

Der Kreislauf der Veränderung



SERIE: TOOLS FÜR TRAINING UND BERATUNG

Change-Prozesse gelingen nur, wenn alle Mitarbeiter mitziehen. Doch wie kann ein Unternehmen erkennen, ob seine Angestellten dem Alten nachtrauern oder schon bereit für Neues sind? Antworten verspricht der „Kreislauf der Veränderung“. Mit seiner Hilfe kann ein Moderator den emotionalen Standort jedes Mitarbeiters erkennen.*

Preview: ► Die Arbeit einer Sterbeforscherin dient als Grundlage ► Auch im beruflichen Alltag geht es um das Abschiednehmen ► Jeder Teilnehmer des Workshops berichtet aus seiner individuellen Perspektive ► Im Schaubild wird die Stimmung der ganzen Gruppe abgebildet ► Teilnehmer, die in der Trauer feststecken, werden einzeln betreut

■ Der „Kreislauf der Veränderung“ ist ein Diagnose-Instrument, das unterschiedliche emotionale Phasen des Wandels beschreibt und insbesondere die Bedeutung von Trauerprozessen betont. Das Tool wird im Rahmen von Change-Workshops eingesetzt, um zu analysieren, ob die Mitarbeiter einer Organisation bereit und in der Lage sind, sich auf eine bevorstehende Veränderung einzulassen oder ob sie noch Zeit und Raum brauchen, um das Vergangene loszulassen und sich von Verlorenem zu verabschieden. Das Tool wurde von der in den USA lebenden Organisationsberaterin Birgitt Williams entwickelt.

Idealerweise wird das Instrument im Rahmen eines Diagnose-Workshops mit einem Querschnitt aller betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte angewandt. Eines

ist in diesem Workshop wichtig: Nicht der Moderator sagt, was aufgrund der Ergebnisse zu tun ist – die Teilnehmer erarbeiten selbst, welche Schritte auf die aktuelle Situation folgen müssen. Schließlich geht es darum, für alle einen offenen Raum für Partizipation und Kreativität zu schaffen.

Dauer: Für die Diagnose in der hier vorgestellten Form benötigt eine Gruppe von max. zwölf Personen 60 bis 90 Minuten.

Voraussetzungen:

- ein Flipchart zum Befestigen der Plakate
- ein Plakat mit dem Trauerzyklus
- ein Plakat mit dem „Kreislauf der Veränderung“
- 12 Ausdrücke mit dem „Kreislauf der Veränderung“
- Digitalkamera zur Ablauf- und Ergebnisdokumentation

Beschreibung: Die praktische Anwendung soll an folgendem Beispiel erläutert werden: Ein mittelständischer, österreichischer Lebensmittel-Produzent wurde vor Kurzem

Tochter eines deutschen Konzerns. Der Betrieb plant nun einen zweitägigen Visionsworkshop. Im Vorfeld soll ein Diagnose-Workshop stattfinden, bei dem der Ist-Zustand festgehalten wird. Teilnehmen werden zwei Geschäftsführer und zehn Mitarbeiter der zweiten Führungsebene.

Der Diagnose-Workshop beginnt mit einer Anwärmphase. Diese dient dazu, in der Gruppe ein entspanntes Klima der Offenheit und des Vertrauens zu erzeugen. Dann leitet der Moderator zum „Kreislauf der Veränderung“ über.

► **Schritt 1: Vorstellung des Trauerzyklus.** Der Moderator führt die Gruppe behutsam an das Thema Trauer heran: „Wir wollen nun feststellen, inwieweit Sie bereit sind für den Weg in die Zukunft, den Sie im Visionsworkshop in zwei Wochen gemeinsam erarbeiten wollen. Gibt es vielleicht Lasten, die Sie aus der Vergangenheit mitbringen und die Sie ablegen wollen, um kraftvoll nach vorne zu schreiten? Das werden wir sehen ...“

Jeder von uns hat schon einmal getrauert: zum Beispiel um einen geliebten Menschen, der uns verlassen hat, oder um einen nicht erfüllten Traum. In unserem privaten Leben

*Die Serie „Tools für Training und Beratung“ erscheint zweimonatlich in managerSeminare.

ist Trauer allgegenwärtig. Ganz anders in Unternehmen – da wird dieses Thema sehr oft mit einem Tabu belegt. Doch das soll heute anders sein – heute nehmen wir uns dafür die Zeit, und heute haben wir dafür den Raum.“

Grundlage des „Kreislaufes der Veränderung“ ist der Trauerzyklus von Elisabeth Kübler-Ross. Im Trauerzyklus der Sterbeforscherin sind fünf Phasen beschrieben, die jeder Mensch im Angesicht seines nahenden Todes durchläuft. Die erste Phase

ist das *Nichtwahrhabenwollen*. In Phase zwei folgt der *Zorn*. In der dritten Phase, dem *Verhandeln*, findet sich der Mensch mit seinem Schicksal ab und setzt sich letzte Ziele. Doch er wird oft eingeholt von Phase vier, der *Depression*. Irgendwann in der letzten Phase, der *Zustimmung*, ist der Kampf vorbei. Wir sind ruhig, gefasst und schweigend und haben den Blick schon in eine andere Richtung gewandt.

Nach der Erklärung des Trauerzyklus kann die Atmosphäre im Raum sehr dicht sein. Der

Moderator gibt den Teilnehmern deshalb die Möglichkeit, kurz von ihren Gefühlen und Erlebnissen zu erzählen. Hierbei ist das oberste Handlungsprinzip die Freiwilligkeit. Kein Teilnehmer soll zu etwas gedrängt werden.

► *Schritt 2: Vorstellung des „Kreislaufes der Veränderung“*: Nachdem einige Teilnehmer von ihren Erfahrungen erzählt haben, leitet der Moderator vom Trauerzyklus zum „Kreislauf der Veränderung“ über (siehe Grafik links). Der Moderator erklärt: „Für uns hier ist von Bedeutung, dass diese Phasen des Trauerns nicht nur auf Sterbende zutreffen. Wir beobachten sie in abgeschwächter Form sowohl im privaten als auch beruflichen Alltag immer wieder an uns und anderen.“

Wie ein Trauerprozess im beruflichen Umfeld aussehen kann, erläutert der Moderator an einem Beispiel: „Unser Ereignis ist, dass ein von Ihnen sehr geschätzter Kollege zur Konzernmutter nach Deutschland wechselt. Sie sind schockiert und wollen es zuerst nicht wahrhaben, Sie leugnen das Ereignis und tun so, als ob nichts geschehen wäre.“

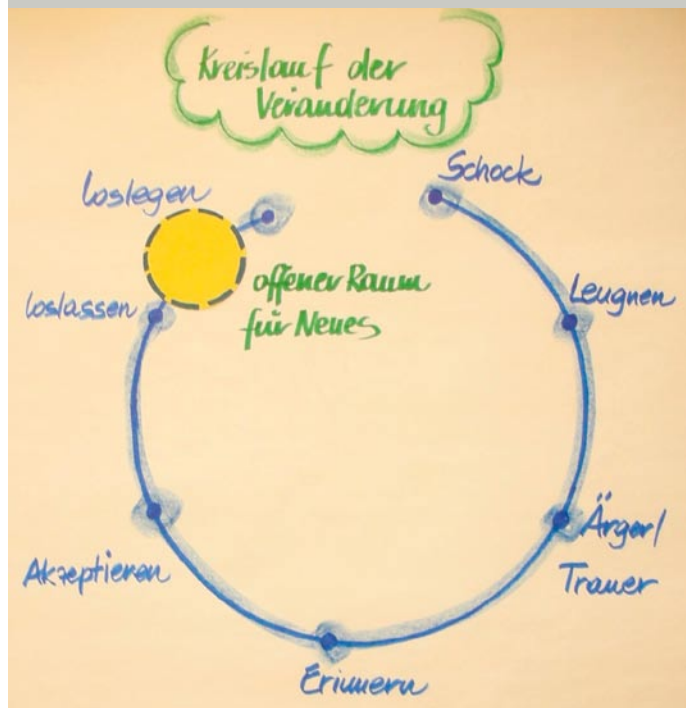
Doch dann bricht Ihre Wut und/oder Ihre Traurigkeit aus – Sie lassen Dampf ab, Ihre Tränen fließen. Und es gelingt Ihnen, das Geschehene wahrzunehmen: Plötzlich tauchen Erinnerungen an schöne Zeiten und gemeinsame Erlebnisse auf. Und

mit dem Erinnern kommt die Wende vom absteigenden Teil des Kreislaufes in den aufsteigenden. Sie akzeptieren, was ist. Ja vielleicht entdecken Sie sogar einen Sinn in diesem Ereignis. Und dann können Sie loslassen und sind frei für Neues/frei zum Loslegen. Und zwischen Loslassen und Loslegen entsteht ein Raum, der geradezu wie geschaffen ist für Kreativität, neue Ideen und die Gestaltung der Zukunft.“

Das Durchlaufen der Phasen ist der idealtypische Verlauf. Immer wieder kommt es jedoch vor, dass Mitarbeiter in einer Phase stecken bleiben und ohne fremde Hilfe nicht mehr herauskommen. Der Moderator erklärt der Gruppe: „Wir verwechseln das dann oft mit Widerstand und meinen, dass diese Menschen generell etwas gegen Veränderung haben. Dem ist nicht so: Sie brauchen Raum und Zeit fürs Trauern, und ihre Kollegen und Führungskräfte können sie dabei gut unterstützen.“

► *Schritt 3: Individuelle Analyse in Einzelarbeit*. Der Moderator teilt an jeden Teilnehmer einen A4-Ausdruck mit dem „Kreislauf der Veränderung“ aus. „Denken Sie bitte an ein Ereignis hier in der Firma, das bei Ihnen einen großen Schock ausgelöst hat und Sie in der Folge sehr wütend oder traurig gemacht hat. So ein Ereignis könnte z.B. das kürzliche Ausscheiden des ehemaligen Besitzers aus der Geschäftsführung sein – oder

Der Kreislauf der Veränderung





Dr. Isabella Klien versteht sich als Organisationsheilerin, die durch die Verbindung von alten Weisheiten (beispielsweise aus Schamanismus/Buddhismus) und zeitgemäßen Führungsmethoden neue Wege in Change-Prozessen beschreitet. Ihre Arbeit wurde 2005 mit dem Österreichischen Beratungspreis „Constantinus“ ausgezeichnet. Kontakt: isabella@klienundteam.at

auch etwas ganz anderes.“ Der Moderator bittet die Teilnehmer, in stiller Einzelarbeit, ein prägendes Ereignis aus dem beruflichen Alltag aufzuschreiben. Im Anschluss überlegen die Teilnehmer, in welcher Phase des Veränderungszyklus sie sich befinden. Sie zeichnen das auf ihrem Blatt ein.

► **Schritt 4: Sichtbarmachen und (freiwilliges) Erzählen der individuellen Ergebnisse.** Im nächsten Schritt lädt der Moderator alle Anwesenden ein, ihre Ergebnisse miteinander zu teilen. „Wir wollen nun sehen, ob alle unbeschwert in die Zukunft gehen können oder ob jemand dafür noch eine Unterstützung braucht. Um das zu erkennen, bitte ich Sie nun, Ihre persönlichen Ergebnisse mit den anderen zu teilen – Sie machen das ganz freiwillig.“

Die Teilnehmer werden nun aufgefordert, auf dem Flipchart, auf dem der Kreislauf der Veränderung hängt, mit einem Klebepunkt die Stelle zu markieren, an der sie sich selbst befinden. Dann kehren sie an ihren Sitzplatz zurück und erzählen den anderen, um welches Ereignis es sich bei ihnen handelt, wo sie im Kreislauf stehen und wie es ihnen damit geht. Das „bepunktete“ Kreislauf-Plakat verdeutlicht die Gesamtsituation.

Im Fallbeispiel ist für den Großteil des Teams die Übernahme durch die deutsche Konzernmutter das auslösende Ereignis. Die schmerzhaften Trauerphasen sind durchlaufen, und

fast alle Punkte kleben zwischen „Loslassen“ und „Loslegen“. Ein Punkt befindet sich bei „Erinnern“: Er ist von einem der zwei Geschäftsführer, der dem ehemaligen Besitzer besonders nahe stand und durch dessen Ausscheiden aus dem Unternehmen einen großen Verlust erfahren musste.

► **Schritt 5: Selbstdiagnose und Lösungsfindung in Kleingruppen.** Zur weiteren Bearbeitung lässt der Moderator drei Vierergruppen bilden und fordert die drei Gruppen zu einer Selbstdiagnose auf: Leitfragen können etwa sein: Gibt es ein klares Bild, das sich abzeichnet?

Sind die Menschen im Raum „ready to go“? Gibt es hier jemanden, der Unterstützung braucht? Nach zehn Minuten kehren die Kleingruppen ins Plenum zurück und präsentieren ihre Ergebnisse. Der Moderator fasst die Antworten auf dem bepunkteten Kreislauf-Plakat zusammen.

Auf der Basis der Erkenntnisse aus dem „Kreislauf der Veränderung“ erarbeitet der Moderator im weiteren Verlauf des Diagnose-Workshops mit den Teilnehmern konkrete Maßnahmen. In diesem Beispiel wurde unter anderem vereinbart, dem „Storytelling“ und „Storylistening“ zu Beginn des Visionsworkshops Zeit und Raum zu geben. Der Geschäftsführer, der sich im Workshop noch nicht „ready to go“ fühlte, entschied sich, mit Hilfe seines Coachs die weiteren Trauerphasen zu durchlaufen.

Kommentar/Erfahrungen: Das Instrument mag aufgrund seiner psychologisch-therapeutischen Herkunft als sehr herausfordernd erscheinen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es – authentisch und ohne Berührungsängste moderiert – sehr gut angenommen wird und die Workshop-Teilnehmer im Allgemeinen eine große Bereitschaft haben, sich darauf einzulassen.

Dr. Isabella Klien ■