess als Landkarte und als innere Haltung zu Veränderungen dienen, es katalysiert Denkprozesse und Handlungsimpulse auf individueller oder Gruppen Ebene.



Foto: Javier Allegue Barros/Unsplash