



Dr. Peter Tavolato

Unternehmensberater bei ICG Infora Consulting Group, Mitgesellschafter. Beratungsschwerpunkte: Change Management, Führungskräfteentwicklung und Menschen in Veränderung. Ausbildungsschwerpunkte: Systemische Beratung, Organisationsentwicklung, Coaching, zertifizierter Berater für Transition-Management.

Kontakt: E-Mail: Peter.Tavolato@icg.eu.com, www.icg.eu.com

Voraussetzung: Loslassen

Erfolgreiche Veränderung beginnt mit dem Beenden und endet im Neubeginn.

Mitarbeiter und Führungskräfte, die in Veränderungsprozessen ambitionierte Ziele oder notwendige harte Schnitte des Managements umsetzen, brauchen Aufmerksamkeit. Sich mit Emotionen wie Ärger, Freude, Ängsten und Schuldgefühlen zu beschäftigen, ist Voraussetzung für erfolgreiches Veränderungsmanagement. Mitarbeiter müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen. Sie spüren Verlustgefühle und kämpfen mit dem Beenden bevor sie sich auf neue, unsichere Zeiten einlassen. Change Prozesse, die gezielte Interventionen zur Unterstützung des Loslassens setzen, sind erfolgreicher. Bislang widmen sich nur wenige Changeexperten explizit diesem Thema. In Anlehnung an das «Transitionsmodell» von William Bridges gibt dieser Artikel nützliche Hinweise für Führungskräfte und Change Manager.

Menschen in Veränderung

Optimale Kostenstruktur und attraktive Renditen durch effiziente und schlanke Organisationsstrukturen, Marktbeherrschung, Einmaligkeit, Wachstum, nachhaltig nachgefragte Produkte, gesicherte Arbeitsplätze, internationale Wettbewerbsfähigkeit werden heute oft als Entwicklungsziele von Organisationen definiert. Können solche Zukunftsbilder (alleine) und die damit verbundenen neuen Organisationsmodelle bei Mitarbeitern und Führungskräften Begeisterung hervorrufen? Leider fehlt oft das Engagement der Betroffenen. Mitarbeiter zeigen auch bei attraktiven Sollzuständen Unwillen, Zögerlichkeit und Widerstand. Es fällt nicht leicht, alte Verhaltensweisen aufzugeben und neues Handeln zu erlernen.

Das Abschiednehmen fällt uns schwer, ob wir nun dazu gezwungen werden oder ob wir uns selbst die Veränderung wünschen. Gewohnte und bekannte Arbeitsabläufe aufzugeben und eingespielte Beziehungen zu verlassen, macht uns Angst. Die Vorstellung, lieb gewonnene Routinen oder gar den Arbeitsplatz zu verlieren, löst Ärger und Aggression aus. Verlustgefühle behindern uns. Selbst schwere Arbeiten, unglückliche Beziehungen, Stress und große Anstrengungen geben wir schwer auf.

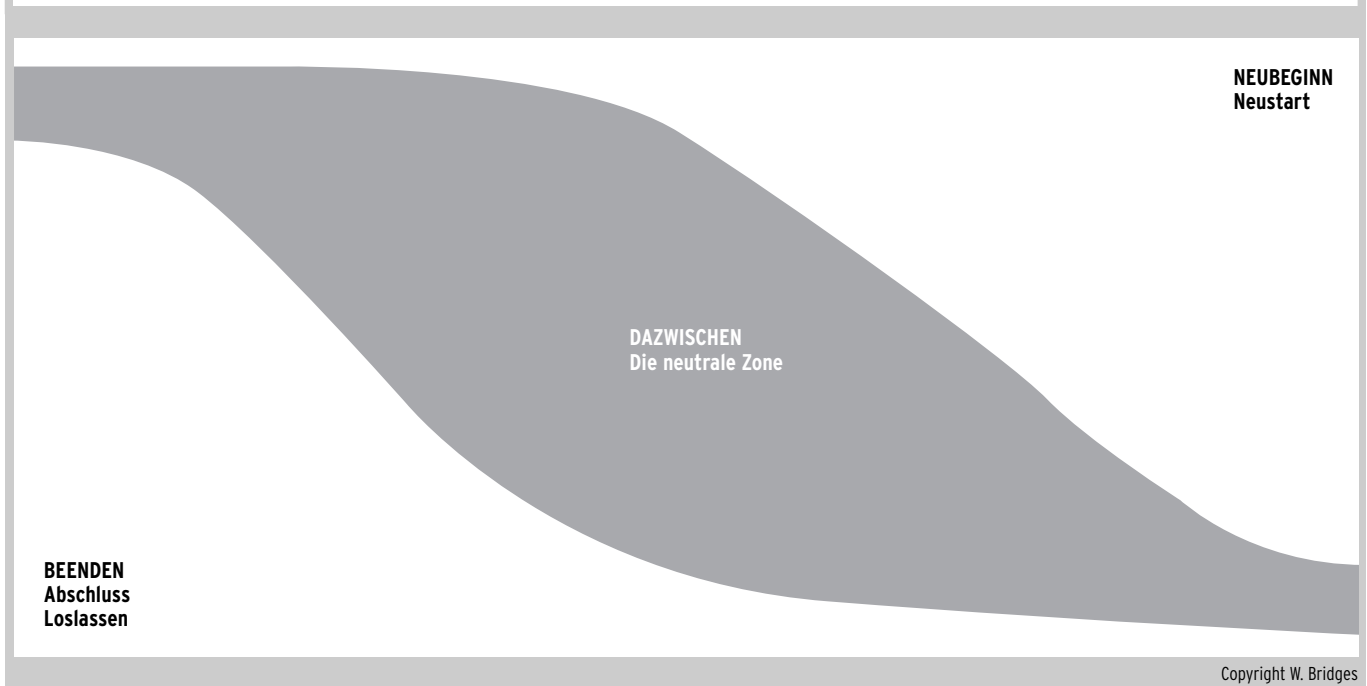
Die Erfahrung zeigt, dass viele Change Manager und Führungskräfte, die sich im Veränderungsprozess aktiv mit den Gefühlen und Stimmungen der betroffenen Mitarbeiter auseinandersetzen, wirksamer und effizienter ihre Ziele erreichen. Sie sehen Emotionen als ganz natürliche Reaktion in persönlichen Veränderungsprozessen.

Das Thema Abschiedsprozesse als Voraussetzung für wirksame, individuelle Veränderungen findet wenig explizite Aufmerksamkeit in der umfassenden Change Management Literatur. Der vor 2005 erschienene Roman über die Neuausrichtung von Unternehmen und die Neuorientierung von Personen «Biosystem Management oder die radikale Veränderung» von Maja Grolimund Daepf macht da eine lobenswerte Ausnahme. Die ausführliche Beschreibung der Geschichte der Romanfigur macht den Veränderungsprozess erlebbar und zeigt die persönliche Seite des Change.

Verschiedene Autoren gehen auf die individuelle Situation von Menschen in Veränderung ein, dies jedoch meist nur bei der Beschreibung von Interventionen oder im Zusammenhang mit Coaching-Prozessen. Modellhafte Hinweise zu Veränderungen «inside the skin» sind nicht zu finden.

Abbildung 1

«Transitionsmodell» von William Bridges



Transitionsmodell

William Bridges zeigt in seinem «Transitionsmodell» auf eindrucksvolle sowie einfache Art und Weise, wovon das Verhalten von Menschen in Veränderungsprozessen geleitet ist und wie Menschen in Veränderungen wirkungsvoll begleitet werden können. Es werden die Phasen von Veränderungen aus der Sicht der Empfindungen der Menschen, ihrer Gefühle und typischen Verhaltensweisen gezeigt. Für erfolgreiche Change Prozesse ist aus seinem Blickpunkt die innere Neuorientierung notwendig, damit das äußere Handeln der Menschen im Sinne der Veränderungsziele wirksam wird.

«When a change happens without people going through a transition, it is just a rearrangement of the chairs.»

William Bridges

Neuorientierung in drei Phasen

- Die erste Phase beschreibt das Beenden, das Loslassen des Alten, das Abschied nehmen. Verlustgefühle, Ängste und Unsicherheiten sind für Menschen dabei typisch.
- Die zweite Phase drückt das Dazwischen aus, wenn das Alte nicht mehr gültig ist und das Neue noch nicht begonnen hat. Es ist eine neutrale Zone mit Chaos, Orientierungssuche und viel Kreativität.
- Die dritte Phase führt in den Neubeginn. Hier entdecken die Menschen ihre neue Identität, sie spüren den Zweck der Veränderung und üben sich in neuem Verhalten.

Der Satz «Übergänge beginnen mit dem Beenden und enden im Neubeginn» mag eigenartig klingen, beschreibt aber Ver-

änderungsprozesse aus der Sicht der unmittelbar Betroffenen. Jeder von uns denkt bei anstehenden Veränderungen zuerst einmal an mögliche Verluste. Das können Gewohnheiten, sichere Routinen, stabile Beziehungen, Karrierechancen genauso wie Einfluss, Prestige und Selbstbestimmung sein. Damit verbunden sind immer Gefühle die uns verunsichern und blockieren.

Wie jeder von uns in den drei Phasen reagiert, hängt maßgeblich von unseren Erfahrungen und «Nicht-Erfahrungen» ab. Sicher ist nur, dass wir die Übergänge in unterschiedlichen Geschwindigkeiten bewältigen. Wer zum fünften Mal seinen Job wechselt, schafft dies leichter und effizienter als der, der nach 15 Jahren erstmals seinen Wirkungsbereich verändert.

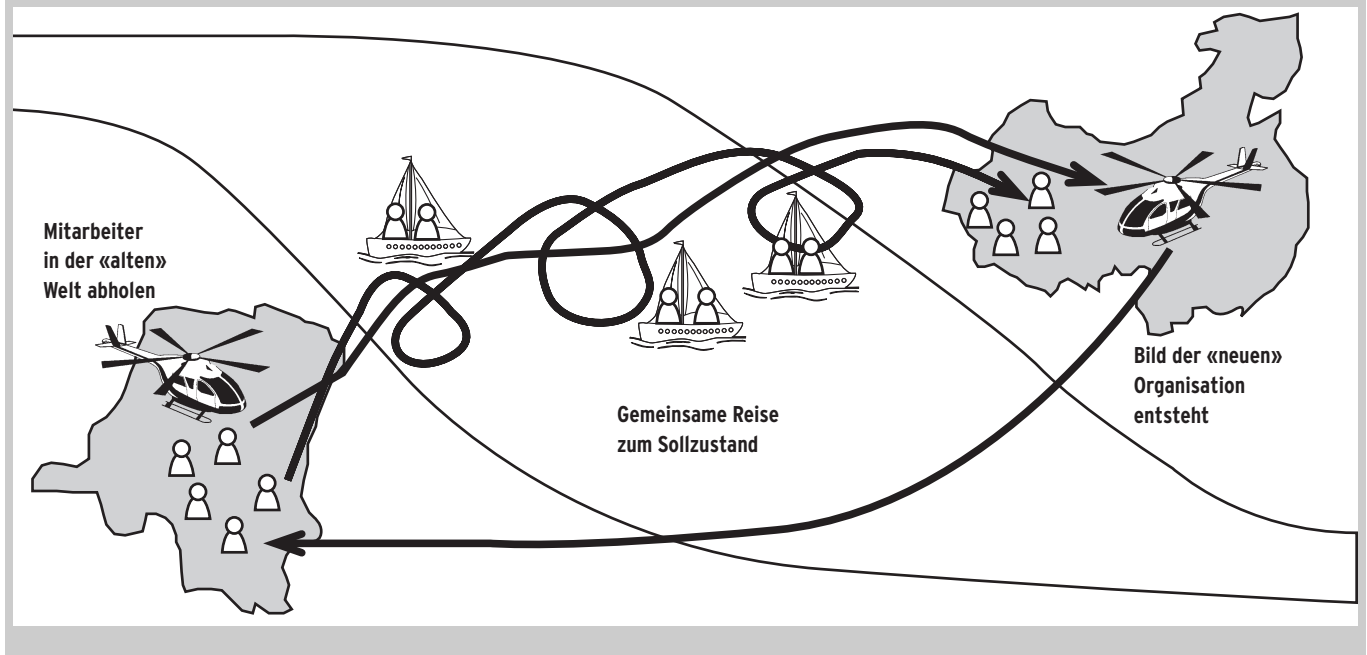
Management und Projektteams predigen oft nur die schöne neue Welt und sprechen über die erwarteten positiven Effekte der Veränderung. Sie strahlen, wenn sie ihre Visionen über die neue Organisation beschreiben. Sie vergessen dabei aber, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen. Projektverantwortliche beschäftigen sich lange vor den betroffenen Mitarbeitern im Detail mit dem Sollzustand. Sie fliegen förmlich mit dem Hubschrauber ans Ziel. Sie wundern sich, wenn ihre Mitarbeiter noch nicht einmal die Boote zur Überfahrt bestiegen haben. Sie sind ungeduldig und verstehen nicht, warum ihre Mitarbeiter der Begeisterung nicht folgen und Widerstände zeigen (Abbildung 2).

Hilfreiches Verhalten zur «gemeinsamen Reise zum Sollzustand» und zur aktiven Gestaltung der Übergänge kann anhand der Phasen des Transitionsmodells beschrieben werden:

Phase eins: Beenden

Wer eigene und fremde Abschiedsprozesse und Verluste respektiert und sie in seinem Handeln berücksichtigt, meistert

Abbildung 2
Die Reise zu neuen Ufern



Veränderungen erfolgreicher und erreicht neue Ufer schneller und effektiver. Achten Sie auf acht hilfreiche Schritte im Umgang mit dem Beenden.

1. Schritt: Identifizieren Sie, wer Verluste erleidet

Die Anzahl der Personen, die aus ihrer subjektiven Sicht im Veränderungsprozess verlieren, ist nicht zu unterschätzen. Achten Sie darauf! Vielfach können diese Mitarbeiter erst beim zweiten Hinschauen identifiziert werden. Schreiben Sie eine Liste mit allen Personen und Gruppen, die im Zuge der Veränderungen Verluste erleiden (könnten).

Ein Abteilungsleiter befürchtet seine Position zu verlieren. Eine Mitarbeitergruppe bangt um den Verlust ihrer informellen Kommunikation, da sie künftig ihre Büros nicht mehr in unmittelbarer Nähe haben werden. Einige Experten verlieren ihre «Exklusivität». Ein Mitarbeiter wird seinen kurzen Weg in die Arbeit gegen einen längeren Weg quer durch die Stadt tauschen müssen. Andere Mitarbeiter werden ihre heute gut eingeübten Tätigkeiten, in denen sie sich sicher gefühlt haben, aufgeben müssen und neue lernen.

Betroffene mit ihren Verlustängsten zu übersehen birgt die Gefahr, dass Widerstand gegenüber dem Sollzustand entsteht, der nicht durch Sachargumentation über die Ziele der Veränderung zu lösen ist.

2. Schritt: Finden Sie heraus, was die Menschen verlieren

Es gibt eine Vielzahl von möglichen Verlusten. Es ist oft schwer vorstellbar, was Menschen im Zuge der Veränderung befürchten zu verlieren. Es kann die Chance auf Karriere sein, wenn zwei Abteilungen zusammengelegt werden, die «kleine» Freiheit durch unbeobachtete Leistungserbringung, der Parkplatz unmittelbar vor dem Büro, der kurze Weg in die Arbeit, die gewohnte und eingespielte Zusammenarbeit mit Kollegen,

der alleinige Expertenstatus und damit die häufige Nachfrage und vieles mehr.

Wie immer sich die Verluste darstellen, ob klein oder groß, ob nachhaltig oder kurzfristig, sie beeinflussen das aktuelle Handeln der Menschen. Die Verlustgefühle sind einfach da. Anstelle den Mitarbeitern die Verlustgefühle auszureden, sollten Sie diese besser direkt ansprechen auch wenn die Gefahr besteht «schlafende Hunde zu wecken».

Mitarbeiter können in einem Workshop einmal die aus ihrer Sicht vermutlich entstehenden Verluste aufschreiben. Daraus können gemeinsam mit den Führungskräften und Change Managern jene Dinge benannt werden, die tatsächlich und endgültig verloren gehen. Es können aber auch jene Elemente erarbeitet werden, die entstehende Verluste kompensieren oder ersetzen. Wichtig ist auch transparent zu machen, was nicht verloren geht und was ganz bewusst von der alten Zeit in die neue mitgenommen wird.

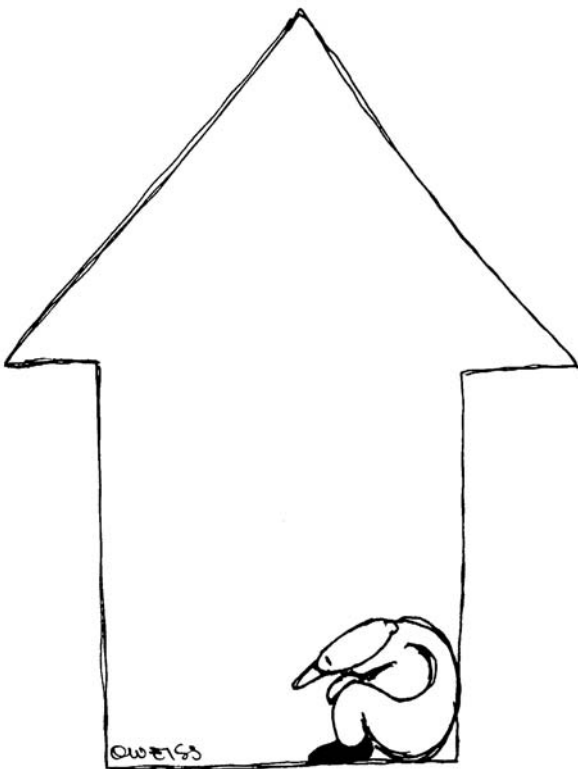
Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern und Führungskräften den Unterschied zwischen dem derzeitigen und dem geplanten, neuen Zustand transparent auf.

Mögliche Verluste

- Identität
- Freiheiten
- Individuelle Exklusivität
- Status/Einfluss
- Beziehungen/Mitgliedschaften
- Routinen/Strukturen
- Persönliche Zukunft
- Bedeutungsvolle Arbeit

3. Schritt: Wertschätzung ausdrücken

Beschreiben Sie das Positive und die Erfolge der Vergangenheit. Heben Sie die bisher gemachten Leistungen hervor, lassen Sie aber auch keinen Zweifel an der Notwendigkeit der Veränderung. Wenn beispielsweise bei einer Fusion die Verkaufsmannschaften neu organisiert werden, heißt das nicht, dass die Verkäufer bisher schlecht gearbeitet haben. Sprechen Sie Anerkennung für die bisherigen Leistungen aus. Heben Sie die bisherige gute Teamarbeit hervor und erklären Sie den Grund der neuen Teamzusammensetzung. Leider argumentieren Change Manager oft mit einer Vorwurfshaltung, wenn sie über die «alten» Prozesse und «früheren» Arbeitsweisen berichten. Das ist für Mitarbeiter oft Grund genug gegen «das Neue» zu mobilisieren im Sinne von „haben wir denn bisher nicht genug geleistet?“



4. Schritt: Kommunikationsmanagement

Kommunizieren Sie immer wieder die Notwendigkeit der Veränderung und ihre Zielrichtung in unterschiedlichen Kommunikationskanälen. Erstellen Sie eine klare Beschreibung des angestrebten Zielzustandes und der Notwendigkeiten für die Veränderung auf einer Seite. Eine «5 Minuten Rede», die Sie bei vielen Gelegenheiten einsetzen können.

Sagen Sie auch was noch nicht fixiert ist und welche Strukturen erst entwickelt werden müssen. Gehen Sie auf Ihre Mitarbeiter zu und zeigen Sie Interesse für deren Situation. Organisieren Sie viele «kleine» persönliche Gespräche und führen Sie Workshops und Großgruppenveranstaltungen mit möglichst vielen Dialogmöglichkeiten durch. Öffnen Sie Ihre Bürotüren und Ihre E-Mail Postfächer.

Nehmen Sie Trauer, Schuldgefühle und Ängste ernst. Nehmen Sie sich für Ihre Mitarbeiter Zeit, sprechen Sie Gefühle an ohne zu beschwichtigen und reden Sie diese den Menschen nicht aus.

5. Schritt: Klare Schnitte setzen

Beenden Sie das Alte bevor Sie Neues beginnen. Erlauben Sie den Menschen nicht, die Dinge in alter Gewohnheit weiter zu führen. Nehmen Sie ihnen das «Zu-Ende-Gehende» weg und lassen Sie dabei keine Ausreden zu.

Jeder wird verstehen, dass die alte Software zuerst gelöscht werden muss bevor Sie die neue installieren. Bauen Sie das Büro um, trennen Sie alte Kommunikationsnetze, setzen Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend den neuen Teams zusammen. Beenden Sie konsequent alte Arbeitsprozesse.

6. Schritt: Verluste kompensieren

Versuchen Sie für konkrete Verluste einen Ersatz zu finden. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Angebote und Alternativen. Eine Kinderbetreuung kann einem Mitarbeiter helfen, der seine fixen Arbeitszeiten verliert. Einem Team, das die vertraute Zusammenarbeit vermisst, hilft ein Teamtraining. Bieten Sie ausführliche Lernprogramme an. Unterstützen Sie Mitarbeiter aktiv bei der Suche einer neuen Stelle, wenn diese ihren bisherigen Arbeitsplatz verlieren werden.

7. Schritt: Symbolmanagement betreiben

Geben Sie den Menschen die Möglichkeit, ein Stück aus der Vergangenheit als Erinnerung mitzunehmen. Der alte Schreibtisch gibt Kraft, auch wenn er vielleicht nicht ideal ins neue Büro passt. Das Bild von der Eröffnungsfeier des nun geschlossen Standortes weckt positive Erinnerungen. Das Geschenk vom damals besten Kunden erinnert an den Stolz, den dieser Auftrag ausgelöst hat.

8. Schritt: Das Ende feiern

Beschließen Sie die Vergangenheit mit markanten Handlungen. Gestalten Sie ein Abschiedsfest im alten Büro. Organisieren Sie einen Flohmarkt, bei dem alles raus muss. Eine gemeinsame Abschiedsstunde hilft, die Vergangenheit noch einmal hochleben zu lassen und den Verlust zu betrauern, aber auch klar das Alte zurückzulassen.

Nicht immer sind alle acht Schritte zu gehen. Sie können diese einfach als Checkliste für die Qualität Ihrer Führungs- oder Beratungsarbeit im Umgang mit Menschen, die am Beginn von Veränderungsprozessen stehen, verwenden.

Phase zwei: Das Dazwischen

Zwischen dem Beenden und dem Neubeginn liegen Zeit und Raum. Die Mitarbeiter haben ihre gewohnten Arbeitsprozesse aufgegeben und es fehlt ihnen noch das Gefühl, wie sie die Zukunft meistern werden. Viele Menschen möchten diese Phase möglichst kurz halten, da sie von Ungewissheit, Chaos und Orientierungslosigkeit geprägt ist. Sie birgt jedoch auch die Chance, innovative Prozesse zu starten und Kreativität zu nutzen.

Wenn Sie plötzlich Ihren Arbeitsplatz verlieren, spüren Sie Unruhe, Angst, vielleicht auch Zorn und Hilflosigkeit. Jedenfalls ist es vorerst unangenehm. Erst im zweiten Gedanken, oder nach einer Zeit des Loslassens sehen Sie neue Möglichkeiten und Chancen.

Ein Beispiel

Die Ausgangslage

Das oberste Management eines Industriekonzerns mit Entwicklung und Produktion entscheidet, einen dezentralen Standort nicht weit entfernt von der Zentrale aufzulassen und gleichzeitig am Hauptstandort auszubauen. Die dezentralen Einheiten werden teilweise am Hauptstandort und teilweise an anderen Standorten integriert. Die Konzernleitung erwartet sich Synergieeffekte im Sinne von Kosteneinsparungen, besserer Nutzung von Anlagen bzw. eine effektivere Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Gleichzeitig kann dem Kunden gegenüber konzentriert aufgetreten werden. Das neue Gebäude am Hauptstandort ist attraktiv und scheinbar in allen Belangen dem alten, dezentralen Standort überlegen. Den Mitarbeitern wird freigestellt, ob sie zum Hauptstandort übersiedeln oder sich für andere Standorte entscheiden.

Trotz attraktiver Sozialleistungen und hohem Beteiligungsgrad regt sich Widerstand bei den betroffenen Mitarbeitern. Auch Mitarbeiter aus der Zentrale äußern Bedenken. Einige Abteilungsleiter bringen vielfältige Argumente, warum eine Übersiedelung abzulehnen ist und warum die erwarteten Kosten-, Qualitäts- und Kundenvorteile nicht eintreten werden. Ein Festhalten am dezentralen Standort wird nachdrücklich gefordert. Das Veränderungsprojekt ist bestens geplant und konsequent organisiert, aber die aktive Beteiligung der Mitarbeiter fehlt. Die Arbeitsqualität und Unternehmenskultur scheinen für die nächsten Monate – wenn nicht Jahre – negativ beeinflusst und die beabsichtigten Vorteile nicht realisierbar.

Hinter den Kulissen

Die Mitarbeiter und Führungskräfte des dezentralen Standortes spüren bereits ihre zu erwartenden Verluste. Die Freiheit durch die Distanz zur Zentrale, Eigenständigkeit und Sonderregelungen gehen verloren. Rasche Informationsweitergabe wird schwieriger, informelle Einflussnahme mit persönlichem Kontakt zu Schlüsselpersonen und Kunden wird es wohl nicht mehr geben. Anlagen und Geräte können nicht mehr exklusiv genutzt werden und müssen «geteilt» werden. Die Zusammenlegung verkleinert die Anzahl von Abteilungen, es gibt künftig weniger Führungspositionen und weniger Chancen auf Aufstieg. Die Mitarbeiter fürchten mehr Transparenz der eigenen Arbeit und damit verbundene höhere Kontrollierbarkeit und höheren Leistungsdruck. Die Vorstellung, mit neuen Kollegen eng zusammenarbeiten zu müssen, erzeugt Unsicherheit. Gewohnte Beziehungen gehen verloren, Sicherheiten im Umgang mit bekannten Kollegen bestehen dann nicht mehr. Ein Stück «Heimatgefühl» gerät unter Druck, der Verlust an Identität ist unausweichlich. Nun sind die Manager, Projektleiter und Berater gefordert, respektvoll,

konsequent und aktiv mit den Emotionen der Mitarbeiter und Führungskräfte umzugehen.

Die Umsetzung

Das Projektteam kann nun Workshops mit den Betroffenen organisieren, um aktiv die Verlustgefühle anzusprechen und Transparenz über das, was verloren geht und das, was bestehen bleibt herzustellen. Dort gilt es folgende Fragen zu bearbeiten: «Womit ist endgültig Schluss?», «Was lassen wir zurück und was nehmen wir mit?» oder «Wie können wir den einen oder anderen Verlust kompensieren?». Dafür ist ausreichend Zeit zu planen. Nachdem die Verantwortlichen klar zu den Verlusten Stellung genommen haben, wird nochmals die Zukunftsvorstellung gezeigt und die Notwendigkeiten der Veränderung verständlich gemacht. Damit wird auch das gewünschte neue Verhalten der Mitarbeiter angesprochen.

Zur weiteren Begleitung der Veränderungen werden Mitarbeiter eingeladen, über ihre bisherigen Veränderungserfahrungen zu sprechen und Hilfreiches und Hinderliches zu benennen. Die Führungskräfte und Projektverantwortlichen gehen darauf ein und versuchen, Ideen und Verbesserungsvorschläge in den Change Prozess aufzunehmen.

Noch bevor die Übersiedelung beginnt, werden neue Arbeitsteams mit Mitarbeitern der Zentrale und des dezentralen Standortes eingerichtet, um möglichst rasch die künftigen Arbeitsbeziehungen zu trainieren. Dabei wird besonders auf den Lernbedarf geachtet und es werden erste Trainingsprogramme für jene gestartet, die künftig neue Arbeitsroutinen ausführen müssen. Unterschiedliche Teamzusammensetzungen werden ausprobiert und nach bestimmten Zeiten werden die Erfahrungen konsequent ausgewertet.

Die neuen Arbeitsplätze und damit verbundenen Raumkonzepte werden gemeinsam besprochen. Dabei können die Mitarbeiter ihre Erwartungen an die Arbeitsplatzgestaltung, die Zusammenarbeitsbeziehungen und das Umfeld formulieren. Mit einzelnen Mitarbeitern, die ganz besonders von der Veränderung betroffen sind, werden Coachinggespräche über deren künftige Karrieren und Entwicklungsfelder geführt.

Zu gegebener Zeit werden Abschiedsfeste am dezentralen Standort organisiert. Die Erfolge der Vergangenheit werden transparent gemacht und gleichzeitig wird über die Notwendigkeit der Veränderung kein Zweifel gelassen.

Nach Auflösung des dezentralen Standortes, wird es wichtig sein, erste positive Zusammenarbeitserfahrungen aufzuzeigen und gleichzeitig die Mitarbeiter in den neuen Verhaltensweisen zu bestärken. Anpassungen an den organisatorischen Abläufen sind zu machen. Ein Reflexionsteam der Mitarbeiter kann dazu laufend Anregungen geben.

Sie helfen Menschen in dieser Phase, indem Sie ihnen Zeit geben, und wenn Sie sie zwingen den unsicheren Zustand eine zeitlang auszuhalten. Organisieren Sie viele Lernprozesse und kommunizieren Sie immer wieder wo der Veränderungsprozess steht und welche Ziele verfolgt werden. Halten Sie engen Kontakt zu den Mitarbeitern. Geben Sie Orientierung, indem Sie zeitlich beschränkte Verantwortlichkeiten und temporäre Lösungen vereinbaren. Lösen Sie aktuelle Probleme, die sich aus dem Übergang vom alten in den neuen Zustand ergeben unbürokratisch und rasch. Nutzen Sie die Kreativität

und fördern Sie Innovationen. So werden Sie mit ungewöhnlichen Blickwinkeln, neuen Arbeitsweisen und kreativen Lösungen belohnt.

Phase drei: Der Neubeginn

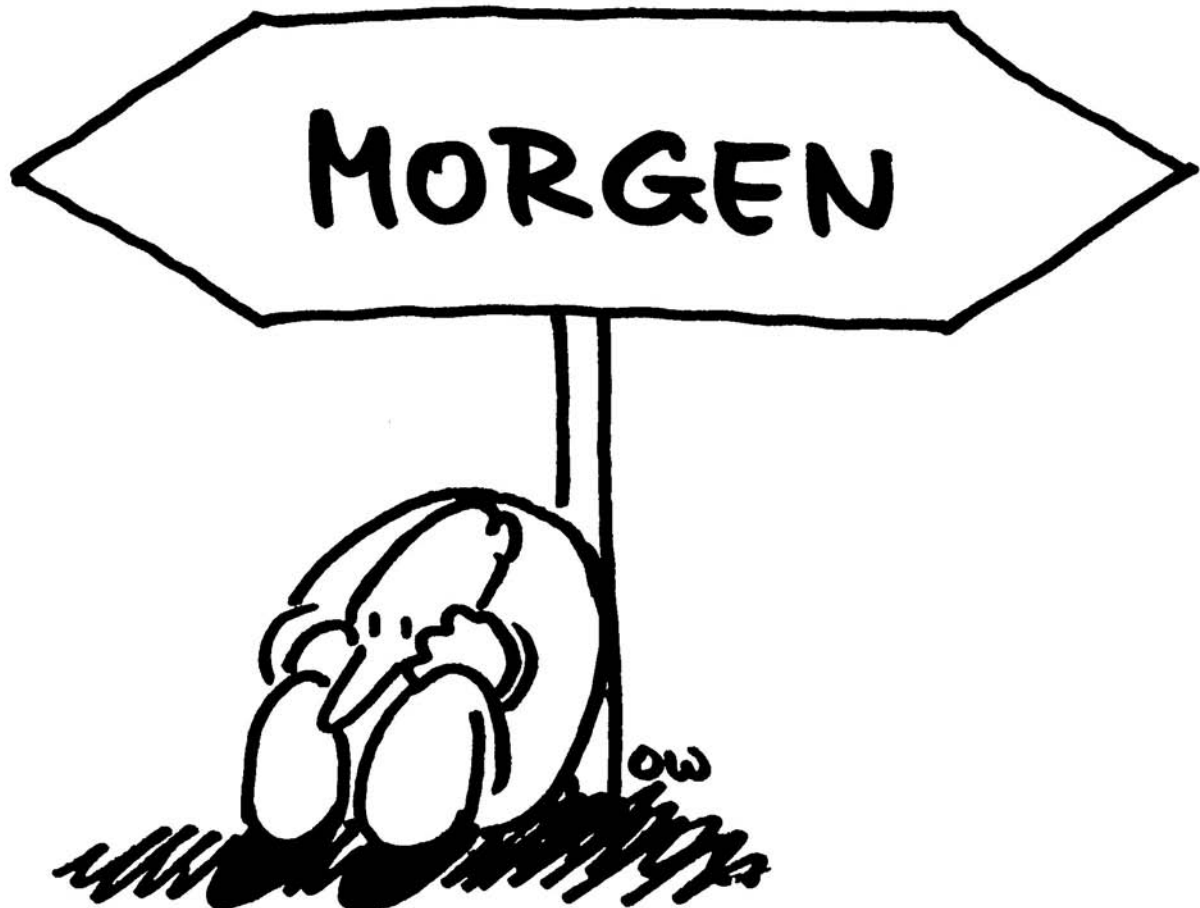
Die Menschen beginnen ihre neue Identität zu entdecken. Erste Erfahrungen mit den neuen Arbeitsweisen werden gemacht und können positiv ausgewertet werden. Für viele wird spürbar, wenn auch meist in kleinen Schritten, dass die Veränderung Sinn macht und notwendig war, und sie selbst darin Platz finden.

Wenn die ersten Ziele erreicht werden, feiern Sie Erfolge. Reagieren Sie nicht gleichgültig oder mit Ungeduld, sondern belohnen Sie Ihre Mitarbeiter und schenken Sie ihnen höchste Aufmerksamkeit und bestätigen Sie neues, wünschenswertes Verhalten.

Betreiben Sie jetzt Feineinstellung der neuen Organisation. Optimieren Sie, ohne die große Lösung gleich wieder in Frage zu stellen. Beachten Sie die Gefahr als Führungskraft oder Change Manager gleich wieder zu neuer Ufern aufzubrechen. Tun Sie das nur, wenn Sie es für die Betroffenen nachvollziehbar machen können und es unvermeidlich ist.

Das Dazwischen nutzen

- Viel kommunizieren
- Zeitlich beschränkte Lösungen vereinbaren
- Kreativität unterstützen
- Innovationen fördern
- Lernprozesse verstärken
- Den Zweck und das Ziel klarstellen



«Übergänge zu meistern ist eine ganz persönliche Sache und geht unter die Haut.»

Den Neubeginn einüben

- Umsetzungspläne verfeinern
- Erste Erfolge feiern
- Viel reflektieren
- Aus dem Veränderungsziel konkretes Verhalten ableiten
- Verantwortlichkeiten verstärken

Persönliche Entwicklung entsteht oft im Dazwischen

Übergänge zu meistern ist eine ganz persönliche Sache und geht unter die Haut. Je mehr wir eigene Emotionen beachten, umso wirkungsvoller werden wir zu neuen Ufern aufbrechen, uns in wilden Gewässern behaupten und Veränderungsziele erreichen. Verändern bedeutet loslassen, auch wenn uns das gerade am schwersten fällt.

Kann es sein, dass Sie von einem neuen Job träumen, oder dass Ihnen Ihr derzeitiger Arbeitsplatz weggenommen wird? Was würden Sie verlieren? In beiden Fällen wird es notwendig sein, gut funktionierende Beziehungen zu Kollegen, zum Chef, zu den Mitarbeitern oder auch zu Kunden aufzugeben. Fürchten Sie neue Beziehungen? Nein, wohl eher das Dazwischen, die Situation, in der das Alte zu ende ist und das Neue noch nicht begonnen hat. Einerseits reizt die Vorstellung des «Schlussmachens», um damit für Neues bereit zu sein, andererseits verunsichert das «Aufgeben des Gewohnten». Zur Vorstellung des Loslassens gesellen sich Gefühle der Angst, Unsicherheit und Einsamkeit. Hören Sie in sich hinein. Üben Sie das Loslassen. Stellen Sie sich Ihren Gefühlen. Gestatten Sie sich Angst, Frust und Aggression. Beenden Sie Dinge bevor Sie neue beginnen.

Stellen Sie sich vor, Sie geben Ihren Job jetzt auf oder eine langjährige Beziehung. Sie werden Zweifel haben und Leere spüren. Ihnen wird Orientierung fehlen und Unsicherheit wird sich breit machen. Gleichzeitig wird Ihre Phantasie angeregt und Ihre Neugierde geweckt. Nicht sofort etwas Neues zu beginnen, wenn der alte Job zu ende ist, braucht Mut. Geben Sie sich die Chance, das Dazwischen zu erleben. Tun Sie eine Zeitlang «nichts». Im Dazwischen passieren oft große und unerwartete Entwicklungen.

Literatur

- **Bridges, W. (2003).** Managing Transitions, Making the Most of Change. 2. Aufl. Da Capo.
- **Bridges, W. (2001).** The way of transition. Perseus Publishing.
- **Daepf, M. G. (2005).** Biosystem Management oder die radikale Veränderung, Roman über die Neuausrichtung von Unternehmen und die Neuorientierung von Personen. Verlag Ruedger.
- **Heitger, B., Doujak, A. (2004).** Harte Schnitte neues Wachstum. Redline Wirtschaft.
- **Kotter, J. (1996).** Leading Change. Harvard Business School Press.
- **Schein, E. H. (2004).** Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- **Schein, E. H. (2000).** Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. EHP Organisation.
- **Sprenger, R. K. (2002).** Mythos Motivation. Campus.
- **Sprenger, R. K. (2002).** Vertrauen Führt. Campus.