

## **Change Management: Ungewohnte Herausforderungen annehmen**

**Erfolgreiches Management des Wechsels ist anspruchsvoll und bringt häufig auch ungewohnte Herausforderungen. Diese zu sehen und anzunehmen zeugt von persönlichem Format. Im Prinzip geht es darum, mit rationalen und mit emotionalen Aspekten umzugehen. Gelingt dies, wird die Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung gelegt.**

Umstrukturierungen und Redimensionierungen bringen es mit sich, dass vermehrt auch gut ausgebildete und qualifizierte Personen sich mit radikal veränderten Arbeitsbedingungen auseinandersetzen müssen. Change Management hat neue, ungewohnte Aspekte erhalten.

Ungewohnt ist manches: Pläne werden durchkreuzt, äussere Bedingungen diktieren persönliche Entscheidungen in einer Weise, die man sich nie hätte träumen lassen. Ungewohnt ist auch für viele, dass Ausbildung, Titel, Diplome und Leistungsausweise nicht mehr selbstverständlich Garantien sind für schnelles Erklimmen der Karriereleiter. Ungewohnt ist schliesslich auch der Umgang mit mehr oder weniger fremden Emotionen. Wird der Entscheid zur Neuorientierung von aussen provoziert oder gar aufgezwungen, verändert sich der Charakter des Change Management grundlegend und damit auch die persönliche Reaktion. Nicht mehr Lust auf Neues, Initiative, Suche nach neuen Herausforderungen sind im Vordergrund. Es ist das Gefühl des Ausgeliefert-Seins, zu dem sich Enttäuschung, Ärger, Wut, Verunsicherung, oft genug auch Angst mischen. Diese Emotionen sind nicht nur unangenehm, sie hemmen den einzuleitenden Prozess der Neuorientierung und können zu Scheinlösungen verleiten. Zweifellos, die Kränkung ist enorm und beeinträchtigt – zumindest vorübergehend – den Blick für die Chancen, die anstehende Veränderungen auch bieten.

### **Change Management als Prozess begreifen**

Der Abschluss einer Phase ist gleichzeitig auch Ausgangspunkt für einen neuen Prozess: Wichtig ist, mit der „alten“ Situation gut abschliessen zu können. Was war gut? In welchen Bereichen bin ich vorwärtsgekommen? Welche Begegnungen waren für mich wertvoll? Was konnte ich anderen bieten? Neben solchen und ähnlichen Fragen nach fördernden Elementen müssen auch die hemmenden oder unangenehmen Anteile ins Auge gefasst werden. Eine auf diese Weise umfassend und sachlich gezogene Bilanz erlaubt es, Ballast abzuwerfen und bildet so die Basis für zielgerichtetes Vorgehen.

Wird die frustrierende Erfahrung als Anlass für eine fundierte Standortbestimmung genommen und wird diese sorgfältig gemacht, eröffnen sich oft ganz unerwartete Perspektiven. Freilich, es braucht Zeit, hektisches Agieren ist fehl am Platze. Im Prinzip geht es darum, mit rationalen und mit emotionalen Aspekten umzugehen und mit ihnen neue Strategien zu entwerfen.

Wer es gewohnt ist, sehr faktenorientiert und nüchtern Gegebenheiten zu analysieren und Entscheidungen zu fällen neigt dazu, eine unvorhergesehene und verletzende Situation zu rationalisieren: „es hat mir ohnehin nicht mehr gepasst in diesem Team“; „der Vorgesetzte hat noch nie durch Weitsicht gegläntzt“; „meine Leistungen und mein Einsatz wurden schon längere Zeit nicht mehr ausreichend geschätzt“. Solche und ähnliche Beschwichtigungen mögen einen wahren Kern haben, die emotionale Befindlichkeit darf dennoch nicht ausgeblendet werden.

Bei unfreiwilliger Neuorientierung ist es wichtig, sich seine Kränkung einzugestehen und die damit verbundenen Gefühle wahrzunehmen. Für viele ist dies leichter gesagt als getan, denn es gilt, eine Brücke zu bauen zwischen Emotion und Rationalität. Gerade Leute mit Führungsverantwortung sind häufig rein faktenorientiert und haben vor allem ihre rationale Seite kultiviert. Entsprechend stark ist ihre Verunsicherung im Umgang mit der neuen Situation und mit ungewohnten Emotionen. Fachkundige Begleitung kann wertvolle Unterstützung bieten.

## Checks und Evaluation

Chancen für die Zukunft basieren auf Checks des Vorhandenen und Analyse des Potenzials. Das Erstellen eines persönlichen Inventars von Interessen, Zielsetzungen und äusseren Rahmenbedingungen verschafft eine erste Übersicht. Zentral ist auch die Einschätzung der eigenen Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen sowie Vorlieben und Abneigungen. Am besten erfolgt diese Selbsteinschätzung schriftlich. So entsteht in der Regel ein ansehnlicher Katalog, der fortlaufend ergänzt und korrigiert werden kann. Diese Bestandesaufnahme kann als Spiegel verstanden werden.

Von Vorteil ist es, dieses Selbstbild zu vergleichen mit verschiedenen Fremdbildern: Angehörige, Freunde, Arbeitskollegen sehen andere Facetten unserer Persönlichkeit oder gewichten sie anders. Nehmen Sie das einfach entgegen und stellen Sie die verschiedenen Sichtweisen einander gegenüber. Es können Querbezüge gemacht werden zur Auswertung der bisherigen Situation wie es oben beschrieben wurde. Nicht selten ergeben sich so Erklärungen für Reaktionen, die man bisher nicht so richtig einordnen konnte. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Menschen, mit denen man sonst auf irgendeine Weise Kontakt hat, sehr oft nicht den Mut haben, alles direkt so zu sagen, wie sie es empfinden. Oder sie sind nicht in der Lage, ihre eigenen Reaktionen und Verhaltensweisen in der Interaktion mit Ihnen klar und distanziert genug wahrzunehmen und auszudrücken. Professionelle Unterstützung lohnt sich deshalb. Als ausgesprochen aussagekräftiges und effizientes Instrument in diesem Zusammenhang hat sich die Handschrift-Analyse bewährt. Diese neutrale Einschätzung gibt Hinweise auf persönliche Grundstrukturen, auf Fähigkeiten und Neigungen. Es kann sich unter Umständen zeigen, dass bestimmte Aspekte in der bisherigen Tätigkeit nicht oder zu wenig zum Tragen gekommen sind. So trägt das einfach zu handhabende Instrument wesentlich zur Klärung bei und kann entscheidende Hinweise für den einzuschlagenden Weg geben.

Das durch die verschiedenen Checks gewonnene Profil kann mit den äusseren Gegebenheiten verglichen werden. Entspricht die bisherige Tätigkeit den persönlichen Möglichkeiten und soll darum wieder eine Aufgabe in diesem Bereich gesucht werden? Sollen eventuell andere Schwerpunkte gesetzt werden? Bietet sich Gelegenheit, die Erfahrungen auszuweiten und abzurunden? Oder eröffnen sich ganz neue Perspektiven wie etwa bei jenem Informatik-Spezialisten, der ein Studium in Forstwirtschaft abgeschlossen hatte und eine Aufgabe fand, wo er seine IT-Erfahrungen mit diesem ursprünglichen Interesse in Verbindung bringen konnte?

Umfassende und sorgfältige Abklärungen eröffnen sehr oft neue Horizonte. Auf dieser Basis können tragfähige Strategien entwickelt werden, die in eine zielgerichtete und erfolgversprechende Suche nach einer angemessenen neuen Aufgabe münden. Es bieten sich echte Chancen, Neues anzupacken. Freilich, das braucht auch den Mut, bekannte Pfade zu verlassen und sich auf Ungewohntes einzulassen. Wer sich darauf einlässt begreift Change Management nicht nur als Wechsel, sondern als echte Chance für Neues.

Unabhängig von dem, was die Veränderung ausgelöst hat: Change Management ist eine Herausforderung bei der es gilt, persönliche Ressourcen zu finden, sie zu aktivieren und optimal einzusetzen. Häufig ist ein begleitendes Change-Coaching ausgesprochen nutzbringend.

Marguerite Spycher, Dipl. Schriftpsychologin

m.spycher@grapho.ch      www.grapho.ch

*Erschienen in : Controlling&Finance newsletter 6/2003 Juni*