

Vom Versuch das Wetter aufzuhalten – Warum Veränderung nicht gleich Bedrohung ist

Pflegekongress 27. Januar 2023



Wir haben gewollte / ungewollte Veränderungen, und oft zu viele
Fokus in diesem Vortrag : Wie kann ich mich zu Veränderungen verhalten und
innerlich gut ausrüsten?

Wie kann ich meine Mitarbeitenden stärken und in Veränderungen
mitnehmen?

Wie bleiben und werden wir immer wieder Gestaltende unserer Zukunft?

Die School of Facilitating begleitet Menschen und Organisationen in ihren
Veränderungsprozessen seit über 20 Jahren. Unsere Intention ist es, Menschen
den Umgang mit Veränderungen zu erleichtern und damit zu ermöglichen.

Bilderquelle: school of facilitating oder frei verfügbar im Netz.



Wir haben unterschiedliche Strategien mit Veränderungen umzugehen und es gibt kein Rezept, das für alle gilt.

Unser Leitfaden ist die „Theorie U“ von Otto Scharmer, MIT Boston. Ein Leitfaden, der aus einer Studie mit ca. 150 Unternehmen entstanden ist und beschreibt, was nachhaltige Veränderungen ermöglicht. Eine Leitfrage ist: Wie kommt das Neue in die Welt?

Das innere des Us machen 3 Kernaspekte aus, die als wetterfeste Kleidung helfen. Neugierde, Gefühl und Mut oder auch Kopf, Herz und Hand.

Diese 3 in uns allen angelegten Qualitäten gilt es „anzuschalten“ und für Veränderungsprozesse zu nutzen.

Neugierde



15.02.23 · Seite 3

school of facilitating
Führen in Veränderung

Eigentlich sind wir von Natur aus neugierig. Sonst würden wir nicht lernen und uns nicht weiter entwickeln. Diese kindliche Fähigkeit gilt es in uns wach zu halten.

Neugierde zeigt sich in Fragen, im Ausprobieren, im genauer hinschauen wollen.

Wir gehen nicht in die Neugierde, wenn für uns etwas mit einer Bedrohung verbunden ist. Dieses Empfinden ist subjektiv.

Wann und wie fälle ich die innere Entscheidung, dass ich neugierig bin und mitmache oder eben nicht? Ist es ein längerer Prozess oder sind es unbewusste Millisekunden?

Oft ist es ein unbewusster Prozess und es lohnt sich innezuhalten, zu verlangsamen

Wie wecke ich die Neugierde in mir und in anderen?

1. Den inneren Beobachter anschalten um es wahrnehmen / annehmen
2. Mich und die anderen nicht bewerten

3. „Was ist darf sein, was sein darf verändert sich“ – ein Satz, der unsere Arbeit begleitet. Es lohnt sich, diesen Wirkungsmechanismus an sich selbst zu beobachten
4. Den inneren Satzanfang etablieren: Interessant, erzähl mir mehr?
5. Fragen stellen
6. Unbewusste Entscheidungen zu verändern, braucht innerlich Zeit: Wie nehme ich mir dies? Wie ermögliche ich sie anderen und unterstütze den Prozess?

Veränderung = Bedrohung oder Offenheit?

Meine	Bedrohung	Offenheit
typischen Sätze / Gedanken	ach ja, schon wieder, wie lange bleibt die wohl?	super, bringt uns neue Gedanken und neuen Wind
Gefühle	Enge / Sorge	Neugierig gespannt
Handlungen	Lobbyarbeit: ich suche Partner, die wie ich denken und mitkritisch sind ● ● ●	Gehe auf sie zu, stelle Fragen, erzähle, mache Vorschläge

Beispiel: neue Chefin

Wie komme ich von der Bedrohung in die Offenheit ?

Auf der Kopfebene / der Ebene der Neugierde siehe Folie davor. Auf der emotionalen Ebene ist es eine andere Herausforderung.



Mit Neugierde erreichen wir unseren Kopf, unser Hirn.

Jede Veränderung bringt wie ein Wetterwechsel neue Spannungsfelder oder Konflikte mit und damit Emotionen.

Starke Emotionen blockieren uns in unserem Denken und Handeln.

Der Umgang damit fällt uns im Alltag oft nicht so leicht. Entweder ist es zu viel Gefühl oder zu wenig 😊

Beispiel Selbstorganisation / new work? Unbekannte Herausforderungen können ein Gefühl von Überforderung auslösen. Wir haben kein Bild davon, wie es aussehen und funktionieren kann und sehen eher neue Konflikte auf uns zukommen, wie z.B. schwierige Entscheidungsprozesse, ...

Je nach Typ ist meine Reaktion im Umgang mit Veränderungen der direkte Sprung auf die emotionale Ebene, also direkt ins Gefühl. Dann startet der Weg in die Neugierde oder Offenheit an dieser Stelle.

Menschen, die den Umgang mit Veränderungen mit Neugierde starten gehen auch durch den emotionalen Prozess der Akzeptanz. Plötzlich kommen Zweifel auf, scheint es schwieriger.

Egal welchen Weg ich gehe: Es ist hilfreich gut mit meinen Emotionen und denen anderer umgehen zu können und das innere Gefühl eines Commitments zu ermöglichen.

Ohne inneres Commitment keine Veränderung.

Rotköpfchen-Modell



school of facilitatjng
Führen in Veränderung

Rotköpfchen:

unsere Gefühle sind auch „nur“ eine Konstruktion. Der Ausdruck einer Interpretation auf eine Information oder Situation, den wir intensiv erleben.

Zuhören, Zeit geben, wertschätzen, nicht bewerten unterstützt den Weg in die Balance. Argumentieren hilft an dieser Stelle wenig.

Erst wenn wir wieder balanciert sind, werden wir wieder Handlungs- und Entscheidungsfähig.

Aktualisieren

Passen meine

☺ Gedanken

☺ Gefühle

☺ Reaktionen

zum aktuellen Kontext?



15.02.23 · Seite 7

school of facilitating
Führen in Veränderung

Wenn der Regen aufhört klappen wir den Regenschirm ein.

Wir aktualisieren also unser Handeln und damit auch unsere Gefühle und Gedanken und passen uns dem neuen Kontext an.

Klingt in dem Wetterkontext einfach.

Im Kontext von Veränderungen ist dies anspruchsvoller. Erst wenn wir unseren Gefühlen einen Raum gegeben haben (Rotköpfchen) und sie uns nicht mehr blockieren, ist ein neues – anderes Denken möglich.

Unser Handlungs- und Gestaltungsraum wird wieder größer und in uns entsteht der Impuls zur Veränderung, der Öffnung oft von selbst.

Stecke ich in meinen Gefühlen fest, fehlt mir der Zugang zu mir, bzw. zu meinen Bedürfnissen, das heißt in anderen Worten ich weiß nicht wirklich, was ich kann und was ich will.

Beispiel aus der Praxis: ein Team ist mit seiner neuen Vorgesetzten unzufrieden. Nachdem das alles ausgesprochen ist (und auf Metaplankarten dokumentiert und sortiert), kommt plötzlich aus der Gruppe der Impuls: Lasst uns aufhören zu meckern und überlegen, was wir gemeinsam tun können. Im Ergebnis brauchte es anders strukturierte Meetings, um einen guten Informationsfluß sicher zu stellen.

Mut



15.02.23 · Seite 8

school of facilitatjng
Führen in Veränderung

Ins Handeln zu kommen, braucht Mut. Mut auszuprobieren, Mut zu scheitern.
Wann bringe ich diesen Mut auf? Meistens dann, wenn mir ein Anliegen /
Thema wirklich wichtig ist und ich mich sicher fühle.

Wie kann ich diese Wichtigkeit herstellen und mir und anderen die innere
Sicherheit geben?

Dafür braucht es Vertrauen in mich und das Team, Zugehörigkeit, einen guten
Umgang mit Fehlern und Reflektion, Fairness und eine gute Kommunikation.

In der Theorie U ist dies die Phase des Prototyping – in einem geschützten
Raum Dinge ausprobieren, scheitern und lernen dürfen.

Die Haltung wird gerne „beginners mind“ genannt.

In der new work Welt gibt es Formen wie den „Fehler der Woche“ prämiieren,
um diese Haltung zu unterstützen.

Wie trainiere ich mich und mein Team?

Wie kann ich Neugier trainieren?

Wie kann ich den Umgang mit Emotionen trainieren?

Wie kann ich Mut trainieren?

Neugier

Gefühl/ Herz

Mut

15.02.23 · Seite 9

school of facilitating
Führen in Veränderung

Warum haben wir uns damit beschäftigt?

In Veränderungsprozessen unseren Gestaltungsraum zu sehen und nutzen zu können, hilft uns, Veränderung nicht als Bedrohung zu empfinden, sondern als Möglichkeitsraum.

Die Qualitäten Neugierde, Mitgefühl und Mut in mir und bei anderen dafür anschalten und balancieren zu können ist hilfreich und braucht immer wieder Training.

4+1 (6+1) ÜBUNG KLASSISCH: „UNZENSIERTES ZUHÖREN“

Purpose (Zweck und Ziel)

Wann / wie einsetzbar

- > Themen vertiefen
- > Zuhörqualität in Gruppen fördern
- > Intensiveres Kennenlernen
- > Sowohl am Anfang als auch während eines Workshops

Was

Menschen mit sich, dem Thema und den anderen verbinden (die 4 connects).

Wozu / was bewirkt es

- > Beziehungsaufbau
- > Bringt Teilnehmer in indirekter Weise ins Spüren
- > Die Zuhörer gehen in Resonanz zum Thema
- > Die Übung verbindet mich mit mir selbst und mit dem Thema
- > Die Übung schafft Vertrauen („Level 2 Qualität“ aufbauen Ed Schein) und ermöglicht eine bezogenere Arbeitsqualität

Durchführung

Methodik

Grossgruppe wird in Gruppen à 3–5 Personen aufgeteilt.

Ein Teilnehmer startet zum vorgegebenen Thema und erzählt was ihm hierzu in den Sinn kommt (4 min bei 4+1 oder 6 min bei 6+1).

Anschließend bekommen die anderen Teilnehmer nacheinander jeweils 1 Minute und erzählen, was mit ihnen in Resonanz gegangen ist.

Wichtig: Die Zeiten werden eingehalten. Kommt nichts mehr, läuft die Zeit weiter und alle schweigen (oft kommen dann doch noch wesentliche Gedanken).

Auswertung

Feedback-Runde im Plenum „mein frischester Gedanke“ (siehe Methodenkarte) und evtl. Einsammeln der Erfahrung.

Vorbereitung / Hilfsmittel

Impulsfrage festlegen, z.B.:

- > Was habe ich in der Zwischenzeit erlebt?
- > Was fasziniert mich an der Theorie U?
- > Wo stehe ich gerade?
- > Was hat das Thema X mit mir zu tun?
- > ...

Spielregeln erklären:

Jeder Teilnehmer geht in jede Rolle. Die Gruppe organisiert alles weitere selbst und bestimmt jemanden, der die Zeit misst (kann auch der Facilitator für alle machen).

Die Teilnehmer sitzen im engen Kreis und sind einander zugewandt.

Phase der Intentionalsbildung

Quelle: unbekannt

 Je nach Gruppengröße ab 30 min

Eine Übung die diese 3 Qualitäten unterstützt.

Sie kann erweitert werden, indem die Zuhörer jeweils auf einem anderen „Ohr“ zuhören.

Person 1 hört auf dem Ohr zu: Wo bin ich neugierig geworden?

Person 2: Wo ist mir das Herz aufgegangen? Wo habe ich mitgeföhlt?

Person 3: Wo habe ich „Mut“ wahrgenommen, gespürt.

Die Zuhörenden erzählen dann, was auf dieser Ebene mit ihnen in Resonanz gegangen ist.

Viel Freude beim ausprobieren 😊

school of facilitating



Suarezstraße 31
14057 Berlin

+49 (0)30 326 013 66
info@school-of-facilitating.de



15.02.23 · Seite 11



school of facilitating
Führen in Veränderung