



Monika Radecki

Veränderungen am Arbeitsplatz meistern

Wie Sie sich fit machen für Change

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Veränderungen am Arbeitsplatz meistern

Wie Sie sich fit machen für Change

Monika Radecki

1. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Veränderung und Wandel: Chancen und Risiken	5
▪ Was Veränderung mit uns macht	6
▪ Hirnforschung: Was Neues in uns auslöst	13
▪ Zyklen betrachten: Steckt in jedem von uns ein Change-Profi?	17
▪ Eine Einladung zum Experimentieren	19
▪ Rückbesinnung auf eigene Werte	22
▪ Das Dreier-Team: ich, das Team und der Arbeitsauftrag	25
▪ Der Dreischritt für mehr Schaffensfreude, Effizienz und Gestaltungskraft	28
Schritt 1: Bringen Sie sich auf Veränderungskurs	33
▪ Selbstcoaching: Ich bin ich	34
▪ Mit inneren Widerständen umgehen	41
▪ Das Potenzial in Konflikten entdecken	47
▪ Perspektiven wechseln	49
▪ Eigene Kompetenzen entdecken	52
▪ Prio 1: Installieren Sie Ihren inneren Beobachter	56
▪ Jetzt! Der Startschuss	60

Schritt 2: Stärken Sie Ihre Veränderungskompetenz	63
▪ Üben Sie die Haltung der achtsamen Geduld	64
▪ Vermeiden Sie zu simple Lösungen	69
▪ Schauen Sie gelassen in die Zukunft	74
▪ Üben Sie Ihren Realitätssinn	78
▪ Finden Sie Ihre eigene Veränderungsstrategie	83
▪ Gemeinsam statt einsam durch den Change	88
Schritt 3: Sorgen Sie für Erholung und Ausgleich	93
▪ Eine Herausforderung für Geist und Sinne	94
▪ Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch	97
▪ Die Gegenwart beruflich wie privat für sich nutzen	103
▪ Selbstfürsorge macht effizient, krisensicher, kreativ	106
▪ Wenn Sie nicht mehr weiter wissen: Professionelle Hilfe im Change	110
▪ Positiv in die Zukunft trotz Stress und Rückschlägen	112
▪ Change als Chance	115
▪ Stichwortverzeichnis	123

Vorwort

Unser Arbeitsalltag ist geprägt von Wandel, von Veränderung, von Change, der einhergeht mit Schnelligkeit, Komplexität, Unbeständigkeit, Unsicherheit. Manche motiviert das und sie freuen sich daran; andere wiederum empfinden Stress oder sogar Angst. Was bedeutet es konkret für Sie? Die Welt dreht sich, und Sie können sich selbstbestimmt mitdrehen? Oder erleben Sie am Arbeitsplatz eher verordnete Veränderung, fehlende Mitbestimmung, Ohnmacht? Oft bleiben Change-Prozesse in Unternehmen unmoderiert, Führungskräfte haben nur begrenzte Gestaltungsmöglichkeiten, Mitarbeiter werden kaum einbezogen. Also bleibt es den Einzelnen überlassen, leistungsfähig, zukunftsorientiert und wendig zu sein und sich gleichzeitig an eigenen Werten, Kompetenzen und Sicherheitsbedürfnissen zu orientieren. Dieser TaschenGuide unterstützt Sie dabei, Ihre Veränderungskompetenz und ein Bewusstsein für Ihre eigenen Möglichkeiten im Beruf weiter zu entwickeln. Sie erfahren, was Neues mit uns macht, wie Sie sich auf Veränderungskurs bringen und dabei doch Sie selbst bleiben, wie Sie Ihren Veränderungskompetenz-Muskel trainieren, wie Sie sich auf Erholung und einen freien Kopf besinnen und wie Sie Change zur Chance für sich machen.

Eine Lektüre mit einer guten Portion Skepsis, aber vor allem mit Genuss und Gewinn wünscht Ihnen

Monika Radecki

Veränderung und Wandel: Chancen und Risiken

Neue Workflows, innovative Technologien, Mitarbeiterfluktuation – unser Arbeitsalltag ist geprägt von Veränderungen. Sie können anregend sein, wir können aber auch an ihnen verzweifeln. Stoppen können wir den Change nicht, wir können aber entdecken, wie wir gut damit umgehen können.

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem,

- was Veränderung mit uns macht,
- wie Unbekanntes unseren Körper stresst,
- wie Sie trotz allen Wandels Sie selbst bleiben.

Was Veränderung mit uns macht

Wem auch immer ich von der Idee zu diesem TaschenGuide erzählte, zeigte Interesse daran. Fragte ich dann nach, warum, erhielt ich die Antwort: »Das ist ein wichtiges Thema.« Und fragte ich weiter: »Was ist denn für Sie Veränderung? Wie gehen Sie damit um?«, dann wurden die Antworten schon sehr viel unterschiedlicher. Denn jeder Mensch erlebt die Arbeitswelt mit ihrer rasenden, unübersichtlichen Entwicklung in den Unternehmen anders.

Zunehmend mehr Menschen haben den Eindruck, Veränderungen im Job geschähen immer schneller, die Zeit werde knapper, die Anforderungen unverständlicher, die Möglichkeiten mehr. Und sie haben den Eindruck, dass von außen angestoßene Maßnahmen sie zu einem Teil fremdbestimmen, ja, dass sie willkürlich sind und damit zu einer Bedrohung werden. Dabei haben viele eigentlich Lust auf ihren Job, auf Leistung, selbstbestimmtes Handeln und Entwicklung – in und mit ihrem Unternehmen.

Kurz nachgefragt

Kommt Ihnen das bekannt vor? Auf einer Skala von 1 bis 10, wo positionieren Sie sich gerade? Sehen Sie mehr selbstbestimmte Chancen oder mehr fremdbestimmte Bedrohung in den Veränderungen, die Sie gerade an Ihrem Arbeitsplatz erleben?

1 steht für selbstbestimmte Chancen, 10 für fremdbestimmte Bedrohung.

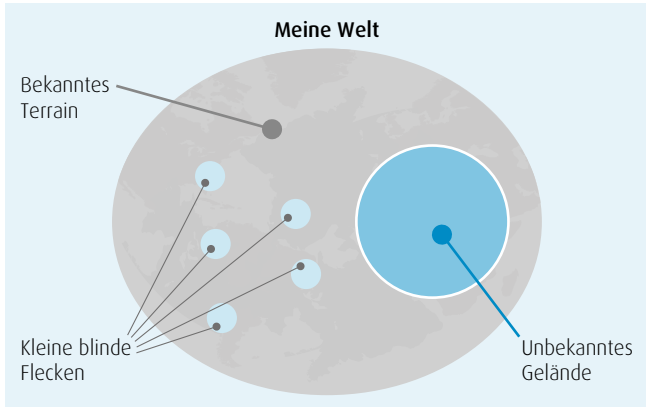


Eine solche Skala von 1 bis 10 wird Ihnen am Anfang und am Ende jedes Kapitels wiederbegegnen. So können Sie sich zu dem Thema des jeweiligen Kapitels positionieren. Das mag zunächst etwas anstrengend wirken, doch mit diesem Blick auf sich selbst erhöhen Sie möglicherweise den Nutzen der Lektüre – denn genau das wünsche ich Ihnen: dass Ihnen dieses Buch nützlich ist.

Unsere innere Landkarte

In diesem TaschenGuide können Sie segeln oder wandern, lustwandeln oder schweben – ich möchte Sie einladen, auf eine Entdeckungsreise zu gehen und zu überprüfen, ob Ihre ganz persönliche Landkarte aktuell ist. Wir alle verfügen über eine solche innere Landkarte – eine Orientierung in unseren Erfahrungen und Kompetenzen. Oftmals kennen wir uns und unsere Landkarte recht gut (siehe die folgende Abbildung). Wir wissen beispielsweise, dass sich darauf blinde Flecken befinden, kleine unbekannte Gebiete, die wir noch nicht erschlossen haben – und wir akzeptieren sie, wie sie sind. Das ist eine kompetente Strategie und eine gute Basis für Entwicklung und Karriere: denn wenn wir mit Leistungswillen, Spaß und Motivation

leben und arbeiten wollen, ist es sinnvoll, sich nicht mit Unbekanntem und Problemzonen auseinanderzusetzen, sondern gewohnte Bahnen zu ziehen und sich stark zu fühlen.



Unbekanntes Gelände auf unserer inneren Landkarte – welche Auswirkungen hat das?

Es kann aber auch sein, dass ein blinder Fleck so groß ist, dass wir uns gewohnheitsmäßig an seiner Grenze entlangbewegen und damit auch nicht die Potenziale *hinter* der Grenze nutzen. Wir hinterfragen nicht, dass es diese Grenze gibt. Manchmal machen Veränderungen in unserem Arbeitsleben es sogar unausweichlich, sich in unbekanntes Terrain zu begeben, die Grenze zu überschreiten, um die dort liegenden Potenziale zu nutzen.

Wir spüren solche Grenzen auf, wenn wir uns beobachten bei Aussagen wie »Das haben wir schon mal versucht, aber ...«, »Was soll das bringen bei DEN Strukturen und DER Chefin?«,

»Ich habe sowieso schon viel zu viel auf meinem Schreibtisch – wo soll ich die Zeit hernehmen?«. Angenommen, Sie würden eine Vogelperspektive einnehmen und sich fragen: Welche Auswirkungen hat es, dass ich diese Grenze hinnehme? Warum trete ich nicht einfach einen Schritt ins unbekannte Land hinein und schaue mich dort um? Wer kann mir helfen, die Vogelperspektive einzunehmen?

Bedürfnisse und Ängste erkennen und schützen

In Coachings und Workshops erlebe ich regelmäßig Menschen, die in Reaktionen feststecken. Sie nehmen etwas Belastendes wahr, bewerten es nach gewohntem Muster und ziehen Konsequenzen, die ihnen vertraut sind. Das ist normal – wir sind alle zu einem Teil so. Eine solche Gewohnheit wird erst dann zum Problem, wenn wir nicht die Wirkung erzielen, die wir beabsichtigt haben. Das ist so, als würden wir Neues suchen, aber auf unserer Landkarte einen weißen Fleck als unüberwindbare Grenze akzeptieren und dort stoppen. Was wäre, wenn wir uns nicht länger an dieser Linie entlangbewegen würden, sondern neugierig würden auf die unentdeckte Landschaft und ihre Möglichkeiten, die wir bisher ausgespart haben?

Wenn ein neuer Prozess eingeführt, eine Abteilung umorganisiert wird, sehen wir Probleme und versuchen sie zu lösen. Probleme und Bedingungen ändern sich zu diesen Zeiten aber auch sehr schnell. Wie wäre es, wenn Sie Ihre Bedürfnisse aufspüren, sich ein Ihren Bedürfnissen angemessenes Ziel setzen und alles tun, es zu erreichen? Ein Ziel zu erreichen ist manchmal leichter als Probleme zu lösen.

Wir alle haben unterschiedliche Bedürfnisse und Ängste, und entsprechend unterschiedlich ist, was Veränderungssituationen mit uns und anderen machen. Auf der Wanderung durch diesen TaschenGuide begegnen Ihnen einige Typen von Reisenden (vgl. auch z. B. Gay, 2003). Sie lesen über verschiedene Möglichkeiten, mit den Herausforderungen von Veränderungen umzugehen. Diese erfundenen Figuren kennen wir alle zu einem Teil von uns selbst oder aus unserem beruflichen Umfeld. Sie haben unterschiedliche Stärken und Schwächen, sie haben unterschiedliche Bedürfnisse und Befürchtungen, sie erleben Change an unterschiedlichen Stellen als Chance. Darf ich vorstellen?

- Der selbstbewusste Ritter blüht auf, wenn er sich durchsetzt, ja, wenn er sich GEGEN etwas oder jemanden durchsetzen kann – er kennt da keine Rücksicht auf Verluste.
- Die neugierige Seiltänzerin mag es, wenn sie im Mittelpunkt steht, wenn sie andere erfreuen oder belehren kann – dabei sagt sie auch schon mal heute etwas ganz anderes als morgen.
- Die stetige Sammlerin schätzt das, was sicher und verlässlich ist, selbst dann, wenn alle Zeichen auf Grün stehen und weitergehen angesagt ist – sie ist das Herz einer Gruppe.
- Der prinzipientreue Wachtmeister weiß, wie die Ordnung ist und wie sie wiederhergestellt werden kann – dafür scheut er keinen Aufwand und geht schon mal über eigene Grenzen.

Sie dürfen sich – so die Einladung – in diesen »Heldinnen und Helden« wiedererkennen. Sie dürfen auch Aspekte von Kolle-

ginnen, Partnern, Cheffinnen in ihnen entdecken. Oder lassen Sie sich inspiriert von diesen Typisierungen dazu anregen, den eigenen Umgang mit Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz zu erkunden.

Change-Typen: Bedürfnisse und Ängste		
	Bedürfnisse und Sehnsuchtsziel	Befürchtungen und Ängste
Der Ritter	Möchte unabhängig sein, Widerstände überwinden und Ergebnisse erzielen.	Befürchtet, auf unbekanntem Terrain bezwungen zu werden.
Die Seiltänzerin	Sucht Kontakt und Neuland und ist gern in Bewegung.	Befürchtet, im unbekanntem Land benachteiligt zu werden und etwas zu verpassen.
Die Sammlerin	Schätzt Sicherheit und arbeitet am liebsten mit anderen an gemeinsamen Zielen.	Befürchtet, im Neuland alleingelassen zu werden und ihren Werten nicht treu bleiben zu können.
Der Wachtmeister	Mag klare Regeln, eine gute Orientierung und die Möglichkeit, die Welt zu verbessern.	Befürchtet, auf unbekanntem Boden Fehler zu machen und Verantwortung für Entscheidungen übernehmen zu müssen, für die er noch nicht alle Kriterien kennt.

Sympathisieren Sie mit einer Figur oder mit Aspekten verschiedener Figuren? Und erraten Sie, wie unterschiedlich Menschen sich in ihrer jeweiligen Umgebung und bei Herausforderung verhalten?