

THEMA Wandel braucht Takt

Chris Neuhard ist für den NDR sowohl in der Begleitung von Veränderungsprozessen als auch in der Führungskräfte-Entwicklung aktiv. Für „Wir im NDR“ beschreibt sie, warum Veränderung nicht einfach, aber notwendig ist.

Veränderungsprozesse sind allgegenwärtig, und manchmal erleben wir sie eher als Belastung. Die gute Nachricht: Wir Menschen „können Veränderungen“, wir haben die grundsätzliche Fähigkeit für Wandel in unserer DNA. Das zeigt sich im privaten wie beruflichen Umfeld. Neue Impulse sind das, was wir als interessant, motivierend und spannend bezeichnen. Auch in Organisationen sind Veränderungen schier notwendig. Sie sind der Motor, der ein Unternehmen innovativ, wettbewerbsfähig und letztlich (für Kunden und Mitarbeitende) attraktiv macht. Wie kommt es also, dass wir uns heute so intensiv mit dem Thema beschäftigen? Warum scheint es aktueller denn je? Warum sehnen wir uns manchmal so danach, es „könnte doch jetzt mal wieder ein Ende haben mit diesen ganzen Veränderungen“?

Ich bin davon überzeugt, dass die Art und Weise, wie wir Veränderungen begreifen – unsere Haltung dazu –, gerade eine Neuerung erfährt. Begriffe wie 24/7, Vernetzung oder Multi (z. B. -Medialität) kennzeichnen unsere heutige Lebenswelt. Veränderungsgeschwindigkeiten sind höher, Produktzyklen in der Regel kürzer, die Digitalisierung mit all ihren Möglichkeiten stellt uns vor diverse Herausforderungen. Wir sind gefordert, Veränderungen heute selbst einen Rhythmus zu geben, denn das passiert nicht mehr automatisch. Der viel zitierte „kontinuierliche Wandel“ braucht Takt: mit Anfängen, Meilensteinen, Höhepunkten und auch mit Endpunkten – um unsere Veränderungsfähigkeit auch bewusst nutzen und einsetzen zu können.

Wo Menschen und nicht Maschinen zusammen Ergebnisse produzieren, hatten wir es immer schon mit komplexen Systemen zu tun. Komplexität bedeutet, dass diese Systeme weder direkt steuerbar sind noch dass es eindeutige Lösungen gibt. Es gibt in unseren (Human-)Systemen stets eine Vielzahl von Möglichkeiten. Leider nie „den einen Königsweg“, den wir in einer Karte verzeichnen und duplizieren könnten.

Mit der höheren Geschwindigkeit ist die Vorstellung passé, Veränderungsprozesse planen zu können. Wir (er-)finden jeden Prozess neu. Wir machen uns gemeinsam auf die Suche. Wir ringen. Im Grunde sind es Lernprozesse, die sich wie jedes menschliche Lernen vollziehen: Wir machen Erfahrungen, reflektieren sie, leiten daraus eine Haltung oder ein Vorgehen ab – und nähern uns so schrittweise unseren Zielen an.

Wir machen Erfahrungen, reflektieren sie, leiten daraus eine Haltung oder ein Vorgehen ab – und nähern uns so schrittweise unseren Zielen an.



Unsere Kompetenz zu reflektieren und daraus etwas zu entwickeln ist das, was wir heute mehr denn je benötigen. Reflexionsfähigkeit ist ein „Muskel“ (in diesem Fall im Hirn), und wir können sie trainieren. Wie bei jedem Muskel ist das Ergebnis der trainierten Form leistungsfähiger und auch belastbarer. In Veränderungsprozessen keine Projekte mehr zu sehen, die irgendwann abgeschlossen sind und in die Linie überführt, sondern Wachstums- und Erfahrungsprozesse – das ist die Haltung, die uns handlungsfähig macht.

Und wenn Veränderungen das sind – Wachstumsprozesse, die immer wieder reflektieren, justieren und entscheiden bedeuten –, dann verstehen wir auch besser, warum es manchmal „knirscht“: Ich deute das als „Wachstumsschmerzen“. So wie es Kinder schmerzt, wenn sie in wenigen Monaten 15 Zentimeter in die Höhe schießen, oder im Sport die Dehnung über den Schmerzpunkt hinaus gehalten später eine höhere Beweglichkeit bedeutet. Und dann ist es gut, Menschen an seiner Seite zu wissen, die uns mal trösten, die uns Mut machen, die uns zum Weitermachen motivieren oder die uns erklären, warum es sich lohnt – und wofür es notwendig ist.

Vielleicht ist das gerade das, was wir über Veränderungen lernen: Sie sind weder einfach noch eindeutig. Sie brauchen Befassung, Zeit und Raum, um sich vollziehen zu können. In Anlehnung an den US-amerikanischen Psychotherapeuten und Schriftsteller Scott M. Peck würde ich sagen: „Change is difficult. Once we truly understand and accept it – then Change is no longer difficult“.

Chris Neuhard (Jahrgang 1970) verfügt über langjährige eigene Managementenerfahrung und berät mit Neuhard Consulting Unternehmen und Einzelpersonen verschiedenster Branchen in Veränderungsprozessen. Sie ist Mitglied in der European Coaching Association e.V.