



Krisen bringen Innovation hervor

Veränderte Zeiten erfordern neues Denken

Politische, ökonomische und ökologische Unsicherheiten prägen den globalen Marktplatz, mehr denn je zuvor. Die Zeit, in der wir uns befinden, ist turbulent und chaotisch und obwohl es in der Geschichte schon viele Perioden der Krisen und der Turbulenzen gab, stehen wir auf Grund des heutigen gesellschaftlichen, politischen und technologischen Entwicklungsstandes vor neuen Herausforderungen, die neue Ideen und unter Umständen unorthodoxe Entscheidungen erfordern.

von Regula Peter und Holger Busch (*)

In Politik und Wirtschaft werden epochale Veränderungen als Reaktion auf die komplexe Situation eingeleitet. Die vielfältigen Komplikationen und tief greifenden Umgestaltungen sind überwältigend. In den komplexen Zusammenhängen von Mikro- und Makrokosmen unserer Gesellschaft und von Organisationen ist jedes System von der Veränderung betroffen. Je nachdem wo wir uns auf dieser Landkarte der Veränderung befinden, sind wir mehr oder weniger gefordert und werden in unterschiedlicher Art und Weise beeinflusst. Die Frage, ob grosse und komplexe Situationen auch harte und einschneidende Veränderungen brauchen, beantwortet die Geschichte, aus der deutlich wird, dass eher Kreativität und „Thinking out of the box“ benötigt werden. Gelegentlich können Fein- oder Neujustierungen in einem System durchaus ausreichend sein.

Folgen der Veränderungen

Nun stellt sich die Frage aus welcher Perspektive der Einzelne die Folgen erlebt und über welche Möglichkeiten er verfügt, um sie zu überwinden. Dabei ist es unerlässlich, dass wir uns aktiv für die Überwindung einsetzen, und unsere Aufgaben und Kompetenzen ordnen. Das Festhalten am Status Quo, an schnellen Konzepten oder an Lösungsansätzen aus früheren Lern- und Denkmuster sind keine guten Verbündeten in Veränderungsprozessen. Ebenfalls reicht re-aktives Verhalten nicht mehr aus, um Anteile in einer Umgestaltung zu haben oder

sich diese zu sichern. Viel mehr ist aus der Perspektive des Einzelnen und von Organisationen eine neue Flexibilität im Umgang mit Herausforderungen erforderlich, um eine aktive, konstruktive und kreative Beteiligung an der Gegenwarts- und Zukunftsgestaltung auszufüllen und entsprechend Eigenverantwortung dafür übernehmen zu können. Die Vergangenheit ist vorüber, neue Herausforderungen erfordern neue Lösungen, die bisheriges Wissen und Erfahrungen einschliessen müssen.

Der Zeitpunkt für Veränderungen

Die Voraussetzung für Veränderungen ist gegeben, wenn die Notwendigkeit für Neues eintritt. Der Umgang mit komplexen Problemstellungen und veränderten Bedingungen ist sehr individuell und daher sind auch die Motivationen, die Entwicklungsschritte auslösen, unterschiedlich und ändern sich je nach Lebenssituation und -bedingungen.

Viele Modelle und Konzepte gehen von der Grundannahme aus, dass sich als Reaktion auf Krisen, Belastungen und Stress Entwicklungsschritte herausbilden können. Neue Denkmuster entstehen also in Zeiten, die Anpassung erfordern, da bisher Bekanntes nicht mehr der neuen Komplexität genügt. Jedoch können Angst, Unsicherheit und fehlendes Vertrauen in Stress resultieren und somit auch als Erschwernis oder gar als Grund für ein Scheitern in einem Veränderungsprozess gelten.

Eine weitere Gefahr liegt im Festhalten an unseren eigenen Paradigmen. Verzerrte und beschränkte Sichtweisen der Realität bergen das Risiko in sich, dass wir notwendige Veränderungen oder Anpassungen nicht erkennen, die durch neue Bedingungen in unserem Umfeld notwendig werden. Neue Zeiten bringen jedoch auch neues Wissen mit sich, was einen erweiterten Horizont mit neuen Prioritäten, also einen Paradigmenwechsel, eröffnen kann. Dies ist die Zeit neuer Entwicklungen. Das kreative Potential richtet sich auf die sich verändernden Lebensumstände, während sich gleichzeitig die Aufmerksamkeit erhöht, neuen Ideen eine Plattform für ihre Verwirklichung zu bieten. Konservative Lösungsansätze sind nicht immer ausreichend und helfen unter Umständen nicht weiter, um den bevorstehenden Anforderungen zu genügen. Die von aussen oder innen beeinflusste Offenheit bisheriger Systeme sich auf Veränderungen einzulassen und das Bewusstsein für eine Chance auf Neues, bieten eine Quelle weitreichender Entwicklungsmöglichkeiten, die durch chaotische und turbulente Zeiten gefördert werden.



Veränderungsstrategien

Wenn wir uns also pro-aktiv mit Phasen des Wandels und der Unsicherheiten auseinandersetzen, steckt sehr viel Potential darin. Im Sog der Dynamik der Umwelt kann Innovation und Kreativität entstehen, durch die neue Dimensionen persönlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen und Spielräume eingeführt werden können.

Veränderungen werden oft mit schwierigen, langwierigen Prozessen in Verbindung gebracht. Das ist nicht zwangsläufig so. Meistens werden Veränderungsstrategien auf den Ebenen von Handlungs-, Verhaltens- und Denksystemen angesprochen. In diesen Bereichen lässt sich oft mit Anpassungen durch Fein- oder Neujustierungen ein neues Gleichgewicht einstellen. Diese Prozesse erfordern zweifelsohne Selbstverantwortung und Mut zu paradoxen oder unorthodoxen Entscheidungen. Diese bedürfen unbedingt einer entsprechenden Berücksichtigung des direkt betroffenen Umfeldes, um einen nachhaltigen Lösungsansatz zu gewährleisten. Werden vorhandene Rahmenbedingungen zu wenig beachtet, ist das Resultat der Veränderung nur eine Anpassung auf Zeit mit kurzfristigen Erfolgen, auf welche Frustrationen, Unsicherheiten und Mutlosigkeit folgen können.

Wenn erkannt wird, dass es mögliche Alternativen oder Optionen zum bisherigen System gibt und Paradigmen entsprechend den veränderten Bedingungen des Umfeldes beeinflusst werden können, kann dies auch der Auslöser für eine tiefgreifende Kulturveränderung sein. Nichts bleibt wie es war, alles wird auf die neuen Anforderungen ausgerichtet. Diese systemischen Veränderungen erfordern einen integralen Veränderungsansatz um nachhaltig wirken zu können, und den neuen Anforderungen und Lebensbedingungen auf verschiedenen Entwicklungsebenen gerecht zu werden.

Wenn die vorhandenen Möglichkeiten ausgeschöpft und Ressourcen aktiviert und gebündelt werden können, kann im Prozess eine Entwicklungsdynamik entstehen, die eine Veränderung der Lebensumstände ermöglicht. Die Ängste und Unsicherheiten treten zurück und die Chancen einer Weiterentwicklung werden sichtbar, so dass ein neues System emergiert, welches Antworten auf die aktuellen Fragen entwickeln konnte.

(* Regula Peter ist Supervisorin und Coach, Leiterin Organisations- und Personalentwicklung im Badrutt's Palace Hotel und Entwicklerin der *erweiterten Teamentwicklung*® (www.erte-teamentwicklung.ch)
Holger Busch ist selbstständiger Supervisor und Coach, Entwickler der *erweiterten Teamentwicklung*® und Leitender Ergotherapeut (www.erte-teamentwicklung.ch)