

PERSÖNLICHE VERÄNDERUNG

Starnberg, 15. September 2011

Mindestens fünf Schritte sind hier zu gehen:

1. Wissen und Verstehen

Die erste Voraussetzung für eine Veränderung ist, dass jeder weiß worum es geht und die Zusammenhänge auch versteht.

Das ist die Grundbedingung schlechthin.

Diese ist in der Praxis allerdings selten erfüllt. Einseitige Informationen ohne intensive kommunikative Rückkopplung ist unzureichend. Die meisten Veränderungen sind heute so komplex, dass an der persönlichen Kommunikation kein Weg vorbeiführt.

2. Akzeptieren und Wollen

Es geht jedoch nicht nur um Verständnis. Eine zusätzliche innere Einsicht muss entstehen.

Emotionen spielen hier eine große Rolle. Es ist mit einem Gemisch von Einwänden und Vorwänden zu rechnen. Soweit die "Barriere des Akzeptierens" übersprungen ist, so ist ein weiterer Sprung zum Wollen notwendig. Akzeptanz ist passiv – der Wille ist jedoch ein aktives Element. Was haben wir denn schon alles akzeptiert, ohne es wirklich zu wollen. Für einen wirksamen Wandel ist der Wille jedoch unabdingbar. Der Wille muss als die entscheidende Instanz über eventuell notwendige Investitionen entscheiden. Hier geht um einen Wandel der inneren Haltung.

3. Können und das eigene Können glauben

Alles Wissen, Verstehen, Akzeptieren und Wollen nützt nichts, wenn das Können fehlt oder der Glaube daran. Häufig liegt genau hier die Blockade: Menschen können etwas nicht oder sie befürchten, etwas nicht zu können. Sie haben Angst, sich zu blamieren.

Zudem redet man nicht gerne über ein solches Defizit – möglicherweise ist es gar nicht bewusst. Daher ist eine klare Bestandsaufnahme der jeweils notwendigen Befähigungen, Fertigkeiten und Qualifikationen erforderlich. Eignungsdiagnostische Prozesse sind heute ein fester Bestandteil wirksamer Change Management-Projekte.

4. Sollen und Dürfen

Verhalten muss gewünscht und erlaubt sein, damit es eine hohe Wahrscheinlichkeit hat.

Mindestens zwei Dinge können diesem Faktor im Wege stehen.

Erstens ist nicht alles, was offiziell erlaubt ist, auch wirklich erwünscht.

Zweitens, selbst wenn es offiziell erlaubt und auch informell erwünscht ist, stehen der tatsächlichen Umsetzung häufig Strukturen, Prozesse, Regelungen und andere Systemelemente entgegen.

Dies ist der häufigste Grund dafür, dass isolierte Trainingsprogramme ohne weitere prozessunterstützende Aktionen keinerlei Veränderung bewirken.

5. Tun und Beibehalten

Wenn alle bisher genannten Faktoren zusammen kommen, so ist das schon viel - aber eben noch nicht alles. Wir sind noch nicht am Ziel. Es fehlt immer noch die konkrete Umsetzung: Das Tun.

Und hier genau können verschiedene Blockaden entstehen. Umso mehr, wenn es sich nicht nur um eine kleine, einmalige Sondereinlage handelt, sondern um ein Verhalten, dessen Beibehaltung gewährleistet werden muss.

Bernd Werner

Coaching, Moderation und Seminare im Kontext mit Change Management und Teamführung