

Spielräume schaffen

Zusammenfassung:

In der heutigen Arbeitswelt ist nichts so beständig, wie die Veränderung. Das Kaleidoskop des Lebens dreht sich oft sehr schnell und die menschliche Anpassungsfähigkeit wird stark gefordert. APRIORI hat den Anspruch psychologische Hintergründerkenntnisse und Erfahrungen transparent zu machen, um in Veränderungssituationen oder Krisen die eigenen Möglichkeiten für den Umgang mit Unerwartetem und Unabänderlichem zu erweitern.

Situation:

„Es muss sich etwas ändern, aber es soll so bleiben wie es ist“

Wie oft werden in Unternehmen Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Anforderung konfrontiert, Veränderungen zu initiieren oder umzusetzen. Veränderungen machen häufig Angst, führen zu heftigen Reaktionen und Widerständen. Die

Angst vor Veränderungen blockiert Entwicklung, führt zu Konflikten und Konfrontationen, zu Vermeidungsverhalten bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Warum sehen viele Menschen in Veränderungen eine Bedrohung und keine Chance? Warum wollen wir an Bestehendem festhalten, selbst wenn man die Notwendigkeit einer Veränderung spürt?

Jeder weiß: Die Menschen in den Unternehmen sind die Quelle des Erfolges. Wir arbeiten an den Fähigkeiten und Voraussetzungen, die Menschen brauchen, um Ängste zu überwinden und Möglichkeiten zu erkennen. Erst wer die Hintergründe für die eigene, persönliche Reaktion auf Veränderung versteht, „tappt nicht mehr im Dunkeln“, sondern kann Mut entwickeln, sich der Herausforderung zu stellen.

EXPOSEE
Thema Veränderung
2006

Brigitte Koehler
Dorothee Schneider
Neuer Wall 41
D-20354 Hamburg
T +49 (0) 40.89 0098 40
F +49 (0) 40.89 0098 77
M +49 (0) 171.794 47 76
koehler@pjm-apriori.de

Brigitte Koehler
Dorothee Schneider
Pionierstraße 5
D-5035 Köln
T +49 (0) 221.976 28 12
F +49 (0) 221.976 28 13
M +49(0) 172.883 99 82
schneider@pjm-apriori.de

Partner
Robert Marlinghaus
Stefan Palaschinski
Ulrich von Wedel

Autoren
Brigitte Koehler

Pjm-apriori
Alle Rechte vorbehalten



www.pjm-apriori.de

APRIORI Grundlagen:

„Worum es bei herausfordernden Veränderungen wirklich geht“

Wenn nicht unser Wille geschieht, geschieht, was besser ist, sagt Martin Luther

Jede Medaille hat eine Vor- und Rückseite. So hat auch Angst vor Unbekanntem positive Aspekte, oder anders ausgedrückt zwei Pole, die betrachtet werden können.

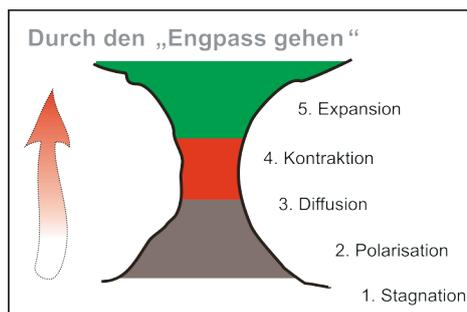
Veränderungen sind Engpässe. Vor den Handelnden liegt das Unbekannte, das Andere. Dies verunsichert, man möchte den alten Zustand halten. Versuche, eine andere Seite zu betrachten, führen zu Irritationen, „dann lieber doch nicht, hat keinen Zweck“.

Man erkennt zwar, dass bestimmte Handlungsmuster nicht mehr angemessen sind, aber statt Alternativen zu entwickeln werden die alten Muster noch manifester. Das Ergebnis ist Stagnation. Das sind Situationen, die wir alle kennen: „Wenn ich versuche, etwas zu ändern, wird es noch schlimmer“, „ich habe alles versucht, aber meine Mitarbeiter haben sich gegen mich verschwo-

ren“. Widerstand und Schuldzuweisungen verhindern Veränderung.

Bei unserer Arbeit mit Veränderungen geht es darum den Zustand des Hin- und Hergerissenseins zu überwinden, durch den „Flaschenhals“ zu kommen und neue Handlungsoptionen zu entdecken. In der so genannten Eng-passtheorie werden 5 klassische Stufen der Entwicklung in Veränderungen beobachtet.

Engpassmodell nach Fritz Pearls



Im Training werden diese Stufen einzeln beleuchtet und die Teilnehmer entdecken bisher unbekannte Potenziale für ihre persönliche Veränderungsbereitschaft.

Subjektive Motivationstheorie

So unterschiedlich, wie die Menschen sind, sind auch ihre persönlichen Motivatoren. Es gibt Menschen, die in einer Veränderung aufblühen und Energie entwickeln, bei anderen

EXPOSEE
 Thema Veränderung
 2006



führt die gleiche Situation zur Blockade, zu Resignation.

Wenn man verstehen lernt, dass jeder Mensch Veränderungen subjektiv erlebt und dass die Reaktionen abhängig von dem jeweiligen Erleben sind, können unproduktive Konfrontationen vermieden und Chancen entdeckt werden. Die eigenen Bedürfnisse genau zu kennen, setzt neue Kräfte für Herausforderungen frei.

Es geht um die Fragen: Was macht mir Mut, bringt mich in Energie, was raubt mir Energie und damit in der Konsequenz: was brauche ich, um handlungsfähig zu sein. Was motiviert, bewegt mich?

Ein wesentliches Ziel unserer Trainings und Seminare ist es, dass jede/r seine persönlichen Bewältigungsstrategien entwickelt und seine persönlichen Motivationsquellen kennen lernt.

Praxisbeispiele:

„Dann mache ich nur noch Dienst nach Vorschrift“

Mitarbeiter beklagen sich über eine Veränderung der Arbeitszeiten, die

ohne Ankündigung eingeführt wurde.

Obwohl für viele flexiblere Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung entstehen könnten, weigern die Mitarbeiter sich, die neuen Möglichkeiten zu nutzen und praktizieren statt flexiblem Umgang Dienst nach Vorschrift.

Zu beobachten ist schwer nachzuvollziehendes, ablehnendes und verweigerndes Verhalten. Eine mögliche Ursache könnte die fehlende Hintergrundinformation für die Veränderung sein.

„Es wird schon nicht so schlimm werden“

Die Führungskraft steht vor der Aufgabe, Personal abzubauen und einen Sozialplan zu entwickeln. Die Entscheidungen sind gefallen. Diese Information wird von ihm/Ihr aber nicht klar an die Mitarbeiter kommuniziert.

Die Mitarbeiter spüren die Unsicherheit Ihres Vorgesetzten. Vermutungen, Unruhe, innere Kündigung, Misstrauen wirken sich lähmend auf den Arbeitsprozess aus.

EXPOSEE
Thema Veränderung
2006



www.pjm-apriori.de

Sich der Herausforderung nicht zu stellen kann zu Handlungsunfähigkeit und Hilflosigkeit führen.

Die Umsetzung:

„Sich der Herausforderung stellen, heißt den Weg für Neues zu eröffnen“

Es verlangt Kraft und Mut, sich auf Veränderung einzulassen und zu lernen, die Chancen zu erkennen. Die Amerikaner Beckhard und Harris haben in einer Formel zusammengefasst, welche Faktoren die Bereitschaft zur Veränderung wirksam machen. Die Bereitschaft zur Veränderung ist erst gegeben wenn Unzufriedenheit (Leidensdruck) besteht, eine Vision von etwas Besserem existiert und erste konkrete Schritte getan werden:

Resistance < Dissatisfaction x Vision x First Steps

Sind diese Faktoren gegeben, entsteht die Bereitschaft zur Veränderung.

Wenn es um Veränderung geht, sehen wir unsere Aufgabe als Trainer darin, Menschen beim Verlassen ihrer Komfortzone zu begleiten und zu unterstützen, damit sie neue

Wege beschreiten und ihre Handlungsspielräume erweitern können.

Die Schritte zur Zusammenarbeit:

„Eine sorgfältige Vorbereitung ist wichtig“

Im ersten Schritt ist es wichtig, dass der Auftraggeber unsere Modelle und unsere Haltung versteht - deren Wirksamkeiten erkennt. Im nächsten Schritt erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen den Rahmen, in dem Veränderungsprozesse eingeleitet werden sollen, und formulieren messbare Ziele für diese Veränderungen.

Auf der Basis dieser Daten entwickeln wir einen Konzeptvorschlag für die Umsetzung. Nach der Durchführung treffen wir uns, um die Zielerreichung zu überprüfen.

EXPOSEE
Thema Veränderung
2006



www.pjm-apriori.de