



## **PRAXISTIPPS: Veränderungen gestalten**

# Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2012

## Praxistipps zur Gestaltung von Veränderungen

Schon der Gründer der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, Steve de Shazer hat gesagt: „Change is a constant process, stability is an illusion.“

Wir Menschen wollen gerne an den Dingen festhalten, weil sie uns vertraut sind und es besser in unser Lebenskonzept und zu unserer Haltung passt.

Was wir brauchen, damit Veränderung nicht zum Feindbild wird, ist in vielfacher Hinsicht Offenheit, Orientierung und Verständnis. Das wird durch gute Kommunikation erst möglich. Wie Veränderung gelingen kann, dazu gibt es eine Fülle an Ideen und Tipps in Büchern und Internetseiten. Eine Auswahl davon erhalten Sie hier kurz zusammengefasst.

Autor der Praxistipps: Paul Lürzer, MSc

### 10 TIPPS an Leitende für Veränderungen

1. Senden Sie klare Botschaften bei Veränderungen. Vermeiden Sie tunlichst Verwirrung stiftende Begriffe und nennen Sie lieber das Kind beim Namen.
2. Seien Sie ehrlich. Was ist zu verändern und wen betrifft es? Wer ist Verlierer? Was läuft nicht mehr und was anders? Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar.
3. Die meisten Menschen schätzen es sehr, in gewohnten Denk- und Verhaltensmustern zu handeln. Das gibt Sicherheit. Schaffen Sie Analogien zu bestehenden Abläufen, gewohnten Szenarien, durchgeführten Veränderungen. Geben Sie einen Überblick.
4. Vergessen Sie nicht, das Umfeld zu analysieren. Gehen Sie auf Distanz. Von nahezu jeder Veränderung sind Menschen betroffen. Informieren Sie rechtzeitig und binden Sie die Betroffenen ein.
5. Gehen Sie konstruktiv mit Widerstand um. Verstehen Sie Widerstand als mögliches Produkt von Informationsmangel.
6. Seien Sie Vorbild, was Veränderungen betrifft und gehen Sie mit Veränderungen positiv um.
7. Begleiten Sie die Veränderung, auch wenn ein (Projekt-)Team die Aufgabe übernimmt. Zeigen Sie Ihr Engagement und Interesse während des gesamten Prozesses.
8. Erkennen Sie, wo Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sind und sparen Sie hier auf keinen Fall. Nehmen Sie nicht die billigste Variante, denn das kann schnell nach hinten losgehen und den gesamten Erfolg gefährden.
9. Controlling ist auch hier wichtig. Passt alles wie geplant? Wo sind Anpassungen erforderlich? Was wurde übersehen? Ist im Prozess etwas falsch gelaufen?
10. Erfolge und Teilerfolge im angemessenen Ausmaß zu feiern ist wichtig.

**Er beeinträchtigte seine Sicht dadurch, dass er das Objekt zu nahe hielt. Er würde so vielleicht einen oder zwei Punkte in ungewöhnlicher Klarheit sehen, aber, in dem er das tat, notwendigerweise den Gegenstand als Ganzes aus dem Auge verlieren. Es gibt also so etwas wie eine übertriebene Tiefgründigkeit. Die Wahrheit liegt nicht immer auf dem Grund des Brunnens.**

(C. Auguste Dupin, The Murders in the Rue Morgue)

### Fragen für den Anfang:

1. Wie wird sorgfältig analysiert, worum es geht?
2. Gab es ähnliche Veränderungen/Erfahrungen?
3. Wie sieht eine klare Vision, ein klares Ziel aus?
4. Wie lauten mögliche Etappenziele?
5. Wie haben Umfeld- und Risikoanalysen ordentlich und ausreichend zu erfolgen?
6. Welche konkreten Erwartungen gibt es an wen?
7. Ist allen Betroffenen klar, worum es geht?
8. Gibt es klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten?
9. Sind alle Punkte klar, unmissverständlich und schriftlich fixiert?
10. Sind alle motiviert dabei? Werden Einstellungen und Haltungen der Betroffenen und Beteiligten überprüft bzw. gefördert?
11. Mit welchen (kulturellen) Widerständen ist zu rechnen?
12. Wie sieht die Veränderungsfähigkeit bzw. –kompetenz aus?
13. Wer ist motiviert und begeistert? Wer sieht Probleme oder Gefahren? Wer will nicht?

Paul Lürzer, MSc

