

Jeder von uns ist an gewollten oder ungewollten Veränderungen beteiligt – als Gestalter, als Betroffener oder einfach irgendwie.

Machen Sie eine kleine Übung, die Ihnen hilft, ein klares Bild von Ihrer Change-Situation zu bekommen. Dabei kann es sich um eine ganz persönliche Veränderung handeln. Oder Sie initiieren ein Change-Vorhaben in Ihrer Funktion als Führungskraft, oder aber es ist eine Veränderung, in der Sie einfach mittendrin stecken. Nehmen Sie dazu ein Blatt Papier und halten Sie Ihre wichtigsten Gedanken zu folgenden Fragen fest:

1. Wo findet die Veränderung statt?

Als Erstes benennen Sie das relevante System der Veränderung. Worum geht es? Um mich? Eine spezifische Abteilung oder das Unternehmen insgesamt? Eine besondere Gruppe? Eine Community? Beschreiben Sie vor allem auch die Grenzen, innerhalb derer die Veränderung stattfindet.

.....
.....
.....

2. Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Wenn Sie aus einer Helikopter-Perspektive auf den von Ihnen festgelegten Bereich schauen: Wie lassen sich Stärken und Schwächen der Situation beschreiben?

Welches Umfeld gibt es? Welche Dynamiken, Kräfte und Beziehungen wirken in diesem Feld? Was ist gut, so wie es ist, und wer zieht Vorteile daraus? Woher kommen die Impulse, dass die Zukunft anders sein sollte als die Gegenwart?

.....
.....
.....

3. Wie könnte ein Sollzustand aussehen?

Wenn Sie sich in den vom Initiator der Veränderung (das können Sie oder andere sein) angedachten Wunschzustand versetzen, wie lässt sich dieser beschreiben? Stellen Sie sich einen Tag, eine Woche in diesem künftigen Zustand vor: Wie laufen das Leben, die Prozesse darin ab? Welches Verhalten erkennen Sie an sich und an anderen? Oder malen Sie einfach ein Bild des Wunschzustandes. Beschreiben Sie auch, was Ihnen an diesem Bild gefällt und was Unwohlsein auslöst.

.....
.....
.....

4. Wo stehe ich innerhalb des Veränderungsprozesses?

Schauen Sie von oben auf Ihre Situation und stellen Sie sich folgende Fragen? Wo finde ich mich in der Ausgangslage, wo im Zukunftsbild? Mit welchen Menschen und Aufgaben bin ich verbunden? Welche unterschiedlichen Positionen sehe ich für mich im beschriebenen Zukunftsbild?

.....

.....

.....

5. Was spüre ich in mir, wenn ich in mich hineinhöre?

Richten Sie Ihren Blick auf Ihr Inneres und beschreiben Sie Ihre persönlichen Gefühle: Was bei dieser Veränderung treibt mich an, wo verspüre ich Lust mitzugestalten? Wo kommen Ängste oder Unsicherheit hoch? Was hält mich davon ab, loszulegen oder mitzumachen?

.....

.....

.....

6. Wie stelle ich mir den Veränderungsprozess vor?

Ich schaue auf die Differenz zwischen Ist- und Sollzustand und überlege, wie der Übergang und die Entwicklung gestaltet werden

könnten. Welche Vorstellungen entstehen? Wie lange dauert der Prozess? In welche Phasen könnte er strukturiert werden? Braucht es Vorbereitung, Analysen, Konzepte oder andere wichtige Schritte? In welchem Rhythmus könnte der Prozess ablaufen? Zuerst langsam, dann schnell, oder umgekehrt? Oder gleichmäßig getaktet? Zeichnen Sie eine erste kleine Landkarte mit angedachten Ereignissen und möglichen Meilensteinen auf Ihrem Weg vom Ist- zum Sollzustand. Bedenken Sie dabei, dass es ein erster Entwurf ist, der Orientierung gibt, und dass der Prozess sicher nicht genau so passieren wird, wie Sie ihn entwerfen.

.....

.....

.....

7. Was ist die Essenz, worum geht es wirklich?

Lesen Sie in Ruhe Ihre Beschreibung durch und lassen Sie die Ergebnisse wirken. Vielleicht machen Sie einen kurzen Spaziergang, holen sich einen Kaffee oder wechseln einfach die Perspektive. Dann versuchen Sie die folgenden Fragen zu beantworten: Was ist der Kern des Veränderungsvorhabens? Was ist das zentrale Motto? Wo liegen der Knackpunkt des Erfolges beziehungsweise die Gefahren eines möglichen Scheiterns?

.....

.....

.....

8. Wer sind meine Verbündeten?

Veränderungen alleine umzusetzen ist schwierig. Halten Sie fest, wer Ihnen bei der Umsetzung helfen kann. Wer hat Interesse an der Entwicklung, wer hat Macht, etwas zu bewegen? Wo sind die größten Widerstände zu erwarten? Mit wem können Sie sich zusammentun, damit eine kraftvolle Energiequelle entsteht?

9. Was gibt es als Erstes zu tun?

Nehmen Sie ein neues Blatt Papier und schreiben Sie eine erste Aktivitätenliste: Was ist zu tun, um die Veränderung zu starten, einer laufenden Veränderung eine neue Richtung zu geben oder einfach sich selbst in den Prozess aktiv einzubringen? Schreiben Sie die To-do-Liste für die nächsten zwei bis drei Wochen. Mit wem muss ich worüber reden? Welche konkreten Entscheidungen stehen wann an? Was muss ich, was sollen andere in meinem Auftrag tun? Vorsicht ist geboten vor zu langen Listen, die bereits den Kern des Scheiterns beinhalten. Reservieren Sie in Ihrem Kalender Zeiten, an denen Sie die geplanten Aktionen umsetzen wollen.

