

Veränderungsvorhaben können gelingen. Was aber müssen wir dazu wissen?

© Dr. Hadinger

I. Die Notwendigkeit einer Veränderung

Im Bereich des eigenen Lebens, in Partnerschaften, Familien und Arbeitsteams oder in Institutionen und Politik.

Der Ausgangspunkt: „So geht es nicht mehr weiter. Wir müssen etwas verändern. Oder: *Ich* muss etwas verändern.“

Notwendig gewordene Veränderungen sind nicht nur lästig. Sie enthalten auch einen besonderen Sinn. Denn gerade in solchen Situationen finden Menschen zu ungeahnten Lösungswegen, Kooperationsmöglichkeiten und Erfindungen. Nicht einmal die intellektuellen und kreativen Fähigkeiten des Menschen hätten sich entwickelt, wenn wir seit Urzeiten nicht vor die Notwendigkeit gestellt worden wären, Probleme, die zuerst unlösbar erschienen, zu lösen.

II. Die 5 häufigsten Widerstände

1. weiterzumachen wie bisher;
2. in die Gegnerschaft zu ziehen;
3. den bisherigen Weg entwerten;
4. durch ein radikales Wendemanöver in das Gegenteil kippen;
5. Kooperationsbruch zwischen „oben“ und „unten“.

Auch die Widerstände sind nicht nur lästig. Denn in ihnen zeigen sich zwei besondere Werte: der Wert der Beständigkeit und der Wert der Verlässlichkeit. *Es ist auch ein gutes Zeichen, dass wir unsere Wesenszüge, Werte und Ziele nicht einfach in eine Ecke werfen, wie nassgewordene schmutzige Kleider.*

III. Die einzelnen Entwicklungsschritte

1. **Sich der Tatsache stellen:** „OK“. *Wir müssen etwas verändern! Oder: ich werde etwas verändern.*
2. **Stille/Rückzug/Einsamkeit.** Sich aus den gewohnten Denk- und Verhaltensweisen herausnehmen.
3. **Kurskorrektur** (*kein* radikales Wendemanöver!) **vorbereiten:** die bisherigen *Werte* klar erkennen. Das bisherige *Profil* miteinander entdecken. Die wichtigste Regel für Veränderungsprozesse: Die Grundwerte und das Grundprofil *dürfen* nicht verraten werden. Wie zwei rote Fäden müssen sie sich durch alle Kurskorrekturen hindurch ziehen. Das ist eine Entlastung und eine Verpflichtung zugleich. Dieser Schritt erfordert eine kompetente „Detektivarbeit“.
4. **Orientierungsfindung I.** Erstellen einer inneren Wegkarte: vom bisherigen Weg und vom jetzigen Standort: *Woher* kommen wir? Was haben wir bisher geschafft? Was verdanken wir dem bisherigen Weg? Wo stehen wir jetzt?
5. **Orientierungsfindung II.** Erstellen einer inneren Wegkarte: vom jetzigen Standort an bis zum Ziel.
Ziel: *Wohin* wollen wir? Wie sehen die individuellen Interessen aus? Welche gemeinsamen Interessen gibt es? Welches Reifenniveau haben die einzelnen Beteiligten? Ist das Ziel lebensfreundlich? (Bitte beachten Sie, dass *nur* dann eine langfristig erfolgreiche Veränderung erreicht werden kann, wenn das Ziel lebensfreundlich ist.) Ist der *Sinn* im Ziel wirklich erkennbar? Welches psychische Klima begleitet das Vorhaben? Mit welchen Widerständen können wir rechnen? Motiviert oder demotiviert das neue Vorhaben die Beteiligten? (d.h.: Sinnvoll? Machbar? 1 guter Entwicklungsschritt? Herausforderung der Zeit beachtet? Ressourcen genutzt?)
Weg: *Wie* kommen wir dorthin? Welcher *Weg* ist möglich und sinnvoll für alle? Bescheidenheit: Welche Schritte schaffen wir und welche (noch) nicht?
Grundregel: keine entgegengesetzte Richtung / Verhaltensweisen ansteuern, sondern etwas Sinnvolles verstärken oder hinzufügen; oder etwas abmildern oder weglassen. *Heilsame Lebensveränderungen erfolgen nicht durch spektakuläre Wendemanöver, sondern durch eine gute Kurskorrektur, deren Prinzip ist, etwas weglassen und zugleich etwas Besseres hinzufügen. Die wichtigsten Werte und das eigene Profil müssen bewahrt und als Ressource genutzt werden!*
6. **Konkrete Schritte der Kurskorrektur:** Visualisierung; Etappenziele; Mitstreiter als Unterstützer gewinnen; Rückschläge nicht als Entmutigung ansehen; Ritualisierung motivierender Verhaltensweisen; Etappenerfolge sehen und wertschätzen; Humor und keine Verbissenheit; von Zeit zu Zeit sich der Sinnhaftigkeit der neuen Richtung vergewissern...
7. **Ankommen und innehalten.** *Auf keinen Fall gleich wild weiter reformieren und verändern wollen!* Das Erreichte benennen und es setzen lassen. Menschen müssen in eine neue Rolle, in ein neues Verhalten, in eine veränderte Situation hineinwachsen, hineinreifen. Analogie: Die stabilisierenden Jahresringe eines Baumes entstehen in Zeiten, in denen nach außen hin nichts spektakuläres geschieht.

Was kann gelingen? (die Erfahrung)

Veränderungsvorhaben gelingen nicht durch kopflose Wendemanöver, sondern durch eine Kurskorrektur, die **Identität wahrt** und gleichzeitig einen **heilsamen Fortschritt** beinhaltet.

Gelungene Veränderungspläne bauen auf bisherige Errungenschaften. Mildern aber deren Schwächen ab und nutzen die vorhandenen Ressourcen für einen guten Schritt in die Zukunft. Dies trifft für Familien oder für ein Unternehmen ebenso zu, wie für eine Einzelperson oder für ein ganzes Land.

„Die Welt verändert sich nicht durch große Maßnahmen und Gesetze, sondern durch Taten, an denen viele Einzelne beteiligt sind.“ Albert Schweitzer

IV. Nebeneffekt und die Herausforderung für die „große Welt“

Als Nebeneffekt entsteht Persönlichkeitsreife und Teamstärkung.

Die Herausforderung für uns alle:

„Eine neue Zeit kommt nicht
in großen Worten und Gesetzen,
nicht in groß angekündigten Taten.
Eine neue Zeit kommt in einer
fast unmerklichen
Veränderung der Atmosphäre,
die jede als Wohltat empfindet
und an der jeder von uns
beteiligt ist. (Albert Schweitzer)

Das Prinzip gelungener Veränderungsprozesse ist unabhängig von Größe, Anzahl oder von Macht- bzw. Einfluss der Betroffenen, denn es sind immer einzelne Menschen, die vor der Tatsache einer notwendigen Veränderung stehen und diese durchführen müssen. Bitte beachten Sie, dass in der herkömmlichen *Change Management* Literatur einige entscheidende Gedanken nicht vorkommen:

- die positive Bedeutung des Widerstandes;
- die Bedeutung des bisherigen Profils/bisheriger Werte bzw.
- die dazugehörige „Detektivarbeit“;
- die Orientierungsfindung durch eine innere Wegkarte;
- die Überlegung, ob die neuen Ziele lebensfreundlich sind und
- der Hinweis, dass nicht große Wendemanöver, sondern gut vorbereitete Kurskorrekturen langfristig erfolgreich sind.

Dr. Boglarka Hadinger begleitet seit vielen Jahren Veränderungsprozesse in der Einzelarbeit, in Paar- und Familientherapien, aber auch in Schulen und im Unternehmen.

Die CD mit Begleittext können Sie bestellen:

Institut für Logotherapie und Existenzanalyse

Haaggasse 37

D- 72070 Tübingen

E-Mail: info@logotherapie.net

Tel: 0049/7071/51 270

www.logotherapie.net

Fax: 0049/7071/55 10 69

© Dr. Hadinger info@logotherapie.net Fax: 0049-(0)7071-55 10 69 www.logotherapie.net