

Der Alltag im Wandel: Veränderungen bewusst (mit)gestalten

Elizabeth Loehnert-Baldermann

Der Alltag ist im Wandel, Veränderung ist angesagt: Diese Aussage trifft auf alle Lebensbereiche zu. Kaum jemand kann sich heute diesem Trend entziehen. Mal gehören wir zu den Opfern, mal zu den Tätern, mit Glück gehören wir auch einmal zu den Zuschauern und Beobachtern eines Veränderungsprozess.

Die Notwendigkeit des Wandels scheint weitgehend unumstritten zu sein. Die Welt ändert sich, auch ohne unserem Zutun: Sie wird immer schneller, die Ressourcen werden knapper, die Zustände und Ereignisse gestalten sich immer komplexer. Und alle müssen mithalten! Im Büro, im Office, im Sekretariat und auch Zuhause, wo auch immer wir sind.

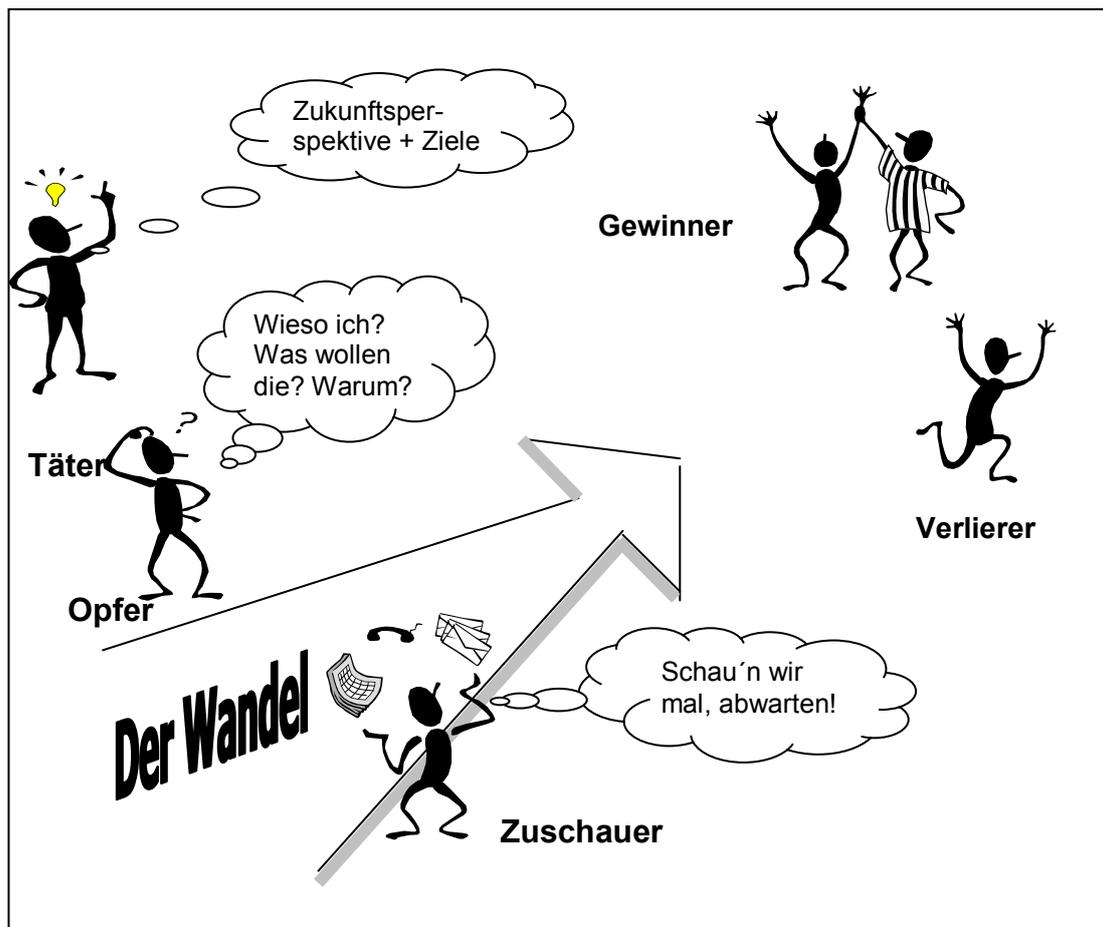
Mit-halten? Oder mit-gestalten? Das ist hier die Frage! **Sein oder nicht sein**, im Sinne von **dabei sein oder nicht dabei sein**. Täter des Wandels sein, Opfer werden oder nur Zuschauer des Ganzen bleiben? Die hier ausgesprochene Einladung und Aufforderung ist eindeutig: Es geht darum, Täterin des Wandels zu werden. Es geht darum, den Weg vorzubereiten, um aus eigener Entscheidung Mit-Täterin und Wohl-Täterin im Wandel zu sein: Wohl-Täterin zum eigenen Wohl!

Den Wandel nutzen, um die eigene Zukunft zu gestalten: Wie kann das gehen?! Opfer zeichnen sich primär nicht dadurch aus, dass sie diejenigen sind die leiden, sondern dadurch, dass sie nichts tun können, um dieses Leiden von sich abzuwenden, um ihm zu entgehen. Das „Nichts-Dagegen-Tun-Können“ macht Menschen – und auch andere Wesen – zu Opfern. Täter, wiederum, erkennt man daran, dass sie etwas „Tun“, sie planen und gestalten Situationen und Vorgänge und verändern diese, wenn sie es für richtig und angebracht halten. Sie bestimmen was, wann, wer, wie zu tun ist. Sie setzen sich ein, sie setzen was um.

Die Botschaft lautet also: Auf in den Täterkreis, raus aus dem Opferdasein. Die Chancen zur Gestaltung im Wandel nutzen, um nicht ver-wandelt zu werden!

Der erste Schritt, um so einen wesentlichen Rollenwechsel vorzubereiten, zu verinnerlichen und - für alle die, die schon auf dem Weg dahin sind – zu perfektionieren – *ist, eine schöpferische Pause einzulegen. Und diese Pause kann am besten auf der Tribüne des Geschehens, aus der Zuschauer-Perspektive genossen werden. Erst wenn innerlich die Rolle der Zuschauerin, der Beobachterin des Wandels eingenommen wird, sind wir in der Lage, über einige wichtigen Fragen zu reflektieren:*

- *Wie entstehen Ideen und Visionen für den Wandel?*
- Was passiert da eigentlich?
- Wieso passiert das, was passiert, so, wie es passiert?
- Was geschieht mit und in dem Menschen, welche Gefühle und Impulse machen sich breit?
- Welche Vorgehensweisen und Verhaltensformen sind günstig?
- Welche Fähigkeiten sind gefragt? Welche Strategien sind erfolgreich?
- Und schließlich: *Wie verwandle ich den Wandel?*



Die Startpositionen

Die Zukunftsbilder

Veränderungen können ein Problem entstehen lassen oder eine Lösung in Aussicht stellen. Ob eine Veränderung für den einzelnen ein Problem oder eine Lösung darstellt, hängt vom Kontext ab, in dem sich die Betroffenen befinden und wie diese ihren Kontext beschreiben.

Veränderung heißt, auf jeden Fall, raus aus der Routine und aus lieb gewonnenen Gewohnheiten, Abkehr vom Alltag und Abschied von lieb gewordenen Gewohnheiten. Die meisten Menschen erleben ihren Alltag nicht nur als Routine sondern auch als „normal“ und gottgegeben. Die Anstrengungen, die sie unternehmen, um diese Routine aufrecht zu erhalten sind ihnen nicht unbedingt bewusst. Im Gegenteil dazu wird die Aufforderung zur Veränderung als Aktion verstanden, die Energien abverlangt, Ressourcen verbraucht und Kosten verursachen kann.

Veränderungswille auf der einen Seite und Widerstand gegen Veränderung auf der anderen Seite: Das ist die Spannweite innerhalb der sich Menschen in Veränderungsprozessen einreihen werden. Wo sie sich letztendlich wiederfinden werden, hängt im Wesentlichen von den inneren Bildern und Vor-Einstellungen, das heißt von den gemachten Erfahrungen ab. Mindestens drei Überlegungen spielen dabei eine Rolle:

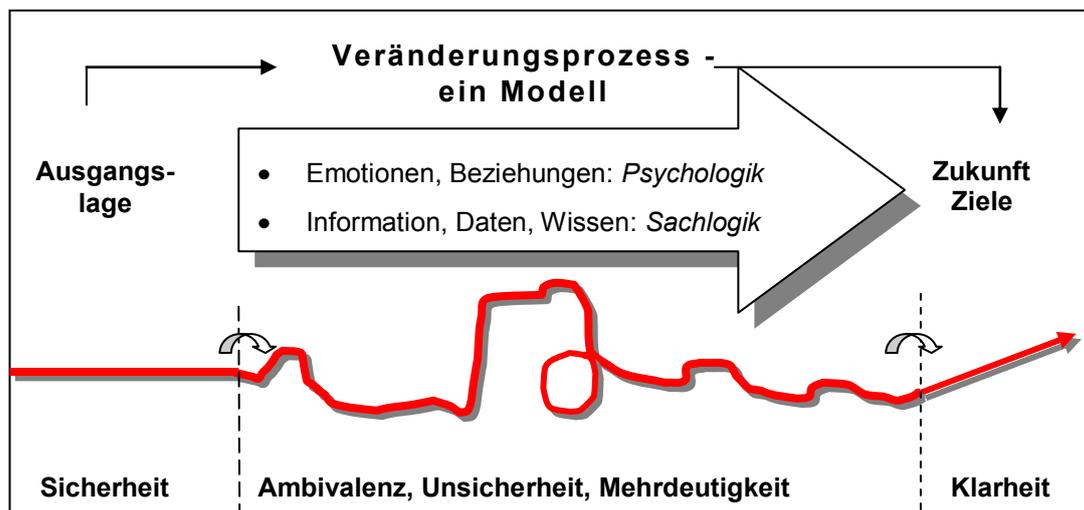
> Haben sich Veränderungen für mich bis jetzt ausgezahlt? Wie sah die Kosten-Nutzen-Rechnung aus? Was war mein Gewinn dabei? Beschreibung und Bewertung der eigenen Biografie.

> Wie verhalten sich andere angesichts des Wandels? Was erwartet meine Umwelt von mir? Mit welchen Auswirkungen und Reaktionen muss ich rechnen? Beschreibung und Bewertung der Umwelt.

> Welcher Anreiz wird geboten? Was habe ich zu gewinnen? Was habe ich zu verlieren? Was lohnt sich (für mich) am ehesten? Beschreibung und Bewertung der Ziele.

Wandel: Ambivalenz und Unsicherheit

Die gemachten Erfahrungen und die daraus abgeleiteten Zukunftsperspektiven werden von der betroffene Person auf unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen und „bilanziert“: Die Sach-logische-Ebene, in der Informationen über Sachen, Zustände und Ereignissen abgebildet werden und die Psycho-logische-Ebene, in der Gefühle, Wünsche, Befürchtungen, Vorahnungen und Vermutungen wahrgenommen werden.

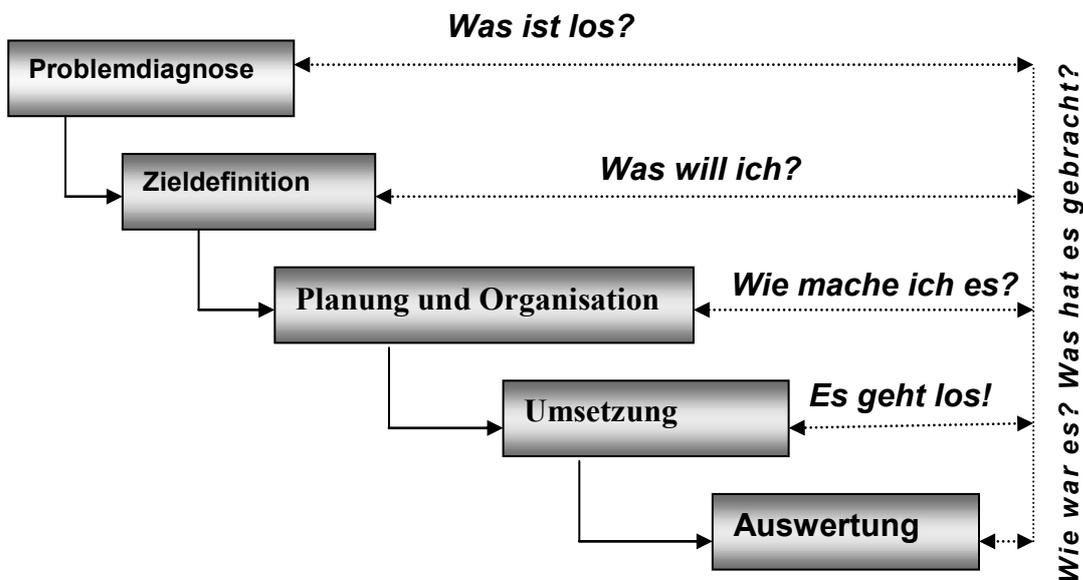


Der Wandel - ein Modell

Der Blick auf den zu erwartenden Zustand, auf die erwünschte Veränderung ist gefärbt bzw. getrübt durch die Summe der Wahrnehmungen, die untereinander nur selten kongruent sind: **Im Kopf** kann die Veränderung Sinn machen, die **innere Stimme**, stimmt uns eher skeptisch bis widerspenstig. In der Regel ist es die Ebene der Gefühle und Sehnsüchte, die bestimmt wie die Information über die Sachlage aufgenommen und interpretiert wird.

Die Schritte im Veränderungsprozess:

Veränderungsprozesse laufen in aufeinander aufbauenden Phasen ab, die jeweils spezifische sach-logische Fragen aufwerfen und emotionale Vorgänge bewirken.



Wie die hier skizzierten Schritte im Einzelnen gestaltet werden sollen, hängt von der jeweiligen Situation ab. Welche Aspekte wichtig sind, was jeweils zu regeln gilt und welche Fragen konkret anfallen, das kann für die einzelnen Schritte weitgehend vorstrukturiert werden. Die beiliegende Checkliste soll dafür eine Hilfe sein. Sie soll Anstöße geben, die eigenen Ressourcen zu aktivieren, Fragen zu stellen, das eigene Denken und Fühlen zu reflektieren. Sie soll als Rüstzeug verwendet werden und dazu dienen, den Weg in die „Täterin“-Rolle zu ebnen. Viel Spaß dabei!

Checkliste für Veränderungsprozesse

1. Fragen zur Problemdiagnose:

- Was ist genau das Problem? Was genau soll anders werden?
- Woher rührt der Handlungsdruck? Welche Vermutungen gibt es darüber?
- Welche Informationen sind vorhanden, welche sollten noch eingeholt werden?
- Wer ist beteiligt, wer ist betroffen? Welche (unterschiedliche!) Einschätzungen, Sichtweisen, Erfahrungen gibt es?
- Welche Gefühle sind im Raum, was überwiegt?
- Von was muss Abschied genommen werden?

2. Fragen zur Festlegung der Richtung und zur Zieldefinition:

- Wohin soll es gehen? Was soll erreicht werden?
- Woran wird der Erfolg gemessen werden? Welche Erfolgskriterien sollen herangezogen werden?
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Was wird gebraucht, um die Ziele zu erreichen?
- Welches Wissen, welche Erfahrung wird gebraucht? Mit welcher Unterstützung und Hilfe kann gerechnet werden?

3. Fragen zur Planung und Organisation:

- Was muss getan werden? Kurzfristig, mittelfristig, langfristig?
- Wie und wann sollen welche Schritte angegangen werden?
- Welche zeitliche Abfolge ist sinnvoll? Zu welchem Zeitpunkt soll was erledigt sein?
- Wer muss wann informiert werden? Welche Hilfe wird voraussichtlich wann beansprucht werden?
- Welche Entscheidungen stehen bis wann an?

4. Fragen zur Umsetzung:

- Welche Reaktionen nehme ich wahr? Welche Überraschungen gibt es?
- Welche zusätzlichen Maßnahmen sollten getroffen werden?
- Wo bahnt sich Widerstand an? Wo entstehen Konfliktsituationen?
- Was kann dadurch gefährdet werden? In welchen Situationen muss interveniert werden?
- Wie kann der Prozess in Gang gehalten. Wo müssen Kompromisse gemacht werden?
- Welche zusätzlichen Vereinbarungen sind nötig? Wo sollte nachgesteuert werden?
- Was muss getan werden, damit wir auf Kurs bleiben?

5. Fragen zur Auswertung:

- Wie war die Ausgangslage und was sollte erreicht werden? Was wurde effektiv erreicht?
- Welche Kosten sind entstanden? Welchen Nutzen hat wer davon?
- Welche Folgeprobleme sind entstanden?
- Welche neuen Erkenntnisse konnten gewonnen werden?
- Was hätte anders/besser laufen sollen? Was wurde nicht berücksichtigt?
- Welche Überraschungen gab es?