

## **Veränderungen 7 Thesen und Anregungen**

### ***Veränderungsprozesse erfordern nicht Opportunismus sondern Loyalität***

Bevor in einer Entscheidergruppe keine Einigkeit über die Veränderung besteht, sollte es nicht losgehen. Der erste Schritt: Eine gemeinsame Landkarte der Veränderung erstellen, die von allen mitgetragen wird. Das erfordert nicht 100%-Übereinstimmung, aber die Gründe, warum die Hauptverantwortlichen die Veränderung wollen, müssen von allen Führungskräften verstanden und loyal mitgetragen werden. Opportunismus dagegen ist mehr als schädlich - er ist das entscheidende Misserfolgskriterium.

### ***Veränderungen benötigen Perspektivenvielfalt***

Anlass und Zweck - und damit die Notwendigkeit für Veränderung - sollten in der Landkarte der Veränderung klar beschrieben sein.

So wird der erste Schritt konkret: Das Warum? und Wozu? der Veränderung wird aus den Perspektiven aller Mitglieder der Entscheidergruppe beleuchtet. Äußerungen wie: „ich schließe mich der Meinung meines Vorredners an...“ oder „ich sehe das vollkommen anders...“ disqualifizieren für die Mitgliedschaft in der Gruppe.

### ***Die Landkarte der Veränderung muss zu den Landkarten der Betroffenen passen, nicht umgekehrt***

Darin besteht die Herausforderung für Führungskräfte, wenn sie Anlass und Zweck der Veränderung kommunizieren, d.h. übersetzen. Veränderungen stellen Gewohnheiten und Routinen - also die Landkarten des Denkens und Handelns - in Frage. Geschieht dies durch andere, reagieren die Betroffenen mit Angst und Widerstand. Werden die Routinen aber von den Betroffenen selbst hinterfragt, entsteht Kreativität.

### ***Veränderungsprozesse sind Experimente, die nicht im Labor sondern im richtigen Leben stattfinden***

Das Ergebnis von Veränderungen ist nicht vorhersagbar. Wer anderes sagt, will seine Unsicherheit vertuschen und Sicherheit vortäuschen, um persönliche Wirkung zu erzeugen. Dieses „Bullshitten“ gilt es zu verhindern oder mindestens zu minimieren. Wirksam sein heißt dagegen, Unsicherheiten wahrzunehmen, konstruktiv zu irritieren, gemeinsames Denken zu ermöglichen, Gewohntes in Frage zu stellen und zu experimentieren.

### ***Veränderungsprozesse sind Lernprozesse auf drei Ebenen...***

1. Lernen situativ zu steuern und zu entscheiden
2. Lernen aus Erfahrungen und Fehlern (im Steuern und Entscheiden)
3. Lernen mit verschiedenen Kontexten und widersprüchlichen Perspektiven umzugehen

### ***... denen drei Geschwindigkeiten entsprechen***

1. Überlebenswichtige Krisenentscheidungen müssen schnell getroffen werden.
2. Die Wirksamkeit von Maßnahmen kann nur mit Zeitverzögerung überprüft werden.
3. Der Blick auf das umfassende Ganze darf nicht aus den Augen verloren werden.

### ***Veränderungsziele sind Wegmarken, keine Endpunkte. Sie sollten Perspektiven öffnen und nicht die Wahrnehmung einschränken***

Auf exakt definierte Ziele kann verzichtet werden, wenn Anlass und Zweck der Veränderung klar sind. Das schärft die Aufmerksamkeit fürs aktuelle Geschehen - die wohl wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung einer Lernkultur, in der Veränderungsfähigkeit zur offensiven Routine wird.