

Wandel werteorientiert gestalten

Vorstellung eines Change Managementmodells mit systemischen und ganzheitlichen Grundsätzen aus der Praxis

Autorin: Ursula Hampe

„Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will.“

(Albert Schweizer)

Einführung

Als Supervisorin und Organisationsentwicklungs-Coach (DGSv, DGSF) erlebe ich in den Zeiten der Veränderungen bei den Führungskräften sowie in den Teams immer deutlicher den Wunsch nach einem Austausch über Wertesysteme und die Möglichkeiten der Stärkung des „WIR“.

In diesem Artikel möchte ich den Blick auf die Begleitung von Veränderungsprozessen mit einzelnen KlientInnen sowie auf das System Organisation richten, denn jedes individuelle Verhalten ist ein Teil einer komplexen Interaktion. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (Synergie). Das Wissen davon, dass es sinnvoller ist gemeinsam zu gehen, um weit zu kommen, ist mittlerweile auf allen Ebenen angekommen.

In der Beratung arbeite ich mit einem Modell mit systemischen und ganzheitlichen Grundsätzen. Dieses möchte ich gerne näher vorstellen.

Individuelles (Führungskraft, Mitarbeitende) sowie kollektives (Team, Arbeitsgruppe) Verhalten entwickelt sich darin aus dem Denken (Sinnsuche, Verbundenheit) und dem Fühlen (Freude, Ärger...) heraus.

Beginnen wir auf der Denkebene. Welche Visionen haben Menschen und wie können diese Visionen zu einer gemeinsamen Vision werden? Welche Werte haben Menschen und wie entwickeln sie daraus im Berufsalltag ihre Ziele? Wie finden alle Beteiligten ihren Platz im System und wie können daraus konkrete Schritte erarbeitet werden, so dass Mensch und Organisation resilient bleiben oder werden? Das ist aus meiner Sicht der Prozessbeginn einer Teamentwicklung. Einen Konsens zu finden mit dem sich alle identifizieren können ist die Grundvoraussetzung für gemeinsames und bewusstes Handeln.

Die Entwicklung werteorientierter Arbeit, die ich in diesem Artikel beschreibe, ist auf alle Systeme übertragbar, in denen Menschen gemeinsame Wege gehen und Zukunft gestalten wollen:

- Organisationen / Teams
- Verbände / Vereine
- Arbeitsgruppen / Netzwerke
- u.a.

Warum gerade jetzt?

Wir alle erleben auf der individuellen, beruflichen und gesellschaftlichen Ebene in immer schnelleren Zeitabläufen Veränderungen. Change Management gehört zum Alltagsgeschäft. In diesen Zeiten des Wandels können Menschen in Organisationen auf allen hierarchischen Ebenen schon mal die Orientierung verlieren. Orientierungsschwäche in Organisationen führt zum Einzelkämpfertum.

Es ist nicht lange her, dass unsere gesellschaftlichen Regeln, moralische Vorgaben und erwartete Verhaltensweisen sehr streng von Kirche, Gesellschaft und autoritären Ebenen vorgegeben wurden. Einrichtungen aller Träger erleben die große Herausforderung, in ihren Wertesystemen authentisch zu bleiben und eine Umsetzung in das Hier und Jetzt zu gestalten. Privat erleben wir in allen Bereichen des Lebens größere individuelle Entfaltungsmöglichkeiten und ein größeres Spektrum von Lebenskonzepten.

Das birgt viele Chancen und erfordert eine eigene bewusste Auseinandersetzung mit sich selbst. Unruhesituationen innen und außen (manche nennen es Krise, griech.: Entscheidungen treffen) machen deutlich, dass etwas durcheinander gekommen ist und einer neuen Ordnung bedarf.

*„Stagnation ist der Anfang vom Ende.“
(Sokrates)*

Dieser Satz ist noch so aktuell wie in der Antike.

Visionen sind Kraftquellen

Eine große Kraftquelle, die uns Menschen zur Verfügung steht, ist unsere Vision. Diese erfüllt uns mit Energie und über unsere Vision können wir den Sinn unseres Lebens finden. Menschen haben den tiefen Wunsch, sich in den verschiedenen Lebensbereichen auf der geistigen, seelischen und körperlichen Ebene weiter zu entwickeln. Das berufliche Feld ist dafür ein sozialer Lernort (Lernende Organisation). Im Coaching geht es oft um die Fragen nach dem Wichtigen (Rollenklärung, Entwicklung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen). Die Frage nach dem Wesentlichen zu stellen führt zu sich selbst.

Menschen mit gemeinsamen Visionen hat es immer gegeben. Sie nutzen diese, um als WIR gemeinsam Lebensbereiche zu teilen und / oder ihre WIR-Ziele zu erreichen.

Visionen zu haben reicht jedoch nicht, es bedarf eines Verantwortungsgefühls und einer ethischen Grundlage.

Was ist eine ethische Grundlage?

Die Begriffe Ethik und Moral werden häufig verwechselt. Ethik, als Teilbereich der Philosophie, ist die Auseinandersetzung zu Denkweisen und Konzepten über den Sinn und Struktur menschlichen Zusammenlebens- und -arbeitens. Bei der Moral handelt es sich um die Vorgabe, was sittlich und unsittlich ist.

Die erwachsene Form des Zusammenlebens ist reflektiert und verantwortungsvoll.

Ethik bewahrt uns vor moralischen und einengenden Strukturen, um sich phantasievoll und sinnvoll den Aufgaben widmen zu können.

Die Sicht der Probleme

Probleme bedürfen einer ziel-, ressourcen- und lösungsorientierten Betrachtung und Bearbeitung. Muster und Dynamiken in und zwischen den Systemen kommen hier in unseren Fokus, Regeln und Strukturveränderungen werden optimiert. Der ganzheitliche Blick auf Probleme ist der, dass jeder Stein im Weg einen Sinn macht. Er zeigt Bedürfnisse, Wünsche und Defizite auf. Daraus lassen sich über Hypothesenbildungen alternative Vorgehensweisen formulieren.

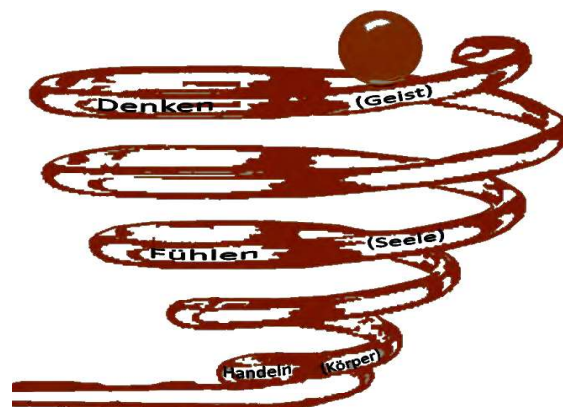
Impulse für unsere berufliche Bühne

Die Individualität des Einzelnen zu wahren und gleichzeitig ein „WIR“ miteinander zu gestalten ist eine Herausforderung, die sich lohnt. Das WIR ist eine Begegnung von Menschen mit eigenen ICH-Konstruktionen, die das Gemeinsame miteinander entwickeln wollen.

Gerade in Teams, die zu Beginn des Beratungsprozesses von Führungs- und Leitungskräften als „schwierige“ Teams angekündigt werden, erlebe ich die Arbeit an einem (Ziel: positiven) Selbstbild (Vision) als effektiv. Wie wir denken, wer wir sind, so verhalten wir uns. Die fachliche Kompetenz der einzelnen Mitarbeitenden, die häufig zu Konkurrenz- und somit Konfliktsituationen führen, können zu einem Ganzen gestaltet werden.

Vorstellung des Modells (Methode)

Der Prozess in der Beratung verläuft, wie die Kugel in der Spirale. Sie beginnt von oben in 3 Schritten herunter zu rollen (siehe Spiralgrafik).



1. Schritt „Denken“

- Welche Sinnhaftigkeit hat unsere Arbeit (Selbstbild)?
- Wie heißen unsere Visionen / Werte / Ziele?
- Entwicklung eines Bewusstseins für das Gemeinsame („WIR“)

2. Schritt „Fühlen“

- Ausprobieren / Erleben / Spüren

- Erkennen der Organisation als sozialen Lernort
- Umgang mit Verantwortlichkeit
- Kommunikation / Kooperation gestalten
- Entdeckung und Entwicklung von Kraftquellen

3. Schritt „Handeln“

- Umsetzung / Verankerung
- Evaluation / Erfolge feiern

(© Ursula Hampe)

Ich erstelle mit den Teams gerne aus den Visionen heraus einen Wertekodex.

Ziel ist, dass sich alle Beteiligten mit dem, was für sie wesentlich und wertvoll ist, wiederfinden. Das schafft eine gemeinsame Basis und stärkt das Gefühl der Systemzugehörigkeit. Das gilt zur Werteentwicklung auf der Teamebene genauso wie für die Werteentwicklung in der Arbeit mit PatientInnen und KlientInnen.

In Situationen, in denen z.B. abwertende Äußerungen über Menschen aus den sogenannten Randgruppen ausgesprochen werden, kann der Satz: WIR denken in dieser Einrichtung / in diesem Team anders“ eine Stärkung und Erleichterung für den / die Mitarbeitenden bedeuten.

Wenn der Konsens zu den wichtigsten gemeinsamen Werten (Respekt, Gerechtigkeit...) erstellt worden ist, werden die einzelnen Werte konkret in den Alltagsbezug gesetzt:



Zu Beginn des Prozesses gebe ich noch häufig den Hinweis darauf, dass es die Aufgabe der / des Einzelnen ist, immer wieder in den eigenen Spiegel zu gucken, sich selbst zu reflektieren (Was fällt mir leicht? Was fällt mir schwer?). Es darf miteinander geübt und probiert werden.

So entsteht ein sozialer Lernort mit dem Ziel, gemeinsam Verantwortung für den Arbeitsalltag zu übernehmen. Hierzu können noch verschiedene Übungen mit einfließen. Mit der Zeit wird sich das Eingeeübte verankern. In der regelmäßigen Reflexion gebe ich gerne Feder (das Leichte) und Stein (das Schwere) herum, denn beides braucht unsere Achtsamkeit.

Wenn über diesen Bewusstwerdungsprozess und die praktische Umsetzung in den beruflichen Alltag Erfolge sichtbar werden, dann ist die Zeit des Feierns gekommen. Das macht Erfolge bewusster, stärkt das WIR-Gefühl, macht Freude / Spaß und ist wieder eine Kraftquelle.

Dieser Prozess unterstützt in sehr herausfordernden Situationen (Was soll ich jetzt tun?) und ist der rote Faden im Konfliktmanagement. Wenn Leitbilder von den Trägern / Verbänden vorgegeben werden, stehen folgende Überlegungen auf der Agenda:

Was bedeuten die Werte für uns im Team und in Bezug auf Arbeit mit den PatientInnen / KlientInnen und deren sozialen Umfeld?

- Was brauchen wir, um diese Werte zu leben?
- Welche Bedenken gibt es?
- Welche Chancen sehen wir?
- Wo gibt es Wertekonflikte und wie gehen wir damit um?

Wenn diese Fragen und Überlegungen Platz finden, erlebe ich in den Gruppen Stille, Konzentration und ein Innehalten. Für mich ist das oftmals sehr berührend.

Dann wird der Blick nach vorne frei und die Arbeit im Team wird effektiver.



Ursula Hampe: Supervisorin (DGSF, DGSv), Organisationsentwicklungscoach, Mitglied der DGSF-Regionalgruppe Bochum / östliches Ruhrgebiet, Mitglied der Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung.

Mail: ursula.hampe@t-online.de

Web: www.ursula-hampe.de

Wer Interesse hat, dieses Modell in der Beratung einzusetzen und sich darauf vorbereiten möchte, ist herzlich zu einem Seminar „Change Management systemisch und ganzheitlich anbieten“ eingeladen.